

**T. C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**  
**TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ**  
**BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Ferda KERVANCI**

**2013-NİĞDE**

**T. C.**  
**NIĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Ferda KERVANCI**

**Danışman**

**Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**2013-NİĞDE**

Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında Ferda KERVANCI tarafından hazırlanan “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

JÜRİ :

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Doç. Dr. Harun UÇAK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Feride SAĞIN

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Hızlı bir değişime ve gelişime tanıklık eden 21. yüzyılın işletmecilik anlayışı ile birlikte sanayi toplumunun ve ekonomisinin genel özelliği olan somut varlıklara (bina, makine, teçhizat vb.) verilen önem, bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçişe bağlı olarak yerini bilgi, yetenek, tecrübe ve iletişim gibi soyut varlıklara bırakmıştır. Toplumsal ve ekonomik yapıya paralel olarak yaşanan değişimler örgütleri doğrudan etkilemiştir.

Örgütlerin gerek yerel gerekse küresel piyasalarda ayakta kalma, mevcut ve muhtemel rakiplerle mücadele etme, rakiplerine üstünlük sağlama ve pazar payını artırma gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirmeleri “entelektüel” olarak ifade edilen maddi olmayan varlıklara sahip olma, onları kullanma ve yönetme yeteneklerine bağlıdır.

Örgütlerin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için temelini bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu bir yönetim anlayışı ile birlikte, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de örgütsel ve bireysel amaçların uyumlulaştırılması, çalışanların öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması, bireyin işin sahibi haline getirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve böylece örgütsel bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Bilgi ve uzmanlıklarını örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmak için kullanan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır.

Özellikle iş stresinin yoğun olduğu, iş yükünün fazla olduğu, örgütsel rollerin birbirinden tam olarak ayrılmadığı, sıklıkla rol çatışmalarının yaşandığı örgütlerde yaygın olarak görülen tükenmişlik sendromu örgütlerin üretim kapasitesinde ve verimliliklerinde gözle görülür bir azalmaya neden olmaktadır. Örgütlerin tükenmişlik sendromunu önlemek için harcayacakları

abalar, alışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgütün insan kaynakları maliyetlerini minimuma indirecektir.

Yapılan bu çalışmada, örgütlerin sıklıkla karşılaştıkları, arzu edilmeyen bir durum olan tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken, desteğini, sevgisini, yardımını, bilgi ve ilgisini benimle paylaşan, derslerinde anlattığı güçlendirme yaklaşımını danışmanlığı süresince bana hissettiren, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Selen DOğAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin tamamlanmasına önemli katkıları olan değerli hocamlarım Yrd. Doç. Dr. Murat AKIN ve Yrd. Doç. Dr. Faruk şAHİN'e, yaşadığım tüm mutluluk ve sıkıntılarımı benimle paylaşan, her zaman desteğini hissettiğim aileme ve nişanlım Emre ÜSTÜN'e teşekkür ediyorum.

**Niğde, Ocak, 2013**

**Ferda KERVANCI**

## ÖZET

### TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ferda KERVANCI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Ocak 2013, xx+ 190 Sayfa

Küresel rekabet ortamında başarı ve gücü hedeflemiş örgütlerin çalışanları ile bütünleşmesi başarılı sonuçlar elde etmelerinin temel koşuludur. Örgütün geleceği üzerinde önemli etkiye sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve örgütlerine olan bağlılıkları örgütler tarafından önemle üzerinde durulan birer kavram haline gelmiştir. Çalışanların işlerine ve çevrelerine karşı fiziksel ve zihinsel anlamda geliştirdikleri, istenmeyen davranışlar bütünü olan tükenmişlik sendromu, örgütlerin son zamanlarda karşı karşıya kaldığı önemli sorunlardan biridir.

Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için işlerini ve örgütlerini sevmeleri, maddi ve manevi anlamda doyum sağlamaları ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı da tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın teorik kısmında tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ampirik kısmında ise teorik kısımda verilen bilgiler ışığında, banka çalışanlarını kapsayan, ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, banka

alışanlarının yaşadıkları tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında yüksek kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki; tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken; duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki tespit edilememiştir. Tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma boyutu ile duygusal bağlılık arasında düşük kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki; devam bağlılığı ile orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki ve normatif bağlılık ile yüksek kuvvette yine negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sendromun son boyutu olan kişisel başarı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememişken; devam bağlılığı ile orta kuvvette ve yine negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek kuvvette ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik Sendromu, rgtsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Banka alışanlarının Tükenmişlik Sendromu, Banka alışanlarının rgtsel Bağlılığı.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE EFFECT OF BURNOUT SYNDROME ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION**

**Ferda KERVANCI**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**January 2013, xx+ 190 Pages**

In global competitive environment, integration with the employees is the main condition for getting successful results of organizations who aimed at success and power. Burnout levels of the employees who have a significant impact on the future of the organization and their commitment to their organizations became concepts which are emphasized strongly by organizations. Burnout syndrome which is a set of undesirable behaviors of employees towards their job and environment that they developed mentally and physically is one of the major problems faced by the organizations recently.

In order to ensure the employees' commitment to the organization and reduce turnover intentions, employees must like their job, they must be satisfied both mentally and financially, and their satisfaction level should be increased in these senses.

The purpose of this study is to reveal the impact of burnout syndrome on organizational commitment and turnover intention. In the theoretical part of the study, the concepts of burnout syndrome, organizational commitment, and turnover intention are explained in detail.

In the empirical part of the study, based on the information provided in the theoretical part, a survey based research which covers bank employees takes place. Based on the findings obtained in the result of this research, the



impact of burnout syndrome experienced by bank employees on organizational commitment and turnover intention is tried to be determined and some evaluations of results are done.

In the light of the findings obtained in this research and evaluations done, while a strong and negative correlation between burnout syndrome and organizational commitment; a moderate and negative correlation between the emotional exhaustion which is a sub-dimension of burnout syndrome and continuance commitment and normative commitment are determined; no correlation between emotional exhaustion and affective commitment are determined. A weak and negative correlation of the depersonalization dimension of burnout syndrome with affective commitment; a moderate and negative correlation with continuance commitment; and a strong and negative correlation with normative commitment are determined. Whereas no correlation of personal accomplishment which is the last dimension of the syndrome with affective commitment and normative commitment is determined, a moderate and yet negative correlation with continuance commitment is determined. On the other hand, a strong and positive correlation between burnout syndrome and turnover intention is determined.

Another result reached via this research is that burnout syndrome has an impact on organizational commitment and turnover intention.

**Keywords:** Burnout Syndrome, Organizational Commitment, Turnover Intention, Burnout Syndrome of Bank Employees, Organizational Commitment of Bank Employees.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xxii
EKLER LİSTESİ .....	xxiii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	- 1 -
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	- 3 -
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	- 4 -
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....	- 4 -

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI, MODELLERİ VE SONUÇLARI

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	- 6 -
2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ VE TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ .....	- 9 -
2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	- 10 -
2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	- 10 -

2.2.2.1. İdealistik Coşku .....	- 11 -
2.2.2.2. Durgunluk.....	- 11 -
2.2.2.3. Engellenme .....	- 12 -
2.2.2.4. Duygusuzlaşma .....	- 12 -
2.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli .....	- 13 -
2.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	- 13 -
2.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli .....	- 15 -
2.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	- 15 -
2.2.6.1. 1. Aşama: Kimlik x Rol Karmaşası .....	- 16 -
2.2.6.2. 2. Aşama: Yeterlilik x Yetersizlik .....	- 16 -
2.2.6.3. 3. Aşama: Verimlilik x Durgunluk .....	- 17 -
2.2.6.4. 4. Aşama: Yeniden Oluşturma x Hayal Kırıklığı .....	- 17 -
2.2.7. Maslach'n Tükenmişlik Modeli.....	- 18 -
2.2.7.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) .....	- 18 -
2.2.7.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization) .....	- 19 -
2.2.7.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment).....	- 20 -
<b>2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>- 20 -</b>
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	- 21 -
2.3.1.1. Cinsiyet .....	- 21 -
2.3.1.2. Yaş.....	- 22 -
2.3.1.3. Medeni Durum: .....	- 23 -
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi: .....	- 23 -
2.3.1.5. Kişilik Özellikleri .....	- 24 -
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	- 26 -

2.3.2.1. İş Yükü.....	- 27 -
2.3.2.2. İşle İlgili Kontrol.....	- 27 -
2.3.2.3. Ödüller .....	- 28 -
2.3.2.4. Aidiyet .....	- 29 -
2.3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet Algısı .....	- 29 -
2.3.2.6. Örgütün Yapısı .....	- 30 -
2.3.2.7. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	- 32 -
<b>2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ.....</b>	<b>- 33 -</b>
2.4.1. Fizyolojik Belirtiler.....	- 34 -
2.4.2. Duygusal/Bilişsel Belirtiler .....	- 35 -
2.4.3. Davranışsal Belirtiler .....	- 35 -
<b>2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI.....</b>	<b>- 36 -</b>
2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Kişisel Sonuçları .....	- 36 -
2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları .....	- 38 -
2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına İlişkin Sonuçları .....	- 40 -

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

<b>3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....</b>	<b>- 42 -</b>
<b>3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ.....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>- 47 -</b>
3.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	- 48 -
3.3.1.1. Kanter'in Sınıflandırması .....	- 49 -

3.3.1.1.1. Zorunlu Bağlılık (Continuance Commitment) ....	- 49 -
3.3.1.1.2. Kenetlenme Bağlılığı (Cohesion Commitment) .	- 49 -
3.3.1.1.3. Kontrol bağlılığı (Control Commitment),.....	- 50 -
3.3.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	- 51 -
3.3.1.2.1. Yabancılaştırıcı Bağlılık .....	- 51 -
3.3.1.2.2. Çıkarıcı (Hesapçı) Bağlılık .....	- 51 -
3.3.1.2.3. Ahlaki (Moral) Bağlılığı .....	- 52 -
3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	- 52 -
3.3.1.3.1.Uyum Bağlılığında .....	- 52 -
3.3.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı .....	- 53 -
3.3.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı .....	- 53 -
3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	- 53 -
3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	- 54 -
3.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık .....	- 55 -
3.3.1.5.1. Devamlılık Bağlılığı .....	- 57 -
3.3.1.5.1. Normatif Bağlılık .....	- 58 -
3.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	- 59 -
3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması .....	- 60 -
3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	- 61 -
3.3.3. Çoklu Bağlılık .....	- 62 -
<b>3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>- 63 -</b>
3.4.1. Kişisel Faktörler.....	- 65 -
3.4.1.1. Demografik Özellikler .....	- 65 -
3.4.1.1.1. Yaş.....	- 65 -

3.4.1.1.2. Cinsiyet .....	- 66 -
3.4.1.1.3. Medeni Durum .....	- 67 -
3.4.1.1.4. Örgütte Çalışma Süresi ve Kıdem .....	- 67 -
3.4.1.1.5. Eğitim Seviyesi .....	- 68 -
3.4.1.2. İş Beklentileri.....	- 68 -
3.4.1.3. Psikolojik Sözleşme .....	- 69 -
3.4.2.Örgütsel Faktörler.....	- 70 -
3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi .....	- 70 -
3.4.2.2. Liderlik ve Yönetim Tarzı.....	- 71 -
3.4.2.3. Gözetim.....	- 73 -
3.4.2.4. Ücret Düzeyi ve Ödüllendirme Sistemi.....	- 73 -
3.4.2.5. Örgütsel Adalet .....	- 74 -
3.4.3. Çevresel Faktörler .....	- 75 -
3.4.3.1. Profesyonellik.....	- 75 -
3.4.3.2. Yeni İş Olanakları ve Sektörün Durumu .....	- 77 -

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

<b>4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI .....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>- 80 -</b>
4.2.1. Bireysel Faktörler .....	- 81 -
4.2.2. Örgütsel Faktörler.....	- 83 -
4.2.3. Çevresel Faktörler .....	- 84 -
<b>4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ...</b>	<b>- 85 -</b>

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>- 87 -</b>
<b>5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>- 89 -</b>
5.4.1. Araştırmanın Modeli .....	- 89 -
5.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	- 90 -
5.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	- 90 -
5.4.3. 1. Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	- 91 -
5.4.3. 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	- 93 -
5.4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	- 95 -
5.5.4. Verilerin Analizi.....	- 96 -
<b>5.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>- 97 -</b>
5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	- 97 -
5.5.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü .....	- 99 -
5.5.3. Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu.....	- 101 -
5.5.4. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi .....	- 114 -

5.5.5. Tükenmişlik Sendromunun, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri .....	- 118 -
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>- 127 -</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>- 148 -</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Tükenmişliğin Belirtileri.....	- 34 -
<b>Tablo 3.6:</b> Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler .....	- 64 -
<b>Tablo 5.1:</b> Maslach Tükenmişlik Envanteri Doğrulayıcı Faktör Analizi ....	- 93 -
<b>Tablo 5.2:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	- 95 -
<b>Tablo 5.3:</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	- 96 -
<b>Tablo 5.4:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	- 97 -
<b>Tablo 5.5:</b> Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı -	98 -
<b>Tablo 5.6:</b> Araştırmaya Katılanların Unvana Göre Yüzde-Frekans Dağılımı ..	98 -
<b>Tablo 5.7:</b> Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı.....	- 99 -
<b>Tablo 5.8:</b> Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değeri .....	- 100 -
<b>Tablo 5.9:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	- 100 -
<b>Tablo 5.10:</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	- 101 -
<b>Tablo 5.11:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları .....	- 102 -

- Tablo 5.12:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları ..... - 104 -
- Tablo 5.13:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları ..... - 106 -
- Tablo 5.14:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Birime Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları ..... - 108 -
- Tablo 5.15:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Çalışma Süresine Göre Farklılığının Tespitine One-Way Anova Testi Sonuçları ..... - 110 -
- Tablo 5.16:** Duygusal Tükenmişlik Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları .... - 111 -
- Tablo 5.17:** Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları ..... - 112 -
- Tablo 5.18:** Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları .. - 113 -
- Tablo 5.19:** Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi ..... - 114 -

<b>Tablo 5.20:</b> Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarının, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi .....	- 115 -
<b>Tablo 5.21:</b> Tükenmişlik Sendromu ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi -	117 -
<b>Tablo 5.22:</b> Örgütsel Bağlılığa İlişkin Model Özeti .....	- 119 -
<b>Tablo 5.23:</b> Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları....	- 119 -
<b>Tablo 5.24:</b> Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar	- 120 -
<b>Tablo 5.25:</b> Duygusal Bağlılığa İlişkin Model Özeti .....	- 120 -
<b>Tablo5.26:</b> Tükenmişlik Sendromunun Duygusal Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	- 121 -
<b>Tablo 5.27:</b> Faktörlerin Duygusal Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar.	- 121 -
<b>Tablo 5.28:</b> Devam Bağlılığına İlişkin Model Özeti .....	- 122 -
<b>Tablo 5.29:</b> Tükenmişlik Sendromunun Devam Bağlılığına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	- 122 -
<b>Tablo 5.30:</b> Faktörlerin Devam Bağlılığına Etkisini Gösteren Katsayılar	- 123 -
<b>Tablo 5.31:</b> Normatif Bağlılığa İlişkin Model Özeti .....	- 123 -
<b>Tablo 5.32:</b> Tükenmişlik Sendromunun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	- 124 -

- Tablo 5.33:** Faktörlerin Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar - 124 -
- Tablo 5.34:** İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Model Özeti ..... - 125 -
- Tablo 5.35:** Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları - 125 -
- Tablo 5.36:** Faktörlerin İşten Ayrılma Niyetini Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar ..... - 126 -
- Tablo 5.37:** Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri ..... - 126 -

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Genel Uyum Sürecinin Üç Dönemi .....	- 8 -
<b>Şekil 3.2:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	- 47 -
<b>Şekil 3.3:</b> Tutumsal Bağlılık Süreci.....	- 48 -
<b>Şekil 3.4:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	- 54 -
<b>Şekil 3.5:</b> Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	- 59 -
<b>Şekil 4.1:</b> İşten Ayrılma Süreci .....	- 79 -
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	- 90 -

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler	vd.
Editör	Ed.
ve benzeri/ve benzerleri	vb
Maslach Tükenmişlik Envanteri	MTE

## EKLER LİSTESİ

**Ek 1:** Anket Formu..... - 182 -





# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Ekonomik ve coğrafi sınırların ortadan kalktığı, rekabetin gün geçtikçe zorlaştığı günümüzde örgüt içindeki insan unsuru daha da önem kazanmıştır. Artık örgütler sadece verilen görevleri yerine getiren bireylere değil; araştıran, öğrenen, öğrendiklerini hayata geçiren bireylere ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin çalışanlardan istekleri ve beklentileri artıkça buna paralel olarak çalışanların da örgütlerinden istek ve beklentileri artmaktadır.

Çalışanlarından maksimum fayda elde etmeyi amaçlayan örgütler, bilgi ve teknolojiyi temel alarak sürekli öğrenme ve gelişmeyi destekleyen, çalışanların kendi amaç ve hedeflerini belirlemelerine olanak sağlayan, adalet, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerini göz önünde bulunduran modern örgütler olmalıdır. Çünkü çalışanlar maddi ve manevi anlamda doyum sağladıkları sürece örgütte kalmak isteyeceklerdir. Yetişmiş insan gücünü kaybetmek istemeyen örgütler de çalışanlarını kendilerine bağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır.

Çalışanların örgütlerine, işlerine ve ilişki içerisinde buldukları diğer insanlara karşı tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olan tükenmişlik kavramı örgütün çıktılarını da önemli ölçüde etkilemektedir. İş talepleri ile kişisel kapasite arasında, uzun bir zaman dilimi içerisinde dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkan, işyerinde süregelen şiddetli bir stresin sonucu olarak kendini gösteren tükenme davranışı çalışanın enerjisinin tükenmesine, zihinsel olarak işten uzaklaşmasına, mesleki performansının düşmesine ve son olarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Küresel rekabet ortamında başarı ve gücü

hedeflemiş örgütlerin karşılaşmak istemeyecekleri bu olumsuz tutum ve davranışların önüne geçmelerinin önemli bir anahtarı olarak karşımıza bağlılık kavramı çıkmaktadır.

Örgüte bağlı çalışan, örgütün üyesi olmaktan gurur ve kıvanç duymakta, örgütün amaçlarına ulaşması için büyük çaba göstermekte, örgüt amaçlarını benimseyerek örgütle bütünleşebilmektedir. Örgütler çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeli, onlarla açık bir iletişim ortamında güveni esas alan ilişkiler kurmalı ve onların gelişimlerini desteklemelidir. Bireyin işin sahibi haline getirildiği, yenilik ve farklılıkların teşvik edildiği, takım çalışmasının desteklendiği böylece de iş tatmininin ve iş doyumunun arttığı örgütler çalışanların bağlılığını artırabileceklerdir.

Maddi ve manevi açıdan doyum sağlamayı amaçlayan çalışanlar çabalarının karşılığını alamaz ve bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse tükenmişlik duygusuna uygun bir zemin hazırlanmış olur. Örgütlerde tükenmişliğe bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarında düşme, işten ayrılma niyetlerinde ve buna bağlı olarak da işgören devir hızında artışlar ortaya çıkmaktadır. İşgören devir hızı örgütler için önemli bir maliyet unsurudur. Örgütten ayrılan çalışanın yerine yeni bir personelin alınması; seçme ve yerleştirme, eğitim ve oryantasyon çalışmaları örgütlerin bütçe ayırmalarını gerektirmektedir. Bununla birlikte işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe yeterince katkı sağlamama/işten kaytarma gibi durumlar da örgütlerin verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir.

Bu çalışma, tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir bakış açısı sunması bakımından önemli görülmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı işlerde çalışan bireylerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması durumu olan tükenmişlik sendromu çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta ve onların örgütte kalmalarını zorlaştırmaktadır. Örgütlerin,

Çalışanların bağlılığını artırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için pek çok faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesinin, örgütler tarafından konuyla ilgili önlemlerin alınmasını kolaylaştıracaağı, örgütlerin arzuladığı örgütsel bağlılığa kavuşmalarına ve işgören devir hızında azalmalara yardımcı olcağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin birarada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamış olması ve çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünde çalışma daha da önem arzetmektedir.

## **1.2. ÇALIşMANIN AMACI**

Bu alışma, bankalarda görev yapan çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Örgütlerin tümünde olduğu gibi bankaların başarisının artırılmasında da çalışanların önemli katkıları bulunmaktadır. Banka alışanlarının örgütlerine bağlı olmaları, onların iş doyumlarının ve iş tatminlerinin yüksek olmasına yardımcı olmaktadır. Örgütü ve yaptığı işi seven çalışanlar daha kaliteli hizmet vermeye abalayacak ve böylece örgütlerinin başarisına yüksek düzeyde katkı sağlayacaktır.

Bu alışma insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı bankalarda çalışanların yoğun stres altında zamanla fiziksel ve zihinsel olarak tükenme yaşamalarının onların örgütsel bağlılığını azaltacağı ve işten ayrılma niyetlerini artıracaağı düşüncesiyle yapılmıştır. Bu düşünce doğrultusunda da bu çalışmada tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişi sel başarı boyutlarının; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

### **1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM**

“Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlığını taşıyan bu çalışma teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmanın teorik kısımda incelenen tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin literatürde pek çok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak bu kavramların birarada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Konuya ilişkin yayınlar, kütüphane, internet, yurt içi ve yurt dışı çeşitli süreli yayınlardan elde edilmiş, buralardan elde edilen kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Araştırmanın ampirik kısmında ise Kırşehir İl Merkezinde faaliyet gösteren bankalarda görev yapan çalışanlara yönelik, ankete dayalı bir araştırma bölümü yer almaktadır. Anket verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yardımıyla, banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

### **1.4. ÇALIŞMANIN PLANI**

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü olan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; tükenmişlik kavramı, tanımı, tükenmişlik modelleri ve gelişim süreci, tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler, tükenmişlik sendromunun belirtileri ve sonuçları yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümde; işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetine etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ile işten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümde ise Kırşehir İl Merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma bulunmaktadır. Yine bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmı ise tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümleri analiz edilerek yapılan tespitleri ve değerlendirmeleri içermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI, MODELLERİ VE SONUÇLARI

Hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak yaşanan kültürel, sosyal ve politik değişikliklerin birbiri ardına yaşandığı, etkilerinin de aynı hızla tüm dünyaya yayıldığı bir çağda yaşıyoruz. Ekonomik ve coğrafi sınırların ortadan kalktığı bu çağda, örgütler sürekli değişen, dinamik, belirsiz ve çalkantılı iş ortamlarında ayakta kalmak ve rekabet güçlerini korumak zorundadırlar.

İş dünyasında rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut ve düzey "hiperrekabet" olarak ifade edilmekte ve daha önce ulusal boyutlarda yaşanan değişim, küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası boyuta taşınmaktadır. Uluslararası değişim sürecinde piyasadaki dinamizmi işletme içine taşıyabilen, sıra-dışını düşünebilen, yenilikçi olanı uygulayabilen ve olası görülmeyeni başarabilen işletmeler güçlü rekabet ortamlarına uyum sağlayabilmektedir (Tekin vd., 2006: 1).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle tükenmişlik kavramı, tanımı, tükenmişlik modelleri ve gelişim süreci üzerinde durulacak, sonrasında tükenmişlik sendromunun neden olan faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki sınıfta incelenecektir. Çalışma tükenmişlik sendromunun belirtileri, sendromun kişisel, örgütsel ve aile hayatı üzerindeki etkileri ile devam edecektir. Sonraki bölümlerde örgütsel bağlılık kavramı ve işten ayrılma niyeti kavramları ayrıntıları ile incelenecektir.

#### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik (Burnout) olgusu, 1970'li yıllardan itibaren araştırmacılar tarafından araştırma konusu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Budak ve

Sürgevil, 2005: 95). Alan yazın incelendiğinde tükenmişlik kavramının ne olduğu ve bu kavram ile ilgili olarak yapılabilecekler konusunda tam bir fikir birliğinin olmayışı farklı tükenmişlik tanımlarına kaynaklık etmektedir.

TDK tarafından "Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" olarak tanımlanan kavram ilk olarak Psikolog Freudenberg (1986: 9) tarafından "yıpranma ve enerjinin tükenmesi durumu" olarak tanımlanmıştır.

Freudenberg'in (1986: 9) tükenmişliğe ilişkin yapmış olduğu ayrıntılı tanımı ise "kişilerin içsel değerleri nedeni ile kendisini zorlaması ya da aile, iş, değerler sistemi veya toplum gibi dışsal etkenler tarafından zorlanmaları sonucu enerjilerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel kaynaklarının tükenmesi" şeklindedir.

Maslach ve Jackson (1981: 2) ise tükenmişlik kavramını bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar sendromun fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularını beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

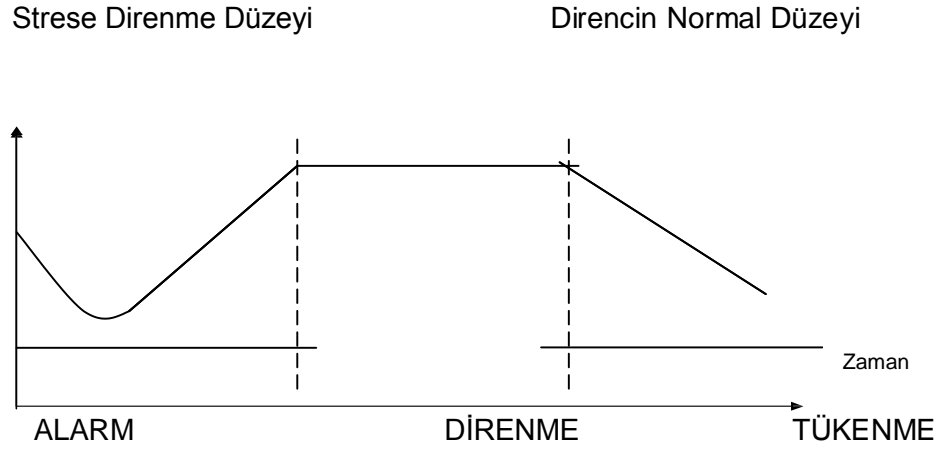
Pines ve Aronson (1988: 9) ise tükenmişliği yine benzer şekilde duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak tanımlamaktadırlar.

Kalimo vd. (2003: 109) tarafından ise tükenmişlik, iş talepleri ile kişisel kapasite arasında, uzun bir zaman dilimi içerisinde dengesizlik olduğu zaman gelişen, işyerinde süregelen şiddetli bir stresin sonucu olarak tanımlanmaktadır.

Tükenmişlik tanımları içinde en çok kabul gören tanım ise Maslach ve arkadaşları (1981) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik;

“insanlara yönelik işlerde çalışan kişilerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması sendromu” olarak tanımlanmıştır.

Tükenmişlik bedeninin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkinin sonuncusudur. Organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir gerginlik durumu olarak tanımlanan stres, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı mesleklerde daha fazla yaşanmaktadır. Hans Selye (1974: 26-39) bu aşamalı tepkiyi Şekil 1’de görüldüğü gibi “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırmıştır.



**Şekil 1.1: Genel Uyum Sürecinin Üç Dönemi**  
**Kaynak:** Baltaş ve Baltaş, 2000: 26.

Alarm döneminde birey herhangi bir dış uyarıyı stres yapıcı bir faktör olarak algılamaktadır. Bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlandığını hisseden birey bu uyarıdan kaçarak ya da mücadele ederek yeniden eski uyum düzeyine dönmeye çalışmaktadır. Fiziksel ve duygusal enerjinin harekete geçirilerek stres faktörünün olumsuz etkilerine karşı çıktığı direniş dönemi sonrasında, başarılı bir şekilde sorunla başa çıkılmışsa “genel uyum düzeyi”ne dönülerek direniş aşaması sonlanmaktadır. Ancak, uyarı çok şiddetli ise ve birey olumsuz etki ya da etkileri ortadan kaldıramaz durumdaysa, aynı zamanda



stres faktörüne uzun süre maruz kalınmış ise tükenme dönemi ortaya çıkarmaktadır (Torun, 1997: 43-44).

Tükenmişlik kavramı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Tükenmişlik ilk olarak bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile kendini göstermekte ve bu boyut duygusal tükenme olarak adlandırılmaktadır. Bireyin çevresindeki bireylerle olan ilişkisini sınırlandırması ile duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkmaktadır. Daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki farkı gören birey iş ve ilişkiler konusunda yetersiz olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde olduğu bu boyut kişisel başarıda düşme boyutu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 2003: 189; Maslach ve Jackson, 1981: 99; Leiter ve Maslach, 1988: 297; Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Yukarıda da değinildiği gibi bireysel seviyede oluşan tükenmişlik, duyguları, tutumları, güdüleri ve beklentileri kapsayan psikolojik bir yaşantıdır. Problemler, sıkıntılar, rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar ile bezenmiş negatif bir yaşantı olan tükenmişlik; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

## **2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ VE TÜKENMİŞLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ**

Tükenmişlik, ilk başlarda hizmet sektöründe çalışan insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimken, Psikoloji literatürüne Herbeit Freudenberger'in 1974 yılında "Journal of Social Issues" de yayınladığı bir makaleyle girmiştir (Leiter, 1991: 547).

Tükenmişliğin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmış olması, farklı tükenmişlik modellerinin ve gelişim

süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu modellerden ve gelişim süreçlerinden bazıları çalışmanın bu bölümünde incelenecektir.

### **2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss Modeline göre, iş talepleri ve iş gerekleri kişilerin sahip oldukları kaynakları aştığı zaman çalışanlar stres yaşamaktadır. İş tarafından ortaya konan bu talepler dışsal veya içsel olabilmektedir. Benzer şekilde sahip olunan kaynaklar da dışsal (iş ekipmanı gibi) veya içsel (bilgi, beceri, motivasyon, enerji gibi) olabilmektedir (Cherniss, 1981: 172-173).

Buna göre Cherniss (a.g.e.) tükenmişliği, “kontrol altına alınamayan stres” olarak tanımlamış ve stresli durumlara karşı kullanılan bir baş etme yolu olarak değerlendirmiştir. Bu modele göre tükenmişlik, stres ile başlayan ve psikolojik geri çekilmeyi de kapsayan baş etme davranışları ile sona eren bir süreçtir.

Çalışanlar, stres oluştuğunda ilk olarak stresin kaynağına yönelmekte ve sahip oldukları baş etme yolları ile bu stresi ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Eğer stres kaynağını ortadan kaldırmaya yönelik olan bu teşebbüs başarısız olursa meditasyon, egzersiz gibi stres yönetim usullerine başvurulabilmektedirler. Eğer bu yöntemler sonucunda hissedilen gerilim ve yaşanan sıkıntıda herhangi bir değişiklik olmuyorsa, çalışanlar işlerinden psikolojik geri çekilme davranışı sergileyebilmektedirler (Cherniss, 1981: 172-173).

Özetle, Cherniss Modeline göre tükenmişlik, kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Yıldırım, 1996: 4).

### **2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Edelwich Modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda

tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelvich Modeli'ne göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2010: 19). Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir.

#### **2.2.2.1. İdealistik Coşku**

İlk aşama heves ya da şevk aşamasıdır. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada birey, enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Hizmet verilen insanlarla özdeşim kurma, enerjiyi gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememesi bu dönemde görülebilen tehlike belirtileridir (Dinler, 2010: 60).

Aynı zamanda hizmeti veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için ısrarlı bir istek vardır. Bu kişiler övülmeyi beklerken, genellikle gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu durumun etkisi ile işin kişiye verdiği hazzın uzun süre devam etmemesi nedeniyle kişi hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişlik yolunda ilerlemeye başlamaktadır. Bu durum sıklıkla çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık bir yılın sonunda oluşmaktadır (Baysal, 1995: 28).

#### **2.2.2.2. Durgunluk**

Durgunluk dönemi içine giren birey, büyük olasılıkla görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Durgunluğa geçiş sırasında çalışan kişi işi yavaşlatmayı düşünmekte ve mevcut enerji düzeyi düşmeye başlamakta, motivasyon azalmaktadır. Önyargıların, prensiplerin, kıdemlilik ve diğer amaçların idealistik şevk düzeyindeki dinçlikle peşine düşülmemektedir. Bu durum devam ettiğinde çalışan, verdiği hizmeti daha fazla sevmemektedir. Bu aşamada iş dışındaki ilgiler çok önemli hale gelebilmektedir (Çam, 1991: 21). Yine bu dönemde daha fazla para

kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlamaktadır (Siliğ, 2003: 13).

### **2.2.2.3. Engellenme**

Engellenme olarak isimlendirilen üçüncü aşamada birey, zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasına yol açan iki kaynak vardır; birincisi hizmet veren çalışanın, hizmet verdiği kişinin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesidir. İkincisi ise hizmet veren çalışanın, sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır (Baysal, 1995: 29).

### **2.2.2.4. Duygusuzlaşma**

“Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” şeklinde tanımlanabilir. Hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir hava vardır. Mekanik olma, rutinlerin korunması açıktır. İlgisizlik, süren engellemelerin yıkıcılığının üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin son çabası, son çaresi gibi görünmektedir. Genellikle hizmet verende “vazgeçmiş (teslim olmuş)” bir hava vardır (Çam, 1991: 22).

Müdahale (intervention) aşaması ise tükenmişlik sürecinin kronolojik bir aşaması olmayıp, diğer aşamalara verilen bir tepkidir. Müdahalenin anlamı ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır. Yeniden yapılandırma; işi yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri yeniden düzenleme gibi çabaları içermektedir. Edelwich ve Brodsky Modeli’ni kullanan araştırmacılar, tükenmişlik sürecinin ilk dört aşamada gerçekleştiğini öne sürmekte, beşinci aşamayı ise önleme stratejileri olarak nitelendirmektedirler (Yıldırım, 1996: 7-8).

### **2.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines ve Aronson (1988: 9) tarafından ortaya konan bu modelin fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve zihinsel tükenme olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır.

Kişilerin düşük enerjilerinin olması, kronik yorgunluk hissetmeleri ve zayıf düşmeleri fiziksel tükenme olarak isimlendirilmiştir. Bu tükenme sonucunda kişilerde hastalıklara karşı hassasiyetler, iştah düzensizlikleri, uyku düzensizlikleri görülmektedir. İkinci bileşen olan duygusal tükenme ise çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılmış gibi duyguları içermekte olup, sürekli ağlama hissi ile birlikte depresyon belirtileri göstermektedir. Son bileşen olan zihinsel tükenme bileşeni ise kişinin kendisine, işine, diğer insanlara ve hayatına karşı negatif tutumlar geliştirmesi ile ilgili olup, bu kişiler kendilerini aşağı ve yetersiz olarak görebilmektedirler (Pines ve Aronson, a.g.e: 12-15).

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

Perlman ve Hartman tükenmişlikle ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramına ulaşmışlardır. Buna göre tükenmişlik, "Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır". Perlman ve Hartman'ın modeli, bilişsel/algısal bir odağa sahiptir ve bu modele göre tükenmişlik, strese verilen bir reaksiyon sonucu gelişmektedir. Bu model, tükenmişlikle ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır ve modele göre tükenmişliğin üç boyutu üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar; yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklı olan fizyolojik belirtiler, duygusal tükenme gibi tutum ve duygulara odaklı olan duyuşsal/bilişsel belirtiler, duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanan davranışsal belirtilerdir (Sürgevil, 2006: 29-30).

House ve Wells (1978), Beehr ve Newman (1978) ve Matteson ve Ivancevich (1979) isimli araştırmacıların düşünce sistemleri temel alınarak oluşturulan model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan bütün değişkenleri kapsayan bu modele göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sürgevil, 2006: 30).

Modelin dört aşaması bulunmaktadır (Baysal, 1995: 26):

- Durumun strese götürme derecesi,
- Algılanan stres düzeyi,
- Strese tepki,
- Strese verilen tepkinin sonucu.

Pearlman ve Hartman'a göre stresin derecesi kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi ile tayin edilmektedir. Buna göre stresin oluşumuna; bireyin beceri ve yeteneklerinin örgütün isteklerini karşılamaya yeterli olmaması ve bireyin iş çevresi ile arasındaki uyumsuzluk neden olmaktadır.

İkinci aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin algılaması ile sonuçlanmaktadır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin kişiliği ve geçmiş özelliklerine de bağlıdır.

Üçüncü aşama ise strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin veya hangilerinin ortaya çıkacağını yine kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

Dördüncü aşama, strese verilen tepkinin sonucunu temsil etmektedir. Bu aşamada iş doyumundaki değişimler işin niteliğini de etkileyebilmektedir. Bununla birlikte çalışanın psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda da çeşitli bozulmalar meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir veya işten çıkartılabilir. Bir başka olasılık olarak da çok yönlü kronik duygusal bir stres durumu olarak tükenmişliği yaşayabilir (Sürgevil, 2006: 31).

### **2.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli**

Meier (1983:899)'in kuramında tükenmişlik "Bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisi" olarak tanımlanmaktadır. Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır.

Birinci boyut olan **pekiştirme beklentileri**, belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentilerinden oluşurken, ikinci boyut olan **sonuç beklentileri**, belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir çalışan "Ben bu görevi yerine getiremem" şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle tükenmişlik yaşayabilmektedir (a.g.e).

Üçüncü boyutu oluşturan **yeterli olma**, verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret etmektedir (Meier, 1983: 906). Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir (Atlandı, 2010: 26). **Bağlamsal işleme süreci** olarak isimlendirilen son boyut insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapmaktadır (a.g.e: 27).

### **2.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

Suran ve Sheridan'ın (1985: 742) gözlem ve tecrübelerine dayalı olarak geliştirilen bu model yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan mesleki

gelişime uygun psikolojik adımları ayrıntılı olarak incelemeye çalışmaktadır. Modelin aşamaları şunlardır (Suran ve Sheridan, 1985: 742):

- Birinci Aşama: Kimlik, rol karmaşası
- İkinci Aşama: Yeterlilik, yetersizlik
- Üçüncü Aşama: Verimlilik, durgunluk
- Dördüncü Aşama: Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Bu modele göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.6.1. Birinci Aşama: Kimlik x Rol Karmaşası**

Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir (a.g.e).

Bu dönemde gerçekleşen ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışma, bir meslek seçimi üzerine yoğunlaşmaktadır. Söz konusu çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Mesleki gelişimin bu psiko-sosyal aşamasını anlamlı bir biçimde çözümlenmeyi başaramama, gelecekteki meslek insanını, işinde bir rol karmaşası ile karşı karşıya bırakır. Kişinin gelişimiyle eğitim gereksinimlerinin dengelenememesi, o kişinin benliğini kişisel ve mesleki bir bütün olarak entegre etmesini önlemektedir. Kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturamamaktadır. Böylece gelecekteki olası bir "tükenmişlik" için tohumlar atılmış olmaktadır (Üresin, 2009: 14-15).

#### **2.2.6.2. İkinci Aşama: Yeterlilik x Yetersizlik**

Profesyonel kimlik süreci, kişinin işinde yeterlilik duygusunu hissetmesi ile tamamlamaktadır. Bu süreçte kişi "Yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusunu



sormakta ve kendisini eş düzeydeki diğer profesyonellerle karşılaştırmaktadır. Bu dönem 20'li yaşların başlarında yaşanmaktadır. Karşılaştırma olumsuz olursa kişi, yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu yaşamakta ve tükenme riski artmaktadır.. Karşılaştırma olumlu olursa kişi yapmayı seçtiği işte kendisini değerli hissetmektedir (Baduroğlu, 2010: 30).

#### **2.2.6.3. Üçüncü Aşama: Verimlilik x Durgunluk**

Otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren meslek sürecinin başladığı bu aşamada profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yeteneklerini yaratıcı biçimde kullanabileceği bir ortam olmayınca daha önceki başarıları da anlamlı görünmeyecektir. Bireyin bu sürecin sonunda tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir (Okyay, 2009: 20).

#### **2.2.6.4. Dördüncü Aşama: Yeniden Oluşturma x Hayal Kırıklığı**

Üçüncü aşamadaki süreç devam ederken, kişi bugünkü bulunduğu noktaya kendisini getiren ilk seçimi sorgulamaya başlamaktadır. Bu dönemde meslekten memnuniyetsizlik gündeme gelebilmektedir. Mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az bir yenilik hissedilebilmektedir. Orta yaşta ortaya çıkan bu meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede pozitif bir uyarıcı rolü de oynayabilmektedir. Yeniden oluşturma ise kişinin kişisel ve mesleki yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir keşfetme sürecidir. Bunu yapamaması durumunda kişi, ya meslekten kaçmayı ya da tümüyle bir

hayal kırıklığı içerisinde tükenmişliğe uğramayı tercih edecektir (Üresin, 2009:14-15).

### **2.2.7. Maslach'n Tükenmişlik Modeli**

Maslach tükenmişlik konusunu literatüre sokan ilk araştırmacı olmamasına rağmen konuya büyük katkılarda bulunmuş ve araştırmalarını 1982'de yayınlanan, "Burnout: The Cost of Caring " adlı bir eserde toplamıştır. Aynı zamanda 1986'da Jackson'la birlikte bu araştırmada veri toplama aracı olarak da kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir (Maslach, 1982:3).

Maslach tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme sendromu" şeklinde tanımlar (a.g.e). Maslach Tükenmişlik Modeli'nin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

#### **2.2.7.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)**

Duygusal tükenme, özellikle yoğun çalışma temposuna sahip olan ve insanlarla yüzyüze ilişkilerde bulunmayı zorunlu kılan meslek çalışanlarında görülen ve bireyi yoğun stres altına sokan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birçok araştırmacıya göre duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en açık olarak gözlemlenebilen, diğer iki boyuta göre daha çok incelenen boyutudur. Kişisel stres cevapları olarak karakterize edilen duygusal tükenme, aşırı yüklenme hissini ve kişinin duygusal kaynaklarını tükettiğini ifade etmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Leiter ve Maslach, 1988: 297;

Maslach vd., 2001: 402-403; Friesen ve Sarros, 1989: 179; Sweeney ve Summers, 2002: 225; Singh vd.,1994: 559; Ergin, 1993: 144; Torun, 1997: 47; Çimen ve Ergin, 2001: 169; Güllüce, 2006: 6).

Duygusal tükenme, yoğun çalışma temposunda olan kişilerin kendisini zorlaması ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmesi karşısında bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Işıkhan, 2004: 51). Bireyin ilişki içerisinde olduğu kişilerin taleplerini karşılama konusunda kendisini yetersiz hissetmesi ile stres durumu yaşanmakta ve bu duruma tepki olarak da duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.7.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)**

Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi olarak tanımlanan duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli bir azalmaya işaret etmektedir (Ergin, 1996: 28). Bu boyut bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir (Leiter ve Maslach, 1988: 297; Maslach vd., 2001: 403; Kaçmaz, 2005: 29).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissetmektedir. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolları kullanmaktadır. İnsanlarla olan ilişkilerini asgari düzeye indirmektedir. Sendroma yakalanan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih etmektedir. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalmakta ve insanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum; sendromun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi; insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılmakta ve onlardan sadece kötülük geleceğini zannetmektedir (Güllüce, 2006: 6).

### **2.2.7.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment)**

Kişisel başarıda düşme hissi, kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach, 2003: 190). Bu boyut, bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşiminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach ve Leiter, 1997: 18; Maslach vd., 2001: 403).

Bu boyutta bireyin kendisine ilişkin değerlendirmeleri olumsuz nitelik kazanmaktadır. Bununla birlikte işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş göstermektedir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellemektedir (Seligman, 1990: 10; Leiter ve Maslach, 1988:297-298; Maslach vd., 2001: 403; Singh vd., 1994: 559; Çimen, 2000: 6).

### **2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Tükenmişlik kavramını anlamak için bireyi tükenmişliğe hazırlayan faktörlerin incelenmesi şarttır (Işıkhan, 2004: 52). Ülkemizde ve dünyada bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar tükenmişliğin yalnız doğrudan kişilikle ilgili olduğu yönündeyken, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde örgütsel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de, hem örgütsel hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe neden olduğu ve tükenmişliğin çok boyutlu karmaşık bir fenomen olduğu yönündedir (Kaçmaz, 2005: 30).

Çalışmanın bu kısmında tükenmişlik sendromunun nedenleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık halinde incelenecektir.

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

İnsanın biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu düşünülduğünde bu üç unsurun da tükenmişlik sendromuna farklı şekillerde etki edeceği söylenebilir. İçinde bulunulan koşullar, çalışma ortamı, bireyin fiziksel ve psikolojik durumundaki farklılıklar tükenmişliğin nedenleri olarak ele alınabilir.

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, kişilik farklılıkları, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumunu ve üstlerden görülen destek (Avşaroğlu vd., 2005: 117), çalışma yılı, motivasyon düzeyi, bireyin benlik gücü ve duygusal dengeliliği, aile ortamındaki sorunlar, işe aşırı düşkün olma, kişisel beklenti düzeyi, beklentiler ve gereksinimler (Girgin, 1995; 18), gergin bir kişilik yapısı, kontrolsüzlük, başarısızlık korkusu, kendi gereksinme ve isteklerine özen göstermeme, çok çalışma, ekonomik sorunlar, sosyal izolasyon, kendi değerlerinden ödün verme, hoşnut olmayan yetiştirilme (eğitim) ve kariyerin sona ermesi (Işıkhan, 2004: 52) gibi bireysel etkenler tükenmişliğin nedenleri olarak sıralanmaktadır. Aşağıda araştırmalarda sıklıkla rastladığımız faktörlerin bazılarını yer verilecektir.

#### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bayanların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığını ortaya koyarken, (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Cordes ve Dougherty, 1993: 632; Ergin, 1993: 147; Ergin; 1995: 42, Buick ve Thomas, 2001: 307; Maslach vd., 2001: 410; Budak ve Sürgevil, 2005: 103; Etzion ve Pines, 1986: 28), bir kısmı ise erkeklerin bayanlara göre daha yüksek duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissine kapıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111).

Schwab ve Iwanicki (1982) gibi araştırmacılar ise tüklenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu rapor etmişlerdir (Güllüce, 2006: 25; Girgin, 1995: 85). Buna karşın Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Lemkau, Rafferty, Purdy ve Rudisill (1987) erkek ve kadınların tüklenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri sürmüştür (Güllüce, a.g.e). Bu bağlamda cinsiyet konusundaki araştırmaların tutarlı sonuçlar ortaya koymadığı görölmektedir.

### **2.3.1.2. Yaş**

Tüklenmişlik araştırmalarında ele alınan diğer bir demografik değişken de “yaş” tır. Yapılan bazı araştırmalarda genç kişilerin, yaşlılara göre daha fazla duygusal tüklenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması yaşadıkları bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Maslach, 1982: 31; Girgin, 1995: 85; Basım ve şeşen, 2006: 22).

Tüklenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tüklenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Cordes ve Dougherty, 1993: 633- 636; Ergin, 1993: 147; Ergin, 1995: 42-43; Izgar, 2000: 27-28; Maslach vd., 2001: 409).

Maslach'ın ve Cherniss'in (1995: 11) yaş üzerine bulguları paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. Genç yaşta iş hayatına atılan çalışanlar tüklenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Oysa ileri yaşlardaki çalışanlar, geçmiş hayatlarında tüklenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Dolayısıyla yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha az tüklenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir. İlerleyen yaşlarda görölen tüklenmişliğin çok ciddi negatif etkileri olabileceği saptanmıştır.

### **2.3.1.3. Medeni Durum**

Literatürde medeni durumun tükenmişliğe etkisi ile ilgili farklı sonuçlar mevcuttur. Çalışmaların bir kısmı medeni durum değişkeninin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach, 1982: 52; Maslach vd., 2003: 13; Brewer, 2004: 16; Dericioğulları, 2007: 5; Sürgevil, 2007: 11; Ardıç ve Polatçı, 2008: 20; Havle vd., 2008: 12; Oğuzberk vd., 2008: 8 ). Buna çalışmalar göstermektedir ki hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle, evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissetmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Cordes ve Dougherty, 1993: 632; Torun, 1997: 48; Maslach vd., 2001: 410).

Literatürde medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını belirten çalışmalara rastlamak da mümkündür (Özben ve Argun, 2005: 34; Basım ve Şeşen, 2006: 18; Arabacı ve Akar, 2010: 83).

Yine bazı araştırmalara göre (Örmen, 1993: 21; Öztuna, 2005: 18) evli bireylerin tükenmişliğe daha dayanıklı olduğu belirtilmektedir. Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe dayanıklı olmalarının nedenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır: Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmuştur. İkincisi, bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik bireyin iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır.

### **2.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi tükenmişlik ile ilgili araştırma konusu yapılan bir diğer değişkendir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre

tükenmişlik düzeyleri yüksek olmaktadır (Maslach vd., 2001: 397-422). Çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 137). Bu kapsamda özellikle yüksek eğitim alan bireylerin diğer guruplardaki bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113; Maslach vd., 2001: 397-422; Çimen ve Ergin, 2001: 8, Izgar, 2003: 8; Öztuna, 2005: 18; Taycan vd., 2006: 4; Basım ve Şeşen, 2006: 3; Süregevil, 2006: 16). Bu durumun nedeni olarak eğitim seviyesi yüksek bireylerin yüksek beklentiler içinde olmaları gösterilmektedir. Karşılanmayan beklentiler zaman içinde hayal kırıklığına neden olmaktadır (Jackson vd., 1987: 8; Maslach vd., 2001: 410; Çimen ve Ergin, 2001: 8; Izgar, 2003: 8; Güllüce, 2006: 26; Basım ve Şeşen, 2006: 3; Süregevil, 2006: 16; Arı ve Bal, 2008: 137).

### **2.3.1.5. Kişilik Özellikleri**

Güney (2008: 14) tarafından insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümü veya bireyleri birbirlerinden ayıran davranışlar bütünü olarak tanımlanan kişilik kavramı Cüceloğlu (1996: 404) tarafından, bireyleri birbirinden ayırt eden ve bireylerin kendilerine özgü davranışlarının bir bütünü olarak ifade edilmektedir.

Kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda (Cebrià, vd. 2001; Bakker, vd. 2006; Storm ve Rothmann, 2003; Miner, 2007; Kim, Shin ve Umbreit, 2007; Knežević, Krapić ve Kardum, 2007; Mills ve Huebner, 1998; Law, 2003) kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığını belirleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Kaşlı, 2009: 56).



Literatürde kişiliğin 5 boyutu (Big Five Factor) ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, farklı meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Psikologlar bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Bu boyutlar; dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olarak belirlenmektedir (Zel, 2001: 30-31). Bazı araştırmacılar tarafından duygusal durağanlık kavramı nevrotilik olarak da ifade edilmektedir.

Bakker vd. (2006: 41) nevrotilik kişilik yapısı ile üç tükenmişlik boyutu arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Buna göre araştırmacılar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, kişisel başarı hissi ile negatif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kokkinos (2007: 240) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise dikkatlilik ve çalışkanlık ile dışa dönüklük puanları yüksek, nevrotilik skorları düşük olan öğretmenlerin başarı ve kazanma konusunda oldukça yüksek bir motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Hedeflerin elde edilmesine yardımcı olmaları nedeniyle bu kişilik özelliklerine sahip olan öğretmenler daha az duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Yine aynı araştırmada deneyimlere açık olma puanları düşük olan kişilerin daha çok duyarsızlaşma yaşadıkları, buna karşın bu puanları yüksek olan kişilerin daha çok kişisel başarı hissi taşıdıkları görülmüştür.

Tükenmişlik duygusuna etkisi olacağı düşünülen bir başka kişilik özelliği ise kişinin kendine güveni, ihtiyaçlarını karşılaması ve sorunların giderilmesinde yeterli kapasiteye sahip olduğu düşüncesi olarak ifade edilebilecek olan öz-yeterlilik kavramıdır.

Evers vd. (2002: 234) yüksek öz-yeterlilik duygusuna sahip kişilerin daha az duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları ve daha fazla kişisel başarı

hissi taşıdıklarını ifade etmektedir. Salanovo vd. (2002: 18-19) tarafından bilgi teknolojileri çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, işi üzerinde yeterli kontrole sahip olmayan ancak öz-yeterlilik düzeyleri yüksek olan çalışanların tükenmişliğe karşı hassas olduklarını ortaya koymuşlardır.

Dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarında faaliyetlerine devam eden örgütlerde iş- kişilik arasında uyum son derece önemlidir. Güllüce'nin (2006: 24), araştırmasında belirttiği gibi şahıs X'in tükenmişliğe yakalandığı bir işte, şahıs Y oldukça başarılı olabilir. Sadece teknik becerilerin gerekli olduğu işlerin aksine, insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde kişisel özellikler önemlidir. Böyle sektörlerde çalışanlar güçlü, anlayışlı, sabırlı, sakin, objektif, şefkatli ve yardıma hazır olmalıdır. Kısaca, kişilik ve diğer kişisel niteliklerin tükenmişlikte önemli rol oynadığı aşikârdır.

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik olgusu, iş ve işi yapan kişinin doğası arasında temel bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda çok daha olasıdır (Sürgevil, 2006: 57-58). Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmektedir ve problemin daha iyi anlaşılması; işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilmektedir (Sürgevil, 2005: 52; Leiter ve Maslach, 1988: 298; Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98 ).

Farklı araştırmacılar tarafından konu edilen tükenmişlik ile örgütsel faktörler arasındaki ilişki, değişik başlıklar altında incelenmiştir. Birçok araştırmada örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve meslek tipi, çalışma saatleri, nöbet, fazla mesai, iş yerinin fiziksel özellikleri, işyerindeki aşırı yasaklar, iş yükünün yoğunluğu, alınan kararlarda etki derecesi, çalışma arkadaşlarının ve amirlerin desteği, iş gerilimi, düşük ücret, rol belirsizliği, eğitim durumu, yeterli takdir görmeme düşüncesi, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal faktörler

tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alınmıştır (Avşaroğlu vd., 2005: 117; Basım vd., 2006: 17; Özçınar, 2005: 7; Yıldırım ve Balaban, 2007: 457).

Bu çalışmada tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel (çevresel) faktörler; Maslach ve Leiter (1997) tarafından önerilen sınıflama çerçevesinde, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir. Bu sınıflamaya ek olarak tükenmişliğe etkisi olduğu düşünülmüş araştırmalara konu edilmiş olan örgütün yapısı ve rol çatışması değişkenine de yer verilmiştir.

### **2.3.2.1. İş Yükü**

İş yükü, “Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 38-39). Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, kişilerarası ilişkilerin, fazla iş yükünün ve kişinin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle alakalı olduğu görülmüştür (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

Tükenmişlik aşırı iş yükü ve aşırı iş taleplerine bağlı olarak ortaya çıkan enerji tükenmesiyle ilişkilendirilmektedir. Örneğin, erken kariyer tükenmesinin işteki günlük gerçek ile yeni işe başlayanın beklentileri arasındaki uyumsuzluk anlamına gelen “gerçek şoku”ndan kaynaklandığı varsayılmaktadır. Bunun aksine tükenmişlik “worn out” yani bitmek ile de tanımlanmaktadır. Bu durum az iş yükünün olması ya da bireyi zorlayacak koşulların olmamasını ifade etmektedir. Örneğin, bir sosyal hizmet çalışanının gerçekten ihtiyacı olanlara yardım etmek yerine zamanını form doldurarak geçirmesi onun tükenmesine neden olabilmektedir (Gülner, 2007: 96).

### **2.3.2.2. İşle İlgili Kontrol**

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak tanımlanmaktadır (Leiter, 2003: 2; Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Bir kişinin işi üzerindeki kontrolünün azalması; iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun en önemli göstergesidir. Bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolle sorumlulukları örtüşüyorsa, başarılı bir uyumdan söz edilebilir. Ancak bireyler, işlerinde yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklarını gerçekleştirmek için yeterli bir kontrole veya yetkiye sahip değillerse, o noktada uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu bir anlamda yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmamasına işaret etmektedir (Sandıkçı, 2010: 33).

Çalışan verdiği hizmet üzerinde kontrol sağlayamıyorsa tükenmişlik oranı yüksek olacaktır. Bu kontrol eksikliği üstlerin, ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağını başka bir yol için fırsat bırakmadan kesin olarak söylemelerinden kaynaklanmaktadır. Yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olamamak tükenmişlik için sebeplerden biridir (Öztuna, 2005: 15-16).

Birey, kendini çaresiz ve olayları kontrol edemeyeceğini hissettiğinde yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışan, işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 491-499). Yine Cordes vd. (1997: 685-701) çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissettiğini ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başladığını, duyarsızlaşma şeklinde ifade etmektedir.

### **2.3.2.3. Ödüller**

Yapılan başarılı işlerin sonucu ile ilgili maddi veya manevi kazanımların çalışanları sunulamaması, işte tatminsizliğe ve dolayısıyla da tükenmişliğe neden olmaktadır (Kaşlı, 2009: 47).

J. Greenberg'e göre örgüt içinde çalışanların başarı değerlendirilmesi için belli bir dönem içindeki faaliyet ve yeteneklerinin, önceden belirlenmiş bir ölçüte

göre sistemli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Eğer ölçütler ve standartlar oluşturulamazsa başarı değerlemesi sağlıklı olmayacaktır (Ramazanoğlu vd., 2003: 4).

Örgütlerdeki ödül ve ceza yapıları özellikle duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları üzerinde etkiye sahiptir. Birçok çalışan için ödül ve cezalar başkalarının onların performansları hakkında düşüncelerini bilmenin ya da işlerini ne derece iyi yaptıklarını öğrenmenin tek yoludur. Çalışanlar çoğu zaman örgütlerinden böyle bir geribildirim alamazlar (Gülner, 2007: 102).

#### **2.3.2.4. Aidiyet**

Aidiyet/birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler (Leiter, 2003: 2).

İnsanlar çalışma ortamında, bireysel hareket etmek yerine grup üyesi olmayı, grup dinamiğinden yararlanmayı bir güvence olarak algılama eğilimindedirler. Bu nedenle örgütlerde belirli amaçlar doğrultusunda oluşmuş çalışma grupları hem bireyler, hem de örgüt açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Silah, 2001: 469).

Örgüt içi rekabetin varlığı ilişkilerin bozulması ve çatışmaların çıkması, çalışma arkadaşlarından alınacak sosyal desteği azaltacaktır. Destekleyici ilişkilerin bozulması tükenmişliğe eğilimi artırmaktadır. Yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlararası rekabetin yoğun olduğu örgütlerde iletişimlerde güvensizlik, mesafeler ve görünmez duvarlar çalışanların tükenmişlik riskini artıracaktır (Karataş, 2006: 21).

#### **2.3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet Algısı**

Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı aynı zamanda; örgütün

herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2006: 77-78). Değer ise en yalın haliyle, neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Bilgin, 2003: 80-81).

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk; tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Öncelikle, adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir etki yaratır; ikinci olarak da, örgüte karşı duyarsızlaşmayı körükler (Sürgevil, a.g.e). Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 139).

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları, duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. Bu kırılmayı çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması kadar, çalışma koşullarına ilişkin olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması da derinleştirmektedir. Örgütsel adalet algısına ilişkin negatif eğilimlerin derecesine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki eğilime bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk ise geliştirdiği tutum, davranış, enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara yol açmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Yeniçeri vd., 2009: 83).

### **2.3.2.6. Örgütün Yapısı**

Bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler hem sosyal ve kültürel yapıda, hem de müşteri istek ve beklentilerinde değişime neden olmuştur. Bu değişim örgütlerin rekabet güçlerini zorlamakta ve kendilerini yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Artık emir-komuta zincirinin yoğun, ast- üst ilişkilerinin sıkı, yakından ve sıkı denetimin olduğu örgütler yerine, yetki devrini, yaratıcı

düşünceleri, kararlara katılımı destekleyen ve bireyi işin sahibi haline getiren modern örgüt yapılarına dönüşmektedir.

Bilindiği üzere, çalışanların örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern örgütler, çalışanlarını işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 389).

Eğitim seviyeleri ve beklentileri yükselen çalışanlar, eski yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi kendilerine söylenen işleri yapmak yerine, kendilerinin belirledikleri görev davranışlarını gerçekleştirerek yaptıkları işten tatmin olmak istemektedirler (Doğan ve Demiral, 2007: 301).

Garcia'nın 2004 yılında (Okyay, 2009: 33) öğretmenlerin tükenmişliklerine etki eden kişisel ve çevresel faktörleri incelediği araştırmasında yönetimle olan iletişimin yetersizliği, terfi olanaklarının azlığı ve mesleki prestijin düşük olmasının, duygusal tükenmeye etki eden bir değişken olduğu belirtilmiştir.

Cordes vd. (1997: 688-689)'nin yapmış oldukları çalışmada, örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olduğu, buna karşın performans ile uyumlu olmayan ödüllendirme sisteminin kişisel başarıda düşme hissine neden olduğunu bulunmuştur.

Serinkan ve Bardakçı (2009: 120) ise yapmış oldukları çalışmalarında örgütün yapısı kapsamında; yöneticilerle ilişkiler, yöneticilerden destek alamama, iş güvensizliği, monotonluk, eşit olmayan ödeme, yetenekleri gösterememe, nitel ve nicel iş çatışması, sorumluluğu devretme güçlüğü, kararlara katılamama, aşırı yasakları almışlardır. Yine katı politikaların da bu etkenlere eklenebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar yöneticilerin çalışanlara adil davranmamasının, yanlış davranışların yönetime olan güveni

azaltacağını, ayrıcalıklı davranılanlara karşı diğer çalışanların düşmanca duygular geliştireceğini ve tüm bunların tükenmişliğe zemin hazırlayacağını belirtmişlerdir.

### **2.3.2.7. Rol Çatışması ve Belirsizliği**

Rol çatışması “aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması” olarak tanımlanmaktadır (Kılınç, 1991: 21-22). Rol belirsizliği ise “bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu vd., 2008: 35; Baltaş ve Baltaş, 2000: 89; Jones, 1993: 136). Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan çalışan, sorumluluklarını öncelikler koyarak sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilmekte, bu durumda yorgun düşmekte ve sonuç tükenmişlik olabilmektedir (Alanyalı, 2006: 65).

Rol belirsizliği ve rol çatışmalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaların bazılarında rol çatışması yaşayan bireylerde stres ve tükenmişliğin, özellikle, duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma düzeyini artırdığı, (Um ve Harrison, 1998; Haj-Yahia vd., 2000; Happell vd., 2003); buna karşılık bazı araştırmalarda ise rol çatışmasının duygusal yorgunluk üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır (Stordeur vd., 2001; Tanova ve Karatepe, 2004). Yine rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkileri incelendiğinde; rol belirsizliğinin duygusal yorgunluğu ve duyarsızlaşmayı artıran (Von Emster ve Harrison, 1998; Stordeur vd., 2001; Emmerick, 2002; Karatepe ve Tekinkuş, 2004; Tanova ve Karatepe, 2004) ve kişisel başarıyı azaltan (Haj-Yahia vd., 2000) bir faktör olduğu saptanmıştır. Yine Leiter ve Maslach



(1988: 305) yaptıkları çalışmada iş ortamında rol çatışması yaşayan ve amirleri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### **2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ**

Tükenmişlik sendromu belirtileri üzerine ilgili yazın incelediğinde; tükenmişlik durumunun ani gelişen bir durum olmadığı, olumsuz olayların üst üste gelmesi sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu belirlenmiştir (Sürgevil, 2006: 21).

Tükenmişlik süreci, değişiklik göstermeyen bir ilerleme ve kesin sonuca götüren sayısız olay ya da kararların göreceli bir yaygınlığıdır (Çam, 1991: 17). Yavaş yavaş ilerleyen bu süreç ani bir patlama şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede, tükenmişliğin bireylerde görülen belirtileri üç alt başlık altında incelenebilir (Sürgevil, a.g.e): Fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtiler. Aşağıda bu faktörlere kısaca değinilecektir.

**Tablo 1.1: Tükenmişliğin Belirtileri**

<b>FİZİKSEL BELİRTİLER</b>	<b>PSİKOLOJİK BELİRTİLER</b>	<b>DAVRANIŞSAL BELİRTİLER</b>
Yorgunluk ve bitkinlik	Engellenmişlik hissi ve sinirlilik	Çalışma arkadaşlarıyla işkonusunda tartışmaktan kaçınma
Yüksek tansiyon	Korku ve kaygı	Ani sinir patlamaları
Baş ağrıları	Alınganlık	Gözyaşlarını tutamama
Mide, bağırsak hastalıkları	Belirgin üzüntü	Yalnız kalma isteği
Geçmeyen soğuk algınlıkları / grip	Apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm	İşte Alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
Yüksek kolesterol	Asılsız şüpheler ve paranoya	İşe gitmek istememe / geç gelme
Kas gerilmeleri	Öz saygı ve öz güvende azalma	Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
Kronik yorgunluk	Başarısızlık hissi	Örgütte işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma
Solunum bozuklukları ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum)	Suçluluk, içermişlik, çaresizlik, yılgınlık	Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme
Uyku bozuklukları	Diğer insanları eleştirme	İlaç, alkol, tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış
Kilo kaybı veya şişmanlık	İlgisizlik	Az / çok yemek yeme
Uyuşukluk	Düşük kişisel başarı hissi	Evlilik çatışmaları ve boşanma
Deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklık)	Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma	Aile ve arkadaşlardan uzaklaşmave içe kapanma
Diyabet	Hayal kırıklığı	Kişilerarası problemler
Ülser	İç sıkıntısı, bıkkınlık	Çabuk öfkelenme
Kroner kalp rahatsızlığı riskinde artış	Depresyon	Örgüte yönelik ilginin kaybı
Genel ağrı ve sızılar	Konsantrasyon bozukluğu, dikkat azlığı	Hatalar yapma
Kas ağrıları	Endişe/Umutsuzluk	Değişime direnç ve katılık
Alerji	Aile içi sorunlarda artış	Çalışmaya yönelmede direnç

**Kaynak:** Uysal, 2007: 13.

### 2.4.1. Fizyolojik Belirtiler

Örgütlerde uygulanan vardiya sistemleri, statü ve bunların gerektirdiği sorumluluklar, fiziksel ve zihinsel olarak işin gerektirdiği beceriye sahip olmamak, ergonomi, fiziki ortamın (ışıklandırma, gürültü, titreşim, ışın gibi) insan yapısını zorlaması nedeniyle stres yaşanır. Stres olgusu yaşandığı zaman, vücutta dengeyi sağlayan mekanizma bozulur ve buna bağlı olarak da fizyolojik yapı bozulur (Telmen ve Önen, 2006: 3).

Uykusuzluk ve uyku bozuklukları, yeme bozuklukları, uyuşukluk, halsizlik, kronik yorgunluk ve bitkinlik hissi, hastalıklara yatkınlık, nedeni belirsiz vücut ağrıları, gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, deri hastalıkları, kalp rahatsızlıkları, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü, hızlı nabız, kronik gerginlik, kas krampları, bel ve sırt ağrıları, baş ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, genel ağrılar ve sızılar, yüksek kolesterol, çok sık görülen soğuk algınlıkları, çeşitli işlev bozuklukları ve psikosomatik şikayetler (Üresin, 2009: 22; Izgar, 2001: 7; Sürvegil, 2006: 19-20).

#### **2.4.2. Duygusal/Bilişsel Belirtiler**

Duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durumu, anksiyete (depresyon), huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati (çevre ile anormal derecede ilgisizlik, duygusuzluk, kayıtsızlık), boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik (Nazlıoğlu, 2009: 8).

Sürgevil (2006: 20) duygusal/bilişsel belirtilerin, engellenmişlik hissi ve sinirlilik, yetersizlik, agresif ve saldırganlık, korku ve kaygı, desteksiz ve güvensiz hissetme, huzursuzluk, can sıkıntısı, depresif duygulanım ve intihar düşüncesi, olumsuzluk, hayal kırıklığı, konsantrasyon güçlüğü, psikolojik hastalıklar, yabancılaşıma, işten nefret etme hatta işe gitmeyi istememe, iş doyumsuzluğu, yansıtma, başarısızlık hissi, dikkat dağınıklığı şeklinde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir.

#### **2.4.3. Davranışsal Belirtiler**

Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar (Arı ve Bal, 2008: 142).

Bütün bunlara ek olarak Tümkaya (1996: 14) kötü yemek alışkanlıkları, hareketlerde azalma, kaba davranışlar, uyumsuzluk, teslimiyet, kolay ağlama, duygusal patlamalar, işe uyum güçlüğü, kahve molalarını ve öğle yemeklerini uzatma, çalışmaya yönelmede direnç, performans miktarı ve kalitesinde düşme, verimliliğin azalması, iş yapış şeklinin değişmesi, yetersiz kayıt tutma, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçma, örgüte yönelik ilginin kaybı, müşteriyle ilişkiyi erteleme, yüz yüze ve telefon görüşmelerine direnç gösterme, yönetimin kendisini desteklemediği ya da iş performansını anlamadığı duygularıyla iş çevresine, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık belirtileri gösterme, yeni bir meslek için eğitim alma, işte ve iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzlukların da tükenmişliğin davranışsal belirtileri olduğunu ifade etmektedir.

## **2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI**

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Ampirik araştırmalar, hem örgüt hem de çalışanlar için, büyük ölçüde maliyetler içeren tükenmişliğin önemli etkilerini göstermektedir. Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin bazen de tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir (Siliğ, 2003: 30; Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin kişisel, örgütsel ve aile hayatı üzerindeki sonuçları değerlendirilecektir.

### **2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Kişisel Sonuçları**

Biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bir bütün olan insan, duygularından bağımsız olarak düşünülemez. Duyguların bilişsel öğesini oluşturan düşünceler, bireyleri harekete hazırlamaktadır. Olumsuz düşüncelerin, olumsuz duygular oluşturmaları sonucunda yine olumsuz fiziksel tepkiler

ortaya çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda (Siliğ, 2003: 30) tükenmişlik yaşayan bireylerin çok karmaşık duygular içinde olduğu ve bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik yaşayan bireylerin doğru olmayan şekilde sakinleştirici, uyulşturucu, sigara ya da alkole yöneldikleri tespit edilmiştir (Siliğ, a.g.e); Angerer, 2003: 102). Yine bu bireylerde genellikle yanlış beslenme alişkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilmektedir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilmekte veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilmektedir. Bu ve benzer eğilimler, çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey zamanla bu tür zararlı alişkanlıklara bağımlı hale gelebilmektedir. Bu durumda sorunlar çözüleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlamaktadır (rmen, 1993: 29).

Tükenmişlik genel olarak bireyin, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. Iř ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kabuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik kişinin; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Tükenmişlik sonucunda bireylerin kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında yaşanan azalma ile ruh sağlıkları da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu bireylerin iletişim yeteneği başta olmakzere, empati, sevgi, anlayış gibi sosyal hayatı düzenleyen yeteneklerinde krelmeler yaşanmaktadır. Bireyler tükenmişlik yaşadıklarında, normalden daha fazla şikyet etmekte, hataları için başkalarını suçlamakta, çok çabuk sinirlenmekte ve olaylara aşırı tepkiler vermektedirler.

Çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirme, insanlara karşı ilgisizlik, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli gergin ve huzursuz olma, işlerini sürekli aksatma, ağır davranışlar sergileme (Nazlıoğlu, 2009: 9) tükenmişliğin kişisel sonuçları arasında yer almaktadır.

### **2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları**

İş hayatındaki bireylerin stres yaşamaları kaçınılmazdır. Özellikle toplumsal rollerin farklılaşması, kişiler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıklar yaşanması, çalışma ortamlarında rekabetin ön plânda olması, bireylerin kendini kanıtama savaşı, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi koşullar da çalışanların ruh sağlığının olumsuz olarak etkilenmesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). Yaşanan stresin sayısı ve şiddeti arttıkça tükenmişlik yaşanma ihtimali artmaktadır. Bireyin maruz kaldığı stres durumları ve bu stresin şiddeti arttıkça tükenmişlik yaşanma ihtimali artmaktadır.

Birçok araştırmaya konu olan tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak; kişinin işini örgütleme yeteneğinde zayıflık, kural ve normlara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisizlik, diğer çalışanlara karşı kuşkucu olma ve onlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıncı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği sayılmaktadır (Lieter ve Maslach,1988: 306; Lee ve Ashforth, 1993: 11; Ergin, 1993: 152; Weisberg, 1994: 4; Sayıl vd., 1997: 72; Gmelch ve Gates, 1998: 154; Fogarty vd., 2000: 59-60; Dervişoğlu, 2000: 64; Low vd., 2001: 587; Tepeci ve Birdir, 2003: 969; Ok, 2004: 58; Çoban ve Demir, 2004: 20; Kaçmaz, 2005: 31; Lambie, 2007: 83; Börü ve Çiper, 2007: 553; Tutar, 2007: 92; Tengilimoğlu vd., 2007: 323; Arı ve Bal, 2008: 142; Nazlıoğlu, 2009: 8).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de, tükenmişlik yaşayan kişilerin, hizmet verdikleri insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi göstermeleridir. Bu çerçevede, kişi, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları birer nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir kişiye dönüşebilmektedir (Izgar, 2001: 25). Yaşadıkları yabancılaşma hissi onları yeni kariyer eğitimi almak için fırsatlar aramaya ve işi bırakmaya yönlendirebilmektedir (Newstrom, 2007: 355).

Maslach ve Zimbardo (1982: 77) tükenmişliğin bireyin performansında düşüş meydana getirdiğini, bu düşüşe bağlı olarak da işin miktarında ve kalitesinde bir düşüş yaşanabileceğini belirtmektedir. Düşük performansın bir diğer sonucu ise bireylerin motivasyonlarının düşmesi ve kendilerini engellenmiş hissetmeleridir. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta, daha başarılı olmak gibi bir kaygı taşımamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt içerisinde tükenmişlik yaşayan bireyler işlerinden soğumakta, yaşadıkları duyarsızlaşma sonucunda işlerine gereken önem ve hassasiyeti gösterememektedir. Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların özgüvenini azaltmakta bu durum örgüt çıktılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Rocca ve Kostanski (2001) tükenmişliğe bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarında düşme, işten ayrılma niyetlerinde ve işgören devir hızında artışlar olduğunu ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Sürgevil (2005: 92) de benzer şekilde tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında, oldukça güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan/çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur.

Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe/örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir.

### **2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına İlişkin Sonuçları**

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Angerer, 2003: 101).

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93). Bu durum, aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalarına, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bütün örgütler için kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelmektedir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür (Çetin, 2004: 93).

Faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir örgütte çalışanların, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüt içinde varlığını sürdürmeye yönelik bir arzu hissetmesi şüphesiz ki o çalışanın örgüte yönelik katkısını daha da artıracaktır (Pelit vd., 2007: 86).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberholster ve Taylor, 1999: 57; Kök, 2006: 299).

İşletmeler çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu yapabilirlerse çalışanların moral, motivasyon ve tatminleri üzerinde etkili olabileceklerdir. Çalışanlar da motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir. Bunun için örgütlerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri

için hayati öneme sahip çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performanslarını artırması konusuna gereken önemi vermesi gerekmektedir (Uygur, 2007: 71).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemine, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ve son olarak da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilecektir.

### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

TDK tarafından "bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları" olarak tanımlan bağlılık kavramı ([www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)) sadakat ve sadık olma duygusunu içinde barındırmaktadır. Bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma gösterilen bağlılık, bireylerin yerine getirmek zorunda hissettiği bir yükümlülük olarak ele alınabilir (Ergun, 1975: 98-99).

Literatürde **bağlılık kavramı** ile ilgili olarak çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır:

- Bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).
- Kişilerin inançları ile davranışları arasındaki paralelliği öngören bir his hali (Huczynski ve Buchanan, 2001: 748).
- Bireylerin davranış, değer ve inançlarının bir fonksiyonudur (Dessler, 2001: 470).

**Örgütsel bağlılık kavramı** ise birçok araştırmacının incelediği ve üzerinde durduğu bir konudur. Hem örgüt hem de çalışan açısından önem taşıyan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, kavrama ilişkin araştırmaların ve farklı tanımlamaların bulunduğu gözlenmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 53). Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın

tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 21; Oliver, 1990: 21). Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday vd., 1982: 138).
- Bireyin örgütsel değerlere ve hedeflere olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba harcama isteğidir (Hunt ve Morgan, 1994: 1568).
- Örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme, örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir (Luthans, 1995: 130).
- Çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 14).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000: 86).
- Bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi (Kundi ve Saleh, 1993: 154).
- Örgüt ve çalışanı birbirlerini destekleyecek şekilde bağlayan davranış biçimidir (Sager ve Johnston, 1989: 30).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Weiner, 1982: 418).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).
- Çalışanın davranışlarına bağlanması ve davranışlarını destekleyen inançlarından dolayı örgüte sarılması durumudur (Salancik, 1977: 62).

- Çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Yapılan tüm tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgüte olan bağının gücü ve bu gücün davranışsal eylemlere dönüşmesi olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmada çaba harcamaya istekli olmaları ve daha çekici alternatiflerin varlığında dahi örgüt üyeliğini sürdürme niyetidir.

Mowday vd.(1982: 26) tarafından yapılan ve literatürde en fazla kabul gören tanım ise “bir üyeyi belirli bir kurumda tutan güçlü bir arzu; kurumu geliştirmek için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği; kurumun değer ve hedeflerini kabullenme ve onlara koşulsuz inanma”dır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar (Eisenberg vd., 1983: 181; Pierce ve Dunham, 1987: 163; Vanderberg ve Scarpello, 1994: 535-547):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Yakın tarihte yapılmış çalışmalar bağlılığın iki farklı yönünü açıklama çabasıdadır. Bunlardan ilki bağlılığın doğasına dönük olup; bir çalışan ile diğer bazı unsurlar (örgüt vb.) arasındaki ilişkinin kişiden kişiye farklı şekilde olabileceğidir. İkincisi ise bir çalışanın çeşitli olgular arasında hangilerine

bağlılık gösterdiğini açıklama gayretlerini kapsamaktadır. Bu iki husus birbirine zıt ve uyumsuz değildir (Meyer ve Allen, 1997: 8-9).

### **3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ**

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde; bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, örgüt- çalışan ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur (Cengiz, 2002: 806).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların önem kazanmasının nedenleri şöyle sıralanmaktadır (Bayram, 2009: 126-127):

- Örgüte bağlılığın istenen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konmuş olması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının birer ifadesi olarak değerlendirilmesi.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003: 27).

İnce ve Gül (2005: 11-14) örgütsel bağlılığın, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede fazladan çaba gösterdiğini ifade etmektedir. Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görüldüğünden her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Örgütler refah içinde olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için üyelerinin bağlılığını sağlamalıdır.

Çalışanın örgütle olan ilişkisi olarak ifade edilen örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel verimliliğin de önemli bir göstergesi, olarak kabul edilen örgütsel bağlılık örgüt içindeki performans, devamsızlık, işte kalma süresi ve örgütsel hedeflerin bir öngörüsü olarak da ifade edilmektedir (Richard, 1977: 46).

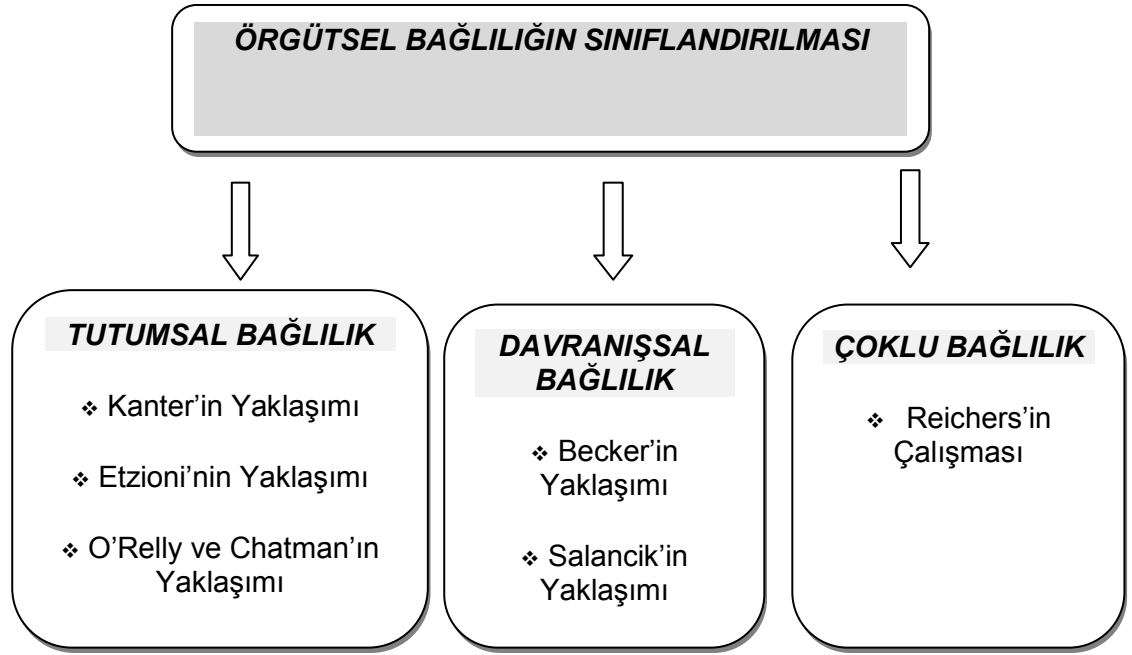
Örgütün yaşaması, çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmaktadır.. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90).

Açık birer sistem olan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri çevreden aldıkları girdiyi işleyip mal ve hizmet olarak çıktıya dönüştürmeleri ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte önemli bir girdi olan insan unsuru hem süreçler, hem de elde edilen çıktının miktar ve kalitesi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisindeki bireylerin bağlılıkları, bireyin örgüte katkısını artırmakta, performansını yükseltmekte ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesine yardımcı olmaktadır.

### 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda çeşitli yazarlar farklı yaklaşımlar ortaya atmışlardır. Örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya bakış açıları birbirlerinden farklıdır.

Yapılan literatür incelemesinde örgütsel bağlılık kavramı genellikle, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı yaklaşım altında incelenmiştir (Cengiz, 2001: 19; Gül, 2002: 40). Tutumsal yaklaşıma göre, bağlılık duygusal bir tepki iken, davranışsal yaklaşıma göre bağlılık; bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısıdır. Bu iki yaklaşımın dışında oluşan ve farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılık yaklaşımı da üçüncü sınıf olarak ele alınacaktır (a.g.e.).



**Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

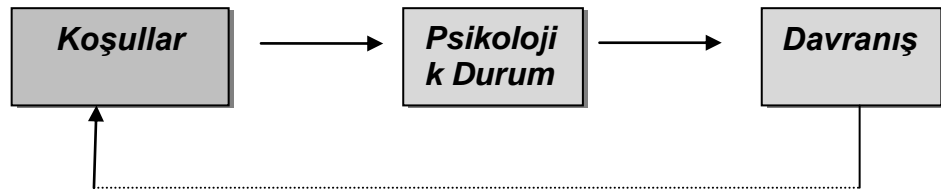
**Kaynak:** Hüseyinlioğlu, 2010: 69.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık kuramı ile bağlılık konusuna farklı şekilde yaklaşan araştırmacıların teorileri ele alınacaktır.

### 3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli tavır alışları, davranış biçimleridir (Özkalp ve Kirel, 1996: 93). Bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç öğeye sahip olan tutumlar, insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen psikolojik yapılardır (Kan ve Akbaş, 2005: 228). Şimşek vd. (2005: 57)'ne göre, **zihinsel ve bilgisel faktörler**, tutumun gerçeklere dayanan bilgi haznesini oluşturan ve iyi-kötü, olumlu-olumsuz, yeterli- yetersiz şeklindeki yargıları içermektedir. Tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma-hoşlanmama, sevme-sevmeme gibi yönlerini oluşturan boyut ise **duygusal-hissi faktörlerken**, kişinin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargısı, onu bir objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğilimli hale getirebilecek olan faktör ise **davranışsal faktörler** olarak ifade edilmektedir.

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanmakta, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır (Gül, 2002: 41).



**Şekil 3.3: Tutumsal Bağlılık Süreci**

**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991: 63.

Tutumsal bağlılıkta, çalışanlar kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyumlu olduğunu dikkate almaktadırlar (Kök, 2006: 298).



Bu bağıllık türü örgüt ile bireyin ilişkilerinden ortaya çıkmakta ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağıllığın iki temel amacı vardır (Özsoy, 2004: 13-19): Birincisi çalışanların örgüte olan bağıllık düzeylerini üst seviyede tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ikincisi ise çalışan devir hızını en düşük düzeyde tutmaktır.

Tutumsal bağıllık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (a.g.e.).

Özetle tutumsal bağıllık sonucunda, çalışan organizasyon ile özdeşleşmekte, örgüte karşı sadakat duyguları artmaktadır. Literatürde tutumsal bağıllığı açıklayan çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Tutumsal bağıllığın daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bu sınıflandırmalara yer verilecektir.

### **3.3.1.1. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter (1968: 500) örgütsel bağıllığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardandır. Örgütü sosyal bir sistem olarak tanımlamış ve üç tür bağıllıktan üç tür bağıllığı, örgütlerde her birinin farklı şekillerde çözümlenebildiği üç problem olarak ifade etmiştir.

#### **3.3.1.1.1. Zorunlu Bağıllık (Continuance Commitment)**

Birey, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulursa bağıllık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Kanter, a.g.e: 504).

#### **3.3.1.1.2. Kenetlenme Bağıllığı (Cohesion Commitment)**

Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağıllığı oluşturulur. Bu tür

gruaplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı durabilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar da güçlü hale gelecektir (a.g.e.).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır (Gül, 2002: 42).

#### **3.3.1.1.3. Kontrol bağlılığı (Control Commitment),**

Bu bağlılık çalışanların örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları aracılığı ile ve örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman oluşmaktadır (Keleş, 2006: 51).

Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesidir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren, örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

Yukarıda açıklaması yapılan bağlılık türlerinden devam bağlılığı, çalışanların çıkarları doğrultusunda örgütte kaldığını, örgütün varlığını tehdit edici dış güçlere karşı çalışanların örgütlerini korumalarının kenetlenme bağlılığının varlığını ve son olarak da çalışanların örgüt norm ve kurallarını kabul edip bunlara uymaları kontrol bağlılığının varlığını göstermektedir.

### **3.3.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni (1975: 3-4), örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile çalışanların bu sistemlere yönelme şekillerini incelemiştir. Buna göre, çalışanların uyum sistemine yönelimleri örgüte katılım olarak isimlendirilmiştir. Bu yönelimin derecesi yüksek ya da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Etzioni olumlu katılımı *bağlılık*, olumsuz katılmayı ise *yabancılaşma* olarak adlandırmaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Swales, 2002: 157); yabancılaştırıcı, çıkarıcı ve ahlaki bağlılıktır.

#### **3.3.1.2.1. Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır (Penly ve Gould, 1988: 47) .

Bireysel davranışların ciddi şekilde sınırlandırıldığı, üyelerin kendilerini askeri bir örgüt ya da hapisanedeymiş gibi hissettikleri ve örgüte olumsuz bir yönelişin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türü üyenin, örgütü cezalandırıcı ve zararlı olarak algılaması ile meydana gelmekte, çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasa da üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

#### **3.3.1.2.2. Çıkarıcı (Hesapçı) Bağlılık**

Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Penly ve Gould, 1988: 47). Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005: 130). Hesapçı bağlılıkta çalışan, bağlılık düzeyini güdülerini

karşılıyacak şekilde ayarlamakta ve kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 20).

### **3.3.1.2.3. Ahlaki (Moral) Bağlılığı**

Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir (Penly ve Gould, 1988: 47). Ahlaki bağlılık, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir. Çalışan örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işini her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, a.g.e).

### **3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul etmekte ve bunlarla özdeşleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman da örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta incelemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

#### **3.3.1.3.1.Uyum Bağlılığında**

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (a.g.e.). Bu boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca

ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Gül, 2002: 43). Bağlılık gösterme, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği düşünülerek ve paylaşılmış değerler için değil belli ödüller kazanmak için gelişir (Bayram, 2009: 130).

#### **3.3.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı**

Çalışanın tutum ve davranışlarını, kendini ifade etmek ve tatmin sağlamak amacıyla, örgütün diğer üyeleri ve gruplarıyla ilişkilendirerek ortaya koymasındır. Özdeşleşme boyutunda temel amaç, tatmin sağlayıcı ilişkiler geliştirmektir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

Diğer çalışanlar doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Karadeniz, 2010: 119).

#### **3.3.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı**

Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Bu sınıflandırmada çalışanların bağlılıkları, örgütün değerlerini kabullenme derecelerine göre açıklanmıştır. Örgütün değerlerine çıkar açısından bağlanma şeklindeki uyum bağlılığı ve herhangi bir çıkar gözetmeden örgüt yararına olma düşüncesiyle gerçekleşen özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarından bahsedilmektedir (Ata, 2010: 19).

#### **3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

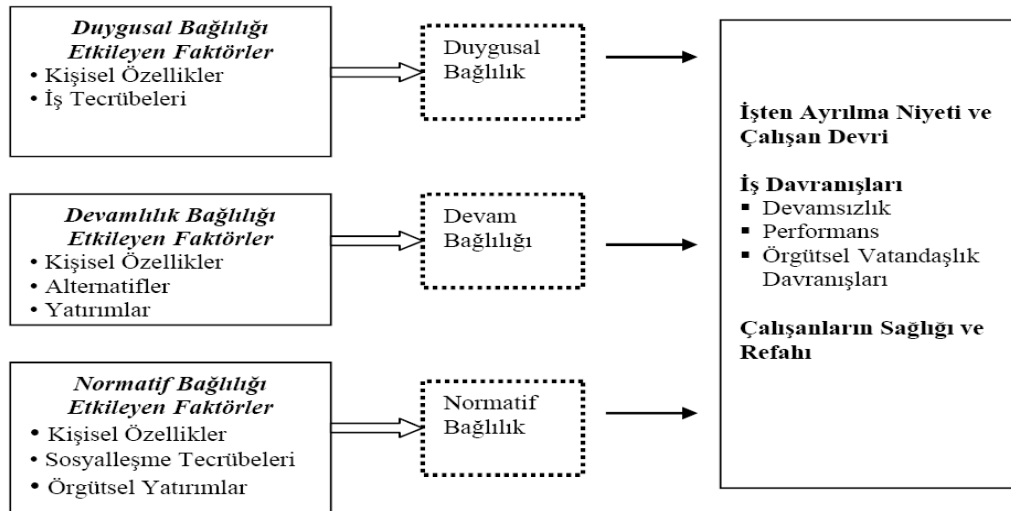
Penley ve Gould (1988: 45-46) Etzioni'nin Modeli'ni temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu; ancak Etzioni'nin Modelin'den farklı olarak, bu üç boyutun örgütlerde birarada bulunabileceğini iddia etmektedir. Örgütsel

bağlılığın bu üç boyutu, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45-46)

Penley ve Gould'un (a.g.e.) Etzioni'nin Modeli'ni temel alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre **ahlaki bağlılık**, örgütsel amaçları kabul etmeyi ve onlarla özdeşleşmeyi içermekte; **hesapçı bağlılık**, çalışanların yaptıkları katkılara karşılık olarak ödül ve teşvik beklmelerine dayanmaktadır. **Yabancılaştırıcı bağlılık** ise çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olması ve örgüte bağlılık duymaktan başka alternatifinin olmadığını algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

### 3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütte kalma kararlarına ve örgütle var olan ilişkilerine yön veren psikolojik bir durum" olarak tanımlamışlardır. Yazında yaygın bir şekilde kullanılan Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).



### Şekil 3.4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd. 2002: 22.

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın 3 ana boyuta dayandığını ileri sürmektedir.

Modeli oluşturan bu üç boyutun, birbirlerinden farklı nitelik ve yapıları olsa da dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91):

- Psikolojik bir durumu yansıtmaktadırlar.
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Meyer ve Allen, duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilmektedir. Örneğin bir çalışan, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilmektedir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise örgütte çalışmayı sürdürmek için büyük istek, yükümlülük (minnet) ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir (Özarallı, 2005: 107).

#### **3.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık**

Örgüte karşı hissedilen duygusal bağlıdır. Örgütün değerlerine olan bağlılığı ifade etmektedir (Robbins ve Jugde, 2007: 79-80). Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf etmekte ve üyeliklerini devam ettirmektedirler. Bu hususlar gözönüne alındığında, duygusal bağlılığın, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- **İşin Zorluğu;** çalışanlara verilen işin heyecan verici ya da mücadeleye gerektiren bir yapıda olması,
- **Rol Açıklığı;** örgütün çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Hedef Açıklığı;** çalışanlarının örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi,
- **Yeni Fikirlere Açıklık;** üst yönetimin, örgüt içinde çalışanlardan gelen yeni fikirleri dikkate alması,
- **Arkadaş Bağlılığı;** çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması,
- **Örgütsel Güvenilirlik;** çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine inanması,
- **Eşitlik;** çalışanlar arasında eşitlik olması,
- **Çalışana Önem Verilmesi;** çalışanların yaptıkları işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkileri olduğu konusunda teşvik edilmesi,
- **Geri Bildirim;** çalışanlara performansı hakkında bilgi verilmesi,
- **Katılım;** çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

Çalışanların, örgüte ve amaçlarına duygusal bağlılığını ifade eden bu bağlılıkta örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum vardır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgütsel üyeliğinin devam etmesini istemekte ve örgütün amaçlarına inanmaktadırlar. Çalışanların kendilerini işlerinde yetenekli hissetmelerıyla örgüte bir bağlılık algısı gelişmekte ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlanmaktadır. Literatürde en çok ele alınan bu bağlılık türü, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görülmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2009: 17).



### 3.3.1.5.1. Devamlılık Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu (Lamsa ve Savolainent, 1999: 36) olarak tanımlamaktadır.

Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Meyer ve Allen (1991: 67) ise bu bağlılığın örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına geldiğini ifade etmektedir.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devamlılık bağlılığı örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Allen ve Meyer (1990: 18) devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- **Yetenekler:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- **Yer değiştirme:** Çalışanın örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- **Kişisel Yatırım:** Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.

- **Emeklilik Ücreti:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- **Seçenekler:** Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Ceylan (2005: 56) devam bağlılığının yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları ile ilişkili olduğu belirtmektedir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsur çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. İş alternatiflerinin fazla olduğunu düşünen çalışanlar daha az bağlılığa sahiptir.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devamlılık bağlılığı örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Örgütte devamlılık bağlılığının oluşmasında etkili olan bu unsurlara iş ortamında yaratılan yakın ilişkiler, kıdem, kariyer, örgütte çalışılan süre içerisinde harcanan emek, çaba ve statü gibi unsurlar da eklenebilir.

#### **3.3.1.5.1. Normatif Bağlılık**

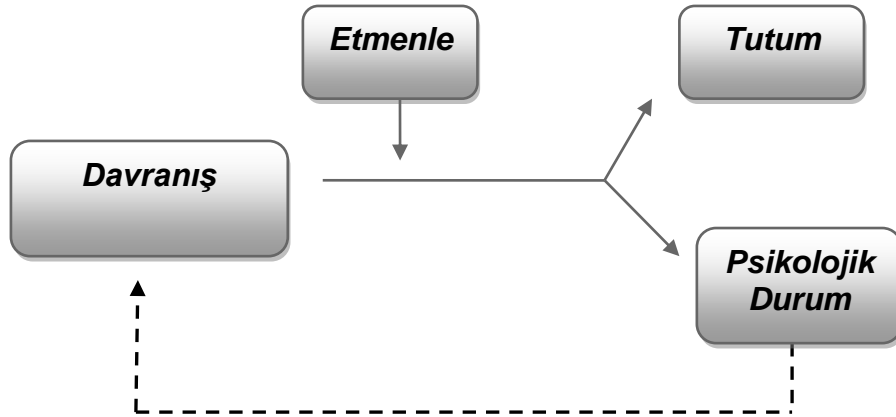
Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalması için zorunluluk hissetmesini içermektedir. Bu zorunluluk hissi, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inandıkları değerlerle ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Örgütün misyonu, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu olan ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları kapsamaktadır (Wiener, 1982: 423).

Normatif bağılılığı yüksek olan çalışan, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissetmesi nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Her üç bağlılık türü de bağılılığı; bireyin örgütle olan ilişkisini ortaya koyan ve örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum olarak belirtmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491).

### 3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanların belirli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkacakları ile ilgili bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu kavramı, bağılılığın dışa vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 48).



**Şekil 3.5: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991: 63.

Davranışsal bağlılık sürecinde birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bu davranış tekrarlandıkça

buna uygun tutumlar geliştirmektedir. Tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır (Gül, 2002: 48). Aşağıda bu yaklaşımlara ayrıntılı olarak yer verilecektir.

### **3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması**

Davranışsal bağlılığın temeli, Becker'in "yan bahis" kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre bağlılık kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir (Tekin, 2002: 52). Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde "yan-faydalar teorisi" olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde odaklanmıştır (Atalay, 2010: 64).

Yan bahis kuramına göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. alışan, eğer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır. Çalışanın yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de o derece azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker'e (a.ge: 32) göre örgütsel bağlılık, çalışanın bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yani alışan örgütten ayrıldığı takdirde gizli çıkarlarını kaybedeceğini düşündüğu için aynı davranışları göstermeye ve örgütte kalmaya devam etmektedir.

Becker'in (a.g.e) yaklaşımında bağlılığın iki faktör temelinde geliştiği ifade etmektedir. Birincisi, bireyin şimdiki örgütüne yaptığı yatırımların sayısı; ikincisi ise algılanan alternatif azlığıdır. Yatırımlar, çalışanın şimdiki örgütünden ayrılması durumunda kaybı olacağını düşündüğu değerlerdir.

Aynı şekilde iş alternatifinin azlığı da örgütten ayrılmanın maliyetleri ile ilgili algıları artırmakta böylece çalışan örgüte bağlanmayı tercih etmektedir (Guchait, 2007: 18).

İnce ve Gül (2005: 51-52) Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağını aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir. Örneğin, sık sık iş değiştiren kişilerin yaşadığı toplumda güvenilmez olarak algılanması onun davranışlarını sınırlamakta, örgütten ayrılmasına engel olabilmektedir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak istediğinde, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecektir.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamakta ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalmaktadır.
- **Yüz Yüze Etkileşimler:** Yan bahislerin bir başka kaynağı ise yüz yüze etkileşimlerdir. Çalışan diğer arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kendisiyle ilgili bir imaj yaratmışsa, bunun bozulmaması için de aynı davranışları göstermek zorunda kalmaktadır. Örneğin, çalışan kendisini doğru sözlü olarak tanıtmışsa, yalan söylemeyecek ve dürüst davranışlara bağlılık gösterecektir.

### 3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e (1977) göre bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur"(Mowday vd., 1982: 20).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişi tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Salancik (1977), bağlılığı davranışsal yaklaşımla ele almaktadır. Birey, önceki davranışlara bağlanarak onlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir. Bağlılık, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır ve bütün davranışlar eşit değildir (Kılıç, 2010: 7). Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçmişse, bu seçimini inkar edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı artacaktır (Gündoğan, 2009: 58).

Her iki yaklaşımda da kişinin önceki davranışları ile uyumlu davranışlar sergilediği belirtmektedir. Ancak iki araştırmacıyı birbirinden ayıran unsur; Becker, çalışanın davranışlarına bağlılık gösterebilmesi için, o davranıştan vazgeçmesi durumunda kaybedeceği yatırımların farkında olması gerektiğini belirtmektedir. Salancik ise davranışa bağlılığın, o davranışı devam ettirme arzusunun olması durumunda gerçekleşeceğini ortaya koymaktadır (Gül, 2002: 49). Ayrıca Salancik'e göre kişinin davranışlarına bağlanması için yaptığı davranış açık, kesin ve gönüllü olmalıdır (Ata, 2010: 25).

### **3.3.3. Çoklu Bağlılık**

Çoklu bağlılık yaklaşımında, meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği üzerinde durulmaktadır (Redman ve Snape, 2005: 301).

Reichers'in (1985: 465) tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütün farklı unsurlarıyla özdeşleştirdiği bir süreçtir. Örgütün bu unsurları, örgütün tepe yönetimini, yöneticileri, müşterileri, iş arkadaşlarını, sendikasını ve genel anlamda toplumu içerebilir. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütün bu farklı unsurlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir. Genel anlamda örgütsel hedef ve değerler yerine, bu unsurların amaç ve değerleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır (a.g.e).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık yaratacağını ileri sürerek tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayrılmaktadır. Morrow'a göre bu farklılıklar; değer odağı, meslek odağı, iş odağı, örgütsel odak ve sendikal odak olmak üzere beş farklı bağlılık odağı yüzünden olmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Samadov, 2006: 78).

Reichers' a göre (a.g.e: 471-472) aslında örgüt, çalışma arkadaşları, üstler, astlar, müşteriler ve diğer birey ve gruplardan oluşan, gerçek ve somut bir kavramdır. Bu bağlamda Reichers, örgütün bütününe yönelik bir bağlılığı ifade eden önceki tanımlardan farklı olarak, örgütsel bağlılık kavramının, birden çok bağlılık parçalarına ayrılabilen çoklu bağlılık olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür.

### **3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2004: 99).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Örneğin, Mathieu ve Zajac (1990:185) örgütsel

bağlılığı; bireysel ve örgütsel rol durumları, işe ilişkin faktörler, grup-lider ilişkileri olarak dört kısımda incelenmektedirler.

Mowday, Steers ve Porter'ın (Luthans, 1992: 125) çalışmalarına göre örgütsel bağlılık tutum, yaş, örgütte çalışma süresi gibi kişisel; işi niteliği ve yönetim tarzı gibi örgütsel faktörlerin incelenmesiyle belirlenmektedir. Bunun dışında başka bir örgüte katılma alternatifini de örgütsel bağlılık tutumunu etkilemektedir.

Steers (1977: 47), Özdevecioğlu (2003: 115) örgütsel bağlılığa etki eden unsurları bireysel, işe ilişkin ve örgüt yapısı ile çalışma ortamına ilişkin faktörler olarak üç grupta değerlendirmiş; İnce ve Gül (2005: 59) ise bu unsurları Tablo 3.6'da belirtilen şekilde incelemiştir.

**Tablo 3.6: Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler**

<i>Kişisel Faktörler</i>	<i>Örgütsel Faktörler</i>	<i>Çevresel Faktörler</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografik özellikler</li><li>• İş beklentileri</li><li>• Psikolojik sözleşme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin niteliği ve önemi</li><li>• Liderlik</li><li>• Gözetim</li><li>• Ücret düzeyi</li><li>• Örgütsel kültür</li><li>• Örgütsel adalet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesyonellik</li><li>• Yeni iş olanakları ve sektörün durumu</li></ul>

**Kaynak:** Northcraft ve Neale, 1990: 471; İnce ve Gül, 2005: 59.

Çalışanların uzun süreli olarak örgütlerde kalıp etkili ve verimli çalışmalarını örgütle kurdukları bağın derecesine ve türüne bağlıdır. Bu nedenle örgütler bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmelidirler. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler İnce ve Gül'ün çalışmasına paralel olarak; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde değerlendirilecektir.



### **3.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılığın kişisel faktörlere bağlı olarak değişebileceği, birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır. Bu çalışmada demografik özelliklerin yanında iş beklentileri ve psikolojik sözleşme kavramları da bu başlık altında incelenecektir.

#### **3.4.1.1. Demografik Özellikler**

Demografik faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve bağlılığın azalması veya çoğalmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır (Topaloğlu vd., 2008: 3). Bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenecektir.

##### **3.4.1.1.1. Yaş**

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda (Harold ve Perry, 1981: 7) çoğunlukla paralel yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Araştırmalarda ortaya çıkan bulguların çoğu yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağına ilişkindir (a.g.e).

İlerleyen yaşlarda birey, emeklilik planları ya da başka örgütlerde çalışma imkânlarının giderek azalması nedeniyle bulunduğu örgüte daha fazla bağlanabilir. Bunun yanı sıra, yaşın ilerlemesi ile birlikte kazanılan tecrübeler neticesinde, alanında profesyonel hale gelen bir çalışanın, yüksek ücret beklentisi içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür (Sheldon, 1971: 145).

Yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha fazla memnun olma eğilimindedirler (Özkaya vd., 2006: 80). Uzun yıllar belirli bir örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri

geliştiren, iş arkadaşları edinen bir kimse başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceğini düşünmekte bu nedenle de örgütüne bağlılık göstermektedir. Öte yandan mesleğine yatırım yapmamış, daha genç ve daha az iş doyumu sağlamış çalışanların yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmektedir (Balay, 2000: 56).

Birey yaşı ilerledikçe bulunduğu örgütün yapısına, ortamına, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine alışmaktadır. Dolayısıyla yıllar geçtikçe örgüte yapılan yatırımların birikmesiyle birey için diğer iş imkanları ilgi çekici gelmemektedir. Ancak gençlerin yaşlılara göre örgüte fazla yatırımının olmamasının daha az bağlılık duymalarına neden olduğu ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

#### **3.4.1.1.2. Cinsiyet**

Güçlü (2006: 39) yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini, bunların kimisinde kadınların, kimisinde erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu; bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını belirtmektedir (a.g.e).

Bazı araştırmacılar, kadınların aile içindeki rollerine erkeklerden daha çok önem vermeleri nedeniyle kariyerlerini ikinci plana aldıklarını, böylelikle erkeklere göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini ileri sürmüştür (İnce ve Gül, 2005: 62).

İnce ve Gül (a.g.e) kadınların toplumsal rolleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varan araştırmacıların aksine, erkeklere göre daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacıların da olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmacılara göre kadınlar, çalıştıkları örgütte daha istikrarlıdır; sık iş değiştirmekten hoşlanmazlar. Ayrıca kadınlar, buldukları statüye erkeklere göre daha fazla çaba harcayarak gelmiş

olduklarından, engellerle karşılaştıklarında motivasyonlarının arttığı savunulmuştur (İnce ve Gül, 2005: 62).

Diğer yandan erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Yalçın ve İplik, 2007: 488). Bununla birlikte erkekler için karşı cinsten kişilerle çalışma; daha düşük psikolojik bağlılık, yüksek seviyede devamsızlık ve daha düşük örgütte kalma isteğine yol açmakta iken, kadınlar için karşı cinsten kişilerle çalışma daha yüksek örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 57).

#### **3.4.1.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık çalışmalarda çoğunlukla bir kontrol değişkeni olarak ele alınan medeni durum az sayıda kuramsal çalışmada incelenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177-178).

Kişi, ailesine ve yakınlarına karşı ne kadar fazla sorumluluğa sahipse, ihtiyaçlarını temin edebilmek için örgüte o kadar çok bağlanacaktır. Buna göre devam bağlılığı evlilerde bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur (Sığırı ve Basım, 2006: 141). Bunun nedeni ise evli bireylerin bekarlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır (Şimşek, 2002: 21; Erdoğan, 2006: 57).

Buna göre evli bireylerin taşımış oldukları sorumluluklar onların örgüte daha bağımlı olmasına neden olurken, herhangi birinin sorumluluğunu taşımayan bireylerin düşük düzeyde bağlılık göstermeleri olasıdır.

#### **3.4.1.1.4. Örgütte Çalışma Süresi ve Kıdem**

Örgütte çalışılan görev süresi ve kıdem, örgütsel bağlılık için önemli göstergelerden bir tanesidir. Örgütte çalışılan süre arttıkça, çalışanın örgüte yatırımları yükselmektedir ve elde ettiği yatırımları kaybetmemek için örgütte

kalmak daha cazip hale gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve kıdem arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir (Çöl ve Gül, 2000: 295-296).

Çalışanların kişisel yatırımları onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, işyerindeki statü, artan yaş, çalışma süresi, alınan hizmet ve buna benzer örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (Erdoğan, 2006: 56).

Yalçın ve İplik (2007: 489) örgütte çalışılan toplam süre ile birlikte herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Buna göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğru, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ve bağlılık arasında ters ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çünkü birey aynı pozisyonda geçireceği süre içerisinde daha yüksek ve iyi pozisyonda devam edebilme şansını elde edememektedir ve bu durum çalışanın tutumunu değiştirmektedir. Sonuç olarak, aynı pozisyonda geçen süre bağlılık açısından ters yönlü olacaktır.

#### **3.4.1.1.5. Eğitim Seviyesi**

Yapılan çalışmalarda eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça, örgütün sağlayabileceğinden daha fazlasını beklediği bir gerçektir. Beklentilerin karşılanmadığı durumlarda çalışanlar diğer iş fırsatlarını değerlendirmektedir. Aynı şekilde, yüksek eğitim düzeyine sahip bir kişinin üyesi olduğu örgütte devamlılığı kendi mesleki kariyerini geliştirmesine yöneliktir yani, örgüt çıkarları ikinci plandadır. Dolayısıyla, yüksek eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı azaltacağı ifade edilmektedir (Çöl ve Gül, a.g.e; Hunt vd., 1985: 122).

#### **3.4.1.2. İş Beklentileri**

Örgütlerin varlık nedenleri insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreterek kar elde etmek ve bu sayede yaşamlarını devam ettirmektir.

Bu süreçte örgütler insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt yaşamında kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyumu önemlidir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileriyle kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Cohen, 1992: 539-554).

#### **3.4.1.3. Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000: 84). İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından "örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir" şeklinde tanımlanmıştır (a.g.e). Rousseau'nun (1995: 9) yaptığı tanıma göre ise psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının şartlarına ilişkin örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlardır (a.g.e). Yazılı olmadığı, gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü yazılı bir doküman olmadığı halde iki taraf arasında güvene dayalı bir yükümlülük algılaması mevcuttur (Buren, 2000: 208).

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, psikolojik sözleşmeye uyulmadığı durumda, örgütsel bağlılığın azalacağı öne sürülmüştür (Özgen ve Özgen, 2010: 5). Çalışan açısından tek taraflı

gösterilen çaba ve bunun karşılığını alamama durumu, onun örgüte bağlılığının ve örgütte kalma isteğinin azalmasına neden olmaktadır. Bunun için de örgütsel bağlılığı sağlamak isteyen örgütlerin, çalışanlarının beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Romzek, 1990: 379).

### **3.4.2.Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bunların dışında, rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz etmek de mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 70).

Örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkilere sahip bu faktörler çalışanların bağlılığını kazanmak isteyen örgütler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların önerileri, şikayetleri, istek ve beklentileri dikkate alınarak yapılacak olan düzenlemeler onların örgüte karşı bağlılıklarını artıracaktır. Yukarıda sözü edilen faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

#### **3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

Yapılan işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması, işle ilgili örgütsel özellikleri içermektedir. Çalışanın örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve deneyim örgüte güven duymasını sağlamakta ve bu güvenden kaynaklanan bağlılık doğmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütten kaynaklanan diğer bir faktör de işin içeriği ve yapısıdır. İşin çalışan için anlamı ve toplumca işe yüklenen değer yüksekse çalışanın örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 64).

İş nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda (Mathieu ve Zajac, 1990: 179), işin çaba gerektirip gerektirmemesi, görev özerkliğinin olup olmaması, işin yetenek gerektirip gerektirmemesi ve iş alanı gibi değişkenler araştırılmış, ancak işin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedenini açıklamaya yönelik teorik bir model sunulamamıştır.

Örgüt içerisinde çalışana kendi işi ile ilgili planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesi, basit ve rutin işler yerine yapılan işin zenginleştirilmesi gerekmektedir.

İş zenginleştirme yöntemini kullanan bir yönetici, çalışanın yaptığı işi etkilemesi ve yaptığı iş ile fark yarattığına inanmasını sağlayacak, var olan yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olacak, işini yaparken seçeceği yöntem konusunda da tercih hakkını kullanabilmesini sağlayacaktır. İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirerek çalışanların başarısını sağlamaktır (Doğan, 2006: 80).

İşin içeriği zenginleştikçe örgüte bağlılık düzeyi de o oranda artmaktadır. Çalışanlar, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmak yerine işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Erdoğan, 1996: 237).

#### **3.4.2.2. Liderlik ve Yönetim Tarzı**

Şimşek (1998: 138) tarafından liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifadeyle “bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür”. Koçel (2005: 583) ise liderliği, belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grupsal amaçları

gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci ve lideri ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kimse olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır (Samadov, 2006: 103). Üst yönetimin katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemesi bireyin memnuniyetini artıran dolayısıyla bağlılığının belirleyicisi olan önemli bir faktördür. Daha esnek liderlik tutumu bireye daha fazla serbesti ve kendi kararını verme yetkisi sunmakta, bu noktada bağlılığın geliştiği gözlemlenmektedir (Abraham, 1997: 181).

Örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı arasındaki ilişki konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985: 278) yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu belirlemiştir. Lok ve Crawford (1999: 371) ise liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak için yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile liderlik tipleri arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada babacan, yardımcı özelliklere sahip liderlik tipi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, yapıcı liderlik tipi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Avolio vd., 2004: 953).

Dönüşümsel liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, astının çabası sayesinde örgütsel hedeflere ulaşabileceğini ve bu hedeflere ulaşıldığında astının elde edeceği içsel değerlerin önemini vurgulamaktadır. Böylece astın, yöneticisi ile ortak vizyon, misyon ve örgütsel hedeflere yönelik çaba sarf ettiğini fark etmesi sağlanmaktadır. Liderin bu davranışları üyelerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.



### **3.4.2.3. Gözetim**

Gözetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla yakından ilgilidir. Yöneticiler tarafından baskıcı bir yönetim tarzı izlenmesi, astların kararlara katılımının desteklenmemesi ve sıkı denetim uygulanması, astların sorumluluğu üstlerinden atmaları için ortam oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73-74; Varoğlu, 1993: 50).

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamasıyla yakın bir ilişki içerisindedir. Yakın ve sıkı bir nezaret biçiminin, çalışanların işinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkileri olmaktadır. Yöneticilerin çalışanların davranışlarını belirlemede dolaylı bir yol izleyerek yani aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri onların sorumluluk duygusunu güçlendirici bir etkide bulunacaktır. Burada geri bildirim büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip ederek fazla müdahalede bulunmadan performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, onların duydukları sorumluluğu artıracaktır (Salancik, 1977: 18).

### **3.4.2.4. Ücret Düzeyi ve Ödüllendirme Sistemi**

Ücret, bir yandan örgütte üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynarken, diğer yandan da çalışanı örgüte bağlayan ekonomik motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bir bakıma ücret, çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt tarafından uygulanan ücret politikaları da önem kazanmaktadır. Bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin bu politikaları uygularken dikkate almaları gereken temel ilkeler şunlardır (Ergül, 2006: 94-96):

- Bir örgütte, bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.

- Ödemeler çalışanlar tarafından adil bulunmalıdır. Herkese hak ettiği ölçüde ve gösterdiği performansa bağlı olarak ödeme yapılmalıdır.
- Örgütün ücret politikası değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- Bir üst pozisyona atanan çalışanın, bu yeni görevinde alacağı ücret eskisinden yüksek olmalıdır.

Yapılan işin karşılığı olarak alınan ücret düzeyi ile bağlılık arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin ücret politikalarında adil davranmaları bağlılık ilişkisini etkilemektedir (Cohen, 1992: 542-543). Çalışanların, ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissetmesi durumunda örgüte olan güveninin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının da giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Pieffer, 1995: 30). Eşitlik, adalet ve hakkaniyet ilkelerine uygun şekilde oluşturulacak olan ücret ve ödüllendirme sistemleri çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artıracaktır.

Çalışan, örgütün kendisine sunduğu ödülleri adil ve yeterli olarak değerlendirirse örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Wallace, 1995: 839). Günümüzde yetenekli insanları işte tutmanın en önemli yolunun para olmadığı kabul edilmektedir. İşgörenler takdir edilmeyi ve yaptıkları işin fark edilmesini isterler. Yöneticiler bu ihtiyacı karşıladıkları oranda çalışanları yanlarında tutma şansları yükselecektir (Barutçugil, 2004: 473).

#### **3.4.2.5. Örgütsel Adalet**

Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girmektedirler. Organizasyon içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. İşte bu algılama tutumlarına, bu tutumlar da davranışa dönüşebilir (Özdevecioğlu, 2003a: 78).

Çalışanlar örgütlerinde kendilerini başkaları ile karşılaştırırlar. Eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, sosyal imkanlardan kendilerinin de başkalarıyla eşit şekilde yararlanmalarını, kuralların herkese eşit uygulanmasını istemektedirler. Ancak, adalet algılamasının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması yoktur. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odak noktasında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993: 651).

Örgütsel adalet doğruluğun ve hakkaniyet ilkelerinin örgüt içerisinde herkese adil şekilde uygulanmasıdır. Adalet örgütlerde üretilen mal ve hizmetin kalitesini artıran, çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde çalışanların bağlılıklarının arttırılması, onların örgütün birer vatandaşı haline getirilmesi, çalışanlarda örgütsel gönüllülük kavramının yerleştirilebilmesi için örgüt içi adalet algısının üst seviyelerde olması istenen bir durumdur. Eğer çalışanlar örgüt içinde adaletsizlik olduğuna ilişkin algıya sahiplerse, bu onların örgüte karşı güven duygusunun azalmasına, öfke duymasına ve negatif duygular geliştirmesine neden olan bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Altınöz vd., 2010: 1).

### **3.4.3. Çevresel Faktörler**

Bireysel ve örgütsel özelliklerinden etkilenen bağlılık kavramı bunların yanı sıra profesyonellik, yeni iş bulma olanakları ve piyasanın durumundan da önemli ölçüde etkilenmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2009: 4-5; İnce ve Gül, 2005: 84; Wallace, 1995: 250).

#### **3.4.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Mesleğe bağlılık, mesleğin

kişinin yaşamında önemli hale gelmesidir. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2009: 4-5).

Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005: 84):

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar.
- Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi kurallarına inanırlar.
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (a.g.e).

Kurumsallaşmış örgütlerde çalışan profesyonellerin, profesyonel olmayan kurumlara göre bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Çünkü profesyonel çalışanlar ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Örgütlerin, profesyonel çalışanların örgütsel bağlılıklarını yüksek seviyede tutması için çeşitli profesyonel kariyer fırsatları sunması gerektiği ifade edilmektedir (Wallace, 1995: 250).

### **3.4.3.2. Yeni İş Olanakları ve Sektörün Durumu**

Çalışanların bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen bir diğer dış faktör ise yeni iş bulma olanakları ve çalışılan sektörün durumudur. Çalışan yeni iş bulma konusunda sıkıntı yaşamayacağını biliyor ve sektör içerisinde kendisine yeni bir yer bulacağı konusunda kuşku duymuyor ise örgüte bağlılığının azalacağı söylenebilir.

Bireylerin; işi kaybetme, maddi ve manevi kayıp, iş bulamama gibi korkularından kaynaklanan durumlardan ötürü örgüte bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Sektör içerisinde sınırlı sayıda iş bulma durumu olan bireyin örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, başka bir işe girme ihtimali az olan bireyin örgütüne yüksek düzeyde bağlılık duyduğu ifade edilmektedir (Wallace, 1995: 238). Ülkede işsizlik oranının yüksek oluşu bu etkeni daha önemli kılmaktadır. Çünkü istihdam konusu ya da alternatif iş imkanları sadece çalışanın kişisel yetenekleriyle ilgili değildir. Örgütün içinde bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve bazı uluslararası değişkenler, çalışanların iş alternatiflerini sınırlayıcıdır (İnce ve Gül, 2005: 85).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı, bu niyete etki eden kişisel ve örgütsel faktörler ile bu niyetin örgüt üzerindeki etkileri incelenecektir.

#### 4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi emek ve sermaye gerektiren çalışanların örgütlerinden ayrılma niyetleri önemli birer maliyet unsuru olmaktadır. Aşağıda işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yapılan tanımlardan birkaçına yer verilmiştir:

“İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir” (Tett and Meyer, 1993: 259).

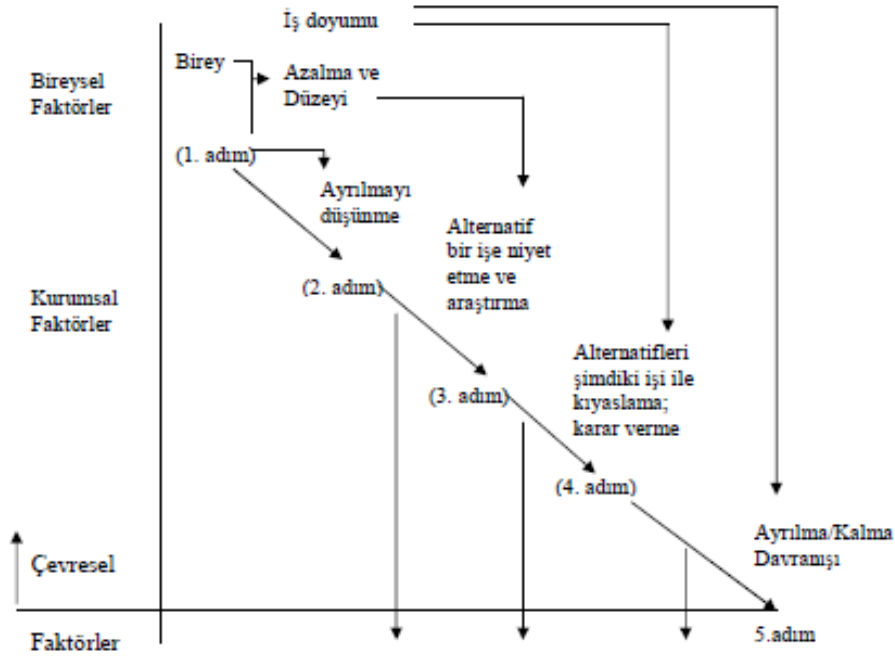
“İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme veya buna niyet etmektir” (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160).

“İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir” (Gaertner, 1999: 479).

“İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem”dir (Rusbelt vd.,1988: 599).

Çalışanın işe girmesi ile işten ayrılması arasında geçen süreç bir döngü olarak tanımlanabilir. Çeşitli alternatifler arasından birinde karar kılan bireyin işe başlamasıyla beraber örgütsel sosyalleşme süreci de başlamaktadır. Bu süreçte çalışan hem örgütü etkilemekte hem de örgütten etkilenmektedir. Bunun sonucunda çalışan belirli bir düzeyde iş motivasyonuna, başarıya, iş

tatminine ve örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır. Bunlardan birinin ya da birkaçının düşük düzeyde olduğu bir durumda çalışan işten ayrılma niyeti içine girebilmektedir (Stephen, 1984: 309). İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett ve Meyer, 1993: 259).



#### Şekil 4.1: İşten Ayrılma Süreci

Kaynak: Jordan, 1990: 1337-1338.

Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak, örgütsel etkinliği artırmak açısından hayati önem taşımaktadır. Hwang vd'ne göre, (2006) işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Gül vd., 2008: 3)

İşten ayrılma niyetine sebebiyet veren örgütsel faktörler arasında; iş tatminin azlığı, görev belirsizliği, iş yükü fazlalığı, yöneticilerin kötü yönetimi, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve adaletsizlik, yetersiz sosyal olanaklar, düşük ücret ve iş güvencesinin olmayışıdır (Jordan, 1990: 1337-1338).

#### **4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Literatürde, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının doğrudan bir habercisi olarak kabul edilmekle birlikte davranışın oluşumunda birçok değişkenin katkısı mevcuttur.

İşten ayrılma niyeti ile ilişkisi bulunan süreklilik/devamlılık kavramı hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Değişimin ve yeniliklerin kaçınılmaz olduğu günümüzde örgüt yapıları da çeşitli değişiklikler göstermektedir. Ancak değişen koşullar içerisinde örgütlerdeki personel devinimi artmakta ve örgütlerin yaşam süreleri de buna paralel olarak giderek azalmaktadır.

Süreklilik/devamlılık kavramındaki değişimin sonuçları ise şöyle sıralanabilir ([http://www.biymed.com/makaleler/haber\\_detay.asp?haberID=1467](http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=1467)):

- Aynı meslekte çalışma süresinin kısalması,
- Örgütler içerisinde kariyer kavramının sürekli değişiklik göstermesi,
- Örgütlerin çalışanlarına verdikleri gelecek vaatlerinin anlamsızlaşması.

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gelişen işten ayrılmaları ve bunun yoğunluğunu ifade eden işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak durumundadır. Bunun nedeni, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetleridir (Barutçugil, 2004: 474).



Hardy (1987), çalışanların örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına baktıklarını, kendileri ve örgütleri için muhtemel başarıları yeterli görürlerse işten ayrılma niyeti taşımadıklarını belirtmektedir (Biçer, 2005: 57).

İşten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşen, önlenemeyen işten ayrılmalar, çalışanların yaşamlarına ilişkin verdikleri kişisel kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışanın bu kararının nedenlerinin insan kaynakları bölümü tarafından araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 476 -477).

İşten ayrılma sürecine etki ettiği düşünülen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere aşağıda yer verilecektir.

#### **4.2.1. Bireysel Faktörler**

Porter vd. (1974) her bir çalışanın örgüte bir takım beklenti setleri ile geldiğini belirtmektedir. Buna göre ortak ödüllendirme sisteminin (ödeme seviyesi, eğitim prosedürleri, iş gereksinimleri veya yöneticiler v.b.) örgütte kalanların beklentilerine, örgütü terk edenlere nazaran daha yakın olduğu kabul edilebilir. Böyle bir çerçevede içerisinde, belirli tutumlar ve işten ayrılma, çalışanların kendi beklentileri ile örgütün gerçekte onlara sunduklarını karşılaştırmalarının bir sonucu olarak görülebilir (Özyer, 2005: 40).

Çalışanların kişisel yaşam standartları ile ilgili faktörler de işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Hwang ve Kuo, 2006: 255):

- Hayat şartlarında meydana gelen değişiklikler,
- Farklı bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerinde meydana gelen evlenme, ölüm gibi değişimler,
- Yaşla ilgili zorunluluklar,
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,

- Sağlık durumu, çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler,
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Yukarıda sayılan faktörler ve karşılanmayan beklentilerdeki artış işten ayrılma niyetinide beraberinde getirmektedir.

Dreher (1982), alışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirleyen birçok önemli etmen bulunduğunu belirtmektedir. Bu etmenlerin başında ise çalışanların performansı, potansiyeli, yetenekleri ve kariyer gelişimleri gelmektedir. Bu etmenler, çalışanlar arasında farklılıklara sebep olmakta ve böylelikle işten ayrılmalarını veya örgütte kalmalarını belirlemektedir (Teoman, 2007: 34-35).

Weisberg ve Kirschenbaum'un (1991: 364-366) yaptıkları araştırmada, yaş ilerledikçe ve deneyim süresi arttika işten ayrılma niyetinin azaldığı; eğitim düzeyi ve mesleki seviye yükseldikçe işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bekarların, evli bireylere oranla işten ayrılmaya daha fazla eğilimli oldukları saptanmıştır. Benzer şekilde Hayden ve Madsen (2008: 33-40) de çalışmalarında yüksek eğitim seviyesine sahip genç çalışanların daha fazla alternatif iş fırsatlarına sahip olduklarını ve bu nedenle iş yerinde kalma niyetlerinin az olduğunu belirtmiştir.

İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir başka faktör ise kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğudur. Çocukların yaşı ya da sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Blegen vb. (1988) yakın çevreye karşı sorumluluğu, çalışanın yaşadığı topluma karşı yükümlülüğün derecesi olarak tanımlamaktadır. Yakın evreye karşı sorumluluk, bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma eğilimini ise negatif yönde etkilemektedir (Yıldız, 2008: 46-47).

#### 4.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireyler örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman, işine olan davranışlarını değiştirmekte ve dış çevreden gelen alternatif iş olanaklarını aramaya ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hwang and Kuo, 2006: 255).

Örgüt içi faktörler, örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde meydana gelmektedir. Bu sorunların giderilmesinde yönetimin etkisi oldukça güçlüdür. Coninck ve Stilwell (2004: 116) bu nedenleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir

- Örgütün hizmet verdiği yerin şehir merkezinde veya şehir merkezinden uzak olması.
- İş yerine ulaşımında servislerden veya özel taşıtlardan yararlanabilme imkanı.
- İşin türü ve güçlük derecesi.
- Olumsuz örgütsel koşullar.
- Ücretlendirme sisteminde adaletin olmaması vb. (a.g.e)

İşletme içi nedenler daha çok çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu nedenlere önlenabilir nedenler de denilebilmektedir. Bunların bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise iş-örgüt-çalışan arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Şimşek vd., 2005: 400-401):

- Yetersiz ücretler ve terfi sistemi,
- İş ve çalışma koşulları,
- İş saatleri, dinlenme ve eğlenme süresi,
- Yetersiz gözetim,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş memnuniyetsizliği,
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması,

- Ücretlendirme sisteminin kötü olması,
- Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü yönetimsel uygulamalar.

Hardy'e (1987) göre çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakmakta, kendi ve şirketi için muhtemel başarıları yeterli görürse işten ayrılma niyeti taşımaktadır. Tam tersi durumda ise çalışanların verimlilikleri düşülebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedir (Biçer, 2005: 57).

İşletmelerde; olumsuz iş koşulları, çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı, örgütlerinde sosyal hizmetlerinin bulunması veya yetersizliği, yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler işten ayrılmayı etkileyen önemli faktörlerdir. Eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılık düzeyleri artmaktadır. Örgütsel iklimin etik olarak algılandığı örgütlerde çalışanlar örgütten ayrılmayı daha az düşünmektedirler (Schwepker, 2001: 42).

#### **4.2.3. Çevresel Faktörler**

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütlerin gücünü aşmaktadır (Şimşek vd., 2005: 400).

Varol (2010: 59-60) çevresel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve atlama olanaklarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması,
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım kesiminde),
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

#### **4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından hayati önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticeler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedir (Gül vd., 2009: 3).

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gelişen işten ayrılmaları ve bunun yoğunluğunu ifade eden çalışan devir oranını izlemek ve denetim altında

tutmak durumundadır (Barutçugil, 2004: 474). Ne şekilde olursa olsun çalışan devir hızının örgütlere maliyeti oldukça yüksektir. İşten ayrılan yerine yeni bir çalışanın alınması; seçme ve yerleştirme, eğitim ve yetiştirme maliyetinin yanında verimlilik düşüşünü ve bu faaliyetler için fazladan zaman ve işgücü harcanmasını beraberinde getirecektir. Bu finansal maliyetlerin yanında çalışan devir hızının örgüt açısından finansal olmayan maliyetleri de oldukça yüksek olabilir (Kızıldağ, 2009: 441).

Miner (1977) işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Sanderson, 2003: 46) :

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- Yeniden eğitim masrafları,
- Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Kişinin işe alışıp tam kapasitede çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

Yüksek çalışan devir oranı, örgüt için doğrudan ve dolaylı olarak bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Örgüte alışmış, eğitilmiş bir bireyin kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanların moralleri üzerinde de olumsuz etki yaratacaktır. Bu sakıncalar yanında, işten ayrılma eğiliminde olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceği de söylenebilir (Çakır, 2001: 177).

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Kırşehir il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmaktadır.

#### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Sürekli gelişen ve değişen dünya içerisinde örgütler, amaçlarına ulaşmak, zorlu rekabet şartlarında varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaya, nitelikli ve verimli işgücünün oluşturulmasına dikkatle eğilmektedirler. Entelektüel sermayenin gün geçtikçe önemli hale geldiği günümüzde çalışanların örgütte kalmalarının ve bağlılıklarının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütüne karşı bağlılık hissetmeyen çalışanlar, örgütün başarısı ve çıktıları üzerinde olumsuz etkiye neden olacak, örgütün çalışan devir hızını artırarak maliyetleri artıracaktır.

Bu araştırma insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı bankalarda çalışanların yüksek stres altında zamanla fiziksel ve zihinsel olarak tükenme yaşamalarının onların örgütsel bağlılığını azaltacağı ve işten ayrılma niyetlerini artıracacağı düşüncesiyle yapılmıştır. Bu düşünce doğrultusunda da bu çalışmada tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma

ve kişisel başarı hissini azalması boyutlarının; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bununla birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## **5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Bu araştırma, Kırşehir il merkezinde faaliyet gösteren 2 adet kamu ve 10 adet özel banka çalışanını kapsamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçların tüm banka çalışanlarına genellenmesi doğru olmayabilir. Zaman ve maliyetin sınırlı olması farklı illerde faaliyet gösteren banka çalışanlarına ulaşmayı engellemiştir. Bununla birlikte çalışmanın etkin bir şekilde yürütülmesi göz önünde bulundurularak böyle bir sınırlamaya gidilmiştir.

## **5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Belirlenen amaçlar doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler şunlardır;

H<sub>1a</sub>: Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Duygusal tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Duygusal tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Duyarsızlaşma tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1g</sub>: Duyarsızlaşma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1h</sub>: Kişisel başarı(sızlık) hissi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H<sub>1i</sub>: Kişisel başarı(sızlık) hissi ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.



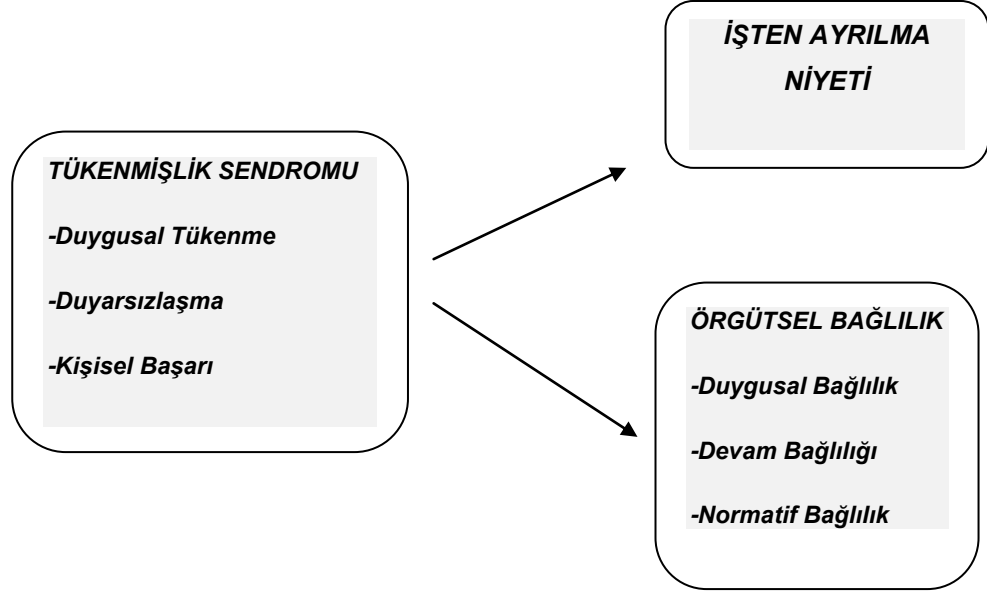
- H<sub>1i</sub>**: Kişisel başarı(sızlık) hissi ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
- H<sub>1j</sub>**: Duygusal tükenmişlik hissi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>1k</sub>**: Duyarsızlaşma ile devam işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>1m</sub>**: Kişisel başarı(sızlık) hissi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>1n</sub>**: Tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.
- H<sub>1o</sub>**: Tükenmişlik sendromu işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan model, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

##### **5.4.1. Araştırmanın Modeli**

Anket çalışması ile banka çalışanlarının tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma tarama modelidir. Bu çerçevede tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına etkisi sorgulanmıştır. İşten ayrılma niyeti ise tek bir boyut olarak ele alınmıştır.



**Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli**

#### **5.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Kırşehir il merkezinde faaliyet gösteren 2 adet kamu ve 10 adet özel bankanın 116 çalışanı araştırmanın oluşturmaktadır (N:116). Araştırma için evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Evrendeki bankalardan 12 çalışana sahip bir banka Araştırmaya katılmayı kabul etmemiş olup, dağıtılan 104 anketten 98'i değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Araştırmada evrenin %85' ine ulaşılmış olup çeşitli nedenlerle 6 anket araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu bakımdan araştırma kapsamında yapılan anketlerin geridönüşüm oranı yeterli görülmektedir (%85).

#### **5.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Çalışmanın amacına uygun olacak anket formunun hazırlanması sürecinde, çalışanların tükenmişlik seviyelerini, örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla daha önce geliştirilmiş olan çeşitli ölçekler incelenmiştir. Buna göre çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri; çalışanların bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirmiş 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmamızda kullandığımız Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş Maslach Tükenmişlik Envanteri, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirmiş İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin güvenilirliği analiz edilmiştir.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin 5 soru bulunmakta, ikinci bölümde tükenmişlik sendromuna ait 22 soru, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik 18 soru ve dördüncü bölümde işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik 3 sorudan oluşan yargılar yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun örneği Ek 1'de verilmiştir.

#### **5.4.3.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Veri toplama aracı olarak Christine Maslach ve Susan E. Jackson (1981) tarafından geliştirilen ilgili literatürde yaygın olarak kabul gören "Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)" kullanılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları Çam (1991: 157) ve Ergin (1993: 145-146) tarafından yapılan ölçek özgün formunda 7 basamaktan oluşmaktadır. Ancak Türkçe'ye uyarlanması sırasında basamak sayısı beşe indirilmiş, güvenilirliği de oldukça yüksek bir ölçektir.

Maslach tükenmişlik ölçeği üç boyuttan oluşan Likert-5'li bir ölçektir. Duygusal tükenme (Emotional Exhaustion), duyarsızlaşma

(Depersonalization) ve kişisel başarıya (Personel Accomplishment) ilişkin duyguları kategorize etmiştir. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. sorular duygusal tükenmişlikle; 5, 10, 11, 15, 22. sorular duyarsızlaşma ve 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. sorular kişisel başarı ile ilgili sorulardır.

Ergin (1992) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin üç alt boyutu için Cronbach Alpha katsayıları duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.65 ve kişisel başarı hissi azalması için 0.72 olarak elde edilmiştir. Yapılan test/tekrar test analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayıları duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.72 ve kişisel başarı hissi azalması için 0.67 olarak elde edilmiştir.

MTE ölçeğinin değerlendirilmesinde bireyler tarafından verilen cevaplar, her alt ölçek için ve her birey için ayrı ayrı toplanmış ve bireyin ilgili alt ölçekten aldığı puan belirlenmiştir. Ölçekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz ifadelerden oluştuğu için bu alandan alınan yüksek puanlar tükenmişlik olarak; kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluştuğu için alınan düşük puanlar tükenmişlik olarak kabul edilmiştir.

Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada saptanmış olan MTE'nin üç faktörlü yapısı, LISREL 8.30 programı kullanılarak birinci düzey (first-order) Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis- CFA) ile test edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizleri keşifsellikten çok belirli bir teoriye dayanmaktadır. Bu analiz teoriye göre belirlenmiş bazı gözlenen değişkenlerin gerçekten teoride belirtilen örtük değişkenleri ölçüp ölçülmediğinin anlaşılmasında kullanılmaktadır (Hair vd., 2006: 780).

Doğrulayıcı faktör analizinde uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, analiz sonucunda üretilen uyum

istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Uyum istatistikleri arasında en çok kullanılan değerlerden bir tanesi,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölümüdür. Bu değerin 2 veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya daha altında olması ise kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir. Diğer uyum istatistikleri ve modelin kabul edilebilir olması için alması gereken değerler şöyle sıralanabilir. GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted of Good Index) ve CFI (Comparative Good Index) değerlerinin 0.90'dan büyük olması, RMSR (Root Mean Square Residual) değerinin ise 0.08 den küçük olması gerekmektedir (Simşek, 2007: 14). Tablo 5.1'de Doğrulayıcı Faktör Analizinden elde edilen değerler yer almaktadır.

**Tablo 5.1: Maslach Tükenmişlik Envanteri Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçek/ İndeksler	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSR
Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Üç Faktörlü Modeli	374.65	201	.00	1,86	0,95	0,96	0,92	0.058

Doğrulayıcı Faktör Analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2= 374.65$ ,  $df=201$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSR=0.058$ ,  $GFI=0.95$ ,  $CFI=0.96$ ,  $AGFI=0.92$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu değerler kapsamında "Maslach Tükenmişlik Envanteri"nin üç faktörlü yapısının, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, yani bir başka deyişle faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

#### **5.4.3. 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer vd. (1993: 538-551) "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmasında kullandıkları 18 sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır.

Ölçek literatürde de incelediğimiz duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif alt boyutlarından oluşmakta ve Allen ve Meyer'in (1990 ve 1991) daha önce geliştirdiği ölçeklerle de örtüşmektedir. Meyer, Allen ve Smith çalışmalarında Alpha değerlerini duygusal bağlılık için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için .83 bulmuşlardır (Akt. Çöp: 2008, 61).

Meyer vd. (1993) tarafından örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirliği analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda duygusal bağlılık için 0.87, devam bağlılığı için 0.88 ve normatif bağlılık için 0.86 bulunmuştur.

Ölçek, Türk çalışanlarına uygunluğu açısından Wasti (1999) tarafından özelde ve kamuda çalışan toplam 1267 kişi üzerinde yapılan bir çalışmayla da test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal ve normatif bağlılık ölçeklerinin içsel bağlılık tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu bağlılık ölçeğinin ise içsel tutarlılığı düşük bulunmuştur. Yine Gültekin (2004: 90-143) tarafından örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır.

Wasti (1999: 43) tarafından yapılan bir araştırmada ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, duygusal, devam ve normatif bağlılık için sırasıyla 0.84, 0.80 ve 0.70 olarak elde edilmiştir.

Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup ölçekte "(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri yer almaktadır. Ölçeğin 1,2,3,15,16,17. soruları duygusal bağlılığı, 4,5,6,7,8,9. soruları devam bağlılığını ve 10,11,12,13,14,18. soruları normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçeğin ters yönlü soruları olan 15,16,17,18. sorular cevaplayanları çelişkiye düşürmemek için ölçeğin sonunda yer almaktadır.

Meyer vd. (1993) tarafından ortaya konan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin üç faktörlü yapısının kullanılan örneklem için uyumğunun test edilmesi amacıyla

Doğrulatoryıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. Tablo 5.2'de analiz sonucunda elde edilen değerler sunulmuştur.

**Tablo 5.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi**

Ölçek/ İndeksler	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSR
Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Üç Faktörlü Modeli	974.02	213	.00	4.57	0,93	0,94	0,90	0,064

Doğrulatoryıcı Faktör Analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2= 974.02$ ,  $df=213$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSR=0.064$ ,  $GFI=0.93$ ,  $CFI=0.94$ ,  $AGFI=0.90$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **5.4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Doğrulatoryıcı Faktör Analizi**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilmiş 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği olarak yapılandırılan ölçekte “kesinlikle düşünmüyorum”, “düşünmüyorum”, “kararsızım”, “düşünüyorum”, “kesinlikle düşünüyorum” ifadeleri yer almaktadır.

Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin sınanması sonucunda Alpha değerinin 0,85 olduğu gözlenmiştir (Mimaroğlu, 2008: 112).Gül vd. (2008), Mimaroğlu (2008), Özyer (2010) tarafından ölçeğin daha önce tercih edildiği ve bu çalışma için de kullanılabileceği düşünülmüştür.

“İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin”nin tek faktörlü yapısının kullanılan örneklem için uyumğinin test edilmesi amacıyla Doğrulatoryıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. Tablo 5.3'te analiz sonucunda elde edilen değerler sunulmuştur.

**Tablo 5.3: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçek/ İndeksler	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSR
İşten Ayrılma Niyeti'nin Tek Faktörlü Modeli	736.45	512	.00	1,43	0,94	0,93	0,91	0,061

Doğrulayıcı Faktör Analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2= 736.45$ ,  $df=512$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSR=0.061$ ,  $GFI=0.94$ ,  $CFI=0.93$ ,  $AGFI=0.91$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri tek faktörlü modelin uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **5.5.4.Verilerin Analizi**

Katılımcıların ölçme araçlarına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda veri tabanı oluşturulmuş, sonuçların değerlendirilmesinde SPSS 15 (Statistical Packages for the Social Sciences) İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

Herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin tamamı ve her bir alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri bulunmuştur. Ayrıca soruların, Alpha katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için "Madde Silindiği Takdirde Ölçeğin Alpha Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geri kalan maddelerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır.



Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde kişisel özellikleri ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan “t testi” ve “Anova testi” ile bakılmıştır. İki gruptan fazla olan kişisel bilgi değişkenlerinin hangi ikisi arasında farklılık olup-olmadığı ise “Tukey Testi” ile analiz edilmiştir.

Tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki “Pearson Korelasyon” yöntemi ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirtmek amacıyla yapılmaktadır. Son olarak tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

## **5.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi üzerinde durulmuş ve araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirilmiştir.

### **5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, ünvanı ve kurumda çalışma sürelerini içermektedir.

**Tablo 5.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Medeni durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Erkek</b>	54	55,1	<b>Evli</b>	65	66,3
<b>Kadın</b>	44	44,9	<b>Bekar</b>	33	33,7
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların cinsiyet ve medeni duruma göre dağılımı Tablo 5.4'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %55,1'i erkek, %44,9'u kadın olup, %66,3'ü evli, %33,7'si bekaardır.

**Tablo 5.5: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve daha küçük	6	6,1
25-30	54	55,1
35-35	16	16,3
35-40	10	10,2
40-45	6	6,1
45-...	6	6,1
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı Tablo 5.5'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların en fazla %55,1 ile 25-30 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bu sıralamayı %16,3 ile 35-40 yaş izlerken; 25 ve daha küçük, 40-45, 45 ve üzeri yaşlardaki çalışanların toplamın %18,3'ünü oluşturduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.6: Araştırmaya Katılanların Ünvana Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

Unvan	Frekans	Yüzde
Memur	66	67,3
Şef	14	14,3
Kıdemli Şef	8	8,2
Müdür Yardımcısı	8	8,2
Müdür	2	2,0
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların ünvana göre dağılımı Tablo 5.6'da gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların en fazla %67,3 ile

memur, %14,3 ile şef, %8,2 ile kıdemli şef ve müdür yardımcısı, %2,0 ile müdür olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.7: Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Yüzde-Frekans Dağılımı**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
3 yıldan az	30	30,6
3-5	14	14,3
5-7	20	20,4
7-9	4	4,1
9-11	2	2,0
11 yıl ve üzeri	28	28,6
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan çalışanların kurumda çalışma süresine göre dağılımı Tablo 5.7'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %30,6'sının 3 yıldan az, %28,6'sının 11 yıl ve üzerinde, %20,4'ünün 5-7 yıl arasında, %14,3'ünün 3-5 yıl arasında, %4,1'inin 7-9 yıl arasında, %2'sinin ise 9-11 yıl arasında kurumda çalıştıkları görülmektedir.

### **5.5.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alpha Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 98 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Aşağıda Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) ölçeğinin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı(sızlık) alt boyutlarına ilişkin güvenilirliği analiz edilmiştir.

**Tablo 5.8: Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değeri**

Alt Boyutlar	Cronbach Alpha	N
Duygusal Tükenmişlik	0,79	8
Duyarsızlaşma	0,70	5
Kişisel Başarı(sızlık)	0,74	8

Yapılan analiz sonucunda Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) Ölçeğini oluşturan Duygusal Tükenmişlik (0,79), Duyarsızlaşma (0,70) Ve Kişisel Başarı(Sızlık) (0,74) alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 5.8’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan Örgütsel Bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına ilişkin güvenilirliği aşağıda analiz edilmiştir.

**Tablo 5.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

Alt Boyutlar	Cronbach Alpha	N
Duygusal Bağlılık	0,87	6
Devam Bağlılığı	0,88	6
Normatif Bağlılık	0,86	6

Tablo 5.9’da Örgütsel Bağlılık Ölçeğini oluşturan Duygusal Bağlılık (0,87), Devam Bağlılığı (0,88) ve Normatif Bağlılık (0,86) alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Aşağıda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri analiz edilmiş ve ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 5.10'da sunulmuştur.

**Tablo 5.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	N
,65	3

Elde edilen sonuçlara göre İşten Ayrılma niyeti Ölçeği ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir. Kalaycı (2010: 405) Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğini aşağıdaki gibi yorumlamaktadır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Buna göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin sosyal bilimler açısından kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### **5.5.3. Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri bazında farklılık olup olmadığı parametrik testlerden t Testi, Anova Testi ve Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) ile analiz edilmiştir.

**Tablo 5.11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları**

BOYUT	CİNSİYET	N	Ort.	Std. Sapma	t	P(sig)
Duygusal Tükenmişlik	Erkek	54	22,57	7,80	,712	,478
	Kadın	44	23,25	6,78		
Duyarsızlaşma	Erkek	54	9,40	3,24	-,452	,652
	Kadın	44	11,34	4,04		
Kişisel Başarı(sızlık)	Erkek	54	31,12	4,91	-2,625	,010*
	Kadın	44	27,11	5,51		
Tükenmişlik Sendromu	Erkek	54	63,11	9,36	3,808	,000*
	Kadın	44	61,70	10,14		
Duygusal Bağlılık	Erkek	54	17,59	4,50	-1,007	,317
	Kadın	44	18,20	3,36		
Devam Bağlılığı	Erkek	54	15,16	4,93	-,746	,457
	Kadın	44	16,79	5,40		
Normatif Bağlılık	Erkek	54	17,25	4,22	-1,557	,123
	Kadın	44	17,44	4,03		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	54	50,20	9,84	,233	,817
	Kadın	44	52,25	10,21		
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	54	6,98	2,62	,131	,896
	Kadın	44	6,90	2,82		

Tablo 5.11'de cinsiyet ile tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının puanları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloya göre tükenmişlik sendromu ve ölçeğin alt boyutlarından biri olan kişisel başarı(sızlık) itibariyle farklılığın meydana geldiği görülmektedir ( $p < ,05$ ). Yani banka çalışanlarının tükenmişlik sendromuna ve kişisel

başarı(sızlık) alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t= 3,808$ ;  $p< ,05$ ;  $t= -2,625$ ;  $p< ,05$ ).

Bu değişkenler itibariyle farklılığa yol açan grupları görebilmek maksadıyla katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre erkek çalışanların kişisel başarı(sızlık) alt boyutu ve tükenmişlik algılarına ilişkin görüşleri ( $X = 63,11$ ), kadın çalışanların görüşlerine göre ( $X=31,12$ ) daha yüksektir. Buna göre erkek çalışanların farklılığa yol açan grup olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 5.11'deki test sonuçları, erkek çalışanların tükenmişlik sendromu ve kişisel başarı(sızlık) alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X= 63,11$ ;  $X=31,12$ ; ), kadın çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek iken; kadın çalışanların duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=11,3409$ ), erkek çalışanların ortalamalarına göre ( $X=9,4074$ ) daha yüksektir.

Bu sonuçlara göre erkek çalışanların tükenmişlik sendromuna ( $X=63,11$ ) ve kişisel başarıda düşme hissine ( $X=31,12$ ) kapılma düzeyleri bayan çalışanlara oranla daha yüksek iken; bayan çalışanların yaptığı işe, arkadaşlarına ve müşterilere karşı duyarsızlaşma düzeyinin ( $X=11,9$ ) erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yine Tablo 5.11'deki araştırma bulguları, kadın çalışanların örgütsel bağlılık ( $X=50,25$ ) ve bağlılığın tüm alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkin ortalamaları, erkek çalışanların ortalamalarına göre daha yüksektir ( $X=17,59$ ;  $X=15,16$ ;  $X=17,25$ ) ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre bayanların örgütsel

bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu düşünülebilir ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.11’de çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğine vermiş oldukları cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratmadığı araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetine vermiş oldukları cevapların ortalmalarına bakıldığında ise erkek çalışanların işten ayrılma niyetinin ( $X=6,98$ ), bayan çalışanlara göre daha yüksek ( $X= 6,90$ ) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 5.12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Yaş								
BOYUT		25 ve altı	25-30	30-35	40-45	45 ve üzeri	F	P
	N	6	54	16	10	12		
Duygusal Tükenmişlik		22,16	22,77	25,18	22,00	21,33	,571	,684
Duyarsızlaşma		12,50	10,44	11,12	8,00	9,16	2,043	,095
Kisisel Başarı		29,66	28,44	29,00	29,60	33,33	2,017	,098
Tükenmişlik Sendromu		64,33	61,66	65,31	59,60	63,83	,762	,553
Duygusal Bağlılık		15,83	17,92	17,06	18,90	18,83	,878	,480
Devam Bağlılığı		13,00	15,90	16,37	17,90	15,00	,962	,432
Normatif Bağlılık		16,16	17,33	15,93	19,50	18,16	1,433	,229
Örgütsel Bağlılık		45,00	51,16	49,37	56,30	52,00	1,398	,241
İşten Ayrılma Niyeti		8,33	7,24	7,31	5,10	6,00	8,176	,067



Tablo 5.12’de araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 5.12’deki test bulgularına göre; 30-35 yaş aralığındaki çalışanların tükenmişlik sendromuna ve duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=65,31$ ;  $X=25,18$ ) diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek iken; duyarsızlaşma alt boyutunda, 25 ve altı yaş aralığının; kişisel başarı(sızlık) algısında ise 45 ve üzeri yaş aralığının diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yine tablo 5.12’deki test bulguları incelendiğinde; 40-45 yaş aralığındaki banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ( $X=56,30$ ) ve bağlılığın tüm alt boyutlarında (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre yaş ilerledikçe çalışanların bağlılık düzeyinin artacağı söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan bir diğeri ise; 25 ve altı yaş aralığının işten ayrılma niyetinin diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ( $X= 8,33$ ) olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre yaş arttıka, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir.

Genç çalışanların iş alternatiflerinin çokluğu, değişim ve yenileklerden korkmayan cesur yapıları onların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Ayrıca, genç çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların az olması onların işten ayrılma niyetlerini de artırmaktadır.

**Tablo 5.13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Tespitine Yönelik t Testi Sonuçları**

BOYUT	MEDENİ DURUM	N	Ort.	Std. Sapma	t	P(sig)
Duygusal Tükenmişlik	Evli	65	22,50	7,16	-,698	,487
	Bekar	33	23,60	7,72		
Duyarsızlaşma	Evli	65	9,92	4,03	-1,316	,191
	Bekar	33	10,96	3,00		
Kişisel Başarı	Evli	65	30,01	5,27	1,745	,084
	Bekar	33	27,96	5,87		
Tükenmişlik Sendromu	Evli	65	62,44	9,85	-,048	,962
	Bekar	33	62,54	9,54		
Duygusal Bağlılık	Evli	65	17,80	4,020	-,231	,818
	Bekar	33	18,00	4,100		
Devam Bağlılığı	Evli	65	15,95	4,970	-,231	,882
	Bekar	33	15,78	5,677		
Normatif Bağlılık	Evli	65	17,66	3,965	1,033	,304
	Bekar	33	16,75	4,344		
Örgütsel Bağlılık	Evli	65	51,41	9,641	,405	,687
	Bekar	33	50,54	10,831		
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	65	6,58	2,585	-1,898	,061
	Bekar	33	7,66	2,824		

Tablo 5.13'te araştırmaya katılanların tüklenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile medeni durumları arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tüklenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların tüklenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 5.13'teki test sonuçlarına göre; bekar çalışanların duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=65,31$ ;  $X=25,18$ ) evli çalışanlara göre daha yüksek iken; kişisel başarı(sızlık) alt boyutunda evli çalışanların ortalamalarının ( $X=30,01$ ) bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Tüklenmişlik ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında ( $X=62,54$ ) ise evli ve bekar çalışanların yakın ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

Yine Tablo 5.13'teki test sonuçları incelendiğinde; bekar çalışanların duygusal bağlılık alt boyutuna ilişin ortalamaları yüksek iken ( $X=18,00$ ); evli çalışanların ise devam ve normatif bağlılık ortalamaları bekar çalışanlardan daha yüksek ( $X=17,66$ ;  $X=15,95$ ) bulunmuştur. Yine örgütsel bağlılık ölçeğinin geneline bakıldığında evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara göre daha yüksek ( $X=51,41$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Evli alışanların iş dışındaki ve aile hayatı ile ilgili sorumlulukları, ödenmesi gereken faturalar, okul taksitleri, evin giderleri vb. birçok neden örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Koşulların gün geçtikçe zorlaştığı düşünüldüğünde, yeni iş bulma olanakları azalmaktadır. Bu ise bireylerin örgütlerine bağlılığını daha da artırmaktadır.

Araştırma bulgularından bir diğeri de bekar çalışanların işten ayrılma niyetinin evlilere göre daha yüksek ( $X=7,66$ ) olduğudur.

Bekar çalışanların kararlarını örgürce verebilmeleri, bakmakla yükümlü oldukları kimsenin bulunmayışı onları işten ayrılma niyetine yönlendirmektedir. Yine bekar çalışanların zorunluluktan çok kendilerini gerçekleştirmek niyetiyle çalıştıkları, bu yüzden de iş tatmini ve iş doyumunu gibi kavramlara önem verdikleri söylenebilir.

**Tablo 5.14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Birime Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Çalışma Birimi								
BOYUT		Memur	Şef	Kıdemli Şef	Müd. Yrd.	Müdür	F	P
	N	66	14	8	8	2		
Duygusal Tükenmişlik	98	22,71	21,85	25,00	24,87	19,00	,521	,721
Duyarsızlaşma	98	10,28	9,85	10,50	11,00	9,00	,179	,949
Kisisel Başarı	98	28,83	31,35	29,50	30,75	25,00	1,041	,391
Tükenmişlik Sendromu	98	61,83	63,07	65,00	66,62	53,00	1,067	,377
Duygusal Bağlılık	98	18,31	15,78	19,00	16,37	19,00	1,658	,166
Devam Bağlılığı	98	15,93	5,14	14,87	15,50	25,50	1,949	,109
Normatif Bağlılık	98	7,48	17,85	16,25	16,50	17,50	,293	,882
Örgütsel Bağlılık	98	51,74	48,78	0,12	48,37	62,00	1,016	,404
İşten Ayrılma Niyeti	98	7,75	7,75	7,00	6,95	4,00	,776	,544

Tablo 5.14'te araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile çalıştıkları birim arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile çalıştıkları birim arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.14'teki test sonuçlarına göre; kıdemli şeflerin duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=25,00$ ); şeflerin kişisel başarı alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=31,35$ ); müdür yardımcılarının ise duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin ortalamaları ( $X=11,00$ ) ve genel tükenmişlik düzeylerinin ortalamaları ( $X=66,62$ ) diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kıdemli şeflerin ve müdürlerin duygusal bağlılık ortalamaları ( $X=19,00$ ); şeflerin normatif bağlılık ortalamaları ( $X=18,85$ ); müdürlerin ise devam bağlılığı ( $X=25,50$ ) ve genel örgütsel bağlılık ortalamaları ( $X=62,00$ ) diğer birimlerde çalışanlara göre yüksektir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan bir diğeri ise memur ve şeflerin işten ayrılma niyetlerinin ( $X=7,75$ ) diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğudur.

**Tablo 5. 15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarına; Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Çalışma Süresine Göre Farklılığının Tespitine One-Way Anova Testi Sonuçları**

BOYUT	Çalışma Süresi								
		3 Yıl ve Altı	3-5 Yıldan Az	5-7 Yıldan Az	7-9 Yıldan Az	9-11 Yıldan Az	11 yıl ve Üstü	F	P
	N	30	15	20	3	2	28		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	98	23,56	15,73	26,15	22,33	21,00	23,82	4,504	<b>,001*</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	98	10,40	9,26	11,90	10,66	9,00	9,57	1,250	,292
<b>Kisisel Başarı</b>	98	27,73	31,20	28,90	34,00	34,00	29,50	1,630	,160
<b>Tükenmişlik Sendromu</b>	98	61,70	56,20	66,95	67,00	64,00	62,89	2,471	<b>,038*</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	98	18,73	16,06	18,45	18,33	8,0	18,1	3,905	<b>,003*</b>
<b>Devam Bağlılığı</b>	98	15,00	16,64	14,05	14,33	17,00	18,93	1,998	,086
<b>Normatif Bağlılık</b>	98	16,72	18,00	16,05	16,00	16,00	19,66	1,838	,113
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	98	50,43	54,66	48,55	48,66	41,00	52,78	1,287	,276
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	98	9,50	6,06	7,75	7,33	7,50	6,03	2,030	,082

Tablo 5.15'te çalışma süresi ile tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının puanları verilmiştir. Tablo 5.15'e göre, çalışma süresi ile tükenmişlik sendromu, sendromun alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık değişkeni arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler itibariyle farklılığa yol açan grupları görebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 5.16: Duygusal Tükenmişlik Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Duygusal Tükenmişlik	1-3 yıldan az	3-5 yıldan az	7,83333*	2,13552	,005
		5-7 yıldan az	-2,58333	1,94946	,770
		7-9 yıldan az	1,23333	4,08922	1,000
		9-11 yıldan az	2,56667	4,93178	,995
		11 yıl ve daha fazla	-,25476	1,77451	1,000
	3-5 yıldan az	1-3 yıldan az	-7,83333*	2,13552	,005
		5-7 yıldan az	-10,41667*	2,30663	,000
		7-9 yıldan az	-6,60000	4,27105	,636
		9-11 yıldan az	-5,26667	5,08356	,905
		11 yıl ve daha fazla	-8,08810*	2,16080	,004
	5-7 yıldan az	1-3 yıldan az	2,58333	1,94946	,770
		3-5 yıldan az	10,41667*	2,30663	,000
		7-9 yıldan az	3,81667	4,18112	,942
		9-11 yıldan az	5,15000	5,00825	,907
		11 yıl ve daha fazla	2,32857	1,97711	,846
	7-9 yıldan az	1-3 yıldan az	-1,23333	4,08922	1,000
		3-5 yıldan az	6,60000	4,27105	,636
		5-7 yıldan az	-3,81667	4,18112	,942
		9-11 yıldan az	1,33333	6,16473	1,000
		11 yıl ve daha fazla	-1,48810	4,10247	,999
	9-11 yıldan az	1-3 yıldan az	-2,56667	4,93178	,995
		3-5 yıldan az	5,26667	5,08356	,905
		5-7 yıldan az	-5,15000	5,00825	,907
		7-9 yıldan az	-1,33333	6,16473	1,000
		11 yıl ve daha fazla	-2,82143	4,94278	,993
	11 yıl ve daha fazla	1-3 yıldan az	,25476	1,77451	1,000
		3-5 yıldan az	8,08810*	2,16080	,004
		5-7 yıldan az	-2,32857	1,97711	,846
		7-9 yıldan az	1,48810	4,10247	,999
		9-11 yıldan az	2,82143	4,94278	,993

Her bir grubun duygusal tükenme boyutundan aldıkları ortalama puanlar Tablo 5.16'da verilmiştir. Tablo 5.16'nın ortalama sütunundaki değerlerden, 1-3 yıldan az çalışanlar ile 3-5 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar ile 5-7 yıldan az ve 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 5-7 yıldan az ve 11 yıl ve üzeri çalışanların, 1-3 yıldan az ve 3-5 yıldan az

çalışanlardan daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5.17: Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Tükenmişlik Sendromu	1-3 yıldan az	3-5 yıldan az	5,50000	2,95700	,433
		5-7 yıldan az	-5,25000	2,69936	,382
		7-9 yıldan az	-5,30000	5,66222	,936
		9-11 yıldan az	-2,30000	6,82889	,999
		11 yıl ve daha fazla	-1,19286	2,45711	,997
	3-5 yıldan az	1-3 yıldan az	-5,50000	2,95700	,433
		5-7 yıldan az	-10,75000*	3,19392	,014
		7-9 yıldan az	-10,80000	5,91400	,454
		9-11 yıldan az	-7,80000	7,03906	,877
		11 yıl ve daha fazla	-6,69286	2,99199	,231
	5-7 yıldan az	1-3 yıldan az	5,25000	2,69936	,382
		3-5 yıldan az	10,75000*	3,19392	,014
		7-9 yıldan az	-,05000	5,78948	1,000
		9-11 yıldan az	2,95000	6,93477	,998
		11 yıl ve daha fazla	4,05714	2,73765	,677
	7-9 yıldan az	1-3 yıldan az	5,30000	5,66222	,936
		3-5 yıldan az	10,80000	5,91400	,454
		5-7 yıldan az	,05000	5,78948	1,000
		9-11 yıldan az	3,00000	8,53612	,999
		11 yıl ve daha fazla	4,10714	5,68057	,979
	9-11 yıldan az	1-3 yıldan az	2,30000	6,82889	,999
		3-5 yıldan az	7,80000	7,03906	,877
		5-7 yıldan az	-2,95000	6,93477	,998
		7-9 yıldan az	-3,00000	8,53612	,999
		11 yıl ve daha fazla	1,10714	6,84412	1,000
	11 yıl ve daha fazla	1-3 yıldan az	1,19286	2,45711	,997
		3-5 yıldan az	6,69286	2,99199	,231
		5-7 yıldan az	-4,05714	2,73765	,677
		7-9 yıldan az	-4,10714	5,68057	,979
		9-11 yıldan az	-1,10714	6,84412	1,000

Her bir grubun tükenmişlik envanterinden aldıkları ortalama puanlar Tablo 5.17’de verilmiştir. Tablo 5.17’nin ortalama sütunundaki değerlerden, 3-5 yıldan az çalışanlar ile 5-7 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.



Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 5-7 yıldan az çalışanların, 3-5 yıldan az çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5.18: Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	1-3 yıldan az	3-5 yıldan az	2,66667	1,18773	,228
		5-7 yıldan az	,28333	1,08424	1,000
		7-9 yıldan az	,40000	2,27433	1,000
		9-11 yıldan az	10,73333*	2,74294	,002
		11 yıl ve daha fazla	,59048	,98694	,991
	3-5 yıldan az	1-3 yıldan az	-2,66667	1,18773	,228
		5-7 yıldan az	-2,38333	1,28289	,435
		7-9 yıldan az	-2,26667	2,37546	,931
		9-11 yıldan az	8,06667	2,82736	,058
		11 yıl ve daha fazla	-2,07619	1,20179	,517
	5-7 yıldan az	1-3 yıldan az	-,28333	1,08424	1,000
		3-5 yıldan az	2,38333	1,28289	,435
		7-9 yıldan az	,11667	2,32544	1,000
		9-11 yıldan az	10,45000*	2,78547	,004
		11 yıl ve daha fazla	,30714	1,09962	1,000
	7-9 yıldan az	1-3 yıldan az	-,40000	2,27433	1,000
		3-5 yıldan az	2,26667	2,37546	,931
		5-7 yıldan az	-,11667	2,32544	1,000
		9-11 yıldan az	10,33333*	3,42868	,038
		11 yıl ve daha fazla	,19048	2,28170	1,000
	9-11 yıldan az	1-3 yıldan az	-10,73333*	2,74294	,002
		3-5 yıldan az	-8,06667	2,82736	,058
		5-7 yıldan az	-10,45000*	2,78547	,004
		7-9 yıldan az	-10,33333*	3,42868	,038
		11 yıl ve daha fazla	-10,14286*	2,74906	,005
	11 yıl ve daha fazla	1-3 yıldan az	-,59048	,98694	,991
		3-5 yıldan az	2,07619	1,20179	,517
		5-7 yıldan az	-,30714	1,09962	1,000
7-9 yıldan az		-,19048	2,28170	1,000	
9-11 yıldan az		10,14286*	2,74906	,005	

Her bir grubun duygusal bağlılık boyutundan aldıkları ortalama puanlar Tablo 5.18'de verilmiştir. Tablo 5.18'in ortalama sütunundaki değerlerden, 1-3 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar, 5-7 yıldan az çalışanlar, 7-9

yıldan az çalışanlar, 11 yıl ve daha fazla çalışanlar ile 9-11 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; 9-11 yıldan az çalışanların, 1-3 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar, 5-7 yıldan az çalışanlar, 7-9 yıldan az çalışanlar, 11 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha fazla devam bağlılığı yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularından bir diğeri de kurumda 3 yıl ve 6 yıldır çalışan bireylerin işten ayrılma niyetinin ortalamaları diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğudur ( $X=9,50$ ).

#### 5.5.4. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Tükenmişlik sendromunun”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişki “Pearson Korelasyon” yöntemi ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizden amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2010: 115).

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler aşağıda yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde Pearson Korelasyon Analizi ile araştırılmıştır.

**Tablo 5.19: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi**

	Pearson Korelasyonu (r)	Tükenmişlik Sendromu	Örgütsel Bağlılık
Tükenmişlik Sendromu	p	1	-,840**
	r		,000
Örgütsel Bağlılık	p	-,840**	1
	r	,000	

Tablo 5.19 'a göre tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ( $r = -0,840$  ve  $p = 0,000$ ) yüksek ve negatif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Buna göre tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Buna göre çalışmanın  $H_{1a}$ : **“Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır”** hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular yardımıyla, çalışanların tükenmişlik sendromu arttıkça örgütsel bağlılık oranı azalmaktadır denilebilir.

Tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı(sızlık)nın; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Pearson Korelasyon Analizi aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5.20: Tükenmişlik Sendromunun Alt Boyutlarının, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi**

	Pears on Korelasyonu (r)	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Tükenmişlik	P	1	,506**	-,175	-,139	-,449**	-,543**
	r		,000	,085	,173	,000	,000
Duyarsızlaşma	P	,506**	1	,307**	-,204*	-,487**	-,706**
	r	,000		,002	,044	,000	,000
Kişisel Başarı	P	-,175	-,307**	1	-,166	-,360**	-,114
	r	,085	,002		,102	,000	,263
Duygusal Bağlılık	P	-,139	-,204*	-,166	1	,133	,283**
	r	,173	,044	,102		,190	,005
Devam Bağlılığı	P	-,449**	-,487**	-,360**	,133	1	,596**
	r	,000	,000	,000	,190		,000
Normatif Bağlılık	P	-,543**	-,706**	-,114	,283**	,596**	1
	r	,000	,000	,263	,005	,000	

Tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile bir ilişkisi olup

olmadığı 0,05 önem seviyesinde Pearson Korelasyon Analizi ile araştırılmıştır.

Tablo 5.20'ye göre tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken ( $r = -,139$  ve  $p = ,173$ ); devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki ( $r = -,449$  ve  $p = 0,000$ ;  $r = -,543$  ve  $p = 0,000$ ) tespit edilmiştir.

Tükenmişlik sendromunun bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında düşük kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki ( $r = -,204$  ve  $p = ,044$ ) tespit edilirken; devam bağlılığı ile orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki ( $r = -,487$  ve  $p = 0,000$ ) ve normatif bağlılık ile yüksek kuvvette yine negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = -,706$  ve  $p = 0,000$ ).

Tükenmişlik sendromunun son boyutu olan kişisel başarı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken ( $r = -,166$  ve  $p = 0,102$ ;  $r = -,114$  ve  $p = ,263$ ); devam bağlılığı ile orta kuvvette ve yine negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = -,360$  ve  $p = 0,000$ ).

Tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda, ***H<sub>1b</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”*** hipotezi reddedilmiş; ***H<sub>1c</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”*** hipotezi ve ***H<sub>1d</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”*** hipotezi doğrulanmıştır.

Tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda, ***H<sub>1e</sub>: “Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”***, hipotezi

$H_{1f}$ : “Duyarsızlaşma tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.” hipotezi ve  $H_{1g}$ : “Duyarsızlaşma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Tükenmişlik sendromunun kişisel başarı(sızlık) boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda,  $H_{1h}$ : “**Kişisel başarı(sızlık) hissi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.**” hipotezi ve  $H_{1i}$ : “**Kişisel başarı(sızlık) hissi ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.**” hipotezi reddedilirken;  $H_{1j}$ : “**Kişisel başarı(sızlık) hissi ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.**” hipotezi doğrulanmıştır.

Tükenmişlik sendromu ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır.

**Tablo 5.21: Tükenmişlik Sendromu ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi**

	Pearson Korelasyonu (r)	Tükenmişlik Sendromu	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	İşten Ayrılma Niyeti
Tükenmişlik Sendromu	P	1	,776**	,668**	,272**	,806**
	r		,000	,000	,007	,000
Duygusal Tükenmişlik	P	,776**	1	,506**	,307**	,588**
	r	,000		,000	,002	,000
Duyarsızlaşma	P	,668**	,506**	1	-,175	,595**
	r	,000	,000		,085	,000
Kişisel Başarı	P	,272**	-,307**	-,175	1	,230*
	r	,007	,002	,085		,023
İşten Ayrılma Niyeti	P	,806**	,588**	,595**	,230*	1
	r	,000	,000	,000	,023	

Tablo 5.21'e göre tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r = ,806$  ve  $p = 0,000$ ) yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Buna göre tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır.

Tablo 5.21'e göre tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = ,588$  ve  $p = ,000$ ); tükenmişlik sendromunun bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = ,595$  ve  $p = ,000$ ); tükenmişlik sendromunun son boyutu olan kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = ,230$  ve  $p = ,023$ ) tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmmanın  $H_{1j}$ : ***“Duygusal tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi,  $H_{1k}$ : ***“Duyarsızlaşma ile devam işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi ve  $H_{1m}$ : ***“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular yardımıyla, çalışanların tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı(sızlık) puanları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de buna paralel olarak artmaktadır. Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kişisel başarı alt boyutuna göre daha yüksektir.

#### **5.5.5. Tükenmişlik Sendromunun, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri**

Araştırmanın bu kısmında, doğrulanan yapısal modelin bileşenleri olan “Tükenmişlik Sendromunun”, “Örgütsel Bağlılık” ve “İşten Ayrılma Niyetine” etkileri Basit Doğrusal Regresyon Analizi yardımıyla incelenmiştir.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5.22’de verilmiştir.

**Tablo 5.22: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
Örgütsel Bağlılık	,891	,794	,792	5,695

Tablo 5.22’den de anlaşılacağı üzere, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıktaki %79’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.23’te verilmiştir.

**Tablo 5.23: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	7241,925	1	7241,925	369,303	,000(a)
	Fark	1882,534	96	19,610		
	Toplam	9124,459	97			

Tablo 5.23’ün anlamlılık sütunundaki değere bakıldığında ( $p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Her bir faktörün “örgütsel bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 5.24’te sunulmuştur. Buna göre, tükenmişlik sendromunun tüm

boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu durumda araştırmannın  $H_{1n}$ :“**Tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.**” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.24: Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		Katsayılar				
		B	Std. Hata			
1	Sabit	119,480	4,312		27,708	,000
	Duygusal Tükenmişlik	-1,186	,109	-,527	-10,861	,000
	Duyarsızlaşma	-,861	,179	-,258	-4,818	,000
	Kişisel Başarı	-1,260	,094	-,741	-13,387	,000

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) duygusal bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5.25’te verilmiştir.

**Tablo 5.25: Duygusal Bağlılığa İlişkin Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,565(a)	,319	,312	8,04654

Tablo 5.25’ten de anlaşılacağı üzere, duygusal bağlılıktaki %31’lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) duygusal bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 5.26’da verilmiştir.



**Tablo 5.26: Tükenmişlik Sendromunun Duygusal Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	2908,768	1	2908,768	44,925	,000
	Fark	6215,691	96	64,747		
	Toplam	9124,459	97			

Tablo 5.26'nın "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında (F= 44,925;  $p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, tükenmişlik sendromunun duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Her bir faktörün "duygusal bağlılığa" etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 5.27'de sunulmuştur. Buna göre, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı(sızlık) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ( $p < 0,01$ ), buna karşın duyarsızlaşma boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5.27: Faktörlerin Duygusal Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Satandard Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	35,398	3,274		10,813	,000
	Duygusal Tükenmişlik	-,435	,071	-,604	-6,082	,000
	Duyarsızlaşma	-,031	,136	-,022	-,230	,818
	Kişisel Başarı	-,283	,083	-,297	-3,410	,001

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) devam bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5.28'de verilmiştir.

**Tablo 5.28: Devam Bağlılığına İlişkin Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,747(a)	,558	,553	6,48209

Tablo 5.28'den de anlaşılacağı üzere duygusal bağlılıktaki %55'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan, tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) duygusal bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.29'da verilmiştir.

**Tablo 5.29: Tükenmişlik Sendromunun Devam Bağlılığına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5090,777	1	5090,777	121,158	,000(a)
	Fark	4033,682	96	42,018		
	Toplam	9124,459	97			

Tablo 5.29'un "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında (F=121,158; p < 0,01) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle tükenmişlik sendromunun devam bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Her bir faktörün "devam bağlılığına" etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 5.30'da sunulmuştur. Buna göre, tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının devam bağlılığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu (p < 0,01) sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5.30: Faktörlerin Devam Bağlılığına Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Satandard Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
11	Sabit	43,952	2,584		17,008	,000
	Duygusal Tükenmişlik	-,365	,056	-,516	-6,472	,000
	Duyarsızlaşma	-,399	,107	-,287	-3,723	,000
	Kişisel Başarı	-,532	,065	-,568	-8,133	,000

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) normatif bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5.31’de verilmiştir.

**Tablo 5.31: Normatif Bağlılığa İlişkin Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,808(a)	,653	,649	5,74356

Tablo 5.31’den de anlaşılacağı üzere, normatif bağlılıktaki %64’lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) normatif bağlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 5.32’de verilmiştir.

**Tablo 5.32: Tükenmişlik Sendromunun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5957,562	1	5957,562	180,595	,000
	Fark	3166,897	96	32,989		
	Toplam	9124,459	97			

Tablo 5.32’de “F” ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında (F=180,595;  $p < 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle tükenmişlik sendromunun normatif bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Her bir faktörün “normatif bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 5.33’te sunulmuştur. Buna göre, tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının normatif bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 5.33: Faktörlerin Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Satandard Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	37,102	1,823		20,356	,000
	Duygusal Tükenmişlik	-,384	,040	-,688	-9,657	,000
	Duyarsızlaşma	-,284	,076	-,259	-3,763	,000
	Kişisel Başarı	-,274	,046	-,370	-5,936	,000

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) işten ayrılma niyetine etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5.34’te verilmiştir.

**Tablo 5.34: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,820(a)	,673	,670	5,57493

Tablo 5.34'ten anlaşılacağı üzere, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetindeki %67'lik değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) işten ayrılma niyetini üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 5.35'te verilmiştir.

**Tablo 5.35: Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	6140,795	1	6140,795	197,581	,000(a)
	Fark	2983,664	96	31,080		
	Toplam	9124,459	97			

Tablo 5.35'in "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında (F=197,581; p < 0,01) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Her bir faktörün "işten ayrılma niyetini" üzerindeki etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 5.36'da sunulmuştur. Buna göre, tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının, işten ayrılma niyetini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir (p < 0,01).

**Tablo 5.36: Faktörlerin İşten Ayrılma Niyetini Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Satandard Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	-8,807	1,307	-	-6,738	,000
	Duygusal Tükenmişlik	,213	,029	,517	7,454	,000
	Duyarsızlaşma	,351	,054	,434	6,471	,000
	Kişisel Başarı	,258	,033	,473	7,784	,000

Sonuç olarak, yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonrasında tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı(sızlık) alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve bağlılığın tüm alt boyutları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, ancak tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma boyutunun duygusal bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın  $H_{10}$  **“Tükenmişlik sendromu işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.”** hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 5.37: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri**

TÜKENMİŞLİK SENDROMU	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			İŞTEN AYRILMA NİYETİ
	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK	
DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK	-	-	-	+
DUYARSIZLAŞMA	-	-	-	+
KİŞİSEL BAŞARI	-	-	-	+

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmeler, pazarın homojenliğini artırmış, sınır ve mekân kavramı olmaksızın mal ve hizmetlere ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Örgütlerin bu rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri ancak gelişmeleri takip etmelerine ve nitelikli çalışanları bünyelerinde tutabilmelerine bağlıdır. Buna göre yetenekli çalışanlara sahip olan ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilen örgütler rekabette farklılık yaratabilecektir. Örgütlerin öncelikli amacı rekabete ayak uydurmak değil, rekabeti ortaya çıkarmaktır. Bunu da ancak örgüt içinde değer yaratan, düşünülmemişi düşünen, olaylara farklı açılardan bakabilen çalışanlar gerçekleştirecektir.

Örgütsel yaşamla duyguların ayrılmaz bir bütün olduğu ve bu iki kavramın sürekli etkileşim içinde olduğu unutulmamalıdır. İnsanların yalnızca maddi unsurlarla motive edilemeyeceği çeşitli araştırmalarla ortaya koyulmuştur. Bunun yerine çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramların geliştirilmesi gerektiği, örgütler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kavramlar birbiri ile ilişki içindedir ve örgütler için arzulanan öğelerdir. Çalışanların işlerini ve örgütlerini sevmeleri, onların örgütsel bağlılık düzeyini artıracaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgüt için azami performans sergileme isteğini oluşturacak ve çalışanların örgütte kalma isteklerini de artıracaktır.

Örgütlerin amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri ancak, örgüt ile çalışanların bütünleşmeleri ile mümkündür. Örgütler çalışanlar tarafından paylaşılan amaç, hedef ve vizyon oluşturmalıdır.

Modern örgütler çalışanlarının yeni beceriler kazanmasına, var olan becerilerini başkalarıyla paylaşabilmesine, sosyal bir çevre edinebilmesine olanak sağlayan yapılardır. Çalışanlarını uygun şekilde motive eden, güvene

dayalı ve açık bir iletişim ortamının hakim olduğu örgütler, yetişmiş insan gücünden azami ölçüde faydalanabilecektir. Çalışanların öğrenme ve gelişme çabalarını destekleyen, bilgi ve uzmanlıklarını anlamlı buldukları işlerde kullanmalarına olanak sağlayan örgütler insan kaynakları maliyetlerini ve çalışan devir hızını azaltacaktır. Kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel gönüllülük, örgütsel vatandaşlık gibi istenen davranışları geliştirmesi kolaylaşacaktır. Buna bağlı olarak sinizm, sabotaj, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran kavramların önüne geçilebilecektir.

Hantal, değişime direnç gösteren, yeniliklerin desteklenmediği, sıkı bir emir-komuta zincirinin hakim olduğu örgüt yapıları günümüz çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılamaktan uzaktır. Örgüt içinde sıklıkla yaşanan rol çatışması ve belirsizliği, aşırı iş yükü, adaletsizlik algısı, güven ortamının yaratılamaması, açık bir iletişim yapısının benimsenmemesi, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılmasında sıkıntılar yaşanması, çalışanların tükenmişlik düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini artırmakta, buna karşın örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin Kırşehir İl Merkezinde, banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

***H<sub>1a</sub>: “Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.”***

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda banka çalışanlarının tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre çalışanların tükenmişliği arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi



“Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır” kabul edilmiştir.

Literatürde araştırmamızın bu sonucunu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Özen ve Mirzeoğlu (2006) ve Güneş vd. (2009) çalışanların tükenmişlik düzeyi ile bağlılık düzeyi arasında ilişki olduğunu ve çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak örgütsel bağlılıklarının artırılabilirliğini ifade etmektedir.

Banka çalışanları yoğun bir iş yükü altında duygusal ve fiziksel yorgunluk yaşamaktadır. Bankacılık sektöründe, çalışanların müşterilerle yüz yüze iletişim süresi arttıkça verdikleri hizmetin kalitesi azalmaktadır. Buna bağlı olarak iş tatmininde yaşanacak azalma, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmaya neden olabilecektir.

Tükenmişlik, çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütün yapısı, işin niteliği, çalışma saatleri, nöbetler, iş yoğunluğu, örgütün fiziksel özellikleri, amir ve yöneticilerin desteği, rol belirsizliği, adaletsiz ücret ve terfi politikaları vb. birçok örgütsel neden tükenmişliği artırmaktadır. Sürekli ve aşamalı olarak gelişen tükenmişlik duygusu bir süre sonra bireyi örgütün amaçlarından uzaklaştırmaktadır. Birey yaşadığı tükenmişlik duygusuyla başa çıkamadığında ise işten ayrılma niyeti oluşmaktadır.

***H<sub>1b</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1c</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1d</sub>: “Duygusal tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”***

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, banka çalışanlarının tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında ilişki tespit edilememiş ancak, duygusal

tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre  $H_{1b}$ : **“Duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiş;  $H_{1c}$ : **“Duygusal tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”** hipotezi ve  $H_{1d}$ : **“Duygusal tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”** hipotezi doğrulanmıştır.

Duygusal tükenmişlik daha çok iş stresi ile ilgili boyuttur ve tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım, 1996). Çalışanların kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerinde yaşanan olumsuzluklar çalışanların devam ve normatif bağlılıklarını orta düzeyde etkilerken, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etki oluşturmamaktadır. Yani çalışanlar yaşadığı tükenmişlik sonrasında örgütün misyonu, hedef ve politikalarını daha az içselleştirmekte ve örgüt üyeliğini devam ettirse bile, asgari düzeyde performan göstermektedir.

$H_{1e}$ : **“Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”**

$H_{1f}$ : **“Duyarsızlaşma tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”**

$H_{1g}$ : **“Duyarsızlaşma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”**

Tükenmişlik sendromunun bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında düşük kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken; devam bağlılığı ile orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki ve normatif bağlılık ile yüksek kuvvette yine negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre  $H_{1e}$ : **“Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”**, hipotezi  $H_{1f}$ : **“Duyarsızlaşma tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”** hipotezi ve  $H_{1g}$ : **“Duyarsızlaşma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”** hipotezi doğrulanmıştır.

Duygusal tükenme yaşayan çalışanların, hizmet sundukları kişilere duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi olan duyarsızlaşma boyutu, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etki yaratmazken, devam bağlılığı üzerinde orta düzeyde etki oluşturmaktadır. Bu durum duyarsızlaşan bireyin örgütün ideolojisinden, değerlerinden uzaklaşıp, örgütüne karşı sadakat duygusunu kaybettiği şeklinde yorumlanabilir.

***H<sub>1h</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1i</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1j</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”***

Tükenmişlik sendromunun son boyutu olan kişisel başarı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki tespit edilememişken; devam bağlılığı ile orta kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ***H<sub>1h</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.”*** hipotezi ve ***H<sub>1i</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.”*** hipotezi reddedilirken; ***H<sub>1j</sub>:“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.”*** hipotezi doğrulanmıştır.

Çalışanların kendilerini yaptıkları işte, insan ilişkilerinde ve müşteri tatmininde yetersiz hissetmeleri, örgütün amaç ve hedeflerine duydukları inancı etkilemektedir. Bununla birlikte hissettikleri yetersizlik duygusu ile örgüte yapılan yatırımlar arasında bir ilişki olmadığı düşünülebilir.

***H<sub>1j</sub>: “Duygusal tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1k</sub>:“Duyarsızlaşma ile devam işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”***

***H<sub>1m</sub> :“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”***

Tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki; tükenmişlik sendromunun bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki; tükenmişlik sendromunun son boyutu olan kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ***H<sub>1j</sub>: “Duygusal tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi, ***H<sub>1k</sub>:“Duyarsızlaşma ile devam işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi ve ***H<sub>1m</sub> :“Kişisel başarı(sızlık) hissi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.”*** hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, banka çalışanlarının tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde yaşadıkları azalma işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin kişisel başarı(sızlık) alt boyutuna göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Buna göre banka çalışanlarının işlerine, çevrelerine ve müşterilere karşı hissettikleri olumsuz duygular, çalışanın kendisini çevresinden soyutladığı ve bireylerarası ilişkilerini en aza indirdiği aşamaya doğru ilerlemektedir. Bu boyutlarda yaşanan tükenme duygusu işten ayrılma niyetini hemen oluştururken; kişisel başarıda yaşanan düşme hissi uzun vadede işten ayrılma niyetine dönüşmektedir. Buna göre birey kişisel başarısında düşme hissettiğinde öncelikle kendini toparlama, yeteneklerini geliştirerek yeniden iş ve çevresine adapte olmayı deneyebilir.

***H<sub>1n</sub>:“Tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.”***

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığı (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığın % 79'unu ( $R^2=, 792$ ) açıkladığı görülmektedir. Buna göre araştırmmanın dördüncü hipotezi olan "Tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir" kabul edilmiştir.

Literatürde tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye dönük çalışmalar bulunmaktadır (Ergin, 1992; Üresin, 2009; Gül vd., 2008; Hakanen vd., 2006: 505). Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla sözü edilen bu çalışmaların sonuçları arasında paralellik bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre tükenmişlik düzeyi artıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) devam bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özetine göre; duygusal bağlılıktaki %31'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan, tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ).

Araştırmada her bir faktörün duygusal bağlılığa etkisini gösteren katsayılar hesaplanmıştır. Buna göre duygusal tükenmişlik ve kişisel başarıda azalma hissini duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği ( $p<0,01$ ), buna karşın duyarsızlaşma boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturan duygusal tükenmişlik, çalışan-müşteri, çalışan-yönetici ve çalışan-çalışan ilişkilerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Yine çalışanın kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminin yükseldiği kişisel başarı(sızlık) boyutu örgütle çalışanın bütünleşmesi önünde engel teşkil etmektedir. Çalışan artık kendisini örgütün bir parçası olarak görmekten uzaklaşırken; örgütün amaç, değer ve normlarını sorgulamaya başlamaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) devam bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özetine göre; duygusal bağlılıktaki %55'lik değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) devam bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarından hareketle, tükenmişlik sendromunun devam bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır ( $F=121,158$ ;  $p < 0,01$ ).

Her bir faktörün "devam bağlılığına" etkisini gösteren katsayılar hesaplanmış ve tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının devam bağlılığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ( $p < 0,01$ ) sonucuna varılmıştır.

Bu sonuç banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı(sızlık) hissini; çalışanların belli bir kurumda çalışarak elde ettiği kıdem, kariyer, kurulan ilişkiler ağı, harcanan zaman, emek vb. değerlerin bile gözden çıkarılmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) normatif bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özetine göre; normatif bağlılıktaki %64'lük değişim, modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik,

duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır. Buradan hareketle, tükenmişlik sendromunun normatif bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) normatif bağlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre, tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini ( $F=197,581$ ;  $p < 0,01$ ) etkilediği belirlenmiştir.

Her bir faktörün “normatif bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar hesaplanmış ve tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının normatif bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ).

Bu sonuç, yaşanan tükenmişlik sendromu ile birlikte banka çalışanlarının örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları sorumluluk duygusunun azaldığı ve örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmekten vazgeçtiği şeklinde yorumlanabilir.

***H<sub>10</sub> “Tükenmişlik sendromu işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.”***

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) işten ayrılma niyetine etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özetine göre; bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetindeki %67'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken olan tükenmişlik sendromu (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) tarafından açıklanmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutları) işten ayrılma niyetini üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre, tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir.

Her bir faktörün “işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkisini gösteren katsayılar hesaplanmış ve buna göre, tükenmişlik sendromunun tüm boyutlarının işten ayrılma niyetini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (p < 0,01).

Kaya (2010) yapmış olduğu çalışmada tükenmişlik duygusunun alt boyutlarından duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ancak, duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma niyetine herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin algıların demografik özelliklere bağlı olarak farklılaşma durumu aşağıdaki gibidir:

#### ***Cinsiyete ilişkin sonuçlar;***

Araştırmaya katılan erkek çalışanların tükenmişlik sendromu ve kişisel başarı alt boyutuna ilişkin ortalamaları, kadın çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek iken; kadın çalışanların duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamaları, erkek çalışanların ortalamalarına göre daha yüksektir.

Bu sonuçlara göre, erkek banka çalışanlarının tükenmişlik sendromuna ve kişisel başarı(sızlık) düzeyleri bayan çalışanlara oranla daha yüksek iken; bayan çalışanların yaptığı işe, arkadaşlarına ve müşterilere karşı duyarsızlaşma düzeyinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde araştırmanın bu bulgusunu destekleyen çalışmalara rastlanmıştır. Schwab ve Iwanicki (1982), Greenglass ve Burke (1988) tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın görüldüğünü (Güllüce, 2006: 25; Girgin, 1995: 85) belirtmişlerdir. Yine Atlandı (2010: 103) çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik, Tümkaya (1997: 10-12) öğretim elemanlarında



tükenmişlik çalışmalarında, erkeklerin tükenmişliği daha fazla yaşadıklarını belirtmişlerdir. Barut ve Kalkan (2002)'ın öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında da yine bayanlarda duyarşızlaşmanın daha fazla görüldüğü, erkek öğretim elemanlarında ise kişisel başarı(sızlık) hissini daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Araştırmadan elde edilen bu sonucun evren ve çalışma grubunun farklılığından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. Toplumumuzda kadının ev, aile, çocuk ve çevresine karşı sorumluluğunun erkeklerden daha fazla olduğu bir gerçektir. Sürekli insanlarla ilişki içinde olan, işi gereği onların sıkıntı ve problemlerini dinleyen çalışan bir süre sonra bu insanların sorunlarını çözmede kendisini güçsüz hisseder. Bayanların erkeklere oranla daha duygusal olmaları, başkalarının hislerine, duygularına kayıtsız ve duyarsız kalamamaları üzerlerindeki duygusal yükü artırmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan bayanların bu duygusal yükü hafifletmek için insanlarla ilişkilerini asgari düzeye indirebileceği söylenebilir.

Erkeklerin kişisel başarı(sızlık) hisleri bayanlara göre daha yüksektir. Bu sonucun elde edilmesinde erkek çalışanların sorumlu oldukları kişi sayısının bayanlara göre daha fazla olması neden olmuş olabilir. Her gün daha da zorlaşan hayat şartları, erkek çalışanların dikkatlerini işlerine vermesini zorlaştırmaktadır. Kafası sürekli iş dışındaki olaylarla meşgul olan çalışan işine ve insan ilişkilerine odaklanamamakta, bu ise kişisel başarı(sızlık) hissini oluşturmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ve bağlılığın tüm alt boyutlarına (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkin ortalamalar dikkate alındığında, bayan çalışanların örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlara ilişkin ortalamalarının erkek çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu düşünülebilir. Araştırmanın bu sonucu çeşitli

araştırmalarla paralellik göstermektedir (Samadov, 2006: 93; Hrebniak ve Alutto, 1972: 562).

Banka alışanlarının işten ayrılma niyeti leğine vermiş oldukları cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratmadığı, araştırmanın bir diğer sonucunu oluşturmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetine vermiş oldukları cevapların ortalmalarına bakıldığında, erkek çalışanların işten ayrılma niyetinin, bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

### ***Yaş ile ilgili sonuçlar;***

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile yaş arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında, 30-35 yaş aralığındaki çalışanların tükenmişlik sendromuna ve duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin ortalamaları, diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek iken, duyarsızlaşma alt boyutunda 25 ve altı yaş aralığının; kişisel başarı(sızlık) algısı ise 45 ve üzeri yaş aralığının diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre tükenmişliğin, genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu söylenebilir. Maslach (1982), Friedman ve Lotan (1985)' a göre tükenmişlik düzeyi yaş ve deneyim ile birlikte artmakta, 41- 45 yaşlarında zirveye ulaşıp daha sonra gerilemektedir (Seğmenli, 2001: 21).

Banka çalışanlarının yoğun çalışma temposu ve insanlarla yüzyüze ilişkilerde bulunma zorunluluğu onları yoğun stres altına sokmaktadır. Bu durum çalışanların duygusal anlamda tükenmelerine neden olmaktadır. 30-35 yaş aralığında çalışanların mesleklerini uzun süredir yapıyor olmaları ve yoğun şekilde strese maruz kalmaları bu boyutun ortalamasını yükseltmiş olabilir. Ayrıca bu yaş aralığı çalışanların aile kurma, çocuk ve diğer çevresel unsurlarla uğraştığı dönemi içine almaktadır. Bu unsurların birleşimi ile çalışanan duygusal tükenme olasılığı artmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre duyarsızlaşma boyutunda 25 ve altı yaş aralığının diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda tavır sergilenmesi olarak tanımlanan duyarsızlaşma boyutu, genç çalışanların stresle mücadele için tercih ettikleri bir yol olarak görülebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise 45 ve üzerindeki yaş grubunun kişisel başarı(sızlık) puanlarının diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek olduğudur. Banka çalışanlarının yaş ilerledikçe değişen çağa, iş yapma yöntemlerine ve teknolojiye uyum sağlamada yaşadıkları problemler, kendilerini yaptıkları işte yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç; 40-45 yaş aralığındaki banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve bağlılığın tüm alt boyutlarıda (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğudur. Buna göre, yaş ilerledikçe çalışanların bağlılık düzeyinin artacağı söylenebilir.

Harold ve Perry (1981: 7) ve Sheldon (1971: 145) araştırmalarında örgütsel bağlılığın yaşla pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit etmişlerdir.

Araştırmacılara göre, çalışanın yaşı artıkça, alternatif eğitim alma imkânları azalmakta ve bu durum onun üyesi olduğu örgüte bağlılığını artırmaktadır.

40-45 yaşı aralığındaki banka çalışanlarının örgütle bütünleşme, örgütün amaç ve değerlerini özümseme düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Genç alışanların sahip oldukları iş alternatifleri, örgüte yaptıkları yatırımın (kıdem, finansla, kariyer vb.) diğer çalışanlara göre az olması örgütlerine bağlılık düzeylerini düşürebilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise 25 ve altı yaşı aralığının işten ayrılma niyetinin diğer yaşı aralıklarına göre daha yüksek ( $X= 8,33$ ) olduğudur. Bu sonuç yaşı artıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Friedman ve Lotan (1985) yapmış olduğu çalışmasında erken yaşlarda karşılaşılan tükenmişliğin çalışanı işten ayrılmaya zorladığını belirtmiştir (Seğmenli, 2001: 21). Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir.

### ***Medeni duruma ilişkin sonuçlar;***

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile medeni durum arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Hunt vd. (1985) ve Kömürcüoğlu (2003) da bu araştırma sonucunu destekler şekilde medeni durum ile bağlılık arasında ilişki bulamamıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durum ile tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında, bekar çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt

boyutuna ilişkin ortalamaları, evli çalışanlara göre daha yüksek iken; kişisel başarı alt boyutunda evli çalışanların ortalamalarının, bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Tükenmişlik ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında ise evli ve bekar çalışanların yakın ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

Üresin (2009) tükenmişlik ile bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde, bekar çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Uysal (2007) bankada müşteri ilişkileri departmanında çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada; Özen ve Mirzeoğlu (2006) spor uzmanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlik ve bağlılık düzeylerini incelediği araştırmasında araştırmamızla paralel sonuçlar elde etmiştir.

Bu sonuçlar, evli çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres ve yoğunluğu eş ve çocukları ile paylaşımları sayesinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma riskini azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Yine evli çalışanların zaman içinde çevrelerine ayırdıkları zaman ve enerji nedeniyle, işleri ile ilgili yetersizlik duygusuna kapıldıkları bunun ise kişisel başarı(sızlık) hissine neden olduğu söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise bekar çalışanların evli çalışanlara göre duygusal bağlılık düzeyleri yüksek iken; evli çalışanların bekar çalışanlara göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Yine örgütsel bağlılık ölçeğinin geneline bakıldığında, evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara paralel olarak Hrebniak ve Alutto (1972: 562)'nin araştırmalarında, medeni durum bakımından evli veya eşinden

ayrılmış bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tek yaşayan ya da erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Örgütler için en istenilen bağlılık türü olan duygusal bağlılığın bekar çalışanlarda yüksek olması, bekar çalışanların tam anlamıyla işlerine odaklanması ile açıklanabilir. Bekar çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünün işleri oluşturmaktadır. Bu durum örgütün amaçlarına ve örgüt üyeliğine gönülden bağlılığı beraberinde getirmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise bekar çalışanların işten ayrılma niyetinin evlilere göre daha yüksek olduğudur.

Bu sonucun elde edilmesinde, bekar çalışanların evlilere oranla daha özgür kararlar verebilmesi, aile- eş- çocuk vb. bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının az olması etkili olabilir.

### ***Çalışma birimine ilişkin sonuçlar;***

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile çalışma birimi arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar ile çalıştıkları birim arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışma birimi ile tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında, ise kıdemli şeflerin duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin ortalamaları, şeflerin kişisel başarı alt boyutuna ilişkin ortalamaları, müdür yardımcılarının ise duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin ortalamaları ve genel

tükenmişlik düzeylerinin ortalamaları diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir.

Babaoğlan (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişliğini incelediği çalışmasında, duyarsızlaşma boyutunda mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Bu sonuç araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Kıdemli şeflerin bankalarda yaşanan problemlerin çözümünde aktif rol oynamaları ve bu süreçte işlerine yeterince özen gösterememeleri, onlar da duygusal olarak tükenme ve kişisel başarı(sızlık) hissine neden olabilmektedir. Yine elde edilen bu farklılığın araştırma örnekleminden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, kıdemli şeflerin ve müdürlerin duygusal bağlılık ortalamaları yüksek iken; şeflerin normatif bağlılığı müdürlerin ise devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık ortalamaları diğer birimlerde çalışanlara göre yüksektir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise memur ve şeflerin işten ayrılma niyetlerinin diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğudur.

Araştırmadan elde edilen bu sonuç, banka çalışanlarının kıdemleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların örgüt içinde üstlendikleri görev seviyesi yükseldikçe iş tatminlerinin, yetki ve sorumluluklarının artması bu sonucun elde edilmesinde etkili olmuş olabilir.

### ***Çalışma süresine ilişkin sonuçlar;***

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik, bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları ile çalışma süresi arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda çalışma süresi ile tükenmişlik sendromu, sendromun alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık değişkeni arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler itibarıyla farklılığa yol açan grupları görebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır.

Duygusal tükenmişlik boyutuna ilişkin Tukey Testi; 1-3 yıldan az çalışanlar ile 3-5 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar ile 5-7 yıldan az ve 11 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında 1-3 yıldan az ve 3-5 yıldan az çalışanların, 5-7 yıldan az ve 11 yıl ve üzeri çalışanlardan daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Tükenmişlik sendromuna ilişkin Tukey Testi; 3-5 yıldan az çalışanlar ile 5-7 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında 5-7 yıldan az çalışanların, 3-5 yıldan az çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin Tukey Testi; 1-3 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar, 5-7 yıldan az çalışanlar, 7-9 yıldan az çalışanlar, 11 yıl ve daha fazla çalışanlar ile 9-11 yıldan az çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgu Varyans Analizi ve Tukey Testi sonuçları ile birlikte ele alındığında 9-11 yıldan az çalışanların, 1-3 yıldan az çalışanlar, 3-5 yıldan az çalışanlar, 5-7 yıldan az çalışanlar, 7-9 yıldan az çalışanlar, 11 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha fazla devam bağlılığı yaşadıklarını göstermektedir.

Araştırma ortalamalarından elde edilen bir diğer sonuç ise çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğudur. Buna göre



çalışma süresi azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Benzer şekilde Tsai ve Wu (2008); Cotton ve Tuttle (1986); Hayden ve Madsen (2008) araştırmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Örgüt içinde tükenmişlik yaşayan bireyler işlerinden soğumakta, yaşadıkları duyarsızlaşma sonucunda işlerine gereken önem ve hassasiyeti gösterememektedir. Düşük kişisel başarı hissi bireyin özgüvenini azalttığı, bu durumun sonucunda ise çalışanların farklı ve daha yüksek doyum sağlayabilecekleri iş alternatiflerine yöneldiği düşünülebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma banka çalışanlarının tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bununla birlikte banka çalışanlarının bağlılık duygularını ve örgütte kalma eğilimlerini artırmak isteyen yöneticilere önemli bulgular sunmaktadır. Çalışmanın tükenmişlik kavramı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarını konu alarak yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutacağı umulmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, bankaların türü temel alınarak analiz yapılması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Ayrıca, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu araştırma Kırşehir İl Merkezinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı il ve ilçeler araştırma kapsamına alınabilir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak örgütlere sunulabilecek öneriler ise aşağıdadır:

- Çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmaya yönelik olarak örgütsel tedbirlerin alınması, bireylerin iş doyumlarının ve içsel bağlılıklarının artırılmasına çalışılması.
- Örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için örgüt amaçları, hedefleri ve vizyonu ile bu amaçlara ulaşmada etkin bir rol

oynayan çalışanların amaçları, istek ve beklentilerinin uyumlulaştırılması.

- Çalışanların yeni beceriler kazanmasına, var olan becerilerini başkalarıyla paylaşabilmesine, inandığı çalışmayı ve kararları desteklemesine ve sosyal bir çevre edinmesine olanaklar sunulması.
- Çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliği ve işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun, dengeli kişiliğe sahip olanların ve işe uygun bireylerin istihdam edilmesine dikkat edilmesi.
- Çalışanların uygun şekillerde motive edilmesi, bilgi ve uzmanlıklarını kullanabildikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçebildikleri ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarının sağlanması.
- Çalışanlara becerilerine uygun işlerin verilerek, yetki ve sorumlulukların uygun şekilde dağıtılması.
- Örgüt içerisinde eşitlik, hakkaniyet ve adalet kavramlarına önem vererek, bu kavramların hayata geçirilmesi.
- Öğrenmeye, yeniliklere açık, güvenin hakim olduğu, açık bir iletişim ortamına sahip, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılmasını destekleyen organik örgüt yapılarının oluşturulması.
- Çalışanlara örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi ve örgüte katkıları hakkında bilgilendirilmesi.
- Çalışan ile örgüt arasında imzalanan psikolojik sözleşmeye uyulması.
- Çalışan devir hızının belirli dönemlerde incelenmesi ile işten ayrılmaların nedenlerinin araştırılması.
- Personelin güçlendirilmesi.
- Etkin bir ücret ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması.
- Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine yönelik yapmış oldukları çabaların ödüllendirilmesi.

- Çalışanların tükenme nedenlerinin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması.
- Örgüt tarafından iş analizlerinin yapıp “adama göre iş”değiş “işe göre adam” politikası uygulanması.
- Çalışanlar için piknik, gezi, toplantı vb. etkinlikler tasarlanarak sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi.
- Çalışanların hisse senetleri yardımı ile işletmeye ortak edilmesi.
- Örgüt içinde paylaşılan bir kültür oluşturulması ve bu kültürün iş yapma yöntemlerine olumlu katkılar sağlaması.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan, öğrenen örgüt yapılarının oluşturulması.
- Hizmet içi eğitimler, kurslar ve seminerler yardımı ile çalışanların öğrenme faaliyetlerine katkıda bulunulması.

Yoğun ve stresli bir ortamda, uzun saatler geçiren banka çalışanları duygusal, bilişsel ve fizyolojik olarak işlerinden uzaklaşmaktadır. Hizmet üreten bu örgütlerde zaman baskısı, hedef baskısı ve müşteri ile ilişkilerde yaşanan sıkıntılar çalışanları tükenmişliğe bir adım daha yaklaştırmaktadır. Tükenmiş bireyler işlerine, arkadaşlarına ve çevrelerine karşı olumsuz tavır ve davranışlar sergilemekte, insan ilişkilerini en aza indirgeyerek duyarsızlaşmakta ve kendisine duyduğu güven azalmaktadır.

Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü inanç duyması olarak ifade edilebilecek olan örgütsel bağlılık kavramı ancak çalışanların işlerine ve örgütlerine besleyecekleri olumlu duygularla mümkündür. Banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik duygusu onları örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaştırmaktadır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

**BALAY**, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**BALCI**, Ali (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

**BALTAŞ**, Acar ve Zuhâl **BALTAŞ** (2000), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

**BARUTÇUGİL**, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.

**BİLGİN**, Nuri (2003), *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul

**CAMMANN**, Cortlandt, M. **FICHMAN**, D, **JENKİNS** ve J **KLESH** (1983), "Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices," Assessing the attitudes and perception of organizational members, Derl.: Seashore, S., E. Lawler, P. Mirvis, C. Cammann (New York: John Wiley & Sons.)

**CHERNISS**, Cary (1995), *Beyond Burnout*, New York: Routledge.

**CÜCELOĞLU**, Doğan (1996), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi kitapevi, İstanbul.

**ÇETİN**, Ö. Münevver (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara.

- DESSLER, Gary (2001), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, (New Jersey: Prentice Hall, Second Edition).
- DOĞAN, Selen (2006), *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul, Kare Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, (2. Baskı), Kare Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERGUN, Turgay ve Aykut POLATOĞLU (1988), *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ETZIONI, Amitai (1975), *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*, New York: The Free Press.
- FREUDENBERGER, J.Herbert ve Gail NORTH (1986), *Women's Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How to Prevent It*, Penguin Books, New York.
- GÜNEY, Salih (2008), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara.
- HUCZYNSKI, Andrzej ve David BUCHANAN (2001), "*Organizational Behavior*", An Introductory Text (England: Prentice Hall).
- IŞIKHAN, Vedat (2004), *Çalışma hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Psikoloji Dizisi, Ankara.

- IZGAR, Hüseyin** (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- IZGAR. Hüseyin** (2003), *Okul yöneticilerinde tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İNCE, Mehmet, Hasan GÜL** (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- KALAYCI, Şerif** (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara:
- LEITER, Michael P.** (2003), *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada.
- LUTHANS, Fred** (1995), *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- NAKİP, Mahir** (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara.
- NEWSTROM, John W.**, (2007), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Singapore, Mcgraw-Hill.
- MASLACH, Christina** (1982), *Burnout, The Cost of Caring*, Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J).
- MASLACH, Christina ve M. P. Michail LEITER** (1997), *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

**MOWDAY**, T. Richard, Porter W. **LYMAN** ve Steers M. **RICHARD** (1982), **Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York: Academic Press.

**NORTHCRAFT**, Gregory B. ve Margaret A. **NEALE** (1990). **Organizational Behavior, A Management Challenge**. The Dryden Press USA, 471-472.

**ÖZKALP**, Enver, Çiğdem **KIREL** (1996), **Örgütsel Davranış**, Eskişehir.

**PIEFFER**, Jeffrey (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. (1.baskı), Bileşik Basım-Dağıtım, İstanbul.

**PINES**, Malach Ayala ve Elliot **ARONSON** (1988), "Career Burnout: Causes and Cures". **New York: Free Press**.

**ROUSSEAU** Denise M. (1995), **Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Contracts**, California: Sage Publications.

**SELYE**, Hans (1974), **"Stress Witout Distress"**, New York: J.B: Lippincontco.

**SİLAH**, Mehmet (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.

**ROBBINS**, P. Stephen ve Timothy A. **JUDGE** (2007), **Organizational Behavior**, PrenticeHall, New Jersey.

**SÜRGEVİL**, Olca (2006), **"Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri"**, Nobel Yayınevi, 1.Basım, Ankara.

**ŞİMŞEK**, F. Ömer (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.

**ŞİMŞEK**, M. Şerif, Tahir **AKGEMCİ** ve Adnan **ÇELİK** (2005), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (4. Baskı), Adım Matbaacılık&Ofset, Konya.

**ŞİMŞEK**, Şerif, Tahir **AKGEMCİ** ve Adnan **ÇELİK**, (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya.

**TEKİN**, Mahmut, Hasan K. **GÜLEŞ** ve Adem **ÖĞÜT** (2006), *Teknoloji Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**TORUN**, Alev (1997), "Stres ve Tükenmişlik", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde*, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.

**URAL**, Ayhan ve İbrahim **KILIÇ** (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

**ZEL**, Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

## **MAKALELER**

**ABRAHAM**, Rebecca (1997), "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", *Leadership Organization Development Journal*, Vol. 18, No.4.

**ALLEN**, Natalie J. ve John P. **MEYER** (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to



the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63: 1-18.

**ANGERER**, John. M. (2003), “Job Burnout”, **Journal of Employment Counselling**”, Vol: 40: 98-107

**ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP** ve Ferda **KERVANCI** (2010), " Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'dak 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **11. UTK Kongresi**, Aydın.

**HAROLD L.** Angle ve James L. **PERRY** (1981), “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol., 26:1-14.

**ARABACI**, İ. Bakır ve Hüseyin **AKAR** (2010), "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 15: 78-91.

**ARDIÇ**, Kadir ve Sema **POLATCI** (2008), “Tükenmişlik Sendormu ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 10, No. 2: 66-96.

**ARI**, Güler. S., Emine. Ç. **BAL** (2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi**, 15(1), 131-148.

**AVOLIO** Bruce J., Weichun **ZHU**, William **KOH** ve Puja **BHATIA** (2004), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25.

**AVŞAROĞLU**, Selahattin, M. Engin **DENİZ** ve Ali **KAHRAMAN** (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki

Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 14: 115 -129.

**BABAOĞLAN**, Emine (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, <http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/02012008dergi/dosyalar/55-67.pdf>

**BAKKER**, B.Arnold, I. Karen **VAN D. ZEE**, A. Kert, **LEWİG** ve F. Maureen **DOLLARD** (2006), “The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 146, No. 1: 31-50.

**BARLING**, Julian ve **MICHELLE PHILLIPS** (1993), Interactional, Formal, And Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. **The Journal of Psychology**, 127(6).

**BASIM**, Nejat ve Harun **ŞEŞEN** (2005), “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Toplum ve Sosyal Hizmet**, Cilt 16, Sayı 2: 57-70.

**BASIM**, Nejat ve Harun **ŞEŞEN** (2006), “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, 6(2), 15-23.

**BAYRAM**, Levent (2009), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, S. 59  
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>,:125

139. ( Erişim Tarihi: 05/04/2011)

- BECKER**, Howard. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- BLAU**, Gary J. ve Kimberly B. **BOAL** (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism.", *The Academy of Management Review*, 12(2): 296.
- BUREN**, J.Harry (2000), "The Bindingness Of Social And Psychological Contracts: Toward A Theory Of Social Responsibility In Downsizing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25.
- BÖRÜ**, Deniz ve **ÇİPER**, Ayşe (2007), "Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansı Etkisi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- BUDAK**, Gönül ve Olca **SÜRGEVİL** (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİ.B.F. Dergisi*, Cilt 20, Sayı2: 95-108.
- BUICK**, Ian ve Mahesh **THOMAS** (2001), "Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 6: 304-309.
- BREWER**, W.Ernes. ve Leslie **SHAPARD** (2004), "Employee Burnout: A Meta-Analysis Of The Relationship Between Age Or Years Of Experience", *Human Resource Development Review* Vol.3, No. 2.
- CEMALOĞLU**, Necati ve Dilek E. **ŞAHİN** (2007), "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2: 465-484.

- CENGİZ**, A. Ayşe (2002), "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, No:4, 23-25 Mayıs, Antalya.
- CHEN**, Zhen Xiong ve Anne Marie **FRANCESCO** (2003), "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62(3): 490-516.
- CHERNISS**, Cary (1981), "Preventing Burnout: From Theory to Practise", J. W.sJONES (Ed.), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions, London, London House Press*: 172-177.
- COHEN**, Aaron (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, 539-545.
- COHEN**, Aaron (2007), "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 17: 336-354.
- CONINCK**, James B. De ve C. Dean **STILWELL** (2004), "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", **Journal of Business Research**, No: 57.
- CORDES**, Cynthia L. ve Thomas W **DOUGHERTY** (1993), "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4: 621-656.

**CORDES**, Cynthia L., Thomas W. **DOUGHERTY** ve Michael **BLUM** (1997), "Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18:685-701.

**COTTON**, L. John ve Jeffrey M. **TUTTLE** (1986). "Employee Turnover: A Meta – Analysis and Review With Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11: 55 – 70.

**ÇAKAR**, N.Demircan ve Adnan **CEYLAN** (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 6 No. 1: 52-66.

**ÇAKICI**, Ayşehan, A. Celil **ÇAKICI** (2007), "İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı zor? *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs, Sakarya: 389-400,

**ÇARIKÇI**, İlker H. ve Özlem **ÇELİKKOL** (2009), "İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 1.

**ÇAPRI**, Burhan (2006), Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi*, Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, Cilt 2, Sayı 1: 63.

**ÇİMEN**, Mesut ve Canan **ERGİN**, (2001), "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2: 169- 176.

**ÇOBAN**, Ayşe E. ve Ayhan **DEMİR**, (2004) "Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeyleri ve Bazı Demografik Değişkenlerle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin

İncelenmesi”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(28): 20-28.

**ÇÖL**, Güner ve Hasan **GÜL** (2000), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1.

**ÇAKAR** D. Nigar ve Adnan **CEYLAN** (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1: 52.

**DERİCİOĞLLULARI**, Ayşe, Şevkinaz **KONAK**, Ercan **ARSLAN**, ve Bahar **ÖZTÜRK** (2007), “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Vol. 2, No, 5:13-23.

**DICK**, G. ve **METCALFE**, B. (2001), “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:14, No:2: 111-128.

**DOĞAN**, Selen ve Selçuk **KILIÇ** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 29: 37-61.

**DOĞAN**, Selen ve Özge **DEMİRAL** (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 9: 282-303.

- EISENBERG**, Eric M., P.R. **MONGE** ve K.I. **MILLER** (1987), "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", *Human Communication Research*, 10 (2): 179-201.
- ERGİN**, Canan (1993), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül 1993, 143-153, Ankara.
- ERGİN**, Canan (1995), "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- ERGİN**, Canan (1996), "Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları", *3P Dergisi*, Cilt:4:28.
- ERGÜN**, Turgay (1975), "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4: 97-106.
- ERGÜL**, H. Fazlı (2006), "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Basarı İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 18: 92-105.
- ETZIONI**, Dalia ve Ayala **PİNES** (1986), "Sex And Culture In Burnout And Coping Among Human Service Professionals", *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 17, No. 2:191 -209.
- EVERS**, Will J.G., Andre **BROUWERS** ve Welko **TOMIC** (2002), "Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers' Beliefs When Implementing an Innovative Educational System in the Netherlands", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 72: 227-243.

**FRIESEN**, David ve C. James **SARROS** (1989), "Sources of Burnout Among Educators", *Journal of Organizational Behavior*, April, Vol. 10, No. 2: 179-188.

**FOGARTY**, Timothy J, . Japdip **SINGHRHOADS**, Gary K. ve Ronald K **MOORE** (2000), "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12: 32-67.

**GAERTNER**, Stephan (1999), "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, Vol.9, No:4: 479-493

**GMELCH**, Walter H. ve Gordan **GATES**, (1998), "The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administartor Burnout", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.2: 146-159.

**GUCHAIT**, Priyanko (2009); "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment and Intention To Leave : The Mediating Role of Percieved Organizational Supportand Phychological Contracts" <http://www.docstoc.com/docs/18323889/HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-PRACTICES-AND-ORGANIZATIONAL-COMMITMENT>, Erişim tarihi: 17 Mart 2011.

**GÜL**, Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1: 37-55.

**GÜL**, Hasan, Ercan **OKTAY** ve Hakan **GÖKÇE** (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*,



*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, , Ekim, Kırgızistan,  
Sayı 15: 1-11.

**GÜMÜŞTEKİN**, G. Eren, Canan **EMET** (2009), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>, Erişim tarihi: 26/05/2011.

**GÜNDOĞAN**, Tamer (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>, Erişim tarihi: 30/12/ 2009.

**GÜNEŞ**, İlkay, Serkan **BAYRAKTAROĞLU**, ve R. Özen, **KUTANİS** (2009), Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.

**HAIR**, J. F, R.E. **ANDERSON**, R.L. **TAHLAM** ve W. C. **BLACK** (1998), Multivariate Data Analysis, International Fifth Edition, *Prentice-Hall International*, Inc., USA.

**HAKANEN**, Jari J., Arnold B. **BAKKER**, ve Wilmard B. **SCHAUFELİ** (2006), “Burnout and Work Engagement Among Teachers”, *Journal of School Psychology*, Vol. 43: 495-513.

**HAROLD L.** Angle ve James L. **PERRY** (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26.

**HAYDEN**, Julie ve Susan R. **MADSEN** (2008), "The Influence of Value Perspectives on Prior Plans, Job Satisfaction and Turnover Intentions in Nonprofit Agencies", *Journal of Business Inquiry*, 33- 40.

- HREBINIAK**, G. Lawrence ve Joseph A. **ALUTTO**, (1972), "Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17: 555-573.
- HUNT**, Shelby D., Lawrence B. **CHONKO** ve Van R. **WOOD**, (1985), "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol: 49, (Winter 1985): 112-128.
- HWANG** Ing S. ve JYH H. **KUO** (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8, No. 2: 254-259.
- JACKSON**, E. Susan, Jon A. **TUNER** ve P. Arthur **BRIEF** (1987), "Correlates Of Burnout Among Public Service Lawyers", *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 3: 147-66.
- JONES**, Martha L. (1993), "Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer?", *Social Work*, Vol. 38, No. 2: 136-141.
- JORDAN** L. James (1990), "Performance Appraisal Satisfaction And Supervisors" *Traits. Psychological Reports*; Vol. 66: 1337-1338.
- KAÇMAZ**, Nazmiye (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt.68, sayı:1: 29-32.
- KALIMO**, Raija, W. Krista **PAHKIN**, Pertti **MUTANEN** ve Tanner Salla **TOPPINEN** (2003), "Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors", *Work & Stress*, April-June, Vol. 17, No. 2: 109-122.

**KANTER, R.Moss** (1968), "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33: 499- 517.

**KILINÇ, Tanıl** (1985), "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1): 103-124.

**KIM, Hyun J., Kang H. SHIN ve W.Terry UMBREIT** (2007), "Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics", *Hospitality Management*, Vol. 26: 421-434.

**KIREL, Çiğdem** (1999), "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım, Cilt. 28, Sayı. 2.

**KIZILDAĞ, Duygu** (2009), "İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler mi?", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs, Eskişehir: 440-446.

**KOKKINOS, Constantinos M.** (2007), "Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 77: 229-243.

**KÖK, Sebahat** (2006), "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1: 291–310.

**KÖMÜRÇÜOĞLU, Hüseyin** (2003), "Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık", *E-dergi "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1.

**LAMSA, A. Maija ve Taina SAVOLAINEN** (1999), "Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and

Quality Improvement”, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*.

LEE, Raymond.T. ve Blake E. **ASHFORTH** (1993), “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.1: 3-20.

LEITER, Michael P. ve Christina **MASLACH** (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9: 297-308.

LEITER, Michail (1991), "The Dreams Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations", *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4: 14-15.

LOK, Peter ve John **CRAWFORD** (1999), “The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7).

LOW,George S., David W., **CRAVENS**, Ken **GRANT**, ve William C. **MONCRIEF** (2001), “Antecedents and consequences of salesperson burnout”, *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.5/6: 587-611

LUTHANS, Fred (1992), **Organizational Behavior**, 6h Edition, McGrawHill Inc New York

**MASLACH** Christina ve Philip G. **ZIMBARDO** (1982), “Burnout- The Cost of Caring”, *Prentice Hall, New Jersey*, 1982: 77-82.

**MASLACH**, Christina (1999), "Take This Job and Love it", *Psychology Today*, October, 50-80.

- MASLACH**, Christina (2003), "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions of Psychological Science*, Vol. 12, No.5: 189-192.
- MASLACH**, Christina, Susan E. **JACKSON** (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 12: 99-113.
- MASLACH**, Christina, Wilmar B. **SCHAUFELI** ve Michael P. **LEITER** (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52: 397-422.
- MATHIEU** John E., Dennis M. **ZAJAC** (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2.
- McDONALD**, David.J. ve Peter.J. **MAKIN** (2000), "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No.2:91.
- MEIER**, T. Scott (1983), "Toward A Theory Of Burnout", *Human Relations*, Vol. 36, No. 10: 899-910.
- MEYER**, John P. ve Lynne **HERSCOVITCH** (2001), "Commitment in the workplace: Towards a general model", *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- MEYER**, John P. ve Natalie J. **ALLEN** (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1: 61-89.
- MEYER**, John P., David J. **STANLEY**, Lynne **HERSCOVITCH** ve Laryssa **TOPOLNYTSKY** (2002), "Affective, Continuance and Normative  
- 165 -

Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20-52.

**MEYER**, John P.; Natalie J. **ALLEN** ve Catherine A. **SMITH**, (1993), “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conception”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 78, No: 4 (Aug.): 538- 551.

**MORROW**, Paula C. (1983), “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3: 486-500.

**OBERHOLSTER**, Frederick R. ve J.Wesley **TAYLOR** (1999), “Spiritual Experience And The Organizational Commitment of College”, *International Forum*, 2(1).

**OK**, Sibel (2004) “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 21: 57 67.

**O'REILLY** Charles A. ve David F. **CALDWELL** (1981), “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, *Administrative Science Quarterly, Volume*, 26: 560.

**O'REILLY**, Charles A. ve **CHATMAN**, J. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”, *Journal of Applied Psychology*: 492.

**ÖZARALLI** Nurdan (2005), "İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen İklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, İçsel Ödül Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi", **4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 15-16 Eylül, Sakarya Üniversitesi.

**ÖZBEN**, Şüheda ve Yasemin **ARGUN** (2005), "Sosyo-demografik Özelliklere göre İlköğretim Öğretmenlerinin İş doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", **Dokuz Eylül Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 18: 27-37.

**ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ocak-Haziran, Sayı 20: 117-135.

**ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2003a), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz-Aralık, Sayı 21: 77-96.

**ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut; Aylin **AKTAŞ** (2009); Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi28/mozdevecioglu.pdf>, Erişim tarihi: 01 Mayıs 2011.

**ÖZEN**, Güçlü ve Nevzat **MİRZEOĞLU** (2006), "Bir spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi", Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi (e dergi), C. 1, S. 2.

- ÖZGEN**, M Hande. Hüseyin **ÖZGEN** (2010), "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19.
- ÖZKAYA**, Meltem O., İpek D. **KOCAKOÇ** ve Emre **KARA** (2006), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2: 77-96.
- ÖZSOY**, A.Süheyla, Şafak **ERGÜL**, Ayla **BAYIK** (2004), "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6. Sayı:2: 13-19.
- PELİT**, Elbeyi, Yasin **BOYLU** ve Evren **GÖÇER** (2007), "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **T.T.E.F Dergisi**, Sayı 1: 86-114.
- PENLY**, Larry E. ve Sam **GOULD** (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 9: 43-59.
- PIERCE**, Jon L. ve Randall B. **DUNHAM** (1987), "Organizational Commitment: Pre- Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**, Vol. 13, No. 1: 163-178.
- PINES**, Malach Ayala (2002), "The Changing Psychological Contract at Work and Employee Burnout", **Journal of Health and Human Services Administration**, Vol. 25, No. 1/2: 11-32.



- RAMAZANOĞLU**, Fikret; Cengiz **ARSLAN** ve M. Fatih **KARAHÜSEYİNOĞLU** (2003), "İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi", **Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2: 91-96.
- REDMAN**, Tom ve Ed **SNAPE** (2005), "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour", **Journal of Management Studies**, Vol. 42, No. 2: 301-328.
- REICHERS**, Arnon E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No. 3: 465-476.
- RICHARD M. Steers** (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, (March 1977).
- ROMZEK**, S. Barbara (1990), "Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind", **Public Administration Review**, Vol. 50, No. 3: 374-382.
- RUSBELT**, E Caryl, Dan **FARREL**, Glen **ROGERS** ve Arch G. **MAINOUS** (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol.31 No:2: 599-627
- SABUNCUOĞLU**, E., Tolay (2008), "Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1: 35-49.

- SALANOVA**, Marisa, Jose M. **PEIRO** ve Wilmar B. **SCHAUFELİ** (2002), "Self-Efficacy Specificity and Burnout Among Information Technology Workers: An Extension of The Job Demand-Control Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No, 1: 1-25.
- SAGER**, Jeffrey K. ve Mark W. **JOHNSTON** (1989), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", *Journal of Selling & Sales Management*, Vol. 9: 30-41.
- SALANCIK**, Gerald R. (1977), "Commitment Is Too Easy", *Organizational Dynamics*, Vol. 6, No. 1: 62-80.
- SANDERSON**, P. A. (2003), "The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps,Regent University", *School of Leadership Studies*, May 2003.
- SCHWENK**, Charles R. (1986), "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, Vol.11, 2: 298-310.
- SCHWEPKER**, H. Charles. (2001), "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover İntention in The Salesforce", *Journal of Business Research*, No: 54.
- SELIGMAN**, Martin (1990), *Learned Optimism*, New York: Simon LE Schuster. <http://www.psych.upenn.edu/seligman/index.htm>, Erişim Tarihi: 24.03.2011.
- SERİNKAN**, Celalettin ve Ahmet **BARDAKÇI** (2009), "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik

Düzeylelerine İlişkin Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 21: 115-132.

**SHELDON** Mary E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 2.

**SINGH**, Jagdip, **GOOLSBY**, Jerry R., ve Gary R. **RHOADS** (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXI, November, 558-569

**STEERS**, Richard M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22: 46-56.

**STEPHEN** A. Stumpf, Karen **HARTMAN** (1984) "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 2 :309.

**SURAN**, G. Bernard ve **SHERIDAN** P. Edward (1985), "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives" **Professional Psychology: Research and Practice**, Vol. 16, No. 6: 742.

**SWAILES**, Stephen (2002), "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 4, No. 2: 155-178.

**SWEENEY**, T. John ve Scott L. **SUMMERS** (2002), " The Effect of the Busy SeasonWorkload On Public Accountants Job Burnout", **Behavioral Research In Accounting**, Vol. 14: 223-245.

- TELMAN**, Nursel ve Levent **ÖNEN** (2006), “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, <http://www.hanimefendi.com/is-ve-kariyer/270-isinin-onemi-ve-is-yasaminda-tukenmislik.html> Erişim Tarihi: 01.11.2012
- TENGİLİMOĞLU**, Dilaver, Aydan **ÖZSOY** ve Dilek **USLU** (2007), “Yönetici-Sekreter İlişkilerinin Sekreter İş Doyumu ve Tükenmişliğine Etkisi”, **6. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildirileri**, 25-27 Ekim 2007, Ankara.
- TEPECİ**, Mustafa ve Kemal **BİRDİR**, (2003), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 22 Mayıs 2003, Afyon.
- TETT** Robert P. ve John. P. **MEYER** (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, No: 46.
- TSAI**, Yafang ve Shih W. **WU** (2008). "The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention", **Northeast Decision Sciences Institute Proceedings**, (March) 28 – 30; 62 – 67.
- TOPALOĞLU**, Melih, Hakan **KOÇ**, ve Ercan **YAVUZ** (2008), Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", **Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Ankara, Cilt 9. Sayı 4.
- TUĞRUL**, Belma ve Eylem **ÇELİK** (2002), “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 12: 1-11.
- TUTAR**, Hasan (2007) “Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Lisans ve Önlisans Programlarında Çalışan Öğretim Elemanları

Üzerinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik**, 42(2): 87-104.

**TÜMKAYA**, Songül (1999), “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 2, Sayı 15: 29-40.

**UYGUÇ**, Nermin ve Dilek **ÇIMRIN** (2004), “DEÜ Araştırmave Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı 1: 91-99.

**UYGUR**, Akyay (2007), " Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **T.T.E.F Dergisi**, Sayı1:71-85.

**VANDERBERG**, Robert. J., ve Vida **SCARPELLO** (1994), “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15: 535-547.

**YALÇIN**, Azmi ve F. Nur **İPLİK** (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1: 395-412.

**YALÇIN** Azmi ve Fatma Nur **İPLİK** (2007), “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 18.

**YENİÇERİ**, Özcan, Yavuz **DEMİREL** ve Zeliha **SEÇKİN** (2009), "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Sayı 16: 83-99.

**YILDIRIM** O. Elvan ve Özlem **BALABAN** (2007), "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: SAÜ. İİBF Örneği", **VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, 31 Mayıs-2 Haziran 2007, Kırıkkale: 455-463.

**WEISBERG**, Jacob ve Alen **KIRSCHENBAUM** (1991), "Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample" **The International Journal of Human Resource Management**, 2(3): 359-375

**WEISBERG**, Jacob (1994), "Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave", **International Journal of Manpower**, Vol.15, No.1, 4-14.

**WALLACE**, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40: 238-250.

**WRIGHT** Thomas A. ve Douglas **BONETT** (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 5: 491-499.

**WIENER**, Yoash (1982), "Commitment in Organizaitons: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3: 418-428.

## TEZLER

**ALANYALI, L. Kemal** (2006), Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

**ATA, A. Çiğdem** (2010), Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

**ATALAY, İrfan** (2010), Mobing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, **Atılım Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**ATLANDI, Deniz** (2010), Çağrı Merkezi Çalışanlarında Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**BADUROĞLU, E. Gökçen** (2010), Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikosomatik Hastalıklar ve Tükenmişlik Sendromu, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi**, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.

**BAYSAL, Asuman**, (1995), "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**BİÇER, Mehmet** (2005), Satış Elemalarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- ÇAM**, Olcay (1991), Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ege Üniversitesi**, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ÇÖP**, Serdar (2008), Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi**, Ankara.
- DERVİŞOĞLU**, Gökçen (2000), The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stres on Job Satisfaction, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University**, The Department of Educational Sciences, Ankara.
- DİNLER**, Abide (2010), Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler, **Süleyman Demirel Üniversitesi**, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- ERDOĞMUŞ**, Hadice (2006), Resmi – Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**, İstanbul.
- GİRGİN**, Günseli (1995), İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÜÇLÜ**, Hatice (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



**GÜLNAR**, Birol (2007), Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**GÜLLÜCE**, A. Çağlar (2006), Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

**GÜLTEKİN**, İ. Cem (2004), "The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi SBE**, İstanbul.

**HÜSEYİNKLİOĞLU**, Buket (2010), Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

**IZGAR**, Hüseyin (2000), Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**KAN**, Adnan ve Ahmet **AKBAŞ** (2005), "Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (2), 227-237.

**KARADENİZ**, Dilek (2010), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- KARATAŞ**, Emin (2006), Ankara İlindeki İki Kamu Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KAŞLI**, Mehmet (2009), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KAYA**, Ş. Osman (2010), Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Çukurova Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KELEŞ**, Ç., H. Necla (2006), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KOÇEL**, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KILIÇ**, Eda (2010), Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- MİMAROĞLU**, Hande (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, (Doktora Tezi), **Çukurova Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- NAZLIOĞLU**, H. Elif (2009), Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, **Niğde Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

**OKYAY**, Nuriye (2009), Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğüne Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

**ÖRMEN** Uğur (1993), Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ÖZÇINAR**, Mustafa (2005), “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.

**ÖZTUNA**, G. İbrahim (2005), Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi**, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**ÖZYER**, Kubilay (2010), Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü, (Doktora Tezi), **Hacettepe Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**SAMADOV**, Sakit (2006), İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**SANDIKÇI**, Ercan (2010), Stresin Tükenmişlik Boyutları üzerindeki etkisi: Diyarbakır’da Öğretmenler üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

**SEĞMENLİ**, Sibel (2001), Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara.

**SİĞRİ**, Ünal ve Nejat **BASIM** (2006), “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 6:131-154.

**SİLİĞ**, Aylın (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

**TEKİN**, Ahmet (2002), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**TEOMAN**, D. Derya (2007), Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi”, (Yüksek Lisa Tezi), **İstanbul Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**TÜMKAYA**, Songül (1996), Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başa Çıkma Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Çukurova Üniversitesi**, Adana

**UYSAL**, A. Aytekin (2007), Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Muğla Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

**ÜRESİN**, Tuğçe (2009), Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**VAROĞLU**, Demet (1993), Kamu Sektör Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara.

**VAROL**, Fatih (2010), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, **Selçuk Üniversitesi**, Konya.

**YILDIRIM**, Fatma, (1996), Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**WASTİ**, S. Arzu (1999) Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey (Yayımlanmamış Doktora Tezi), **Urban-Illionis, University of Illionis**, 1999.

- [http://www.biymed.com/makaleler/haber\\_detay.asp?haberID=1467](http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=1467)
- [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)

## Ek 1: Anket Formu

### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, "**Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Her örgütte olduğu gibi bankaların da başarısının artırılmasında çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sağlanması, bankaların gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri, bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenerek konuyla ilgili öneriler sunmaktır. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz **ilgiden** ve yapacağınız **katkılardan** dolayı şimdiden **teşekkür ederiz**.

**Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**Öğr. Gör. Ferda KERVANCI**

**Prof. Dr. Selen DOĞAN**

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Kat 2 no: 210 Kampüs/ Niğde

**Öğr. Gör. Ferda kervanci**

Ahi Evran Üniversitesi Çiçekdağı MYO

selendogan@gmail.com/[ferdakervanci@gmail.com](mailto:ferdakervanci@gmail.com)

**1. Cinsiyetiniz:** Bay ( ) Bayan ( )

**2. Yaşınız:** ( ) 25 ve daha küçük ( ) 25-30 ( ) 30-35 ( ) 35-40 ( )  
40-45 ( )45-.....

**3. Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekâr ( )

4. Unvanınız: ( ) Memur ( ) Şef ( ) Kıdemli şef ( ) Müdür yardımcısı ( ) Müdür

5. Kurumda Çalışma Süreniz: ( ) 3 yıl ve daha az ( ) 3-5 yıl

( ) 5-7 yıl ( ) 7-9 yıl

( ) 9-11 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

## TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

### I. Bölüm

Bu bölümde işiniz ile ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ölçen 22 adet soru sorulmaktadır. İfadelerde yer alan hususları hangi sıklıkta(Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğu Zaman, Her Zaman) yaşadığınızı düşünüyorsanız uygun kutucuğu işaretleyiniz. Ankette yer alan "İşim gereği karşılaştığım insanlar" ifadesi işinizi yaparken muhatap olduğunuz kişileri (müşteriler vb.) ifade etmektedir.

Tükenmişlik Ölçeği		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne düşündüğünü hemen anlarım					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan					

	değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşyerimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını					



hissediyorum						
--------------	--	--	--	--	--	--

Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
11-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
12-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
13-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
14-Örgütüme çok şey borçluyum.					
15-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
17-Örgütümdede kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					

18-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
--	--	--	--	--	--

İşten Ayrılma Niyeti		Kesinlikle Düşünmüyorum	Düşünmüyorum	Kararsızım	Düşünüyorum	Kesinlikle Düşünüyorum
1	Sık sık isten ayrılmayı düşünürüm					
2	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.					
3	Gelecek yıl bu işi bırakacağım.					

## ÖZGEÇMİŞ

**ADI VE SOYADI** : Ferda KERVANCI

**DOĞUM TARİHİ VE YERİ**: 07/11/1983- Eskişehir

**ADRES** : Nevşehir Üniversitesi, İncekara SHMYO.

**İLETİŞİM** : [ferdakervanci@gmail.com](mailto:ferdakervanci@gmail.com)

**MEDENİ HALİ** : Bekar

**EĞİTİM BİLGİLERİ** : 2011-..... Çukurove Üniversitesi(Doktora)

: 2009-2013 Niğde Üniversitesi (Yüksek Lisans)

: 2006-2008 Gazi Üniversitesi (Yüksek Lisans)

: 2002-2006 Gazi Üniversitesi (Lisans)

**YABANCI DİL** : İngilizce

**ARAŞTIRMA ALANLARI** : -Modern Yönetim Yaklaşımları

-Örgütsel Davranış

-Yönetimde İnsan İlişkileri

### KATILDIĞI EĞİTİM PROGRAMLARI:

- Ekonomi Yaz Seminerleri IX- EYS 2010- Faktör Analizi Teori ve Uygulama (2010)
- CEIPES- Yurt Dışı Eğitim Programı Hazırlama Yeterlilik Sertifikası (2008)
- İtalyanca Dil Sertifikası- UNIVERSITY of CAMBRIDGE ( Italy/ Palermo) (2008)

- Leonardo da Vinci- PLM “ DEVELOPMENT OF THERMAL TOURISM AND MARKETING APPLICATIONS” (2008)
- Grand Hotel Delle Terme “DEVELOPMENT OF THERMAL TOURISM AND MARKETING APPLICATIONS” Mesleki Yeterlilik Sertifikası
- Leonardo da Vinci- The Application of Marketing and Public Relations in Tourism Industry (2007)
- Gdansk Tourism Information Office – Mesleki Yeterlilik Sertifikası
- Almanca Dil Sertifikası – Kelly’s Language School (Poland/ Gdanska)

#### YAYINLARI:

- **Yüksek Lisans Tezi:** "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetini Etkisi" Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde (2013)
- **Yüksek Lisans Tezi:** “Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Becerilerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi”, Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- **Lisans Tezi:** “Zaman Yönetimi ve Zaman Tuzakları ile Mücadele”. Gazi Üniversitesi. TTEF, Ankara, 2006.
- **Mesleki Yazışmalar Kitabı**, Lisans Yayıncılık, Ankara, 2009 ( Bölüm Yazarlığı)
- **ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP**, Demet **ÇAKIROĞLU**, Ferda **KERVANCI** ve Nuray **KESKİN** (2012), Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarıyla İlişisine Yönelik Bir Alan Araştırması, **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, Isparta Üniversitesi, Isparta.
- **ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP**, Ferda **KERVANCI**, Serfert (2011), Die Beziehung Zwischen Der Organisatorischen

Gerechtigkeitswahrnehmung und Dem Organisatorischen Zynismus: Eine Studie In Den 4 und 5 Sternehotels in Ankara. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 66, 29-54.

- **ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP** ve Ferda **KERVANCI** (2011), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı

Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **10. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, Bilecik Üniversitesi, Bilecik.

- **ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP** ve Ferda **KERVANCI** (2010), " Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 12. Ulusal Turizm Kongresi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- **ALTINÖZ**, Mehmet, Serdar **ÇÖP** ve Ferda **KERVANCI** (2010), " Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Tükenmişlik Duygusuna Etkisi: Bir Alan Araştırması", **9. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- **KERVANCI**, Ferda ve Ertuğrul **TALU** (2009), "Meslek Yüksek Okullarında Okuyan Öğrencilerin Kaygı Düzeyleri Üzerine Bir Durum Çalışması", **1. Uluslar arası, 5. Ulusal Meslek Yüksek Okulları Sempozyumu**, Konya.

- **KERVANCI**, Ferda, (2008), "Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Becerilerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi", **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

## **VERDİĞİ EĞİTİMLER:**

- **"Duygu Yönetimi Eğitimi"**,(20 saat verildi), Kırşehir Tıp Merkezi, 2007.
- **"Çatışma ve Stres Yönetimi Semineri"** Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı (Temmuz 2010).
- **"Etkili İletişim ve Liderlik"** Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı (Kasım 2012).