

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK  
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
SANİYE YÜCEL

DANIŞMAN  
DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA

BARTIN-2021

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK  
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Saniye YÜCEL**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Yaşar AKÇA**

“Bu tez 07/01/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Danışman)**

**Dr. Öğr. Üyesi Aşlı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR**

**Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.



07/01/2021  
Saniye YÜCEL

## ÖN SÖZ

“Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı tezimin hazırlanması sırasında güler yüzü ve anlayışı ile her zaman moralimi yüksek tutan çok kıymetli danışman hocam sayın Doç. Dr. Yaşar AKÇA’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi sürekli yanımda olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen çok kıymetli babam Mehmet ŞENTÜRK ve annem Nurşen ŞENTÜRK’e, çalışmam süresince desteğini hiç esirgemeyen eşim Zafer YÜCEL’e ve biricik oğlum Mehmet Eymen YÜCEL’e heyecanımı paylaştıkları için çok teşekkür ederim.

Saniye YÜCEL  
Bartın, 2021

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel

### Bağlılığa Etkisi

Saniye YÜCEL

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2021, Sayfa: XII + 94

Küresel anlamda yoğun rekabetin yaşandığı havacılık sektöründe, çalışan faktörünün önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Türkiye’de özellikle 2003 yılında yaşanan serbestleşme sonrası hava ulaşımı her kesim tarafından kullanılabilir düzeye gelmiştir. Bu fiili durum, havacılık işletmeleri açısından çalışanlarla bütünleşme gereksinimini ortaya koymaktadır. Yoğun rekabet, yüksek performans ve verimlilik beklentisi, zaman baskısı ve fazla iş yükü gibi faktörler çalışanlar üzerinde strese ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Böylece çalışanların örgütlerine bağlılıkları zamanla azalmaktadır. Havacılık işletmelerinin öncelikli amacı, hedeflere ulaşabilmek için çalışanların sağlıklarını korumak ve onların çalıştıkları örgüte bağlılıklarını artırmak olmalıdır. Bu doğrultuda havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 179 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taraması, ikinci bölümde stres ve iş stresi, üçüncü bölümde tükenmişlik, dördüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde söz konusu faktörlerin çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa etkisi değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Havacılık sektörü; iş stresi; örgütsel bağlılık; tükenmişlik algısı

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

### **The Effects Job Stress And Burnout Perceptions Of Aviation Sector Employees On Organizational Commitment**

**Saniye YÜCEL**

**Bartın University**

**Graduate School**

**Department Of Bussiness**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yaşar AKÇA**

**Bartın-2021, Page: XII + 94**

In the aviation industry, where intense competition is experienced globally, the importance of the employee factor increases day by day. In Turkey, especially after the introduction to liberalization during 2003, air transportation reached a level that can be used by everyone. This actual situation reveals the need for integration with the employees in terms of aviation enterprises. Factors such as intense competition, high performance and efficiency expectations, time pressure and high workload may cause excessive stress and subsequently the burnout on the employee. Thus, employees' loyalty to their Organizations decreases over time. The primary purpose of aviation companies should be to protect the health of employees and increase their loyalty to the organization they work in. Accordingly, a total of 179 people work in aviation sector enterprises are surveyed. The data obtained from questionnaires are analyzed in the SPSS 22.0 program and the results are evaluated. The study consists of five chapters. In the first part, the literature review, in the second part, the concepts of stress and work stress, in the third part, burnout, and in the fourth part, organizational commitment. In the fifth section, the effects of these factors on organizational commitment on employees are evaluated.

**Keywords:** Aviation industry; job stress; organizational commitment; perception of burnout

# İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
KABUL VE ONAY .....	i
BEYANNAME .....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	x
EKLER DİZİNİ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ .....	1
1. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
1.1. İş Stresi, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar.....	4
2. STRES VE İŞ STRESİ.....	8
2.1. Stres ve İş Stresi Kavramları .....	8
2.2. Stresin Kaynakları .....	9
2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	9
2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	10
2.3. İş Stresinin Sonuçları .....	11
2.3.1. İş Stresinin Bireysel Sonuçları .....	11
2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	12
2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar .....	12
2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar .....	12
2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	13
2.4. Stres Yönetimi .....	13
2.4.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler.....	14
2.4.2. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler .....	14
3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	16
3.1. Tükenmişlik Belirtileri .....	17
3.1.1. Fiziksel Belirtiler.....	17
3.1.2. Davranışsal Belirtiler.....	18
3.1.3. Psikolojik Belirtiler.....	19

3.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler .....	19
3.2.1. Bireysel Faktörler .....	19
3.2.2. Örgütsel Faktörler .....	20
3.3. Tükenmişlik Modelleri .....	20
3.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	21
3.3.2. Pines Tükenmişlik Modeli .....	21
3.3.3. Meier Tükenmişlik Modeli .....	22
3.3.4. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli .....	22
3.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	22
3.3.6. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	23
3.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	24
3.3.7.1. Duygusal Tükenme .....	24
3.3.7.2. Duyarsızlaşma .....	25
3.3.7.3. Düşük Kişisel Başarı .....	25
3.4. Tükenmişlik Algısının Sonuçları.....	26
3.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları.....	26
3.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatındaki Sonuçları .....	26
3.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları .....	27
3.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	27
3.5.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri .....	28
3.5.2. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri .....	29
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	30
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	30
4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	31
4.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi .....	32
4.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi.....	32
4.2.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	32
4.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları.....	33
4.3.1. Duygusal Bağlılık.....	33
4.3.2. Devamlılık Bağlılığı .....	33
4.3.3. Normatif Bağlılık .....	34
4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen İç ve Dış Faktörler.....	34
4.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	35
4.4.2. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	36
4.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	37
4.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	38
4.5.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	38
4.5.2. O' Reilly ve Chatman Sınıflandırması .....	39
4.5.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	39



4.5.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	42
4.5.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	43
4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	44
4.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	44
4.6.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	44
4.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	45
4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	46
<b>5. HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ .....</b>	<b>48</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	48
5.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	50
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	50
5.4. Araştırma Örnekleme, Veri Toplama Araçları ve Ölçek Seçimi.....	52
5.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	53
5.4.2. İş Stresi Ölçeği .....	53
5.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....	53
5.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	53
5.5. Araştırmanın Bulguları.....	53
5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	53
5.5.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	54
5.5.1.2. Katılımcıların Bulunduğu Yaş Aralığına Göre Dağılımı .....	54
5.5.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	55
5.5.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	55
5.5.1.5. Katılımcıların Sektördeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	56
5.5.1.6. Değişkenlerin Puan Ortalamaları.....	56
5.5.2. Güvenilirlik Analizleri.....	57
5.5.3. Faktör Analizi .....	59
5.5.4. Korelasyon Analizi.....	64
5.5.5. Regresyon Analizleri.....	67
5.5.5.1. İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler .....	68
5.5.5.2. Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler.....	72
5.5.6. Hipotezlerin Sonuçları.....	78
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>94</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No

---

Şekil 1: Tükenmişlik Süreci .....	17
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	40
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	51



## TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
Tablo 1: Stresin Bireysel Sonuçları .....	13
Tablo 2: Tükenmişliğin Önlenmesinde Bireye ve Örgüte Yönelik Tedbirler .....	28
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bireyde ve Örgütte Muhtemel Sonuçları .....	45
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	54
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	54
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	55
Tablo 7: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları .....	55
Tablo 8: Katılımcıların Sektördeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı .....	56
Tablo 9: Değişkenlerin Puan Ortalamaları .....	56
Tablo 10: İş Stresi Güvenilirlik İstatistiği .....	57
Tablo 11: Tükenmişlik Güvenilirlik İstatistiği .....	58
Tablo 12: Duygusal Tükenme Güvenilirlik İstatistiği .....	58
Tablo 13: Duyarsızlaşma Güvenilirlik İstatistiği .....	58
Tablo 14: Düşük Kişisel Başarı Güvenilirlik İstatistiği .....	58
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği .....	58
Tablo 16: Duygusal Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği .....	59
Tablo 17: Devam Bağlılığı Güvenilirlik İstatistiği .....	59
Tablo 18: Normatif Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği .....	59
Tablo 19: KMO ve Bartlett testi. ....	60
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve Tükenmişlik Algısı Boyutlarının Faktör Analizi .....	61
Tablo 21: İş Stresi Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 22: Tükenmişlik Algısı Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	66
Tablo 23: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları .....	69
Tablo 24: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Devam Bağlılığı ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları .....	70
Tablo 25: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Normatif Bağlılık ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları .....	71
Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	73
Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Devam Bağlılığı ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	75
Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Normatif Bağlılık ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	76
Tablo 29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	78

## EKLER DİZİNİ

Ek

Sayfa

No

No

Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Algularının Örgütsel Bağlılığa Etkisi..... 91



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

$\alpha$ : Alfa katsayısı

$\beta$ : Beta Katsayısı

p : İstatistiksel anlamlılık değeri

### KISALTMALAR

KMO : Kaiser Mayer Olkin

Vd. : Ve Diğerleri

Vb. : Ve benzeri

Yy. : Yüzyıl

Örn. : Örneğin

Sig. : Significant

S.s. : Standart Sapma

## GİRİŞ

Ulaşım sektöründe önemli bir paya sahip olan hava taşımacılığı, özellikle 20.yüzyıldan itibaren hızlı bir gelişme ve ilerleme göstermiştir. İnsanlar daha hızlı, güvenli ve konforlu olduğu için diğer taşıma türlerine oranla hava taşımacılığını tercih etmektedir. Havacılık sektöründeki işletmelerin öncelikli amacı ise yolcularına daha kaliteli hizmet sunabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir.

Ulaşım sektöründe rekabetin fazla olması, vardiyalı çalışma saatleri, yolcu ve yönetici beklentilerinin yüksek olması, zaman baskısı, resmî tatil ve bayramlarda ekstra mesai gibi faktörler havacılık çalışanlarında stres nedenidir. Stres, çalışanların iş hayatlarında performanslarını, davranış ve düşüncelerini, yolcularla iletişimlerini etkileyen fizyolojik ve psikolojik bir süreçtir. Stres kavramını açıklarken tek bir tanımdan bahsetmek imkansızdır. Çoğunlukla hoşnutsuzluk ve gerilim ile bağlantılı olduğu düşünülen stres, dışsal etkenlere bireyler tarafından verilen fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir (Çökük, 2018: 60). Herkes tarafından farklı algılanan bir durum olarak belirtilen stresin bireysel ve örgütsel pek çok nedeni bulunmaktadır. Bireysel strese dikkati çeken faktör, kişilik özellikleridir. 'A' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler daha aceleci, zamanla yarışan ve endişeli yapıdadır. 'B' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise daha rahat ve sakinidir.

Örgütsel stresin nedenleri olarak örgütün yapısı, örgütün yönetim şekli ve çalışma koşulları dikkati çekmektedir. Yaşanılan yoğun stresin sonucunda, çalışanın iş performansında düşüşler yaşanabilmekte ve fizyolojik, psikolojik, sosyal birçok sorun ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan tükenmişlik algısı, bireysel ve örgütsel stres kaynakları sonucu ortaya çıkan, yavaş yavaş ilerleyen, çalışanın performansını ve örgüte karşı hissettiği bağlılığı azaltan uzun bir süreçtir. Tükenmişlik ile ilgili en fazla bilinen çalışmalar Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach & Jackson (1981)'e göre tükenmişlik; çalışanın yorgunluk, umutsuzluk, çaresizlik ve bitkinlik duyguları, yaptığı işe, insanlara, hayata yönelik olumsuz tutum ve davranışlarını içeren fizyolojik ve psikolojik bir durumdur. Tükenmişlik, çalışanların hem sosyal hayatını hem de iş hayatını derinden etkilemektedir. Tükenmişlik, özellikle insanlarla birebir iletişimin gerekli olduğu ve yolcularına doğrudan hizmet vermekle yükümlü olan havacılık sektörü çalışanlarında sıkça rastlanmaktadır. Aşırı iş yükü,

aşırı sorumluluk, zaman baskısı, resmi bayram ve tatillerde ekstra mesai ve vardiyalı çalışma saatleri gibi etkenler havacılık çalışanlarının yaşadıkları tükenmişliğin nedenleri arasında sıralanabilir. Maslach tükenmişliği üç boyutta incelemiştir. Bunları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak ele almıştır. Duygusal tükenme boyutunda çalışan, kendini her zaman yorgun ve duygusal olarak tükenmiş hisseder. Duyarsızlaşma boyutunda çalışan, hizmet verdiği insanlara ve çalıştığı örgüte karşı soğuk, ilgisiz, mesafeli ve umursamaz bir tavır takınır. Son olarak düşük kişisel başarı hissi boyutunda ise çalışan, yaptığı işte ve sosyal yaşantısında kendisinin başarılı olmadığını düşünmektedir. Geçmişten günümüze kadar tükenmişlik algısı ile ilgili yapılan çalışmalarda bu üç boyutun yaşanması ile birlikte tükenmişlik durumunun gerçekleşeceği sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik ile baş etmede hem bireysel hem de örgütsel yöntemler uygulanmaktadır. Tükenmişlik durumunu yaşayan çalışan, kendi çabaları neticesinde bu durumla baş edemiyorsa, örgüt yöneticileri yardımcı olmalıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Akbaş, 2010: 124). Bu bağlılık, çalışma koşullarına, örgüt yönetimine, bireysel ilgi alanlarına göre değişebilen bir yapıya sahiptir. Çalışanın değerleri, beklentileri, hedefleri ile örgütün çalışana temin edebilecekleri, çalışandan beklentileri ve hedefleri arasında bir paralellik olması, örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesini sağlayacaktır. Allen & Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık literatürde herkes tarafından kabul gören çalışmalar arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık üç alt boyutta incelenmiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen & Mayer, 1990). Duygusal bağlılık boyutu, çalışanın örgütüne karşı hissettiği içten bağlılıktır. Devam bağlılığı boyutu, çalışanın örgütten ayrılmasının kendi açısından daha fazla maliyetli olacağını düşünüp, örgütte kalmaya devam etmesi durumudur. Normatif bağlılık boyutunda ise çalışan, kendi çıkarından daha çok ahlaki değerlere önem verdiği için örgütte kalmaya devam eder.

Örgütlerin öncelikli amacı çalışanlarını memnun etmek olmalıdır. Zira çalıştığı örgütten memnun olan çalışan mutlu ve huzurlu olur, daha profesyonel hizmet sunar ve performansı yükselir. Tersisi durumda ise çalışan, işine karşı isteksiz olur, hizmet sunarken memnuniyetsizlik davranışlarına yansır, hizmet sunduğu kişilerden olumsuz geri bildirimler alır, zamanla işinden uzaklaşır ve hatta çalıştığı işletmeye yabancılaşır. Bu sebeple örgütte performansı ve verimliliği artırmayı hedefleyen yöneticiler, stres ile tükenmişliği göz ardı etmemeli ve gerekli önlemleri zamanında almalıdır. Türk havacılık sektörünün başarısının

her geçen gün daha da artabilmesi için çalışanların, stresten uzak kalmaları ve örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir.

Bu alışma toplam 5 bölümden meydana gelmiştir. İlk bölüm literatür taraması, ikinci bölüm iş stresi, nc bölüm tükenmişlik, dördüncü bölüm ise örgütsel bağlılık ile ilgili teorik altyapıdan oluşmaktadır. Son bölüm ise havacılık sektörü çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaya yöneliktir.





# 1. LİTERATÜR TARAMASI

## 1.1. İş Stresi, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar

Literatürde iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak bilimsel düzeyde araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda ulaşılabilen araştırmalar gösterilmektedir.

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki;

Aydoğan (2008) tarafından yapılan ‘İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama’ başlıklı çalışmaya, 378 öğretmen katılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, iş stresinin, duygusal bağlılık ile ters yönde ve anlamlı, devam bağlılığı ile aynı yönde ve anlamlı olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İş stresi ile normatif bağlılık arasında ters yönlü fakat anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2013) tarafından yapılan ‘İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Stresi, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Yönelik Algılarının İncelenmesi’ başlıklı çalışmaya, 423 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, iş stresi ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunurken, iş stresi ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyiş ile ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin iş stresi düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları düşerken, devamlılık bağlılığında bir değişim olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Turhan vd. (2018) tarafından yürütülen çalışmada ‘Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresi Arasındaki İlişki’ başlıklı çalışmaya, 390 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin işlerinde yaşadıkları stres arttıkça, örgütsel bağlılık algıları azalmaktadır.

Aykan vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada ‘İş Yaşamında Yalnızlık Algısı ve İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Erciyes Üniversitesi İdari Personeli Örneği’ başlıklı çalışmaya, 255 idari personel katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, iş stresinin duygusal bağlılık ile (negatif yönde) ve normatif bağlılık ile (pozitif yönde)

etkisi bulunduğu görülmüştür. Çalışmada katılımcıların iş streslerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki;

Ağyüz (2013) tarafından yapılan ‘Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma’ başlıklı çalışmaya, 302 çağrı merkezi çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, duygusal tükenme ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Duyarsızlaşma ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Düşük kişisel başarı hissi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken, düşük kişisel başarı hissi ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda, tükenmişliğin artması, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı azaltırken, devam bağlılığını ise etkilememektedir.

Polatçı vd. (2014) tarafından yürütülen ‘Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi’ başlıklı çalışmaya, 192 sağlık personeli katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, duygusal ve normatif bağlılığın artması duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azalmasına, kişisel başarı hissini ise artmasına sebep olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığının artması duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasına, kişisel başarı hissini ise azalmasına neden olmaktadır.

Demirel vd. (2017) tarafından yürütülen ‘Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Araştırma’ başlıklı çalışmaya, 254 hemşire katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte iken düşük kişisel başarı hissi ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca genel olarak duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yapılan çalışma sonucunda ortaya konulmuştur.

Aksanaklı vd. (2018) tarafından yürütülen ‘Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ başlıklı çalışmaya,

284 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, duygusal bağlılık boyutu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı boyutu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalırken kişisel başarıları da artmaktadır. Normatif bağlılık boyutu ile duygusal tükenme arasında negatif yönde, normatif bağlılığın duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Taş (2018) tarafından yapılan ‘Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Ankara İli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama’ başlıklı çalışmaya 181 diş hekimi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, katılımcıların tükenmişlik algıları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların tükenmişlik algıları arttıkça örgüte olan devam bağlılıkları da artacaktır. Benzer şekilde katılımcıların duyarsızlaşma algılamaları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, katılımcıların kişisel başarısızlık algılamaları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tuna (2019) tarafından yapılan ‘Kabin Memurlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma’ başlıklı çalışmaya 312 kabin memuru katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, kabin memurlarının duygusal tükenme durumları duygusal bağlılıklarını negatif olarak etkilemekte, kişisel başarı hissi pozitif olarak etkilemekte, duyarsızlaşmanın ise anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığının duyarsızlaşma tarafından tek başına açıklandığı, duygusal tükenme ve kişisel başarılarının ise anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak kabin memurlarının normatif bağlılıklarını duygusal tükenmeleri negatif yönlü olarak etkilemekte, kişisel başarı hissi pozitif olarak etkilemekte, duyarsızlaşmanın ise normatif bağlılığa anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Palice (2020) tarafından yapılan ‘Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği’ başlıklı çalışmaya 142 akademisyen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık bileşenlerinden sadece duygusal bağlılığın tükenmişliğe anlamlı katkısının olduğu gözlenmiştir. Devam ve normatif bağlılık boyutlarının anlamlı katkısı bulunmamaktadır.

Duygusal bağlılık tükendişliği negatif yönde etkilemektedir. Akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça mesleki tükendişlik algılarının azaldığı tespit edilmiştir.

Kalay (2020) tarafından yapılan ‘Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükendişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Çorlu Örneği’ başlıklı çalışmaya 74 muhasebe meslek mensubu katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, duygusal bağlılık ile duygusal tükendişlik arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca devam bağlılığı ile duygusal tükendişlik arasındaki pozitif yönlü ilişki de anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre muhasebe meslek mensuplarının duygusal bağlılıkları azaldıkça tükendişlik hissinin arttığı, devam bağlılıkları arttıkça tükendişlik hissinin arttığı söylenebilir.



## 2. STRES VE İŞ STRESİ

Günlük hayatta hem sosyal hem de iş alanında etkili olan stres kavramı, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Stresin hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok etkisi bulunmaktadır. Bu bölümde stres ve iş stresi kavramları tanımlanacak, stresin kaynakları ve sonuçları ortaya konulacaktır. Son olarak, stresle başa çıkma yöntemlerinden bahsedilecektir.

### 2.1. Stres ve İş Stresi Kavramları

Stres kelimesi, Latince “estrica” ve Fransızca “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. 17. yüzyılda stres kavramı, felaket, bela, musibet, dert, keder anlamlarında kullanılmıştır. Daha sonra 18. ve 19. yüzyıllarda bu kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, insanlara, organa ve manevi yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Demirel, 2013: 222).

Stres kavramı birçok alandaki çalışmalara konu olmakla birlikte özellikle günümüzde birçok kurum, kuruluş hatta hemen hemen herkes tarafından tartışılan bir kavramdır. Stresin net bir tanımını yapmak zor olsa da stresi günümüzün popüler bir rahatsızlığı ve karışık kavramlarından biri olarak yorumlayan araştırmacılar bulunmaktadır. Kısaca stres, bireyin kendisinden veya çevresel faktörlerden kaynaklı hem psikolojik yönden hem de fiziksel olarak oluşabilecek endişe, kaygı, gerginlik vb. etkenler sebebiyle rahatsız eden durumdur (Sayıldı, 2020: 44).

Literatürde bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde stres üzerine yapılan çalışmalar ve tanımların dört ana özelliği olduğu vurgulanmıştır (Eşşizoğlu, 2013: 6). Bu özellikler şu şekildedir:

- Stres, organizmanın pek çok noktasını etkisi altına alır.
- Stres, bireyin ve çevrenin birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.
- Streste tehlike ve tehdit faktörü her daim bulunmakla birlikte bu faktörlerin bireyler için önemi kişiden kişiye göre değişebilir.
- Stres kontrol edilebilen bir duygu olmadığından, stres sebebiyle meydana gelen fizyolojik değişiklikleri birey kendi iradesiyle engelleyemez.

Stres, dışsal (sosyal, çevresel) etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, içsel (psikolojik) yani kişinin kendisinden de kaynaklanabilir (Tokmak vd., 2011: 50). Stres herkes tarafından farklı algılanır ve genellikle olumsuz bir durum olarak kabul edilir. Ancak stres, her zaman

kaçınılması gereken zararlı bir durum olarak görülmemelidir. İş hayatında büyük başarılar elde etmek ya da evlilik nedeniyle yaşanan stres olumlu strese örnek olarak verilebilir.

İş stresi kavramı, çalışan ile çevresi arasındaki etkileşim neticesinde ortaya çıkan gerginlik olarak açıklanabilmektedir. Bu açıklamaya göre iş stresi, çalışma ortamının çalışan üzerinde yarattığı yoğun baskı ile çalışanın potansiyeli arasında uyumsuzluk olması durumunda çalışanın iş stresi yaşamasına sebep olacaktır (Efeoğlu, 2006: 22). Artan iş yükü, fazla mesai, düşmanca çalışma ortamları ve vardiyalı çalışma gibi faktörler stresli çalışma ortamının başlıca nedenlerindedir. Birçok çalışan için bu nedenler büyük tehlikedir (Bozdoğan, 2020: 20). İş stresi, insanların zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmelerinden dolayı, insan yaşamı için oldukça önemlidir.

İş stresinin her birey üzerinde farklı etkileri vardır. Bu durumun en önemli nedeni ise, bireylerin karakteristik özelliklerinin, çalıştıkları işin ve iş ortamlarının birbirinden farklı olmasıdır.

## **2.2. Stresin Kaynakları**

İnsanları strese maruz bırakacak birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada stres kaynakları; bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olarak iki başlık altında ele alınacaktır.

### **2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları**

İnsanların stres kaynakları genellikle onların kendi kişilik özelliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve kabiliyetleri olabilir yani stresin kaynağı kişinin kendi karakteri olabilir (Tutar, 2016: 161).

Bireylerin yaşamlarında ailevi, örgütsel ve sosyal olarak birçok rolleri vardır. Birey bu rollerden birinde karşılaştığı sorunlar nedeniyle stres yaşayabilir. Bu durumda birbirinden farklı rollerin çatışmasının neden olduğu stres, bireyde kaçınılmaz yıpranmalara, tükenmelere neden olmaktadır (Can vd., 2015: 228).

Stresin bireysel nedenleri arasında en çok vurgulanan nokta bireyin kendi kişiliğidir. Kişilik özellikleri içerisinde de 'A' tipi kişilik özelliklerinin stres ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Durna, 2004: 192). 'A' tipi kişiliğin en belirgin iki karakteristik özelliği; zamandan yana aceleci davranma ve sabırsız olmasıdır (Pertev, 2006: 21). 'A' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler zamanın akışı ile sürekli mücadele eden, birçok görevi aynı anda

tamamlamaya çalışan, sabırsız, huzursuz, rekabetçi, hızlı konuşan ve konuşma akışını kontrol etmeye çalışan kontrollü bireylerdir. 'B' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise daha sakin, daha rahat, daha az rekabet duygusuna sahip bireylerdir. Gerekli olmadıkça da 'B' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler tartışmaya girmezler ve başarılarını gösterme gibi bir çaba içerisinde olmazlar. 'A' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler küçük ayrıntılarla boğuşurken, 'B' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise olaylara daha farklı yönden bakabilmektedir. (Tutar, 2016: 168-169).

'A' tipi kişilik özelliğine sahip bireyler diğer bireylere oranla daha hızlı, bir an önce işlerini bitirip yeni işe başlama düşüncelerine sahip olmalarından dolayı sürekli panik ve gergin bir yaşam sürmektedirler. Bunun sonucu olarak da stres kaçınılmaz hal almaktadır. Bu tip kişilik özelliğine sahip bireylerin sağlıkları da olumsuz etkilenmektedir.

İşkoliklik de stres düzeyi ile ilgili bireyin kişisel özelliklerindedir. İşkolikler, işleri ile ilgili saplantılı kişiliklerdir. İşyeri ortamından uzaklaşsalar bile sürekli işlerini düşünürler. Daha çok çalışmak ve iş tatminlerini artırmak için kendilerine fazladan sorumluluk yüklerler. Ancak işkoliklerin daha fazla çabalamaları diğer çalışanlara oranla daha verimli oldukları anlamını içermez. Daha çok çabalamak daha çok işe yol açar ve bireyin psikolojik olarak tükenmesine sebep olmaktadır (Robbins & Judge, 2017: 612).

Günümüzde iş hayatında çalışanların yaşadıkları stres üzerinde en fazla önem arz eden unsurlardan biri de kontrol odaklılıktır. Bu kavramı ilk defa Rotter (1966) tanımlamıştır. Rotter'e göre kontrol odaklılık, sosyal öğrenme kuramı bağlamında bir kişilik özelliğidir. Bazı bireyler hayatlarındaki tüm olayları kontrol edebileceklerine inanırken, diğerleri ise deneyimlerinin kontrol edilmeyen unsurlardan oluştuğunu savunmaktadırlar. Bir kişinin kontrol odağına bakılmak isteniyorsa, o kişinin çevresel etkileşim sonucunda yüzleşmek durumunda kaldığı bir olay karşısında mücadeleci mi yoksa teslimiyetçi mi olduğu gözlemlenmelidir. Burada söz konusu kişi teslimiyetçi davranışlar sergiliyorsa dışa odaklı olduğu, mücadeleci davranış sergiliyorsa da içe odaklı olduğu ortaya çıkmaktadır (Erdal, 2009: 30).

### **2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgütlerde pek çok stres kaynağı bulunmaktadır. Aşağıda örgütsel stres kaynakları temel hatlarıyla açıklanmıştır.

**Örgütsel yapı:** Ast üst ilişkisinin yaygın olarak görülmediği, çalışanların birbirini tanıdığı küçük ölçekli işletmelerde stres yaşama olasılığı daha düşüktür. Ancak işletme büyüdükçe ve farklı kademeler ortaya çıktıkça stres yaşama olasılığı da artmaktadır (Özsoy, 2018: 35). Öte yandan örgüt zaman içerisinde büyüdükçe çalışanların birbirleriyle olan iletişimi doğru koordine edilir ve yönetilirse örgüt yapısının yarattığı stres görülmeyebilir.

**Çalışma koşulları:** Çalışma ortamının çok kalabalık, gürültülü, aşırı sıcak ya da soğuk, kötü kokulara sahip olması, radyasyonlu, yetersiz aydınlatma ve güvenliksiz olması çalışanlar için örgüt içi stres kaynakları arasında sayılabilir (Özgün, 2015: 71). Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı çalışma ortamının uygun olmaması çalışanlarda örgütsel strese sebep olur. Uygun olmayan çalışma ortamları çalışanların, iş yerlerine bağlanmalarına ve örgütsel bütünleşmelerine engeldir.

**İşin yoğun veya monoton olması:** İdeal bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için çalışana yapabileceğinden daha fazla ya da daha az iş yükü verilmemelidir. Çalışanlar düşük iş yükü durumunu yaşadıkları zaman sıkıntı, stres, düşük motivasyon, işe kayıtsızlık ve verilen görevden vazgeçme gibi durumlarla karşılaşırken, fazla iş yükü durumunda ise uykusuzluk, gerginlik ve hataların artmasına neden olmaktadır (Durna, 2006: 323).

**Ücret yetersizliği:** Ücret, çalışanlar açısından en önemli konulardan birisidir. Çalışan aldığı ücret ile gelir elde etmekte, kendisine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere rahat, huzurlu, güvenli bir gelecek inşa etmektedir. Diğer taraftan çalışan, aldığı ücret ile fiziksel, zihinsel emeğinin ve işyerinde harcadığı zamanının karşılığını almak ister. Eğer çalışan hak ettiği ücretin karşılığını görme konusunda adaletsizlik, haksızlık, gecikme, kesinti gibi hususlar algılsa hem örgüte yönelik tutumu değişir hem de örgütsel strese neden olur (Özsoy, 2018: 38).

### **2.3. İş Stresinin Sonuçları**

Bu bölüm, iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklanmaktadır.

#### **2.3.1. İş Stresinin Bireysel Sonuçları**

Stresin bireysel sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak üç şekilde incelenmektedir.



### **2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

Stresin fizyolojik sonuçları, bireyin üzerinde bıraktığı fizyolojik etkilerdir. Strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıklardan bir kaçı, kalbin düzensiz çalışması, sırt ve göğüs sancısı, kan basıncının artması, sindirim sistemi bozuklukları, kas ağrıları, deri rahatsızlıkları, kiloda ani değişimler, devamlı bir yorgunluk ve halsizlik hali, titreme, alerji, ağızda kuruluk, diş gıcırdatma, sinirsel tikler, alkol ve sigara tkretiminde yükseliş, el ve ayaklarda buz kesme, uyuma sorunları, tırnak yeme, baş dönmesi ve bayılma, kekeleme olarak sıralanabilir (Yılmaztürk, 2013: 12). Bahsedilen bu rahatsızlıklar bireyde tek başına görülebildiği gibi, aynı anda birkaç rahatsızlık da görülebilmektedir. Aynı şekilde rahatsızlıkların şiddeti de stresin düzeyine göre her bireyde farklı etki gösterebilmektedir.

### **2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stres altında kalan bir birey rahatsız edici duygular yaşar. Strese maruz kalan bireylerin yaşadığı psikolojik sorunlardan bazıları; zihni bir konuda yoğunlaştırmada zorluk, dikkatin azalması, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, takıntılı düşünceler, aşırı unutkanlık, endişe, korku ve depresyon gibi duygusal sorunlar gözlenir (Gamsız, 2013: 36). Bu faktörler bireyde, sınırların alt st olmasına neden olur.

### **2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

Psikolojik ve biyolojik düzendeki bozulmanın sonucunda vücut, ‘mücadele et ya da kaç’ davranışını uygulamaya başlar. Böylece vücut, stres yaratıcı olaydan kaçmaya ve yeniden önceki düzen durumunu geri almaya çabalar. Strese yönelik davranışsal tepkiler analiz edildiğinde bunları pasif davranışlar ve aktif davranışlar olarak iki grupta irdelemek uygun olacaktır.

Aktif davranışlar, savaşmakla ilgili tepkilerdir. Çoğunlukla stres oluşturucu kaynağa yöneliktir ve onunla mücadele ederek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Pasif davranışlar ise kaçmakla ilgili davranışları içerir. Pasif davranışlar stres ortamından belirli bir süreliğine uzaklaşıp, enerji toplayıp daha sonra dönüp stres oluşturan faktörü ortadan kaldırmayı başarabiliyorsa sonuç faydalı olabilir.

**Tablo 1: Stresin Bireysel Sonuçları**

<b>Fizyolojik Sonuçlar</b>	<b>Psikolojik Sonuçlar</b>	<b>Davranışsal Sonuçlar</b>
Kalp rahatsızlıkları	Depresyon	Kötü alışkanlıklar
Tansiyon problemleri	Endişe	Kaza yapma
Sindirim problemleri	Akıl hastalıkları	Yeme bozuklukları
Nefes darlığı	Öfke nöbetleri	Uyku bozuklukları
Baş ağrısı	Yetersizlik hissi	Şiddete başvurmak
Boyun ve sırt ağrısı	Gerginlik	Performans düşüklüğü
Cilt hastalıkları	Memnuniyetsizlik	İşten ayrılma, işe geç gelme,
Kanser vb.	Tükenmişlik vb.	devamsızlık vb.

**Kaynak:** Can, vd., 2015: 233.

### **2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Stresin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir (Tutar, 2000: 254).

- Stres, çalışanların yaratıcılığını, özellikle duygusal ve zihinsel performanslarını ortaya koymalarını negatif yönde etkilemektedir.

- Stres, işgücü devir hızının ve işe devamsızlığın en büyük nedenlerinden birisidir. Bir çalışan, çalışma ortamında çalışmaktan tatmin olamıyorsa, önce işe devamsızlık sonrasında ise işi bırakma gibi bir yöntem tercih edebilir. Bu durum ise kalifiye personel ve üretim kaybına sebebiyet vermektedir.

- Stres, örgüt içerisinde kişisel ve gruplar arası çatışmaya sebep olmakta ve örgütte düşük başarı gözlemlenmektedir.

### **2.4. Stres Yönetimi**

Bireylerin stres faktörleri farklı olduğu gibi, her bireyin strese farklı bir tepki verme şekli vardır. Stres kontrolü, her bireyin kendi içerisinde ve kendine özeldir. Bireylerin strese tepki verme şekilleri, yetiştirilme tarzlarına, öz güvenlerine, dünyaya bakış açlarına, bireyin davranış ve düşüncelerinde kendini nasıl yönlendirdiğine gibi birçok faktöre bağlı olabilmektedir (Tutar, 2007: 267). Kişi, yeteneklerine ve kişisel kaynaklarına dayanarak stresli bir durumla başa çıkabileceğine inanıyorsa, koşullar ne olursa olsun mevcut şartlar

ona elverişli ortamı hazırlayacaktır. Kişi stresle başa çıkmada bu inanç ve kararlılığı gösteremezse, stres kaynağının ağırlığı ve boyutlarının herhangi bir belirleyiciliği olmadan, stres kişinin üstesinden gelemeyeceği bir boyuta dönüşür (Tutar, 2007: 268).

Stres yönetimi literatürde bireysel ve örgütsel stres yönetimi adı altında iki başlık altında incebebilir.

#### 2.4.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Bireysel olarak stresle baş edebilme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akça, 2014: 53).

- Spor,
- Nefes egzersizi,
- Gevşeme, rahatlama,
- Sağlıklı beslenme,
- Masaj,
- Sosyal destek,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma,
- Zamanı doğru kullanma teknikleridir.

#### 2.4.2. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler

Luthans'a göre (1989: 211-213) örgütsel stresin azaltılabilmesi için izlenebilecek adımlar şunlardır:

• **Destekleyici örgüt ortamı meydana getirilmelidir.** Örgütlerin birçoğu resmi ve bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu tür ortamlar çalışanlar açısından stres kaynağı oluşturur. Kararlara katılımın sağlanması, daha az merkeziyetçi ve iletişimin sağlandığı ortamlar büyük önem taşımaktadır.

• **İşler zenginleştirilmelidir.** İşin özellikleri (yetki, sorumluluk, başarı, yükselme fırsatları gibi), işin temeli ile alakalı (yetenek farklılığı, işin anlamı ve önemi, işin taşıdığı

toplumsal statü, bağımsız çalışma ve geri bildirim alma gibi) etkenler motivasyon sağlar. Özenilerek ve dikkatli bir şekilde yapılmış işlevsel planlamalar iş stresi ile mücadele etmede epeyce etkilidir.

- **Örgütsel roller belirlenmeli ve çatışma azaltılmalıdır.** Örgüt yöneticileri, rol belirsizliklerini ve çatışmaları ortadan kaldırarak bunların neden olduğu stres düzeyini azaltabilir.

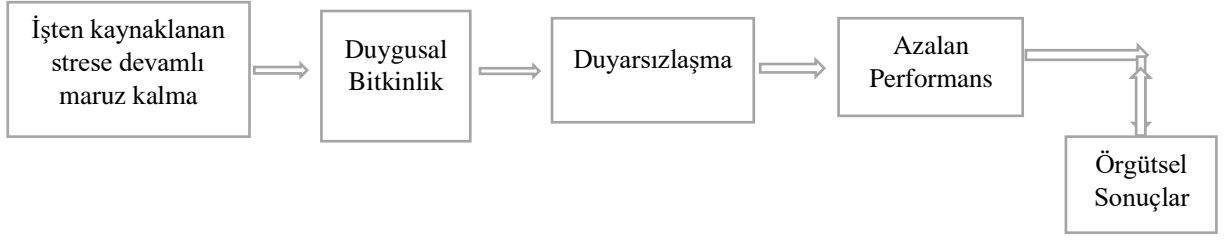


### 3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik, son yıllarda çalışma hayatında en çok karşılaşılan kavramlardan biridir. Günümüz çalışma hayatında bireylerin sıklıkla karşılaştığı tükenmişlik sorunu hem ülkemizde hem de dünyada yeni bir kavram olarak değerlendirilse de ortaya çıkışı çok eskiye dayanmaktadır.

1970'li yıllardan bu yana tükenmişlik kavramı, pek çok araştırmacının konusu olmuş ve birçok araştırmacı tarafından birbirine yakın anlamlarda tanımlamalar yapılmıştır. Tükenmişlik kavramı 1974 yılında Freudenberger tarafından ilk olarak sağlık çalışanlarında uzun süreli iş ile ilgili oluşan stresin ardından, psikolojik ve fizyolojik bir yorgunluk hali olarak tanımlanmıştır (Havle, vd., 2008: 5). Yine Freudenberger'a göre tükenmişlik, bir bireyin kendini işinde ya da herhangi bir konuda kanıtlanma ihtiyacının sonucudur. Bu durum zaman geçtikçe bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Freudenberger, 1986: 247). Tükenmişlik, bireyin iş yaşamında yaşadığı başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında ortaya çıkan bir tükenme durumudur (Izgar, 2012: 129). Maslach & Jackson (1981) ise tükenmişlik algısını, bireyde ortaya çıkan bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik duyguları, bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumlar olarak tanımlamışlardır (Maslach & Jackson 1981: 2). Bu alandaki en kapsamlı çalışma Maslach'a ait olup, bu alandaki çalışmaları ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirmiştir. Çalışmamızda da bu ölçek kullanılmıştır.

Tükenmişlik, 3 boyutludur. Bu 3 boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir. Duygusal tükenme bireyin yaptığı iş tarafından tüketilmiş ya da aşırı yüklenilmiş olma duygularını; duyarsızlaşma bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı, bu kişilerin farklı karakterlere sahip olduklarını önemsemeyerek, duygudan yoksun bir şekilde tutum ve davranış sergilemesini; düşük kişisel başarı ise bireyin herhangi bir sorun karşısında mücadele edememe ve kendini yetersiz görme durumlarını ifade eder (Havle, vd., 2008: 5).



**Şekil 1: Tükenmişlik Süreci**

**Kaynak:** Can, vd., 2015: 224.

### 3.1. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişliğin aniden ortaya çıkan bir durum olmadığı, yavaş yavaş ilerleyen ve olumsuz sonuçları olan olayların birbiri ardına gelmesi sonucunda ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik, hizmeti veren çalışanın sağlığını olumsuz etkilediği gibi verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde de bozulmaya neden olduğu görülmektedir (Izgar, 2012: 131).

Tükenmişliğin belirtileri bireyden bireye ve tükenmişliğe sebep olan durumlara göre farklılık göstermektedir. Genelde birbirine benzer şekilde belirtiler ortaya çıksa da tükenmişlik her kişide değişik seviyelerde olduğu için tükenmişlik belirtileri de her kişide değişik şekillerde görülebilmektedir. Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreç sinsice ilerleme gösterir. Fakat ani bir patlama sonucu tükenmişliğin farkına varılmaktadır (Şahin, 2019: 9).

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki belirtilerin üç grupta belirlendiği görülmektedir. Bunlar; fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olmak üzere üç başlık altında aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

#### 3.1.1. Fiziksel Belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Sık sık yaşanan baş ağrısı, soğuk algınlığı ve gripler
- Uyuşukluk, uykusuzluk
- Kilo kaybı veya şişmanlık
- Enfeksiyonlara karşı vücut direncinin azalması

- Mide ve bağırsak rahatsızlıkları
- Solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar
- Kas gerilmeleri
- Cilt hastalıkları (akne, sivilce, olası alerjik reaksiyonlar gibi)
- Kalp rahatsızlığı ve yüksek kolesterol gibi belirtilerdir (Ardıç & Polatçı, 2009: 30).

### 3.1.2. Davranışsal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istememe hatta işten nefret etme durumu
- Alınganlık
- Birçok konuya karşı endişe duyma, şüphelenme
- İşe geç gelme
- İlaç, alkol, tütün alma eğiliminde artış
- Özgüvende azalma
- Sürekli diğer insanları eleştirme
- Aile, arkadaş çevresinden uzaklaşma
- Hayal kırıklığı, unutkanlık, çaresizlik, kolay ağlama
- Rol çatışması
- Başarısızlık hissi ve bazı konuları erteleme
- Çalıştığı kuruma karşı ilgi kaybı gibi belirtiler tükenmişliği ortaya çıkaran davranışsal belirtilerdir (Ardıç & Polatçı, 2009: 30).

### 3.1.3. Psikolojik Belirtiler

- Aile problemleri
- Uyku düzeninde bozulma
- Depresyon ve psikolojik rahatsızlıklar şeklinde sıralamak mümkündür (Ardıç & Polatçı, 2009: 30).

### 3.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliğe neden olan etkenler bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

#### 3.2.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliği etkileyen bireysel nedenler; bireyin yaşı, medeni durumu, işe bağlılığı, kişisel beklentileri, güdülenmesi, performansı, iş doyumunu ve üstlerinden gördüğü destektir (Avşaroğlu vd., 2005: 117). Ayrıca bireyin çalışma yılı, aile yaşamındaki problemler, işe aşırı bağlılık, maddi problemler, sosyal izolasyon ve kariyerin sona ermesi gibi bireysel etkenler de tükenmişliği etkilemektedir (Küçükaltan vd., 2015: 221).

Tükenmişliği etkileyen bireysel nedenler üzerinde yapılan araştırmalarda, bekar ve çocuksuz bireylerin evli ve çocuklu bireylere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Aynı zamanda iş deneyimi fazla olan bireylerin iş deneyimi az olan bireylere oranla daha az tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca fazla iş yükü, fazla çalışma saatleri ve uygun olmayan çalışma ortamı da tükenmişliği etkilemektedir. Bekarlarda, meslekte yeni olanlarda ve kadınlarda tükenme düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak cinsiyet ile tükenme düzeyi arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda tam olarak bir tutarlılık sağlanamamıştır. Bazı araştırmalarda erkeklerde bazılarında ise kadınlarda iş stresi ve tükenmenin ileri boyutlarda yaşandığı bulunurken, bazılarında da cinsiyetler arası farklılıklar bulunamamıştır (Otacıoğlu, 2008: 105).

Özetle bireysel farklılıklardan dolayı, benzer koşullarda bile olsa bazı bireylerin tükenirken bazılarının ise tükenmedikleri görülmektedir.



### 3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; iş yükü, aidiyet duygusu, adalet ve değerler, kontrol hissi, ödüllendirme olarak sıralanabilir (Günay, 2016: 65). İş yükü, belirli bir sürede ve belirli bir nitelikte yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen sadece bireyin yapabileceği miktardan daha fazla iş yükünü değil aynı zamanda bireyin yapabileceği miktardan daha az iş yükünü de kapsamaktadır. Her iki durumunda bireyde strese neden olacağı vurgulanmaktadır (Ardıç & Polatçı, 2009: 26). Aidiyet duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğidir. Bireyin kendisini bulunduğu ortama yakın hissetmesidir. Birey kendini çalıştığı ortama yakın hissederse güvende olup, çalışma ortamında birlik oluşur. Aksi durumda birey kendini yalnız hisseder ve iş ortamıyla çatışma yaşamaya başlar. Bu çatışmanın devam etmesi sonucunda ise birey, enerjisini ve düşüncesini çatışmaya odakladığı için duygusal olarak yıpranırken, çevresine karşı da duyarsızlaşır (Ardıç & Polatçı, 2009: 28). Adalet, örgütün herkes için eşit kurallara sahip olmasıdır. Çalışanların görüş ve özellikleri ne olursa olsun, kendileri için önemli olan kararlarda hiçbir ayırım yapılmadığını bilmelidirler. Aksi takdirde, baskın ve güçlü çalışanların etkisi doğrultusunda kararların alınması, örgütte adaletsizlik algısı yaratır (Ardıç & Polatçı, 2009: 28). Değer ise neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair inançtır. Bu kavram bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Amaçların uyumsuz olması yani örgüt amaçlarının bireyin beklentilerine ters düşmesi halinde tükenmişliğin artacağı öngörülmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009: 29). Kontrol, kişinin sahip olduğu işi üzerinde seçimler yapmak, kararlar vermek, sorunları çözmek ve sorumluluklarını yerine getirmek gibi aşamalarından oluşmaktadır (Ardıç & Polatçı, 2009: 27). Ödül, bireyin hak ettiğini düşündüğü ödül ile gerçekte aldığı ödül arasındaki uyumu ifade eder. Uyum var ise birey kendini takdir edilmiş hisseder, tersi durumda ise bireyin tükenmişlik hissini artmasıyla motivasyonu ve performansı düşecektir (Ardıç & Polatçı, 2009: 27).

Yukarıda bahsedilen iş yükü, aidiyet duygusu, adalet, değerler, kontrol ve ödüller faktörlerinin birey ve örgüt arasında olumlu sonuçlanması çalışanı motive ederken, tam tersi gerçekleşmesi durumunda ise çalışanda tükenmişliğe neden olur.

### 3.3. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik kavramının ilk ortaya çıkışından bu yana yapılan çalışmalar, bazı araştırmacılar tarafından modellenmiştir ve bu modeller tükenmişlik algısını tespit etmek

amacıyla kullanılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda en çok kabul görmüş tükenmişlik modellerine bu bölümde yer verilmiştir. Bunlar; Cherniss, Pines, Meier, Suran & Sheridan, Edelwich & Brodsky, Pearlman & Hartman ve Maslach'ın tükenmişlik modelleri ele alınmıştır.

### **3.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik, bir süreç olarak Cherniss modelinde ele alınmıştır. Tükenmişlik Cherniss'e göre, stres ile başlayan psikolojik olarak geri çekilmeyi içeren ve bireyin bununla mücadele etme davranışı ile son bulan bir süreçtir (Küçükaltan vd., 2015: 219).

Cherniss tükenmişlik modeline göre, işin gereksinim ve gereklilikleri, kişilerin sahip olduğu kaynakların üzerinde olduğu zaman çalışanlar stres yaşamaktadır (Yılmaz, 2015: 7). Çalışan böyle bir durumda ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener. Başarılı olamadığı takdirde, ikinci adımda egzersiz, meditasyon gibi bazı stresle baş etme yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışır. Bu şekilde de başarılı olamazsa, birey duygusal yükünü azaltabilmek için işi ile olan psikolojik ilişkisini bitirmeye çalışır (Ganiyusufoğlu, 2011: 19). Yaşanılan bu stres sonucunda çalışanın işe olan ilgisi azalacak ve performansı olumsuz yönde etkilenecektir.

### **3.3.2. Pines Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamıdır. Ancak, bu noktada önemli olan bireyin motivasyon düzeyidir. Bu tür çalışma ortamları, yalnızca çalışma motivasyonu yüksek olan çalışanlarda tükenmişliğe neden olur. Motivasyon düzeyi düşük olan çalışanların iş ortamındaki baskıdan etkilenecek tükenmişlik durumu yaşamaları söz konusu değildir (Yıldırım, 1996: 5).

Bireylerin iş hayatlarında başarılı olmayı hedeflemeleri ve beğenilme, takdir edilme isteklerinin yüksek olması gibi talepleri bireyi tükenmişliğe sürükleyen etkilere sahiptir. Mutluluğun asıl nedeni olarak başarılı olmayı gören bireyler, bu hayallerini gerçekleştiremedikleri zaman üzüntü ve duygusal stres yaşamaktadır. Çalışan bu şekilde tükenmişliğe doğru yol almaktadırlar (Koç, 2019: 22).

### 3.3.3. Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, bir stres süreci sonunda oluşmaktadır. Meier, tükenmişliği 3 aşamada açıklamaktadır (Meier, 1983: 905). Bunlar:

- İş ile ilgili olumlu beklentinin az ve buna karşı ceza beklentisinin fazla olması,
- Bireylerin var olan pekiştireçleri kontrol etme beklentilerinin düşük olması,
- Gerekli davranışları sergilemek için ilgili bireysel beklentilerinin düşük olmasıdır.

Meier tükenmişlik modeline göre tükenmişlik durumunun önlenmesi ancak negatif beklentilerin azaltılmasına ve pozitif beklentilerin artırılmasına bağlıdır.

### 3.3.4. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Kategorilere ayrılmış bir sıra ile işlenen modeldir. Bu model, bireylerin yetişkinlik dönemlerinin başlangıcında veya ilerleyen safhalarında oluşan mesleki gelişimlerine uygun psikolojik adımları incelemektedir (Küçükaltan vd., 2015: 220).

Bu modele göre tükenmişlik, bireyin gelişimsel sürecinin her aşamasında olabilecek kimlik ve rol çatışması, uygunluk – uygunsuzluk, verimlilik – sakinlik ve yeniden oluşturma – düş kırıklığı gibi yaşanma olasılığı bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır (Koyuncu, 2015: 73).

### 3.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

İş dünyasına yeni adım atan bireylerin gelecekları için büyük bir istek, heves ve idealleri vardır. Zamanla bireylerin büyük bir istek ve hevesle başladıkları çalışma ortamı ve koşullarının durumuna bağlı olarak iş hayatlarında verimliliği kaybetmeye başlarlar. Bireyleri olumsuzluğa iten çalışma koşulları kapsamında, düşük maaş, uzun mesai saatleri, müşteri yoğunluğu, kişisel hedefleri ve idealleri ile ulaştıkları nokta arasındaki fark şeklinde sıralanabilir. Bireylerin iş dünyasına girerken belirledikleri amaçlara ulaşamayacaklarını düşünmeye başladıklarında ise amaçları değişmeye başlar. İş hayatlarında amaçları değişen bireyler tükenmişliğe giden bir sürecin içine girerler (Günay, 2016: 55).

Edelwich & Brodsky (1980), alanda yaptıkları araştırma, gözlem ve edindikleri deneyim ve tecrübelerine dayanarak, tükenmişliğin birbirini takip eden, belirlenebilir

aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır. Tükenmişliğin birbirini izleyen dört aşaması vardır. Bunlar; idealist coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşmadır (Küçükaltan vd., 2015: 219).

İdealistlik coşku evresinde birey, iş hayatına yeni girmiştir. Kendisine koyduğu hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirebilme umudu en üst seviyededir. Görevini en iyi şekilde yapma çabası içerisinde. Bu çabasından ötürü iş arkadaşları ve yöneticilerinden takdir beklemektedir. Ancak takdir edilmeyince zamanla durgunluk dönemine geçmekte ve artık birey için tükenmişlik evresi başlamaktadır (Koç, 2019: 19).

Durgunluk döneminde olan bireyin motivasyonu azalmakta ve mücadele etmeyi bırakmaktadır. Beklentileri karşılanmayan bireyin zamanla işinde uzaklaştığı görülmektedir. İş ile ilgili hayal kırıklıklarının başladığı bu evrede birey; gelir elde etme, zamanı daha iyi değerlendirme ve daha güzel yaşam şartları gibi iş dışı bireysel aktivitelere daha fazla önem vermektedir (Alga, 2016: 158).

Engelleme evresindeki birey, çalıştığı işinde devam edip etmeme konusunda kesin bir düşünceye sahip değildir. Bu evrede birey, yöneticilerin beklentilerini karşılayamaz. Yöneticilerin taleplerinden de kendi isteklerine zaman kalmaz. Sonuçta birey, zamanla içine kapanır (Koç, 2019: 19-20).

Apati denilen duygusuzlaşma, engellenmeye karşı kullanılan doğal bir koruma mekanizmasıdır. Bu evrede kişi, işine karşı ümitsizlik yaşamaktadır. Yaptığı işe karşı hissettiği heyecanı yitirmiştir. Sadece sosyal güvencesinin ve maddi imkanının devamı için işine devam etmektedir. Bireyin çalışma hayatı sadece zorunluluktan dolayı devam etmekte, kişisel hedef ve ideallerinden çok uzak olarak yaptığı işten üzüntü ve mutsuzluk duymaktadır. Fırsat buldukça işten kaçan birey, tükenmişliğin etkisiyle yaptığı işten keyif almayacaktır (Tunçay, 2009: 13-14).

### **3.3.6. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre tükenmişlik, 3 bileşenden oluşan duygusal strese karşı verilen bir cevaptır. Bu bileşenler ise, fiziksel ve duygusal tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmadır. Bu modele göre kişilerin karakter özellikleri, iş ve sosyal çevresi tükenmişlikle mücadele etme konusunda epeyce tesirlidir. Tükenmişlik algısının önüne

geçilebilmek için stres ve strese neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir (Küçükaltan vd., 2015: 219).

Pearlman & Hartman tükenmişlik algısının sebeplerini ortaya koymakla kalmayıp bu sebeplerle mücadele etmek için yapılması gerekenleri de araştırmışlardır. Araştırmaları neticesinde, tükenmişlik algısı ile baş edebilmek için gereken en önemli faktörler çalışanın iş ortamı ve sosyal ortamı olduğunu ortaya koymuşlardır (Koç, 2019: 21).

1. Aşama: Stres oluşumunda iki temel durum mevcuttur. İlki çalışanın beceri ve yetenekleri örgütsel talepleri karşılamak için yeterli olmayabilir. İkincisi ise iş çalışanın istek, beklenti ya da değerleri ile örtüşmeyebilir.
2. Aşama: Çalışanın algıladığı stres düzeyi ile ilgilidir. Strese yol açan durumlar, çalışanın kendisini stres altında algılaması ile sonuçlanır.
3. Aşama: Strese verilen üç başlıca tepki kategorisini içerir.
4. Aşama: Stresin sonuçlarını içermektedir. Yaşanan tükenmişlik sonucunda çalışanın iş doyumunu ve bağlılık düzeyinde değişimler olur. Fizyolojik ve psikolojik durumunda bozulmalar meydana gelebilir (Dinç, 2008: 17).

### **3.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli**

Günümüzde en çok kabul gören tanım, Maslach Tükenmişlik Ölçeğine de adını veren Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach, tükenmişlik konusunu literatüre sokan ilk araştırmacı değildir ancak yaptığı araştırmalarla tükenmişlik konusunda literatüre büyük katkılar sağlamıştır. Maslach & Jackson tükenmişliği, işi gereği sürekli farklı insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan bireylerde görülen fiziksel ve ruhsal yorgunluk, umutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik gibi duyguların yaptıkları işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz davranışlarla yansması ile oluşan negatif bir durum olarak ifade etmektedir. Tükenmişlik üç boyutta incelenmiştir bunlar; bireyin duygusal tükenmesi, duyarsızlaşması ve kişisel başarısında düşme hissidir (Maslach & Jackson, 1981: 99).

#### **3.3.7.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini duygusal açıdan fazlasıyla etkilenmiş, yorgun ve bitkin hissetmesidir. Bu durum, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının tükendiği hissi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Gerginlik, stres ve engellenme duygularına

sahip birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Dinler, 2010: 38).

Aynı düzeyde iş stresine maruz kalan bireylerden, stres ile mücadele etmede yetersiz olanların duygusal tükenme yaşama olasılıkları daha yüksektir (Alga, 2016: 162). Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde bu evre, tükenmişliğin gözle görülür bir şekilde fark edilebileceği evredir.

### **3.3.7.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma evresi, bireyin kendindeki tükenmişliğin farkında olduğu ve kendini korumak için geliştirdiği savunma mekanizmasının açıkça görüldüğü evre olarak tanımlanabilir.

Duyarsızlaşma denildiğinde, işi gereği hizmet verdiği diğer insanlara ve işine karşı geliştirdiği soğuk, mesafeli, ilgisiz ve katı tutumdur. Sürekli artan olumsuz tepki nedeniyle, istek ve taleplerini görmezden gelerek çevresine karşı küçük düşürücü ve sert davranır (Izgar, 2012: 130). Birey, çevresinde olup bitenlere karşı ilgisiz, duyarsız tepkiler verir. Bu durum yetersiz olduğunu düşünmesine ve kendisini suçlu hissetmesine yol açmaktadır. Birey, yaptığı işte ve sosyal ilişkilerde verimli olmadığını düşünmekte, kendini suçlu hissetmekte, durumunu başarısız olarak nitelendirmektedir (Koç, 2019: 18).

Duyarsızlaşma genellikle çalışanın işine yönelik hissettiği idealizm duygusunun kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile özdeşleştirilebilir (Alga, 2016: 163). Duyarsızlaşma çalışanların hizmet ettikleri kişilere, birer nesne gibi davranmaları ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere ve çalıştıkları işletmeye karşı mesafeli, soğuk, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasında, küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma yer almaktadır (Torun, 1995: 7).

### **3.3.7.3. Düşük Kişisel Başarı**

Düşük kişisel başarı, tükenmişliğin son evresinde görülmektedir. Bu evrede bireyler kendilerini yaptıkları işe ve sosyal çevrelerine karşı eksik ve yetersiz görmektedir. Düşük kişisel başarı hissi, bireysel yapılan çalışmalardan daha çok grup çalışmalarına katılan bireylerde gözlenmektedir (Alga, 2016: 163).

Kişisel başarı denildiğinde, kişinin sorununun üstesinden gelmesi ve kendini yeterli bulmasıdır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler sonucunda birey kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilmeme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona iter (Tunceli, 2012: 15).

### **3.4. Tükenmişlik Algısının Sonuçları**

Tükenmişlik algısı, öncelikli olarak bu durumu yaşayan bireye zarar vermektedir. Ancak bu duruma bağlı olarak mutsuz ve sinirli olan birey, bu durumu iş ve aile çevresine yansıtmaktadır. Bu sebeple tükenmişliğin sonuçları; kişisel sonuçlar, iş hayatı üzerindeki sonuçlar ve aile hayatı üzerindeki sonuçlar şeklinde incelenecektir.

#### **3.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları**

Biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bir varlık olarak insanın, duygularından bağımsız olması düşünülemez. Olumsuz duygulara sahip olan bireyin de olumlu davranışlar sergilemesi beklenemez. Tükenmişlik durumunu yaşayan bireylerde sürekli olarak devam eden yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, alınganlık, özsaygının azalması gibi duygusal sorunlara sıklıkla rastlanmaktadır (Izgar, 2012: 135).

Tükenmişlik algısı yaşayan bireyler yaşadıkları sıkıntılardan uzaklaşabilmek amacıyla alkol, sigara ve uyuşturucu madde gibi zararlı alışkanlıklar edinmekte ve zamanla bu zararlı maddelere bağımlı haline gelebilmektedirler. Tükenmişlik belirtileri zamanında fark edilemez ve önlem alınamazsa, telafi edilemez sonuçlar doğurabilmektedir. Başlangıçta yalnızca baş ağrısı, özgüven azalması, sinirlilik olarak görülen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşebilir hatta kimi zaman intiharla sonuçlanabilir (Kır, 2018: 52).

#### **3.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatındaki Sonuçları**

Bireylerin başlangıçta büyük bir heves, özveri ve bağlılıkla başladıkları iş hayatlarında, zamanla işten kaynaklanan fazla talepler, işlerine, mesleklerine ve çalıştıkları örgüte karşı olan bağlılıklarını etkilemektedir. Tükenmişlik etkisinin en fazla görüldüğü durum; kişinin iş performansındaki düşmedir. Bu düşüş, daha ziyade işin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Çalışanlar, hizmet verdikleri bireylere daha az zaman ayırırlar;

onlarla olan iletişim sürelerini kısaltırlar. Sinirlilikleri artar ve motivasyonları düşer. Karar verirken dikkat etmezler ve verdikleri kararın sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş kişiler kendilerini yenileme ihtiyacı duymaz, mevcut olan ile yetinirler (Gürboyoğlu, 2009: 82). Tükenmişlik, bireyin iş doyumunda düşme meydana getirir. İşe devamsızlık artar, iş değiştirme ve işi bırakma isteği oluşur (Karacaoğlu & Arslan 2013: 460).

Tükenen bireylerin performanslarının düşmesi ile örgütsel verimlilik arasında doğru orantı olduğundan, kurumun kârlılığı da azalacaktır. Hizmet sunan bireyler, birçok farklı kişiyle çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik ile psikolojik olarak çekingen ve insanlarla en alt düzeyde iletişim kurmaya eğilimlidirler. Hizmet sunan birey çevresinde kimse yokmuş gibi davranır. Tükenmiş birey, el sıkılmak gibi bedensel temaslardan kaçınır, kimse ile göz göze gelmemeye çalışır. Ayrıca kendisine yöneltilen soruları mırıltı ile cevaplar. Hatta bazı durumlarda insanlarla doğrudan bağlantısı olmayan görevleri tercih eder (Izgar, 2012: 135). Tükenmişlik yaşayan bireyler, iş ortamında kişisel çatışmalara girer ve işlerin aksamasına neden olur. Meslektaşlarını da olumsuz etkiler. Bu nedenle tükenmişlik, bulaşıcıdır ve etkileşimler yoluyla kendisini devam ettirir (Maslach vd., 2001: 406).

### **3.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları**

Tükenmişlik, bireylerin aile hayatlarını da olumsuz etkilemektedir. Tükenen bireyler, eve geldiklerinde iş hayatlarında var olan problemleri nedeniyle gergin ve streslidir. Sürekli olarak artan kavgalar aynı zamanda evlilik sorunları oluşturmaktadır. Genelde ev içinde yaşanan huzursuzluğun, iş stresi olduğu fark edilemez. Bu durum sonucunda evliliklerde boşanma gibi önemli durumlar ortaya çıkmaktadır (Gürboyoğlu, 2009: 83).

Aile içi tartışmalara konu olan nedenlerden birisi de çalışanların özel yaşamlarında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işe gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazen iş yaşamındaki başarı, aile hayatından ödün vererek gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2015: 31).

### **3.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**

Tükenmişlik ile mücadele yöntemleri iki ayrı gruba ayrılmaktadır. Birincisi bireysel düzeyde mücadele yöntemleri, ikincisi ise örgütsel düzeyde mücadele yöntemleridir. Bu iki yöntem birlikte de kullanılabilir.



**Tablo 2: Tükenmişliğin Önlenmesinde Bireye ve Örgüte Yönelik Tedbirler**

Bireye Yönelik Tedbirler	Örgüte Yönelik Tedbirler
<ul style="list-style-type: none"><li>●Bireysel yönetim yetenekleri geliştirmek.</li><li>●İlişkileri organize etme yeteneği geliştirmek.</li><li>●Olumlu düşünme ve bakma yeteneği geliştirmek.</li><li>●Strese karşı dayanıklılık yeteneği geliştirmek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini kontrol etmek.</li><li>●Problemleri sahiplenmek, elverişli bir iletişim ve yarışma ortamı yaratmak.</li><li>●Günümüz teknolojisini, araç-gereçleri ve bilgi kullanımını sağlamak.</li><li>●Çalışanın güvenliğini sağlamak.</li><li>●Gelecek hakkında gerçeği yansıtan programlar yapmak.</li><li>●İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını dengelemek.</li><li>●Başarıları takip edip, takdir etmek.</li></ul>

**Kaynak:** Üngüren vd., 2010: 2924.

### 3.5.1. Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğe karşı stresten uzak kalmak, gevşeme ve dinlenme, zaman yönetimi, duygusal terapi, kişiler arası ve sosyal beceri alanlarında eğitimin ön plana çıkarılması gerekmektedir (Maslach vd., 2001: 419). Tükenmişlik yaşayan birey iş hayatında yaşadığı stresten uzaklaşabilmek adına günün belirli saatlerinde yürüyüş yapabilir, sevdiği kişilerle görüşebilir, kişisel gelişim programlarına katılabilir. Tükenmişlik belirtileri gösteren bireyin aile desteğinin olması da oldukça önemlidir.

Tükenmişlik algısı ile başa çıkabilmek için şu stratejiler uygulanabilir (Çalgan vd., 2009: 68).

- Tükenmişliğin bilincinde olun: Bireyler riskli bir ortamda çalıştıklarını bildikleri zaman koruyucu önlemleri daha hızlı bir şekilde alırlar.

- Siz kendinizi yönetmeyi öğrenin: Stres verimliliği belirli bir noktaya kadar artırır. Stres düzeyinizi periyodik olarak denetleyin. Yapılan işin aşırı bir derecede yükseliş göstermesi durumunda iş yükünün hafifletilmesi iyi sonuç almanızı garanti eder.

- Stresin sebeplerini belirleyin: Olumlu ve olumsuz sebepleri belirleyin ve bu nedenlerin çözüm yöntemlerini geliştirerek uygulamaya çalışın. Zira bir problemi çözmek için atacağınız küçük adımlar bile kendinizi mutlu hissetmenizi sağlar.

- Sizin için neyin iyi olduğunu ve neyin iyi olmadığını belirleyin: Kendinize vakit ayırın, bunu bencillik olarak düşünmeyin aksine dengelerin yerine oturması için gerekli olduğunu bilin.

- İşinizdeki başarı anahtarlarını belirleyin: Buna ulaşabilmek için gerekli yolları belirleyin.

### **3.5.2. Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri**

Yöneticilerin birçoğu tükenmişliği görmezden gelmektedir. Bunun nedeni, çalışanların iş yüklerini hafifletmek zorunda kalacakları, çalışma koşullarını iyileştirmenin ihtiyaç olacağını düşünmeleridir. Bu tür bir düşünce hem örgüt hem de çalışanlar için önemli problemlere neden olmaktadır. Tükenmişlikle mücadele etmek için sadece bireysel olarak değil, hem örgüt olarak hem de bireysel olarak mücadele etmek gerekmektedir (Kalkızıoğlu, 2018: 28).

Tükenmişlikle örgütsel düzeyde mücadele etmek için, çalışanların görev tanımları net olmalıdır. İşin gereksinimlerine uygun olarak etkin personel planlaması yapılmalıdır. Düzenli toplantılar yapılmalıdır. Sorunlar ortaya çıktığı anda değerlendirilmelidir. Yöneticilerin çalışanları destekledikleri bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanların bireysel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Alınan kararlara ortak katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, adaletli, esnek, dinleyen ve çalışana değer veren yöneticiler tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletmeler için çok önemli olan örgüte bağlılık kavramının ele alındığı bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve unsurları, örgütsel bağlılığı etkileyen iç ve dış faktörler, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık sonuçları ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilecektir.

### 4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya topluluğa karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Kölenin efendisine, memurun işine, askerin vatanına sadakati anlamındaki bağlılık, sadık olma durumunu belirtmektedir. (Doğan & Demiral, 2009: 57). Örgüt kavramı ise, bir işi yapmak için genişletilebilen rasyonel bir araç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2015: 88).

Örgütsel bağlılık kavramı, 1950'lerden sonra literatürde bulunan ve pek çok araştırmacı tarafından dikkate alınan bir kavramdır. Becker'e (1960) göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinin devamlılığı için yaptıkları bir yatırımdır ve bu yapılan yatırım sonucu ortaya çıkan emek, iş hayatında kazanılan statü ve ücret gibi değerlerin örgütten ayrılma durumunda kaybedebileceği ve harcanan emeklerin boşa gideceği korkusunu içerir ki bu duygu örgütün verimliliğini ve devamlılığını artıran önemli bir unsurdur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların görevlerini icra ettikleri kuruma yönelik duygu ve davranışlarıdır. Örgütler, birtakım hedefleri başarmak için bir araya getirilen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarından oluşan sosyal bir yapıdır (Örs vd., 2003: 218). Bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu ile yetenek ve çabasını bu amaç için kullanması, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir faktördür. Bu sebeple, bağlılık duygusuna sahip çalışanların varlığı örgütlerin devamlılığı için önemli bir avantajdır (Olgungül, 2017: 7). Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanın işini bırakmaması ve örgütün yaşamını devam ettirebilmesi adına beklenenden daha fazla çaba, mücadele ve en üst düzeyde performans göstermesi mümkündür.

Örgütsel bağlılık kavramı ile işe bağlılık kavramlarının aynı anlama gelmediği belirtilmesi gereken önemli bir husustur. İşe bağlılık, mesleğe yönelik bağlılık anlamına gelirken; örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kuruma yönelik olan bağlılığını ifade etmektedir.

Bir çalışan düşük örgütsel bağlılık gösterirken, yüksek işe bağlılık gösterebilecek ya da bunun tersi olabilecektir (Erdoğan, 2015: 92).

## 4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda üstünde en çok araştırmanın yapıldığı konular arasındadır. Bu durumun en önemli nedeni, ‘bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli faktörleri etkilemesidir’ (Keskin, 2018: 92).

Örgütsel bağlılık durumu, bireyin kendi isteğiyle örgütüne karşı olumlu duygular hissettiği zaman önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramının öneminin artma nedenleri ise şu şekilde gösterilmektedir (Bayram, 2005: 126);

- Örgüte bağlılık aynı zamanda istenilen çalışma davranışı ile ilişkilendirilmektedir.
- Örgüte bağlılık, işten ayrılmanın nedenidir ve iş doyumundan daha etkilidir.
- Örgüte bağlılık derecesi yüksek olan bireyler, örgüte bağlılık derecesi düşük olan bireylere oranla daha fazla performans göstermektedir.
- Örgüte bağlılık kavramı aynı zamanda dürüstlük ve fedakârlık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesidir.

Örgütsel bağlılık, örgüte olumlu katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çalıştığı örgüte bağlı bireylerin moral, motivasyon ve performans gibi durumların artması sonucu örgütsel başarı elde edilecektir (Doğan & Demiral, 2009: 59). Yakalanan örgütsel başarının devamlılığı için her bir yönetici kendi örgüt işleyişine ve çalışan durumuna göre gerekli olabilecek çözüm bulmak zorundadır.

Örgütüne içten bağlı bir çalışan, örgütü için yeni fikirler üretebilen, sorumluluk alabilen, örgüt amaç ve hedeflerini kendi amacı gibi görebilen, işine normalden daha fazla zaman ayıran ve işten ayrılma niyetine sahip olmayan kişilerdir. Bu duygu ve düşünceye sahip çalışanları bünyelerinde barındıran işletmeler ise sektörde önemli bir avantaja sahip olacaklardır.

#### **4.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi**

Örgütsel bağlılığın örgütler için önemli olmasının sebeplerini şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Deconinck & Bachmann, 1994: 87):

- Örgütsel bağlılık, çalışanın işini ve görevini benimsemesiyle bağlantılıdır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanın işine geç gelme, devamsızlık yapma ya da işten ayrılma düşüncesinde en önemli faktördür.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların demografik ve kişilik özellikleri ile ilgilidir. Örgütün hizmet ya da ürün üretimine uzun yıllar devam edebilmesi çalışanların örgütle olan bağlılıkları ile gerçekleşir.

#### **4.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi**

Örgütlerin önemli sorunlarından biri de çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilecek yöneticilere sahip olmaktır. Yöneticiler, örgüt ile ortak bir amaç içerisinde örgüt bünyesinde yer alırlar. İşletmeyi oluşturan makine-teçhizat, hammadde, sermaye, insan gücü gibi faktörleri en iyi şekilde organize edip yönetebilecek yöneticiye sahip olmak örgüt için önemlidir. Bir işletme nitelikli bir yöneticiye sahipse eldeki diğer verileri en uygun şekilde işleyip üretimi gerçekleştirecek ve topluma hizmet verebilecektir. Örgütlerin kuruluş amaçları arasında mal ve hizmet üretimi birinci sırada yer almaktadır. Bu durumu gerçekleştirebilmek için çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt açısından yöneticiler, çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak ve çalışanlara yapmış oldukları işi benimseteceklerdir (Keskin, 2018: 94).

#### **4.2.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi**

Ne örgüt ne de çalışan tek başına bir anlam ifade etmez. Ancak bu iki kavram bir araya gelince bir anlam ifade eder. Yani örgüt olmadan çalışanın, çalışan olmadan örgütün bir anlamı yoktur. Bu iki kavram arasındaki denge, bağlılık ile kurulur. Örgütün amaçlarına ulaşması çalışanın emek ve mücadelesi sayesinde olurken, çalışan ise kendi amacına örgüt içinde bulunduğu süre zarfında ulaşma imkânı bulmaktadır. Bu iki kavramın bütünleşmesi sonucunda, en az maliyetle en yüksek verim ve performans elde edilir. Örgüt bu durumda rekabet üstünlüğünü elinde bulundurur (Keskin, 2018: 94).

Çalışan, çalıştığı örgütte olmayı kendisi için çok önemli bir fırsat olarak görürse, hem kendi iş tatminini sağlamış olacak hem de tüm emek, çaba ve mücadelesini örgütünün başarısı için harcayacaktır.

### **4.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları**

Meyer & Allen ilerleyen zaman içerisinde iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığı ise “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Bu modele Weiner & Vardi tarafından “normatif (ahlaki) bağlılık boyutu” eklenmiş ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ortaya konulmuştur (Meyer & Allen, 1991: 63).

#### **4.3.1. Duygusal Bağlılık**

Allen & Meyer (1997) tarafından ortaya konulan modelin ilk boyutu olan duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği güçlü ve duygusal bağını, yani çalıştığı örgüt ile bütünleşmesini ifade eden bir bağlılık türüdür (Güney, 2011: 290). Çalıştığı örgüte duygusal yönden bağlı bir çalışan, kendisini tanımlarken kullandığı kavram ile örgütünü tanımlarken kullandığı kavramların birbiri ile aynı olma durumudur. Duygusal bağlılık durumunda çalışan örgütüne sadakat ile bağlıdır, almış aldığı görevi zorunluluktan değil gönüllü olarak üstlenir, yaptığı işten keyif alarak işini tamamlar, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını bir bütün olarak görerek örgütüne daha fazla fayda sağlamaya çalışır.

#### **4.3.2. Devamlılık Bağlılığı**

Allen & Meyer tarafından ortaya konulan modelin ikinci boyutu olan zorunlu bağlılık yani devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetinin kendi açısından fazla olacağını öngörüp, örgütte kalmayı sürdürmesini belirten bir bağlılık çeşididir. Çalışanın işe karşı kabiliyetleri, eğitimi, örgütüne yapmış olduğu yatırımlar, kaybedeceğini düşündüğü yararlar, sosyal pozisyonu, örgütünde ayrılması sonucunda yeni iş alternatiflerinin az olması gibi durumlar devam bağlılığının temel faktörleri arasında sıralanabilir (Allen & Meyer, 1990: 9).

Çalışanın örgüt üyeliğine devam etmesine bir etken de maliyete göre yüksek prim elde etmesidir. Devam bağlılığında iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar, çalışanın örgüte sayıca fazla yatırım yapması ile başka iş alternatiflerinin az olmasından kaynaklanmaktadır. Çalıştığı örgüte fazla yatırım yapan bir çalışan örgütten kolaylıkla ayrılmak istemez (Güney,

2011: 289). Çalıştığı örgüte devam bağlılığı hisseden bir çalışan, örgütten ayrılması durumunun hayatını nasıl etkileyeceğini bilmektedir. Çalışanın örgütten ayrılıp işsiz kalması halinde katlanması gereken maliyete yönelik bilincinden ileri gelen durum örgüte devam bağlılığıdır. Çalışanın örgütten ayrılması, örgütte harcadığı zamandan, maddi ve manevi mücadelesinden vazgeçmesi anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle, işgücü piyasasında çok az iş alternatifi olduğunu düşünen çalışanlar, çok fazla alternatifi olduğunu düşünen çalışanlara göre daha güçlü devam bağlılığına sahiptir (Keskin, 2018: 98).

Özetle devam bağlılığı gerek örgüte gerekse çalışana olumlu sonuçlar doğurmasıyla ilgisi yoktur sadece çalışanın örgütte kalma gereksinimini ifade eder (Güney, 2011: 290).

### **4.3.3. Normatif Bağlılık**

Allen & Meyer tarafından ortaya konulan modelin son boyutu olan normatif yani ahlaki bağlılık, çalışanın örgüte karşı sorumlulukları olduğu düşüncesinde olması, kendisini bulunduğu örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir. Yani normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için hissettikleri zorunluluktur (Allen & Meyer, 1990).

Çalıştıkları örgüte normatif bağlılık hisseden çalışanlar, kendi çıkarlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler. Allen & Meyer'e göre bu bağlılık, duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da bireylerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluk hissetmelerine dayanır. Bireyler doğru ya da ahlaki olanın bu olduğuna inandıkları için örgütlerine bağlılık hissederler (Güney, 2011: 289). Özetle normatif bağlılık, çalışanın doğru, iyi ve ahlaklı olan şeyi yapma isteği üzerine yoğunlaşmıştır.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmayı istedikleri için, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise yapmaları gerektiğini düşündükleri için çalıştıkları örgütlerindeki üyeliklerine devam ederler (Allen & Meyer, 1990: 3). Allen & Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık alt bileşenleri literatürde genel kabul görmüş ve bu çalışmada bu üç boyutun her biri ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen İç ve Dış Faktörler**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen faktörleri şu başlıklar altında toplayabiliriz:

#### 4.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Bir çalışanın kişilik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, kıdem ve çalışma süresi gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerdir. Bir örgütte çalışan tüm bireylerin kişisel özellikleri birbirinden çok farklı olabilmektedir. Kişisel özelliklerin farklılığı, çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerini de etkilemektedir. Birbirinden farklı kişilik özelliklere sahip olan çalışanlar, iş ortamlarını etkileyen dışsal faktörleri hissetme ve değerlendirme noktasında da farklı görüşlere sahip olacaklardır (Erdoğan, 2018: 47).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörlerden biri yaş faktörüdür. İş hayatına yeni adım atan genç çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kıdemli çalışanlara kıyasla daha azdır. Bu durumun temel nedeni, genç çalışanların çalıştığı işten daha iyi iş fırsatları bulma ümidinde olmasıdır. Fakat yaş ilerledikçe, değişik alanlarda çalışma imkânı azaldığından çalışanın sahip olduğu işe çok daha fazla sahip çıktığı ve psikolojik bir bağlılığın oluştuğu ifade edilmektedir (Erdoğan, 2018: 47).

Cinsiyet örgüte bağlılık düzeyini etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Örgütte bulunan kadın çalışanlar, örgütsel devamlılığı sağlayabilmek için erkeklere göre daha fazla çaba göstermekte ve daha fazla duygusal olarak bağlanmaktadır. Çünkü iş hayatında kadınlar erkeklere göre daha fazla sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sonuca bakıldığında iş hayatında cinsiyet faktörün, örgütsel bağlılığı büyük oranda etkilemektedir (Ayrancı, 2018: 7-8).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörlerden biri de eğitim düzeyleridir. Çalışanların eğitim düzeyleri, örgütün hedeflerine bakışını, örgüt beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş hayatından beklentileri sadece hayatlarını devam ettirebilmek amacıyla maddi bir kazanç elde etmek değildir. Çalışanların beklentileri daha çok yüksek bir mevkide bulunma isteği, toplumda daha kaliteli standartlara sahip iş, sosyal yaşantısını ve ilişkilerini geliştirebileceği bir ortam anlamına gelmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek bireylerin, çalışacakları işleri seçerken daha dikkatli ve titiz davranmaları beklenebilir. Eğitim düzeyi yüksek bireyler görüş ve düşüncelerinin örgütte önemli olduğunu bilir ve işleriyle ilgili sorumluluk almaktan çekinmezler. Bu durum çalışanın işe olan devamlılığını olumlu yönde etkiler (Keleş, 2006: 57).



Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütte çalışılan süre ilerledikçe doğru orantılı olarak artacağı düşünülmektedir. Çalışan, örgütte çalıştığı süre boyunca örgüte maddi ve manevi yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla, örgüte yaptığı maddi ve manevi yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanın örgüte olan bağlılığının artacağı, örgütten ayrılmasını zorlaştıracığı söylenebilir (Keskin, 2017: 46).

Örgüt içerisindeki evli çalışanların maddi sorumlulukları nedeniyle bekar çalışanlara göre işe devam etme hususunda daha hassas oldukları sonucuna varılmıştır (Demirbaş, 2017: 10).

#### **4.4.2. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Örgüte bağlılığa etkide bulunan unsurlar arasında örgütsel faktörler son derece önemlidir. Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri; işin önemi ve niteliği, yönetim ve liderlik, ücret, örgütsel iletişim ve örgütsel adalet oluşturmaktadır.

İşin niteliğinin çalışanlar için anlamlı olması oldukça önemlidir. Kendine uymayan ve gereksiz bulunduğu işi yapan çalışanın örgütsel bağlılığı düşük olacaktır (Kardeş, 2009: 63). Bu durumun aksine beceri ve yeteneklerini daha fazla kullanabilecekleri işlerde çalışmak çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bir diğer değişken yöneticinin yönetim ve liderlik tarzıdır. Yönetici konumunda bulunan kişilerin örgütte çalışan her bireye eşit ve adil davranması da çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Liderleri ile uyum içerisinde çalışan bireyler, fikir ve düşüncelerine değer verildiğini görüp örgütlerine daha fazla bağlanacaklar ve işlerini yaparken daha fazla özveride bulunacaklardır (Korsgaard vd., 1995: 76).

İşyerinden emeklerinin karşılığı olarak alınan ücret sayesinde çalışan, kendini güvende hissetmekte ve geleceğine mutlu bakmaktadır. Toplum gözünde de belli bir statüye sahip kişi olarak görülmektedir. Çalışanlar, adil bir şekilde emeklerinin karşılığını aldıklarını düşündüklerinde örgütsel bağlılıklarında ve iş performanslarında artış meydana gelecektir. Eğer çalışanlar adil bir şekilde emeklerinin karşılığını almadığını düşünür ise, örgüte olan bağlılıkları ve iş performansları da bu sebeple azalacaktır (Keskin, 2018: 114).

Örgütsel iletişim, yöneticilerin, çalışanlar ile paylaştığı duygu ve düşüncelerinin anlamını, iletişimle çalışana anlatması, benimsetmesi ve bu durumu değiştirme ya da daha ileriye taşıma yönünde etkide bulunması çabasını içine alır. Böylelikle örgütsel iletişim,

yöneticinin personelini etkilemesi ve personelin yöneticiye verdiği yanıtı içerir (Erdoğan, 2018: 33).

Örgütsel adalet, çalışanların yaptıkları işten tatmin olma derecesi ve iş başarısına vurgu yapmakla birlikte, eşitlik konusuna önem vermektedir. Örgütsel adaleti önemseyen çalışanlar, aynı işe aynı ücret ödenmesini, yasal haklar ve sosyal imkânlardan belirli kurallar dahilinde eşit olarak her çalışanın faydalanmasını arzu ederler (Ünlü, 2019: 80).

#### **4.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerde ise çalışanın profesyonellik anlayışı ve alternatif iş imkânlarıdır.

Bir çalışanın işe başladıktan sonra o örgüte karşı bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş imkânlarının bulunmasıdır. Çevresinde, çalışmaya başladığı işe kıyasla daha iyi iş alternatiflerinin bulunması çalışanın örgütüne karşı bağlılık hissetmesine ve işine karşı sorumluluk duygusu ile bağlı kalmasına engel olmaktadır. Ayrıca yeni iş alternatiflerinin varlığı, sadece çalışanın bireysel yeteneklerine bağlı değildir. Çalıştığı örgütün içinde bulunduğu sektör, küreselleşme, ülkenin içinde bulunduğu sosyo ekonomik durum, ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilgilidir (Doğaç, 2017: 59).

Profesyonellik, çalışanın mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerleri kabul ederek içselleştirmesi olarak tanımlanır. Profesyonellik, örgütle değil meslekle ilgili bir kavramdır. Profesyonel çalışanların mesleklerini daima üstün tutacaklarına ve mesleklerini en iyi şekilde yürütebilmek için gerekli olan mesleki gelişimlerine ve eğitimlerine önem vereceklerine inanılmaktadır (Köse, 2014: 80).

Profesyonel çalışanların özellikleri şunlardır (Doğaç, 2017: 59):

- Buldukları alan ile ilgili çeşitli örgütler meydana getirirler. Kongre, eğitim, seminer aktiviteleri gibi değişik toplantılara katılım gösterip, kitap, makale vb. yayınlarını takip edip, oluşturdukları bu örgütlerin aktif üyeleri olurlar.
- Sosyal sorumluluk taşırlar, kendilerine özgü ilkeleri vardır ve bu ilkelere tamamen inanırlar.

## 4.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında yıllar içerisinde pek çok farklı yaklaşım ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlarda bazı araştırmacılar çalışanların tutumlarını ön plana çıkarırken bazıları ise çalışanların davranışlarına odaklanmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yaklaşımlardan belli başlıları sınıflandırılacaktır.

### 4.5.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, örgütsel direktiflere çalışanların itaat etmesidir. Bu tanıma göre, çalışanların örgüte olan ilgisi, örgütlerin bireyler üzerindeki güç ve yetkinin temelini oluşturmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılık yaklaşımını; ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmıştır (Güney, 2011: 283). Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki tutum ve davranışını içermektedir.

- **Ahlaki bağlılık:** Çalışanın ahlaki bağlılığı; örgütün değerlerinin, hedeflerinin ve normlarının içselleştirilmesi ve otorite ile özdeşleşmesinin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütüne karşı yoğun bir şekilde olumlu bağlılık hissetmesidir (Güney, 2011: 283). Bir parti üyesinin partisine ya da bir öğrencinin öğretmenine bağlı olması bu bağlılık türüne örnektir (Demirbaş, 2017: 19).

- **Hesaplı bağlılık:** Bu bağlılık türü, çalışanlar ile örgüt arasında değiş – tokuş yani karşılıklı çıkar alışverişi çerçevesinde gelişen, daha yoğunluğu az olan ilişkiyi ifade etmektedir. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar, örgüte yaptıkları her bir katkının karşılığında elde edecekleri ücret ya da örgütün sağladığı terfi etme gibi imkanlar nedeniyle psikolojik olarak bağlılık duymaktadır (Güney, 2011: 283). Bu bağlılık türüne sahip çalışan alternatif iş imkanlarını da düşünerek örgütüne bağlılık gösteriyorsa hesapçı yani çıkara dayalı bir bağlılık göstermektedir.

- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bu bağlılık türü, bireyin örgüte karşı olan uyumsuzluğudur yani zorunlu bir bağlılık türüdür. Kendi seçimi sonucunda değil, baskı ve zorlama sonucu o örgütte kalmaya devam etmektedir. Örneğin, hapisanedeki mahkumlar kendi tercihleri sonucunda değil, toplumsal davranışları sonucunda o örgütte kalma durumundadırlar (Güney, 2011: 284).

Etzioni'nin sınıflandırmasına göre, ahlaki bağlılık çalışanın örgütü ile duygusal yönden bağlı olması yani bütünleşmesini ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık örgütlerin sahip

olmak istedikleri pozitif bir bağlılıktır. Hesaplı bağlılık, çalışanın örgütten emeğinin karşılığını aldığı sürece devam edeceği bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın örgütüne karşı negatif bir duyguya sahip olduğu, örgütlerin istemeyeceği bir bağlılık türüdür. Etzioni çalışan bağlılığını, yukarıda bahsedilen üç bağlılık türünden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

#### **4.5.2. O' Reilly ve Chatman Sınıflandırması**

O'Reilly & Chatman, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine benimsemesi ve örgütüne fayda sağlaması için içgüdüsel olarak harekete geçmesi neticesinde örgüt ile çalışan arasında oluşan bağlılıktır. Çalışanın kendisi ile örgütü arasında psikolojik olarak bir bağlılık hissetmesidir. Örgütsel bağlılık üç alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (O'Reilly & Chatman, 1986: 493).

- Uyum bağlılığı: Çalışanların belli ödülleri elde etmeleri ve belli cezalardan sakınmaları temeline dayanan durum, bağlılığın uyum boyutunu oluşturmaktadır (Sönmez, 2017: 21). Uyum bağlılığı paylaşılmış değerler ile ilgili değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılık sınıfında ödülün cazibesi ve cezanın iticiliği söz konusu olmaktadır (Sığırı, 2007: 264).

- Özdeşleşme bağlılığı: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişki kurma ve bu ilişkiyi uzun yıllar devam ettirmesi, bağlılığın özdeşleşme boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, belli bir grubun üyesi olmaktan dolayı mutluluk duyar (Güney, 2011: 284).

- İçselleştirme bağlılığı: Çalışanın değeri ile örgütün değerinin birbirine uyumlu olması, uyuşması temeline dayanan durumdur (Güney, 2011: 284).

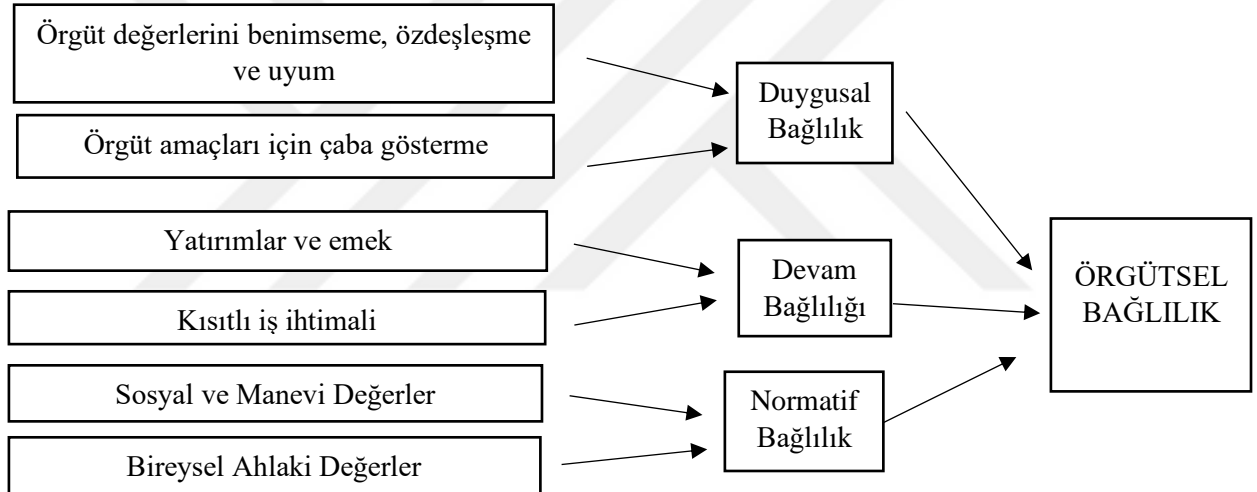
O'Reilly & Chatman'ın sınıflandırmasına göre, uyum boyutu bağlılığın en zayıf olanıdır. Örgütün vereceği ödül ve cezalara göre uyum bağlılığı değişebilir. Bağlılığın en güçlü boyutu ise içselleştirmedir. Son olarak bağlılığın özdeşleşme boyutunda ise yakın ilişki isteğine dayalı bağlılık vardır.

#### **4.5.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık kapsamında literatürde yaygın olarak kabul edilen model, Allen & Meyer'in 1987 yılında geliştirdiği modeldir. Allen & Meyer'e göre örgütsel bağlılık,

çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Allen & Meyer örgütsel bağlılığı üçe ayırarak incelemiştir. Çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli olarak adlandırılan bu modelde örgüte bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ele alınmaktadır (Güney, 2011: 289).

Allen & Meyer bu üç kavramı, birer bağlılık çeşidi olarak görmekten çok, bağlılığın bileşenleri olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışanın bu üç bağlılığı aynı anda fakat farklı derecelerde hissedebileceği anlamına gelmektedir. Örneğin, duygusal bağı güçlü çalışanlar örgütte kalırlar çünkü örgütte kalmayı içsel olarak isterler, devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüte gereksinim duydukları için kalırlar, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise kalmaları gerektiğini hissettikleri için kalırlar. Yani, çalışanlar bu psikolojik durumların her birini farklı oranlarda tecrübe edebilirler (Erdoğan, 2015: 113).



**Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** Meyer & Allen, 1991: 61.

• Duygusal bağlılık: Çalışanların örgütlerine duygusal yönden bağlı olduklarını, örgüt ile kendilerini bir bütün olarak gördüklerini yani örgüt ile özdeşleştiklerini ifade eden bağlılıktır. Kısaca çalışanın örgütüne içten katılımını ifade etmektedir (Güney, 2011: 289).

Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük bir anlam taşır. Çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan, o örgüt için emek ve çaba sarf etmekten büyük bir gurur ve mutluluk duyar (Demirbaş, 2017: 21). Çalıştığı örgüte içten, duygusal yönden bağlı olan bir çalışanın, işten ayrılma niyetine sahip olması beklenilmemektedir.

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen & Meyer, 1990: 17):

a.) Kurumsal güvenilirlik: Çalışanın, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalıştığı kuruma karşı güven hissetmesi.

b.) Hedef netliği: Çalışanın, örgüt için yapacakları konusunda profesyonel bir şekilde bilgilendirilmesi.

c.) Rol netliği: Çalışandan beklenenlerin açık ve net olarak tanımlanması.

d.) İşin niteliği: Çalışana verilen görevin sabit olmayan, sürükleyici, yeni bir şeyler öğrenmesine izin veren, heyecan ve mücadele gerektiren ya da epeyce zor olan bir iş olması.

e.) Eşitlik: Çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranılması.

f.) Kişisel önem: Çalışanın, yaptığı işler neticesinde çalıştığı örgüte büyük faydalar sağladığını düşünerek kendini önemli hissetmesinin sağlanması.

g.) Geri bildirim: Çalışanı performansı ve başarısı hakkında bilgilendirmek.

h.) Katılım: Çalışanın, örgüt içinde alınan kararlara katılımının sağlanması.

i.) Örgütün yeni fikirlere açık olması: Örgütte üst düzey konumda çalışanların, alt düzeyde çalışanların fikir ve önerilerine önem vermesi.

j.) Arkadaş uyumu: Örgütte çalışanların birbiri ile sağlıklı ve verimli iletişim kurabilmelerinin sağlanması.

• Devam bağıllığı: Çalışanların örgüt üyeliğine devam etme sebebi olarak, örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olacağını düşünmeleridir. Devam bağıllığında iki önemli etken vardır. Birincisi, çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlar, ikincisi ise örgütten ayrılması neticesinde iş alternatiflerinin algılanan azlığıdır (Güney, 2011: 289).

Çalıştığı örgüte devam bağıllığı ile bağlı olan çalışanlar işverenler tarafından tercih edilmemektedir. Bunun sebebi çalışanın örgütüne bağlı olmamasına rağmen sırf kazanımlarını kaybetmemek için örgüt üyeliğine devam etmesidir. Bu durumdaki bir çalışan sadece örgüt üyeliğini devam etmesine yetecek kadar çaba sarf edecektir (Benligiray & Sönmez, 2011: 53).

Allen & Meyer devam bağılılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Allen & Meyer, 1990: 18):

**Yetenek:** Çalışanın edindiği yetenek ve tecrübesini, başka bir örgüte aktarabileceği endişesi.

**Eğitim:** Çalışanın örgüt içinde almış olduğu eğitimin, başka bir örgütte faydası olmayacağı düşüncesi.

**Yerini değiştirmek:** Çalışanın işinden ayrılması durumunda yaşadığı şehirden taşınma durumunda kalmaktan çekinmesi.

**Kendine yatırım:** Çalışanın örgütü için büyük bir enerji ve vakit harcadığını düşünerek kendine yatırım yaptığına inanması.

**Emeklilik:** Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılması durumunda emeklilik ikramiyesini kaybetmekten kaçınması.

**Topluluk:** Çalışanın, örgütte çalıştığı sürece aynı yerde ikamet etmesi, örgütten ayrılma durumunda yaşadığı topluluktan ayrılmaktan çekinmesi.

**Alternatif iş seçenekleri:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, çalıştığı işe benzer ya da daha iyi iş alternatiflerinin az olmasından çekinmesi.

- **Normatif Bağlılık:** Allen & Meyer tarafından önerilen örgütsel bağlılık boyutlarından sonuncu normatif bağlılıktır. Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgütte kalmayı kendileri için zorunluluk hissederler. Çalışanların bu tür bağlılıkta en hassas oldukları nokta bireysel faydadan daha çok bu tür davranış sergilemenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleridir (Güney, 2011: 289). Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütte kalmayı arzuladıkları için, devam bağlılığı fazla olanlar gereksinim hissettikleri için, normatif ya da ahlaki bağlılığı fazla olan çalışanlar ise yükümlülükleri nedeniyle örgüt üyeliğine devam ederler (Allen & Meyer, 1990: 3).

#### **4.5.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlar dizisini, o davranışlarla doğrudan bağlantısı olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Becker (1960) bağlılık yaklaşımında, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının

olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (Gül, 2003: 78-79).

Çalışanların tutarlı davranış sergileme nedenleri yan bahislerdir. Bahse girme kavramında belirtilmek istenen, çalışan kıymet verdiği bir şeyi ortaya koyarak, yani bir bahis oynayarak örgütüne yatırım yapar. Ortaya koyduğu yatırım çalışanın kendisi için ne kadar değerli ise örgütsel bağlılığı da o derece artmaktadır (Gül, 2003: 78). Yan bahis kuramının kaynakları olarak belirtilen dört faktör, çalışanların örgüte ilişkin bağlılıkları üzerinde etkilidir. Becker (1960) çalışmalarında yan bahis kaynaklarının sahip olduğu etkiler ve çalışanların sahip oldukları demografik özellikler (yaşın ilerlemesi, kıdem artması gibi) faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır ve bu faktörlere ilişkin olarak bağlılık düzeyi değişecektir (Tokmak, 2018: 66-67).

#### **4.5.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Salancik'de örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini tanıması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanı, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın gözle görünmesi, davranışın geri alınamazlığı ve davranışın istenmesidir. Bu niteliklerin boyutuna göre çalışanlar, örgütlerine daha az ya da daha çok bağlılık göstereceklerdir (Güney, 2011: 287).

Salancik'e göre bireyi örgüte bağlamanın en basit yolu, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi toplum önüne sunarak, aralarındaki ilişkiyi görünür hale getirmektir. Çalışanların kendilerini örgütün önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri, örgütü ve örgütün amaçlarını desteklemelerine neden olacaktır. Bu sebeple örgütler, çalışanların bağlılığını artırmak için görünürlüğü önemli bir faktör olarak kullanmaktadırlar (Demir, 2007: 105).

Davranışın geri alınamazlığı, davranışın kalıcı olduğu, kolay iptal edilemeyeceği veya geri dönülemezliği olarak ifade edilmektedir. Salancik'e göre örgütler, çalışanlarına iş değişikliği yapıp başka örgütlere geçmeleri durumunda aktarmayacakları yardım ve fırsatlar sunmaktadırlar. Çalışan, örgütten ayrılma düşüncesine gerek duyduğunda bu geri dönülemez fırsatlardan vazgeçme durumunda kalacaktır. Bu fırsatları kaybetmek istemeyen çalışan ise örgütte kalarak çalışmaya devam edecektir. Böylece işte süreklilik ve bağlılık arttırılmış olacaktır (Demir, 2007: 107). Çalışan örgütte öğrendiği ve sadece o örgütte kullanılan program, alet ya da makineyi başka bir örgüte geçtiğinde kullanamayabilir yani kendisine bir faydası olamayabilir.



Salancik'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanın hedefleri ve davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışanın hedefleri ile davranışları arasında kuvvetli bir uyum olmadığı zaman çalışan, yoğun bir strese maruz kalacaktır. Hedefler ile davranışlar arasında uyumun olması çalışanın örgütüne olan bağlılığını arttıracaktır. Herkes tarafından kabul gören, açık ve net, bir defa yapıldığında geri dönüşü olmayan, severek ve isteyerek yapılan davranışlar örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Ayrancı, 2018: 18).

#### **4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütsel bağlılık düzeyleri üç başlık altında incelenmektedir.

##### **4.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık yaşayan çalışan, örgütüne karşı güçlü bağlar kuramaz. Bireyin örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmemesinin yanı sıra örgütte kalmaya çaba gösterme isteğinin de olmamasıyla ifade edilmektedir (Reichers, 1985: 472). Bu durum örgüt için bazı olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanlar kendi işlerine ve örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştiremez. Düşük örgütsel bağlılık yaşayan çalışanlar hem bireysel hem de grup çalışmalarında gayret göstermemekte ve bu sebeple 'duygusuz çalışanlar' olarak adlandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkta; dedikodu, şikâyet çok olduğundan dolayı örgüt içsel olarak zarar görecektir. Örgüt içi iletişimin azalması durumunda, üst düzey yetkililerin becerileri sorgulanır duruma gelmekte, örgütün otoritesi sarsılmaktadır. (Köse, 2014: 101).

Bu seviyede örgütsel bağlılığı bulunan çalışana seçenek verilirse, örgütten ayrılması muhtemel olacaktır.

##### **4.6.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bireyin çalıştığı örgütte tecrübesinin fazla, lakin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bağlılık şeklidir. Orta düzeyde bağlılık durumunda olan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine engel olmakta, bireysel kimliklerini korumak amacıyla çaba göstermektedirler. Bu bağlılık durumunu yaşayan çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılarken hem bireysel değerlerini korumak hem de örgütsel özdeşleşmeyi gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler (Bayram, 2005: 136). Öyle yapmaları gerektiğini düşündükleri için bireyler örgütte kalırlar. Orta düzeyde bağlılık düzeyinin, emniyet, yeterlilik, bağlılık, kimliğin korunmasıyla birlikte orta düzey yaratıcılığın varlığı, sınırlı iş

gücü devri, güçlü iş doyumunu gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Arslanboğa, 2016: 84). Bu bağlılık durumundaki çalışan, örgüte sadakat ve topluma sorumluluk duygusu arasında çatışma yaşayabilir (Bayram, 2005: 136).

#### 4.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlar, örgüte kuvvetli tutum ve davranışlarıyla bağlılık duyarlar. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve yüksek iş doyumunu sağlar. Çalışanlar örgütlerine faydalı olmak için daha fazla mücadele ederler. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de özel hayatta fazla stres ve gerilime sebep olmaktadır (Bayram, 2005: 136). Sonuç olarak, çalışanlarda örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlerde sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması açısından oldukça önemlidir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçları tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bireyde ve Örgütte Muhtemel Sonuçları**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımı.	Yavaş kariyer gelişimi ve terfi Dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler Örgütün hedeflerini bozma ya da örgütten uzaklaştırılma.	Dedikodunun örgüt için faydalı sonuçları.	İşe geç gelme, işe devamsızlık, iş gücü devri, örgüte karşı yıkıcı faaliyetler, yüksek iş gücü devri, düşük iş kalitesi, örgütte devam etmeme isteği.
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev duyguları. Yaratıcılığın gelişmesi.	Mesleki ilerleme ve terfi etme fırsatlarının sınırlanması.	Örgüte devam etmeme isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, yüksek iş doyumunu.	Çalışanın örgütsel istekleri ile örgüt dışı isteklerini dengelemesi.

**Tablo 3: (Devam ediyor)**

Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Mesleki ilerleme ve tutumların, davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi. Bireyin örgütte daha fazla iş yapma tutkusu.	Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenileşme hareketlerinin sınırlanması. Değişime direnç ve özel hayatta stres ve gerilim.	Emniyetli ve istikrarlı iş gücü, yüksek düzeyde performans artışı, örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi.	Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum sıkıntısı Etkin olarak insan kaynaklarının kullanılmaması Bağlılığı yüksek çalışanların örgüt adına yasadışı eylemlere karışması
----------------------------------	---	--	--	---

**Kaynak:** Randall, 1987: 462.

#### 4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilmenin en hızlı yolu, çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerini birbirine bağlantılı hale getirmektir. Çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için mücadele ederken bir taraftan da kendi hedeflerine ulaştıklarını düşünürlerse, örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır (Güney, 2011: 291). Böylelikle çalışanlar hem örgüt için hem de kendi hedefleri için daha fazla emek ve çaba sarf edeceklerdir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasıyla, olumlu tutum ve davranışlarda bir yükseliş görülmektedir. Bu doğrultuda örgütün başarısını düşünen çalışanlar, işe devamsızlık davranışlarını daha az gösterecek, görevlerinde daha fazla çalışacak böylelikle çalışanların verimliliği artacaktır (Ayrancı, 2018: 28-29). Örgüt üst düzey yöneticileri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için işyerinin fiziksel koşullarını da iyileştirmeleri gerekmektedir. Çalıştığı örgüt ile özdeşleşmiş, örgüt amaçları ile kendi amaçlarını başarmak için mücadele eden bir çalışanın, daha cazip bir iş arama eğilimi azalacaktır. Kişisel olarak kendini örgütün bir değeri olarak gören, örgüt için önemli ve kıymetli olduğunu düşünen, örgüt karar sürecine aktif olarak katılan bir çalışan, iş tanımında olmayan bir görev için bile gönüllülük esasına göre tereddütsüz bir şekilde kabul ederek örgütün yaşam sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin verimi artırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının büyük bir kısmını örgütte geçiren çalışanların karakter, değer, inanç ve kararlarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en doğru

özüm olmalıdır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım doğal olarak öncelikle örgüte, daha sonra da örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 137).



## 5. HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, havacılık sektöründe çalışan bireylerin iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yapılan araştırma ortaya konulacaktır. Bunun için araştırmanın amacı ve önemi, varsayım ve sınırlılıklar, model ve hipotezler, örneklem, veri toplama araçları ve yapılan analizler sonucu elde edilen yorumlara yer verilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Havacılık, özellikle 2003 yılında alınan serbestleşme kararı ile her kesimin ekonomik olarak kullanabileceği bir ulaşım aracı olmuştur. Bu karar Türkiye’de havacılık işletmelerine rekabet getirirken, yolculara ise daha uygun fiyata seyahat imkânı sağlamaktadır. Yoğun rekabet barındıran havacılık faaliyetlerinde, performans ve verimliliğin yüksek olması gerekmektedir. Çalışma temposunun hiç düşmediği havacılık sektörü, çalışanlarda iş stresinin artması ve zamanla tükenmişlik yaşamaları neticesinde hem yolcu memnuniyetsizliğine hem de havacılık işletmesi için ciddi maddi kayıplara, devam edecek süreçlerde ise çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında olumsuz duygu ve düşüncelere kapılmalarına sebep olabilmektedir. Genel olarak vardiyalı ve yoğun çalışan bireylerde iletişim zafiyeti, iş performansında düşme, çalışma ortamında hata yapma ihtimali artacaktır. En önemli husus ise havacılık sektöründe yapılan işin insan hayatı ile direkt bağlantısının bulunmasıdır. Bu sebeple her alanda olduğu gibi havacılık gibi yoğun çalışma ve yüksek performans gerektiren alanda da çalışanın örgütüne olan bağlılığı son derece önem arz etmektedir.

Havacılık sektörü çalışanlarının, iş yükünün fazla olması, vardiyalı çalışma şekli ve resmi tatil ve bayramlarda fazla mesaiye kalma durumu, mola saatlerinin yetersizliği, çalışanların kullandıkları her kelimeye çok fazla dikkat etmesi gerekliliği, dünya geneli tüm yolcularla iletişim kurma olasılığı, bazı zamanlar sorunlu yolculardan aldıkları tepkiler, sürekli bilgi güncellemesi yapılması, stresin yoğun yaşanan sektör olması nedeniyle ailesine, arkadaşlarına ve en önemlisi kendisine yeteri kadar zaman ayırmaması durumu söz konusu olabilmektedir.

Bu çalışmanın önemi, ülke ekonomisi ve prestiji için önemli bir yere sahip olan havacılık sektörünün hızlı gelişimi ve ilerlemesi, bu ilerlemeye bağlı olarak sektör çalışanlarının ihtiyaçlarının artması, iş yükünün fazla olması nedeniyle çalışanların iş stresi ve tükenmişliği ne derecede yaşadıklarını anlayabilmek, iş stresi ve tükenmişlik yaşayan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının boyutunu öğrenebilmek ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının devamlılığı için gereken yolların belirlenmesine katkı sağlayabilmektir. Ayrıca yapılan bu araştırmanın kapsamında havacılık çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik yaşamaması durumunda örgütsel bağlılığın ne ölçüde etkileneceğinin belirlenmesi havacılık çalışanları, yöneticileri ve havacılıkla ilgisi olan herkes açısından oldukça önem taşımaktadır.

Ayrıca yapılan literatür araştırmaları sonucunda iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara çok az rastlanıldığından, bu çalışma sonuçlarının literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Literatürde genel olarak tükenmişlik ile örgütsel bağlılık konularının incelendiği çalışmalara rastlanmış fakat örneklemi havacılık sektörü çalışanlarının oluşturduğu çalışmalara çok az rastlanmıştır. İş stresi ve tükenmişliğin insanlarla yoğun iletişim gerektiren mesleklerde görülmesi, havacılık sektörünün de yolcularla yoğun iletişim gerektiren bir sektör olması nedeniyle, çalışanların iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütlerine olan bağlılıklarını ne derece etkilediğini öğrenebilmek adına bu çalışma oldukça önemlidir. Çalışanların iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye’de hava yolu, havalimanı ve yer hizmetlerinde çalışan bireylerin iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, iş stresi ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi ve bu konuya ilişkin sorunları belirleyip çözüm önerileri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların ileride yapılacak diğer çalışmaları da desteklemesi hedeflenmekte ve aynı zamanda havacılık sektörü çalışanlarının mevcut durumlarının tespit edilmesi ve bu bilinmeyene ışık tutması amaçlanmaktadır.

## 5.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

● Araştırmaya katılan örneklem grubunun iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili soruları samimi, doğru ve istekli bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.

● Araştırmada ele alınan iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları, zaman içinde değişime uğrayabilen kavramlardır. Bu nedenle araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi içinde sınırlıdır.

● Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, havacılık sektörü çalışanlarının iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmede yeterli görülmüş ve sorunların çözümüne uygun olduğu düşünülmüştür.

● Anket sorularına verilen yanıtlar, havacılık çalışanlarının anket çalışmasına katılmalarını takip eden günlerde yaşayabilecekleri olumlu veya olumsuz deneyimlerden sonra farklılık gösterebilir.

● Anketin uygulandığı dönemde çalışan personel ile sınırlıdır.

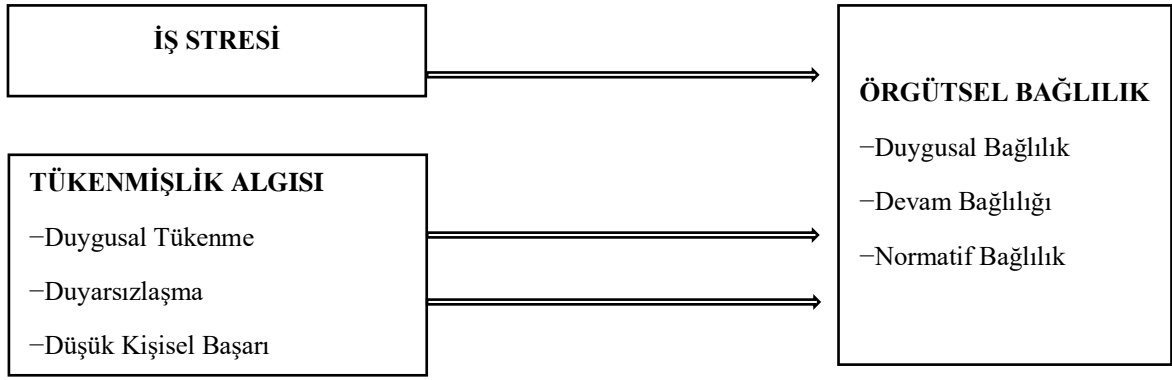
● Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçları, tüm havacılık çalışanlarına genellemek doğru olmayabilir.

● Ana kütlenin tamamına ulaşabilmek zaman ve maliyet açısından çok zor olduğu için araştırma örnekleme üzerinden yürütülmüştür.

● Araştırmada (hava yolu, havalimanı ve yer hizmetleri) departmanlarında çalışanların genel olarak alınması başka bir deyişle araştırmada departman ayırımına gidilmemesi sınırlılık olarak görülebilir.

## 5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında çalışanların iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koyan hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın modelinde ise çalışanların iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki ilişki incelenmiş, iş stresi ve tükenmişlik algısı bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.



**Şekil 3: Araştırma Modeli**

**H1a:** Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H1b:** Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**H1c:** Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**H2a:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H2b:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**H2c:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H3a:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H3b:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.



**H3c:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H4a:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**H4b:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının, örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**H4c:** Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının, örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

#### **5.4. Araştırma Örnekleme, Veri Toplama Araçları ve Ölçek Seçimi**

Bu çalışmanın evrenini 2019 yılı Eylül – Aralık döneminde faaliyet gösteren hava yolu, havalimanı ve yer hizmetleri işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini rastgele örnekleme yöntemi ile Türkiye’de havacılık sektöründe görev yapan 179 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formundaki ölçekler daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir.

Bu araştırma kapsamında uygulanan anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalıştıkları işletme türüne ilişkin bilgi toplamak amacıyla 6 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise çalışanların iş stresini ölçmek amacıyla toplam 7 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların tükenmişlik algılarının boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere toplam 18 soruya yer verilmiştir. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını ölçmek amacıyla toplam 18 soru yer almaktadır. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerindeki ifadelerin katılım düzeyi 5’li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### **5.4.1. Kişisel Bilgi Formu**

Bu çalışmada değişken olarak incelenen iş stresi, tükenmişlik algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülen katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalıştıkları işletme türüne ilişkin olmak üzere toplam 6 demografik sorudan oluşmaktadır.

#### **5.4.2. İş Stresi Ölçeği**

Çalışanların iş stresini ölçmek amacıyla House & Rizzo (1972) tarafından geliştirilen, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 'İş Stresi Ölçeği' kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresle ilişkili olan psikolojik algılarını ölçmektedir. İş stresi ölçeği toplam 7 sorudan oluşmaktadır.

#### **5.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Katılımcıların tükenmişlik algılarını ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Anketi (MTA) tercih edilmiştir. Bu çalışmada Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye Günay (2016) tarafından uyarlanan tükenmişlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek, tükenmişlik algısını duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyutunu ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

#### **5.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen & Meyer (1993) tarafından hazırlanan, Sayın (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ölçen bu ölçek 18 maddeden oluşmaktadır.

### **5.5. Araştırmanın Bulguları**

Analizler sonucunda elde edilen araştırma bulguları, yorumları ve hipotez testi sonuçları bu bölümde değerlendirilecektir.

#### **5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaşları ve çalıştıkları işletme türlerine ilişkin sonuçlar frekans ve yüzde olarak gösterilmektedir.

### 5.5.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya dahil olan çalışanların cinsiyete göre oransal dağılımları Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları**

		Frekans	Yüzde
Değer	Kadın	70	39,1
	Erkek	109	60,9
	Toplam	179	100,0

Tablo 4’deki araştırmaya toplam 179 havacılık çalışanı katılmıştır. Ankete katılanların 70 (%39,1)’i kadın, 109 (%60,9)’u ise erkek çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

### 5.5.1.2. Katılımcıların Bulunduğu Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Bu araştırmaya dahil olan çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Değer	24 yaş ve daha küçük	30	16,8
	25 – 34 arası	104	58,1
	35 – 44 arası	29	16,2
	45 – 54 arası	16	8,9
	Toplam	179	100,0

Tablo 5’i incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarının (%58,1) ile yüksek bir bölümünün 25-34 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir. (%16,8)’lik ikinci kısmın yaş aralığını 24 yaş ve daha küçük olan çalışanlardır. (%16,2)’lik diğer kısım ise 35-44 yaş aralığını oluşturmaktadır. 24 yaş ve daha küçük olan (%16,8) çalışanlar ile 35-44 yaş aralığında (%16,2) olan çalışanların oranlarının birbiriyle neredeyse aynı olduğu gözlenmiştir. (%8,9) ile en az bölümünü 45-54 yaş aralığına sahip çalışanların oluşturduğu gözlenmiştir.

### 5.5.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Değer	Bekar	91	50,8
	Evli	88	49,2
	Toplam	179	100,0

Tablo 6’yı incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların 91’i (%50,8) bekâr, 88 çalışan (%49,2) evli olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucuna göre havacılıkta bekâr ve evli çalışan oranlarının birbirine çok yakın olduğu gözlenmiştir.

### 5.5.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları**

		Frekans	Yüzde
Değer	Ortaöğretim	12	6,7
	Ön Lisans (2 yıllık)	45	25,1
	Lisans (4 yıllık)	115	64,2
	Lisansüstü (Yüksek Lisans ve Doktora)	7	3,9
	Toplam	179	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarını gösteren Tablo 7’de en fazla katılımcının yer aldığı grup 115 kişi (%64,2) ile lisans (4 yıllık) mezunu çalışanların oluşturduğu gözlenmiştir. 45 kişi (%25,1) ile ikinci sırada ön lisans (2 yıllık) mezunu çalışanlar, 12 kişi (%6,7) ile üçüncü sırada ortaöğretim mezunu çalışanlar bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların en az bölümünü 7 kişi (%3,9) ile lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu çalışanların oluşturduğu gözlenmiştir. Bu araştırmada göze çarpan, ankete

katılanların yarısından fazlasının (%64,2) lisans (4 yıllık) mezunu olan çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir.

#### 5.5.1.5. Katılımcıların Sektördeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki hizmet yıllarına göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8: Katılımcıların Sektördeki Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer	<b>1 – 5</b>	95	53,1	53,1	53,1
	<b>6 – 10</b>	45	25,1	25,1	78,2
	<b>11 – 15</b>	14	7,8	7,8	86,0
	<b>16 – 20</b>	10	5,6	5,6	91,6
	<b>21 – 25</b>	8	4,5	4,5	96,1
	<b>26 ve üzeri</b>	7	3,9	3,9	100,0
	<b>Toplam</b>	179	100,0	100,0	

Tablo 8’i incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların sektördeki hizmet yıllarında en yüksek değere sahip olan grup 95 kişi (%53,1)’i 1-5 yıl arasında, 45 kişi (%25,1)’i 6-10 yıl arasında tecrübe sahibi oldukları gözlenmiştir. Diğer gruplarda ise birbirine yakın bir dağılımın var olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmada göze çarpan, ankete katılan çalışanların yarısından fazlasının (%53,1) ile 1-5 yıl arasında deneyime sahip oldukları gözlenmiştir.

#### 5.5.1.6. Değişkenlerin Puan Ortalamaları

**Tablo 9: Değişkenlerin Puan Ortalamaları**

Değişkenler	n	Ortalama	S.s.
<b>İş Stresi</b>	179	3,39	0,99
<b>Duygusal Tükenme</b>	179	2,95	1,05
<b>Duyarsızlaşma</b>	179	2,78	1,02
<b>Kişisel Başarı</b>	179	3,29	0,91

**Tablo: 9 (Devam ediyor)**

<b>Tükenmişlik Algıları</b>	179	2,97	0,80
<b>Duygusal Bağlılık</b>	179	2,95	0,62
<b>Devam Bağlılığı</b>	179	3,18	0,84
<b>Normatif Bağlılık</b>	179	2,82	0,85
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	179	2,99	0,60

Katılımcıların iş stresi değişkenine ilişkin puan ortalamasının ( $3,39\pm 0,99$ ) orta düzeyde, tükenmişlik algıları değişkenine ilişkin puan ortalamasının ( $2,97\pm 0,80$ ) orta düzeyde ve örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin puan ortalamasının ( $2,99\pm 0,60$ ) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 5.5.2. Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada kullanılan iş stresi, tükenmişlik algısı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğine ilişkin veriler güvenilirlik analizi yapılarak sınanmıştır. Güvenilirlik analizinde araştırma yapılan o alandaki çalışmalar için genel kabul görmüş güvenilirlik değerleri hesaplanır ve bunun yanında ölçeği oluşturan maddeler arasındaki ilişki hakkında bilgi verilir. Hazırlanan anket sorularının belirli bir durumu ölçmede yeterli olup olmadığı bu yöntem yardımıyla ortaya konur. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için kullanılan etkili ve güvenilir yöntemlerden biri olan Cronbach Alpha metodu SPSS 22.0 paket programı kullanılarak İş Stresi, Tükenmişlik Algısı ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine uygulanmıştır. Cronbach's Alpha değerini değerlendirmeye alırken; 0,40'ın altında olan değerler güvenilir değildir, 0,40 ile 0,60 arasındaki değerler düşük düzeyde güvenilir olarak kabul edilir., 0,60 ile 0,90 arasındaki değerler oldukça güvenilir ve 0,90'dan büyük değerler ise yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiştir (Can, 2017: 391).

**Tablo 10: İş Stresi Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,887	7

İş stresi ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,887 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 11: Tükenmişlik Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,902	17

Tükenmişlik algısı ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,902 ile yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 12: Duygusal Tükenme Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,911	7

Tükenmişlik algısının alt boyutu olan duygusal tükenmeye ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,911 ile yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 13: Duyarsızlaşma Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,853	6

Tükenmişlik algısının alt boyutu olan duyarsızlaşmaya ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,853 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 14: Düşük Kişisel Başarı Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,759	4

Tükenmişlik algısının alt boyutu olan düşük kişisel başarıya ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,759 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,791	18

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,791 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 16: Duygusal Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,834	6

Örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılığa ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,834 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 17: Devam Bağlılığı Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,761	6

Örgütsel bağlılık alt boyutu devam bağlılığına ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,761 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 18: Normatif Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,668	6

Örgütsel bağlılık alt boyutu normatif bağlılığa ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,668 ile oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

### 5.5.3. Faktör Analizi

İş stresi ve tükenmişlik algıları boyutlarından olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırma kapsamına dahil edilen ölçek sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin amacı, x değişkene sahip bir olayda, birbiri ile bağlantılı değişkenleri bir araya getirerek, daha az sayıda ilişkisiz değişkeni ortaya çıkaran bir analiz tekniğidir (Saraçlı, 2011: 22).

Faktör analizinin doğruluğunu kontrol etmek için, analize başlamadan önce KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) testi ve Bartlett's testinin yapılması gerekmektedir. KMO testi örneklem büyüklüğüyle ilgilidir. Başka bir deyişle KMO testi örneklem büyüklüğünün



uygun olup olmadığını kontrol etmek için yapılmaktadır. KMO testi sonucunda bulunan değer 0,50'nin altında ise reddedilir, 0,50 zayıf, 0,60 vasat, 0,70 orta, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak kabul edilir (Coşkun vd., 2017: 274). Bartlett's testi ise, ana kütle içerisinde bulunan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanılır. Bu test faktör analizi için hesaplanan korelasyon matrisinin özdeş olduğunu varsayan hipotezi test etmek için kullanılır ve test istatistiğinin olasılık değeri anlamlılık düzeyinden küçükse korelasyon matrislerinin özdeş olmadığına karar verilir (Barlett, 1950: 77-85). Tablo 19'da KMO ve Bartlett's testine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

**Tablo 19: KMO ve Bartlett testi.**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi</b>		<b>İş Stresi</b>	<b>Tükenmişlik Algısı</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>
		,855	,887	,827
<b>Bartlett küresellik testi</b>	<b>Yaklaşık Chi- Square</b>	642,603	2248,255	1541,270
	<b>df</b>	21	153	153
	<b>Sig.</b>	,000	,000	,000

Tablo 19'daki verilere göre KMO testi için hesaplanan değerler sırasıyla 0,855, 0,887 ve 0,827 olarak bulunmuştur. Yani bulunan bu değerler 1'e yakındır. Örneklem büyüklüğünün, bulunan bu değerlere göre çok iyi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca yapılan analiz sonucunda Bartlett's testi istatistiğinin de 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre değişkenler arasında yüksek derecede bir korelasyon olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 19'daki bilgiler doğrultusunda iş stresi, tükenmişlik algısı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör analizine elverişli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada faktör döndürme yöntemi olarak dikey döndürme yöntemi kullanılmıştır. En yaygın kullanılan dikey döndürme yöntemleri varimax, quartimax ve equimax'tır. Ancak faktörleri daha belirgin bir şekilde ayırdığı için varimax döndürme yöntemi kullanılması önerilmektedir (Coşkun vd., 2017: 284). Her bir faktörün üzerindeki yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktörlerin karmaşıklığını en aza indirmeyi amaçlayan varimax döndürme yöntemi bu çalışmada tercih edilmiştir. Varimax yöntemi sonucunda değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 20'de gösterilmektedir.

Faktör analizinde en önemli konulardan biri de analiz sonucunda en uygun olan faktör sayısının ne olması gerektiğidir. Faktör sayısını belirlemede bazı ölçütler vardır. Bunlar; araştırmacının belirlenmesi, öz değer ve scree test kriterine göre belirlemedir (Coşkun vd., 2017: 279-280).

Öz değere göre belirleme yönteminde genel olarak öz değeri 1'den büyük olan faktörler analize dahil edilerek uygun faktör çözümüne karar verilir (Coşkun vd., 2017: 280). Faktör içindeki değişkenlerin ağırlıklarını, faktör yükleri göstermektedir. Korelasyon katsayısı olan bu değerler, seçilen faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösterir (Karagöz, 2016: 880). Değişken sayısı 20'den düşük ise az sayıda boyut meydana gelmekteyken, değişken sayısı 20-50 arasında olduğunda ise oldukça güvenilir sonuçlar vermektedir. Değişken sayısı 50'den fazla olması durumunda ise çok sayıda faktör çıkarma olasılığı yüksektir (Coşkun vd., 2017: 280).

Bu çalışmada faktör boyutları üzerinde en iyi sonuçları elde etmek için, 0,50 ve üzeri faktör yük değerine sahip olan ifadeler dikkate alınarak belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 20: Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve Tükenmişlik Algısı Boyutlarının Faktör Analizi**

SORULAR	Component						
	Stres	Tükenmişlik Algısı			Örgütsel Bağlılık		
		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
S1	,769						
S2	,861						
S3	,813						
S4	,792						
S5	,773						
S6	,705						
S7	,688						
T1		843					
T2		,848					
T3		,887					
T5		,700					
T6		,817					
T11		,556					
T13		,740					

**Tablo: 20 (Devam ediyor)**

<b>T4</b>			,525				
<b>T8</b>			,612				
<b>T9</b>			,634				
<b>T12</b>			,786				
<b>T16</b>			,775				
<b>T18</b>			,670				
<b>T7</b>				,716			
<b>T14</b>				,656			
<b>T15</b>				,805			
<b>T17</b>				,794			
<b>B1</b>					,708		
<b>B2</b>					,500		
<b>B3</b>					,645		
<b>B4</b>					,706		
<b>B5</b>					,780		
<b>B6</b>					,548		
<b>B7</b>						,794	
<b>B8</b>						,679	
<b>B9</b>						,760	
<b>B10</b>						,865	
<b>B11</b>						,843	
<b>B12</b>						,518	
<b>B13</b>							,778
<b>B14</b>							,689
<b>B15</b>							,763
<b>B16</b>							,776
<b>B17</b>							,770
<b>B18</b>							,572

Yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir. Faktör yükleri iş stresi, tükenmişlik algısının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutlarına ve örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutlarına dağılmaktadır.

Birinci faktör iş stresi ölçeğinin yedi maddesinden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır’, ‘Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum’, ‘İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum’, ‘Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur’, ‘İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu

yaşamama neden oluyor’, ‘Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum’, ‘Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum’ ifadelerinden meydana gelmektedir.

İkinci faktör tükenmişlik algısı boyutlarından olan duygusal tükenme başlığı altında yedi maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘İşimden soğuduğumu hissediyorum’, ‘İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum’, ‘Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum’, ‘Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı’, ‘Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum’, ‘İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum’, ‘İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres oluşturuyor’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör tükenmişlik algısı boyutlarından olan duyarsızlaşma altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘Bazı yolculara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum’, ‘Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim’, ‘Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum’, ‘Bazı yolcuların başına gelenler gerçekten umurumda değil’, ‘İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum’, ‘İşim gereği karşılaştığım yolcuların bazı problemleri sanki benden kaynaklanıyor gibi davrandıklarını hissediyorum.’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör tükenmişlik algısı boyutlarından olan düşük kişisel başarı dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi düşünüyorum’, ‘İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum’, ‘İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim’, ‘İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Beşinci faktör örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘Kariyer hayatımın geriye kalanını bu şirkette geçirmekten mutluluk duyarım’, ‘Çalıştığım şirketteki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum’, ‘Çalıştığım şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum’, ‘Kariyer gelişimimi çalıştığım şirkete borçluyum’, ‘Çalıştığım şirket benim bağlılığımı hak ediyor’, ‘Çalıştığım şirket benim için özel anlam taşıyor’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Altıncı faktör örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla, ‘Şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir’, ‘Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum’, ‘Şu an bu şirkette kalmam, istekten ziyade gerekliliktir’, ‘Bu şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum’, ‘Çalıştığım şirketten ayrılmama nedenlerimden biri de olası iş alternatiflerinin azlığıdır’, ‘Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Yedinci faktör örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre sırasıyla ‘Bu şirkette çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum’, ‘Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor’, ‘Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim’, ‘Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum’, ‘Şu an bu şirketten ayrılmam benim için zor olurdu’, ‘Çalıştığım şirkete bu kadar katkı olmasaydı, başka bir şirkette çalışmayı düşünebilirdim’ ifadelerinden oluşmaktadır.

#### **5.5.4. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasındaki ilişkinin mükemmel pozitif ilişki olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise iki değişken arasında mükemmel negatif ilişkinin olduğunu yani ilişkinin yönünün ters yönde olduğunu belirtir (Coşkun vd., 2017: 235-236).

Korelasyon analizinde kesin sınırlamalar olmamakla birlikte;

- $r = 0,00 - 0,249$  arası: çok zayıf;
- $r = 0,25 - 0,499$  arası: orta;
- $r = 0,50 - 0,699$  arası: orta-kuvvetli;
- $r = 0,70 - 0,899$  arası: kuvvetli;
- $r = 0,90 - 1,000$  arası: çok kuvvetli olduğu kabul edilir (Ekinci, 2019: 78).

Bu çalışmada iş stresi ve tükenmişlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 21: İş Stresi Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken I	Değişken II	n	r	Sig.
İş Stresi	Örgütsel Bağlılık	179	,160*	,032
İş Stresi	Duygusal Bağlılık	179	,262**	,000
İş Stresi	Devam Bağlılığı	179	,278**	,000
İş Stresi	Normatif Bağlılık	179	-,124	,099

\*. Korelasyon Değeri ,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* . Korelasyon Değeri ,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon testine göre boyutlar arasında görünen ilişkiler şu şekildedir:

- İş stresi ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,160 pozitif düzeyinde anlamlı ve çok zayıf seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,032<,05)
- İş stresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,262 pozitif düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)
- İş stresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı değişkeninin puanları arasında 0,278 pozitif düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)
- İş stresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık değişkeninin puanları arasında 0,124 negatif düzeyinde anlamlı olmayan bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,099>,05)

**Tablo 22: Tükenmişlik Algısı Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken I	Değişken II	n	r	Sig.
Tükenmişlik Algısı	Örgütsel Bağlılık	179	,197**	,008
Duygusal Tükenme	Duygusal Bağlılık	179	,179*	,016
Duygusal Tükenme	Devam Bağlılığı	179	,264**	,000
Duygusal Tükenme	Normatif Bağlılık	179	-,158*	,035
Duyarsızlaşma	Duygusal Bağlılık	179	,131	,082
Duyarsızlaşma	Devam Bağlılığı	179	,200**	,007
Duyarsızlaşma	Normatif Bağlılık	179	-,196**	,009
Düşük Kişisel Başarı	Duygusal Bağlılık	179	,275**	,000
Düşük Kişisel Başarı	Devam Bağlılığı	179	,312**	,000
Düşük Kişisel Başarı	Normatif Bağlılık	179	,453**	,000

\*. Korelasyon Değeri ,05 düzeyinde anlamlıdır.  
\*\*. Korelasyon Değeri ,01 düzeyinde anlamlıdır.

- Tükenmişlik algısı ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,197 pozitif düzeyinde anlamlı ve çok zayıf seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,008<,01)
- Duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,179 pozitif düzeyinde anlamlı ve çok zayıf seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,016<,05)
- Duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı değişkeninin puanları arasında 0,264 pozitif düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)

- Duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık değişkeninin puanları arasında 0,158 (negatif) düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,035<,05)
- Duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,131 pozitif düzeyinde anlamlı olmayan bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,082>,05)
- Duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı değişkeninin puanları arasında 0,200 pozitif düzeyinde anlamlı ve çok zayıf seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,007<,01)
- Duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık değişkeninin puanları arasında 0,196 negatif düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,009<,01)
- Düşük kişisel başarı ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık değişkenlerinin puanları arasında 0,275 pozitif düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)
- Düşük kişisel başarı ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı değişkeninin puanları arasında 0,312 (pozitif) düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)
- Düşük kişisel başarı ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık değişkeninin puanları arasında 0,453 pozitif düzeyinde anlamlı ve orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan Pearson Korelasyon Testi sonucunda belirlenmiştir. (sig.=,000<,01)

#### **5.5.5. Regresyon Analizleri**

Regresyon, sayısal bir bağımlı değişkenle, bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Kılıç, 2013: 90). Tek bir bağımsız değişken kullanıldığı regresyon analizi tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denilmektedir (Coşkun vd., 2017: 240).



### 5.5.5.1. İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler

İş stresinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini araştırmak için toplanan verilere tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi inceleyen analizine tek değişkenli regresyon analizi denir. Bu analizle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi temsil eden bir doğru denklemi formüle edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 247).

Tek değişkenli regresyon modeli;

$$Y_i = a + bX_1 + \epsilon$$

şeklindeki formül ile gösterilmektedir. Yukarıdaki modelde a ve b sayıları regresyon katsayıları olup X1 bağımsız değişkeni temsil etmektedir. Formülde yer alan Yi bağımlı değişkeni temsil ederken a katsayısı regresyon doğrusunu dikey ekseni kestiği noktayı göstermektedir. Formülde yer alan € terimi ise hata terimidir (Coşkun vd., 2017: 242).

Çalışanların iş streslerinin üzerinde etkisinin olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın çalışanların iş streslerini nasıl etkilediğini gözlemlemek için tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda bağımsız değişken ile birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R2 değeri 0,041 olarak bulunmuştur. Buradan yola çıkarak modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile birlikte, bağımsız değişken iş stresi değişiminin %4,1'ini açıklamaktadır. Ek olarak, tek değişkenli regresyon modelinin genel itibarıyla anlamlı olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda sig. ,007 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 23: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,675	,246		14,959	,000
İş Stresi	-,191	,070	-,202	-2,738	,007
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</b>					

Tablo 23'den görülebileceği gibi, regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık kriterleri dikkate alınarak, bağımsız değişken iş stresinin sig. (.007) < 0,05 olarak bulunmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda H1a: Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Yani iş stresinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 23'e bakıldığında duygusal bağlılık boyutuna ait parametre değerinin -0.191 olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 3,675 + (-,191)$$

şeklinde ifade edilmektedir. Modeli yorumlayacak olursak; duygusal bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış iş stresinde 0.191 azalışa sebebiyet verecektir.

Çalışanların iş streslerinin üzerinde etkisinin olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının çalışanların iş stresleri üzerinde nasıl tesir ettiğini anlamak için tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımsız değişken ile birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R2 değeri 0,255 olarak bulunmuştur. Buradan yola çıkarak modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile birlikte, bağımsız değişken iş stresi değişiminin %25,5'ini açıklamaktadır. Ek olarak, tek değişkenli regresyon modelinin genel itibariyle anlamlı olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır.

ANOVA testi sonucunda sig. ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 24: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Devam Bağlılığı ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,518	,199		7,621	,000
İş Stresi	,439	,056	,505	7,783	,000
<b>Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı</b>					

Tablo 24'den görülebileceği gibi, regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık kriteri dikkate alındığında, bağımsız değişken iş stresinin sig. (,000) < 0,05 olarak bulunmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda H1b: Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Yani iş stresinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 24'e bakıldığında devam bağlılığı boyutuna ait parametre değerinin 0.439 olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Devam Bağlılığı} = 1,518 + 0,439$$

şeklinde ifade edilmektedir. Modeli yorumlayacak olursak; devam bağlılığı boyutundaki 1 birimlik artış iş stresinde 0.439 artışa sebebiyet verecektir.

Çalışanların iş stresinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkisini anlamak için tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımsız değişken ile birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R2 değeri 0,053 olarak bulunmuştur. Buradan yola çıkarak modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile birlikte, bağımsız değişken

iş stresi değişiminin %5,3'ünü açıklamaktadır. Ek olarak, tek değişkenli regresyon modelinin genel anlamda geçerli olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda sig. ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 25: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Normatif Bağlılık ile Çalışanların İş Stresi Arasındaki Tek Değişkenli Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,182	,226		14,080	,000
İş Stresi	-,106	,064	-,124	-1,659	,099
<b>Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık</b>					

Tablo 25'den görülebileceği gibi, regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık kriterine dikkat edildiğinde, bağımsız değişken iş stresinin sig. (.099) > 0,05 olarak bulunmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda H1c: Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, hipotezi reddedilmiştir. Yani iş stresinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde anlamsız bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 25'e bakıldığında normatif bağlılık boyutuna ait parametre değerinin -0.106 olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Normatif Bağlılık} = 3,182 + (-0,106)$$

şeklinde ifade edilmektedir. Modeli yorumlayacak olursak; normatif bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış iş stresinde -0.106 azalışa sebebiyet verecektir.

### 5.5.5.2. Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler

Tükenmişlik algısının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini araştırmak için toplanan verilere çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon analizine çok değişkenli regresyon analizi denir. Çok değişkenli regresyon analizi modelinde bağımsız değişkenler aynı anda (eş zamanlı) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Coşkun vd., 2017: 247).

Çok değişkenli regresyon modeli;

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + u_i$$

şeklindeki formül ile gösterilmektedir. Yukarıdaki modelde  $Y_i$  bağımlı değişkeni,  $\beta_0$  sabit değeri,  $X_1$ - $X_2$ - $X_n$  bağımsız değişkenleri,  $\beta_1$ - $\beta_2$ - $\beta_n$  bağımsız değişkenlerin regresyon katsayılarını ve  $u_i$  ise regresyon modelindeki hata değerini ifade etmektedir (Kalaycıoğlu, 2018: 88-89).

Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olduğu düşünülen tükenmişlik algısı boyutlarının (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı), çalışanların duygusal bağlılıklarını ne şekilde etkilediğini anlamak için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,316 olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil edilen tükenmişlik algısı boyutları (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı) ile birlikte, bağımlı değişken duygusal bağlılık değişiminin %31,6'ünü açıklamaktadır. İlaveten çok değişkenli regresyon modelinin genel itibariyle geçerli olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda sig. ,000 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin genel itibariyle anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
<b>(Sabit)</b>	2,428	,280		8,675	,000
<b>Duygusal Tükenme</b>	-,289	,064	-,323	-4,545	,000
<b>Duyarsızlaşma</b>	-,306	,066	-,330	-4,655	,000
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	,458	,070	,442	6,563	,000
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</b>					

Regresyon analizi sonucunda bulunan katsayıların anlamlılık testleri Tablo 26'da incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden duygusal tükenme boyutunun sig. (,000) < 0,05, duyarsızlaşma boyutunun sig. (,000) < 0,05, düşük kişisel başarı boyutunun sig. (,000) < 0,05 olarak saptanmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda H2a: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H3a: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H4a: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, şeklinde kurduğumuz hipotez kabul edilmiştir. Yani duygusal bağlılığın tükenmişlik algısı boyutlarından olan duygusal tükenme boyutunun beta değeri -,323 olarak bulunduğu için hipotez negatif yönde anlamlı olarak kabul edilmiştir. Duygusal bağlılığın tükenmişlik algısı boyutlarından olan duyarsızlaşma boyutunun beta değeri -,330 olarak bulunduğu için hipotez negatif yönde anlamlı olarak kabul edilmiştir. Duygusal bağlılığın tükenmişlik algısı boyutlarından olan düşük kişisel başarı boyutunun beta değeri ,442 olarak bulunduğu için hipotez pozitif yönde anlamlı olarak kabul edilmiştir. Yani çalışanların sergiledikleri düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir

etkisi vardır. Çalışanların sergiledikleri duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 26 incelendiğinde duygusal tükenme boyutunun parametre değeri -0,289, duyarsızlaşma boyutunun parametre değeri -0,306, düşük kişisel başarı boyutunun parametre değeri 0,458 bulunduğu gözlemlenmiştir. Tespit edilen bu veriler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 2,054 + (-0,289) (\text{duygusal tükenme}) + (-0,306) (\text{duyarsızlaşma}) + 0,458 (\text{düşük kişisel başarı})$$

şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal tükenme boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkta 0,289 birimlik azalışa, duyarsızlaşma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkta 0,306 birimlik azalışa, düşük kişisel başarı boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkta 0,458 birimlik artışa neden olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu düşünülen tükenmişlik algısı boyutlarının (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı), çalışanların devam bağlılıklarını ne şekilde etkilediğini anlamak için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R2 değeri 0,352 olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil edilen tükenmişlik algısı boyutları (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı) ile birlikte, bağımlı değişken devam bağlılığı değişimin %35,2'sini açıklamaktadır. İlaveten çok değişkenli regresyon modelinin genel itibariyle anlamlı olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda sig. ,000 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin genel itibariyle anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Devam Bağlılığı ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,568	,251		6,257	,000
Duygusal Tükenme	,211	,058	,264	3,643	,000
Duyarsızlaşma	,166	,061	,200	2,717	,007
Düşük Kişisel Başarı	,040	,071	,042	,566	,572
<b>Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı</b>					

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık testleri Tablo 27’de incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden duygusal tükenme boyutunun sig. (,000) < 0,05, duyarsızlaşma boyutunun sig. (,007) < 0,05, düşük kişisel başarı boyutunun sig. (,572) > 0,05 olarak bulunmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda H2b: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H3b: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H4b: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, şeklinde ifade edilen hipotezi reddedilmiştir. Yani örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığının tükenmişlik algısı boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenmektedir.

Tablo 27 incelendiğinde duygusal tükenme boyutunun parametre değeri 0.211, duyarsızlaşma boyutunun parametre değeri 0.166, düşük kişisel başarı boyutunun parametre değeri 0.040 olarak bulunmuştur. Bulunan yeni veriler doğrultusunda tabloda yer alan model;



**Devam Bağlılığı = 1,568 + 0,211 (duygusal tükenme) + 0,166 (duyarsızlaşma) + 0,040 (düşük kişisel başarı)**

şeklinde gösterilebilmektedir. Model ifade edilecek olursa; duygusal tükenme boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığında 0.211 birimlik artışa, duyarsızlaşma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığında 0.166 birimlik artışa, düşük kişisel başarı boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığında 0.040 birimlik artışa neden olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu düşünülen tükenmişlik algısı boyutlarının (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı), çalışanların normatif bağlılıklarını ne şekilde etkilediğini anlamak için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R2 değeri 0,240 olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil edilen tükenmişlik algısı boyutları (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı) ile birlikte, bağımlı değişken normatif bağlılık değişiminin %24'nü açıklamaktadır. İlâveten çok değişkenli regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını görmek için ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda sig. ,000 olarak tespit edilmiştir. Bulunan bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin genel itibariyle anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Olan Normatif Bağlılık ile Çalışanların Tükenmişlik Algısı Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,877	,268		7,007	,000
Duygusal Tükenme	-,128	,060	-,158	-2,126	,035
Duyarsızlaşma	-,165	,062	-,196	-2,658	,009
Düşük Kişisel Başarı	,425	,063	,453	6,757	,000
<b>Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık</b>					

Regresyon analizi neticesinde elde edilen katsayıların anlamlılık testleri Tablo 28’de değerlendirmeye alındığında, bağımsız değişkenlerden duygusal tükenme boyutunun sig. (.035) <0,05, duyarsızlaşma boyutunun sig. (.009) <0,05, düşük kişisel başarı boyutunun sig. (.000) <0,05 olarak bulunmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda H2c: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H3c: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşma boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. H4c: Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algılarının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunun tükenmişlik algısının alt boyutlarından olan duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Normatif bağlılık boyutunun tükenmişlik algısının alt boyutu olan düşük kişisel başarının üzerinde, genel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu analiz edilmiştir.

Tablo 28 incelendiğinde, duygusal tükenme boyutuna ait parametre değerinin -0.128, duyarsızlaşma boyutuna ait parametre değerinin -0.165, düşük kişisel başarı boyutuna ait parametre değerinin 0,425 olduğu görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda elde edilen model;

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1,877 + (-0,128) (\text{duygusal tükenme}) + (-0,165) (\text{duyarsızlaşma}) + 0,425 (\text{düşük kişisel başarı})$$

şeklinde ifade edilmektedir. Modelde; normatif bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış tükenmişlik algılarının alt boyutu olan duygusal tükenmede 0,128 birimlik azalışa, normatif bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış tükenmişlik algılarının alt boyutu olan duyarsızlaşmada 0.165 birimlik azalışa, normatif bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış tükenmişlik algılarının alt boyutu olan düşük kişisel başarıda 0.425 birimlik artışa neden olacaktır.

### 5.5.6. Hipotezlerin Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri, hipotezlerin doğruluğunu sınamak için kullanılan yöntemler ve yöntemler uygulandıktan sonra elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda topluca verilmiştir.

**Tablo 29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

No.	Araştırma Hipotezi	Hipotez Sonuçları
H1a:	Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H1b:	Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H1c:	Havacılık sektörü çalışanlarının, iş streslerinin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H2a:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H2b:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H2c:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H3a:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H3b:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H3c:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H4a:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H4b:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H4c:	Havacılık sektörü çalışanlarının, tükenmişlik algısının alt boyutunu oluşturan düşük kişisel başarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern dünyada hava taşımacılığı sektörü diğer taşıma türlerine göre daha fazla ilgi görmekte ve bu ilgi her geçen gün daha fazla artmaktadır. Havacılık işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için temel koşul, yolcu memnuniyetini sağlamaktır. Farklı yolcu gruplarının bulunduğu bu sektörde, havacılık işletmelerinin de farklı beklenti şekillerini karşılayabilecek hizmetler üretmeleri ve nitelikli personel ile çalışmaları gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Özellikle çalışan performansı, işletmeye sektörde rekabet edebilme gücü veren, karlılığı ve verimliliği artıran en önemli unsurdur. Ancak yoğun ve vardiyalı çalışma koşulları, verilen görevleri yerine getirebilmek için yetersiz zaman, örgüt içi rol belirsizliği, çalışanın örgüt içinde alınan kararlara katılamaması gibi durumlar, çalışanların psikolojik olarak etkilemesine ve stres yaşamalarına sebep olur. Bu durumların giderek artan bir şekilde devam etmesi çalışanda tükenmişliğe neden olmaktadır. Çalışanlar üzerinde işe ve hayata karşı umutsuzluk, bıkkınlık, isteksizlik görülmektedir. Tükenmişliğe yakalanan çalışanda ise hem kendisine hem de sosyal çevresine karşı kayıtsızlık başlar.

Özellikle yolcu memnuniyetinin çok önemli olduğu havacılık işletmelerinde, örgütler çalışanlarını strese neden olan kaynaklardan uzak tutmalıdır. Zira çalışan mutlu olmaz ise, yolcu memnuniyeti sağlamak mümkün olmayacaktır. Bu durumda havacılık işletmelerinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanamayacak, sektör uzun vadede faaliyetlerine devam edemeyecektir.

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, havacılık işletmelerinde çalışanların iş stresi ve tükenmişlik algılarının örgütlerine olan bağlılıklarını ne derece etkilediğini belirlemektir.

Çalışma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda katılımcıların;

- Çoğunluğun erkek çalışanlardan oluştuğu (%60,9). Bu durumun nedeni erkeklerin kadınlara nazaran hareketli işleri tercih etmeleri olabilir.

- Yarıdan fazlasının 25-34 yaş aralığında olduğu (%58,1). Bu sonuç, havacılık sektörü çalışanlarının genç bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

- Çalışanların bekar (%50,8) ve evli (49,2) oranlarının birbirine çok yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır

●Çoğunluğun lisans (4 yıllık) mezunu olduğu (%64,2). Bu sonuç, havacılık sektörü çalışanı olan bireylerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

●Yarıdan fazlasının 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu (%53,1) ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın içerdiği regresyon analizi incelendiğinde, katılımcıların iş stresleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık ile negatif yönde anlamlı, devam bağlılığı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışanları iş stresi arttıkça duygusal bağlılıkları azalacak, devam bağlılıkları ise artacaktır. Fakat katılımcıların iş stresleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Yapılan bu analizler sonucunda, H1a ve H1b hipotezleri doğrulanmış, H1c hipotezi ise doğrulanmamıştır. Bulunan bu sonuçların, Aydoğan (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, Yıldız (2013), Turhan vd. (2018) ve Aykan vd. (2019) tarafından yapılan çalışmalar, çalışanların iş streslerinin duygusal bağlılık boyutu ile negatif yönlü olarak bulunması bu araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların tükenmişlik algısının alt boyutu olan duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak duygusal tükenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Yapılan bu analizler sonucunda, H2a, H2b ve H2c hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların duygusal tükenme durumları arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları azalacak, çalışanlar kendilerini finansal veya başka nedenlerle örgütte çalışmaya devam etme mecburiyeti hissedecek ve örgütlerine olan devam bağlılıkları artacak, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri normatif bağlılıkları azalacaktır. Bu çalışma ile Ağyüz (2013), Polatçı vd. (2014), Aksanaklı vd. (2018), Tuna (2019) ve tarafından yapılan çalışmanın, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının aynı bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Kalay (2020) tarafından yapılan çalışmada duygusal tükenme arttıkça duygusal bağlılık azalmakta, devam bağlılığı artmaktadır sonucunun bu araştırmanın sonucu ile aynı olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların tükenmişlik algısının alt boyutu olan duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Yapılan bu analizler sonucunda, H3a, H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre havacılık sektörü çalışanlarının duyarsızlaşma durumları arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıkları azalacak, kendilerini kişisel ya da maddi nedenlerle örgüte kalmaya mecbur hissettikleri devam bağlılıkları artacak, normatif bağlılıkları ise azalacaktır. Bu çalışma ile Ağyüz (2013), Polatçı vd. (2014) tarafından yapılan çalışmanın, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının aynı bulunduğu tespit edilmiştir. Aksanaklı vd. (2018) tarafından yapılan çalışma ile bu araştırmanın duyarsızlaşma arttıkça duygusal bağlılık azalır sonucunun, Tuna (2019) tarafından yapılan çalışmada ise duyarsızlaşma arttıkça devam bağlılığı artar sonucunun benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların tükenmişlik algısının alt boyutu olan düşük kişisel başarı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak düşük kişisel başarı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan bu analizler sonucunda H4a ve H4c hipotezleri kabul edilmiş, H4b hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre havacılık sektörü çalışanlarının düşük kişisel başarı durumları arttıkça örgütlerine olan duygusal ve normatif bağlılıkları artacaktır. Polatçı vd. (2014) ve Tuna (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da düşük kişisel başarı arttıkça duygusal ve normatif bağlılık artar sonucu, Aksanaklı vd. (2018) tarafından yapılan düşük kişisel başarı arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır sonuçlarının bu çalışma ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma sonucunda şu önerilerde bulunabilir:

- Bu çalışmada çalışanların iş stresi arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının azaldığı ve devam bağlılıkları arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan sonuçlar iş stresinin örgüt devamlılığı için önemini ortaya koymaktadır. İş stresi ile yapılacak mücadele, çalışanların tükenmişlik duyguları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etkilere sahip olacaktır. İş stresinin önlenmesi sonucunda, çalışanların tükenmişlik seviyelerinde azalmalar oluşabilecek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarında artış sağlanabilecektir.

●Çalışma sonuçlarında belirtildiği üzere havacılık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma durumları arttıkça örgütlerine olan duygusal ve normatif bağlılıkları azalacaktır. Çalışanlar sadece kişisel ya da maddi nedenlerden ötürü, o örgütte çalışmayı istedikleri için değil, o örgütte çalışmaya ihtiyaçları olacakları için devam edeceklerdir. Bu nedenle çalışan bir bireyin örgütüne fayda sağlayamayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin tükenmişliğe neden olan unsurları belirlemeleri ve gerekli önlemleri almaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını bir mecburiyet olmaktan çıkarıp, gönüllülük esasına dayalı ve aidiyet duygusu ile duygusal bağlılığa dönüştürmeleri önerilebilir.

●Ayrıca her bireyin kişisel özellikleri farklı olduğu için, havacılık gibi stresin yoğun olarak yaşandığı sektörlere uygun sabırlı, güler yüzlü, hareketli, yardımsever, mücadeleci bireylerin istihdam edilmesine özen gösterilmesi önerilebilir.

●Analizimizde kullandığımız veriler; genel olarak havalimanı, hava yolu ve yer hizmeti işletmeleri çalışanlarının katılımıyla elde edilmiştir. Havacılık çalışanları üzerinde uygulanacak araştırmalar kapsamında söz konusu departmanlarda çalışanların ayrı ayrı ele alınıp, iş stresleri ve tükenmişlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılabilir. Departmanlar arası işin tanımı ve niteliği, personel niteliği, vardiyalı veya vardiyasız çalışma şekli, maaş farkı gibi faktörlere bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılabileceğinden literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

●Araştırmanın sınırlılıkları dikkate alınarak benzer çalışmaların daha geniş bir örneklem kitlesine hitap ederek yapılması ve literatüre katkı sağlaması amacıyla daha farklı sektörlerde de tekrarlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

●Bu çalışma sonuçlarının, havacılık sektörü çalışanlarının mevcut durumunun belirlenmesinin yanı sıra ileride yapılacak akademik çalışmalar için de faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- AĞYÜZ, N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- AKBAŞ, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 121-137.
- AKÇA, R. (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- AKSANAKLU, P., & İNANDI, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 937-955.
- ALGA, E. (2016). *Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. Denizli: Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı.
- ALLEN, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 5(2), 1-38.
- ALLEN, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- ARDIÇ, K., & POLATÇI, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-46.
- ARSLANBOĞA, A. (2016). *Örgütlerde İşgörenlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetine İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bursa İli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma*. BURSA: Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- AVŞAROĞLU, S. M., DENİZ, E., & KAHRAMAN, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14, 115-129.
- AYDOĞAN , O. (2008). *İş stresinin tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Kamu sektöründe bir uygulama*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- AYHAN, A. (2019). *İş Stresinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Malatya Katılım Bankaları Araştırması* . Malatya: Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. .
- AYKAN, E., KARAKUŞ, G., & KARAKOÇ, H. (2019). İş Yaşamında Yalnızlık Algısı ve İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Erciyes Üniversitesi İdari Personel Örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 41-61.



- AYRANCI, M. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Tekirdağ: Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- BARTLETT, M. (1950). Tests Of Significance İn Factor Analysis. *British Journal Of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-137.
- BECKER, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, cilt 66, no 1, July, 32-40.
- BENLİGİRAY, S., & Sönmez, H. (2011). Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3), 49-64.
- BOZDOĞAN, S. C. (2020). *Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. Osmaniye: Doktora Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .
- CAN, A. (2017). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- CAN, H., AZİZOĞLU AŞAN, Ö., & AYDIN MİSKİ, E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- COŞKUN, R., Yıldırım, E., & Altunışık, R. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ÇALGAN, Z., Aslan, D., & Yeğenoğlu, S. (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, 61-74.
- ÇÖKÜK, B. (2018). Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 59-83.
- DECONINCK, J., & Bachmann, D. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal off applied business research*, 87-96.
- DEMİR, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DEMİRBAŞ, İ. (2017). *Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- DEMİREL, E. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6 (1), 220-241.
- DEMİREL, Y., TOHUM, E. U., & KARTAL, Ö. (2017). Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 444-460.
- DİNÇ, K. (2008). *Yardımcı Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı.
- DİNLER, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- DOĞAÇ, A. (2017). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği*. Van: Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- DOĞAN, S., & DEMİRAL, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47-80.
- DURNA, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 191-206.
- DURNA, U. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 1, 319-341.
- EFEÖĞLU, İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Adana: Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- EKİNCİ, M. (2019). *Kurumsal İmajın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akşehir Sanayi Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- ERDAL, M. (2009). *İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama*. Manisa: Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Erzurum: Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- ERDOĞAN, M. (2018). *Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İzmir: Yüksek Lisans Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ERGİN, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 143-154.
- EŞŞİZOĞLU, A. (2013). *Çatışma ve Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- FREUDENBERGER, J. (1986). The Issues of Staff Burnout in Therapeutic Communities. *Journal of Psychoactive Drugs*, Vol:18, No:3 247-251.
- GAMSIZ, Ş. (2013). *Öğretmenlerde Stres Kaynakları, Öz Yeterlik, A Tipi Kişilik ve İş Doyumu*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- GANİYUSUFOĞLU, A. (2011). *Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği*. Konya: Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜL, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, cilt 10, no 1, 73-83.
- GÜNAY, A. (2016). *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*. Eskişehir: Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı.

- GÜNEY, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜRBOYOĞLU, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Balıkesir: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- HAVLE, N., İLNEM, M. C., YENER, F., & GÜMÜŞ , H. (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. *Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 4-13.
- HOUSE, R., & RIZZO, J. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 467-505.
- IZGAR, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- KALAY, Ü. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Çorlu Örneği. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1-12.
- KALAYCIOĞLU, E. (2018). *Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi*. Bartın: Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KALKIZOĞLU, S. (2018). *Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi: Perakende Sektörü ve Sanal Örgüt Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Kütahya: Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KARACAOĞLU, K., & Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (15), 457-476.
- KARAGÖZ, Y. (2016). *Spss ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- KARDEŞ, G. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KELEŞ, H. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243-263.
- KESKİN, E. (2018). *İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. Giresun: Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KESKİN, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*. Bartın: Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KILIÇ, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. *Journal of Mood Disorders*, 90-92.
- KIR, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Niğde: Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- KOÇ, M. (2019). *Acil Yardım, Kurtarma ve Müdahale Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Trabzon İli Örneği*. Gümüşhane: Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Afet Yönetimi Anabilim Dalı.
- KORSGAARDA, A., Schweiger, D., & Sapienza, H. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Startegic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, cilt 38, no 1, 60-84.
- KOYUNCU, N. (2015). *İşyerinde Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Tükenmişlik Sendromu İle İlişkisi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Kars: Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- KÖSE, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÜÇÜKALTAN, D., Aydın Tükel Türk, Ş., & Gürkan, G. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (1.Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- LUTHANS, F. (1989). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill Book Comp.
- MASLACH, C., & Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99-113.
- MASLACH, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol: 52, 397-422.
- MEIER, S. (1983). Toward a Teheory of Burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- MEYER, J., & Allen, N. (1991). A three Componet Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 63.
- MEYER, J., & ALLEN, N. (1991). A three Componet Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 63.
- OLGUNGÜL, F. K. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet Ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği*. Ankara: Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'REİLLY, C., & CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 1986, Vol. 71, No. 3., 492-499.
- OTACIOĞLU, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 103–116.
- ÖRS, M., Acuner, A., Sarp, N., & Önder, Ö. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 56, Sayı 4, 217-224.
- ÖZGÜN, A. (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. İzmir: Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.

- ÖZSOY, T. (2018). *İşkoliklik ve İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Sakarya: Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- PALİCE, M. V. (2020). *Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı .
- PERTEV, E. (2006). *A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- POLATCI, S., ARDIÇ, K., & TÜRKAN, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 281-292.
- RANDALL, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- REICHERS, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 465-476.
- ROBBINS, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- SARAÇLI, S. (2011). Faktör analizinde yer alan döndürme metotlarının karşılaştırmalı incelenmesi üzerine bir uygulama. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22-26.
- SAYILDI, H. (2020). *İş-Aile Çatışması ve İş Stresinin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Karabük: Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- SAYIN, C. (2018). *Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SİĞRİ, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma . *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 261-278.
- SÖNMEZ, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- ŞAHİN, M. (2019). *Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* . Konya: Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- TAŞ, E. (2018). *Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Ankara İli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı.
- TOKMAK, C., Kaplan, Ç., & Türkmen, F. (2011). İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3 (1), 49-68.

- TOKMAK, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. İzmir: Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- TORUN, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- TUNA, G. (2019). *Kabin Memurlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- TUNCELİ, D. (2012). *Kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusu: THY örneği*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- TUNÇAY, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TURHAN, M., EROL, Y. C., DEMİRKOL, M., & ÖZDEMİR, T. Y. (2018). Örgütsel Bağlılık, İş Doymu ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Turkish Studies Educational Sciences*, 1491-1507.
- TUTAR, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TUTAR, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- TUTAR, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi (4.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- UZUN, Y. (2013). *Tek Gelirli ve Çift Gelirli Ailelerde Yaşana İş Aile Çatışmasının İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi: Zonguldak İlindeki Dershaneler Örneği*. Zonguldak: Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ÜNGÜREN, E., Doğan, H., Özmen, M., & Tekin, Ö. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.
- ÜNLÜ, U. (2019). *Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Karabük: Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- YAĞCI, P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma*. Balıkesir: Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- YILDIRIM, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doymu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILDIZ, B. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Stresi, Örgütsel Bağlılık ve İş Doymuna Yönelik Algularının İncelenmesi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı.
- YILMAZ, B. (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*. Bolu: Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Anabilim Dalı.

YILMAZTÜRK, A. (2013). *İlkokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları: İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## EKLER

### HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu anket formu, Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında yürütülen ve yüksek lisans öğrencisi Saniye YÜCEL tarafından hazırlanan “**Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**” isimli tezde kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Formda isminizi belirtmeniz istenmemektedir. Anketten elde edilen bilgiler bilimsel yayın dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve paylaşılmayacaktır. Verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

**Danışman:** Doç. Dr. Yaşar AKÇA eposta: yakca@bartin.edu.tr

**Yüksek Lisans Öğrencisi:** Saniye YÜCEL eposta: saniye.yucel@beun.edu.tr

### Bölüm I KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ SORULAR (Lütfen aşağıdaki sorulara uygun gördüğünüz şıkkı işaretleyiniz)

#### 1. Yaşınız?

- 24 yaş ve daha küçük ( )
- 25 – 34 arası ( )
- 35 – 44 arası ( )
- 45 – 54 arası ( )
- 55 ve daha büyük

#### 2. Cinsiyetiniz?

- Kadın ( )
- Erkek ( )

#### 3. Medeni Durumunuz?

- Bekar ( )
- Evli ( )

#### 4. Öğrenim Durumunuz?

- Ortaöğretim ( )
- Ön Lisans (2 yıllık) ( )
- Lisans (4 yıllık) ( )
- Lisansüstü (Yüksek Lisans ve Doktora) ( )

#### 5. Hizmet Yılıınız?

- 1- 5 ( )
- 6 – 10 ( )
- 11 – 15 ( )
- 16 – 20 ( )
- 21 – 25 ( )
- 26 ve üzeri ( )



## Bölüm II KATILIMCILARIN İŞ STRESİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR

İş Stresi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını X biçiminde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İş Stresi ile ilgili ifadeler...</b>					
<b>İŞ STRESİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	( )	( )	( )	( )	( )
Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	( )	( )	( )	( )	( )
Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Tükenmişlik Algısı</b> ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını X biçiminde işaretleyerek belirtiniz.					
<b>TÜKENMİŞLİK ALGISI İLE İLGİLİ ANKET SORULARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşgününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Bazı yolculara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	( )	( )	( )	( )	( )
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Bazı yolcuların başına gelenler gerçekten umurumda değil.	( )	( )	( )	( )	( )
İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres oluşturuyor.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava meydana getiririm.	( )	( )	( )	( )	( )

İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim gereği karşılaştığım yolcuların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanmış gibi davrandıklarını hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Örgütsel Bağlılık</b> ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını <b>X</b> biçiminde işaretleyerek belirtiniz.  <b>Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler...</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ANKET SORULARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Şu an bu kurumdan ayrılmam, benim için zor olurdu	( )	( )	( )	( )	( )
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir	( )	( )	( )	( )	( )
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Kariyer gelişimim açısından işyerime borçluyum.	( )	( )	( )	( )	( )