

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ KAMU
KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEKLİSANS TEZİ
Aynur GÜLDİKEN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Ocak - 2018

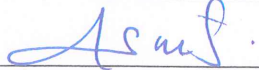

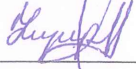
T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ KAMU
KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Aynur GÜLDİKEN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 19.01.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

| Jüri Üyesi | Kanaati | İmza |
|--------------------------------|----------|---|
| Prof. Dr. Asım Saldanlı | Başarılı |  |
| Prof. Dr. Mehmet SARIKAYA | Başarılı |  |
| Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU | Başarılı |  |

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aynur GÜLDİKEN

19.01.2018

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Asım Saldamlı ve Doç. Dr. Kazım Ozan Özer'e, ayrıca tezime önemli katkı sağlayan Prof. Dr. Mehmet Sarıışık'a emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tezin verilerinin toplanmasında önemli desteğini aldığım Kandıra Kaymakamlığına ve kurum amirlerine bu vesile ile şükranlarımı sunarım. Ek olarak tezim süresince bana yardımcı olan kızım Ayça Semina'ya ve anne babama da sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Aynur GÜLDİKEN

19.01.2018

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| TABLolar LİSTESİ | v |
| ÖZET | vi |
| SUMMARY | vii |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU | 3 |
| 1.1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı..... | 3 |
| 1.2. Tükenmişlik Kavramı İle İlişkili Kavramlar..... | 5 |
| 1.2.1. Stresin Tanımı..... | 5 |
| 1.2.2. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu..... | 6 |
| 1.3. Tükenmişlik Kavramının Doğuşu..... | 7 |
| 1.4. Tükenmişliğin Belirtileri..... | 8 |
| 1.4.1. Fiziksel Unsurlar..... | 8 |
| 1.4.2. Psikolojik / Ruhsal Unsurlar..... | 9 |
| 1.4.3. Davranışsal Unsurlar..... | 9 |
| 1.5. Tükenmişlikle İlgili Oluşturulan Modeller..... | 10 |
| 1.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli..... | 10 |
| 1.5.2. Chernis Modeli..... | 11 |
| 1.5.3. Edelwich ve Brodsky Modeli..... | 12 |
| 1.5.4. Perlman ve Hartman Modeli..... | 13 |
| 1.5.5. Pines Modeli..... | 14 |
| 1.5.6. Leiter Modeli..... | 14 |
| 1.6. Tükenmişlikle İlgili Süreç (Aşamalar)..... | 15 |
| 1.7. Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar..... | 16 |
| 1.7.1. Kişisel ve Sosyal Unsurlar..... | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 1.7.2. Örgütsel Faktörler | 20 |
| 1.8. Tükenmişlik Sendromunun Ortaya Çıkaracağı Sonuçlar | 27 |
| 1.8.1. Bireysel Sonuçlar | 27 |
| 1.8.2. Örgütsel Sonuçlar | 28 |
| 1.8.3. Aileye Yönelik Sonuçlar | 29 |
| 1.9. Tükenmişlikle Başa Çıkma Teknikleri | 30 |
| 1.9.1. Bireysel Başa Çıkma Teknikleri | 30 |
| 1.9.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri | 31 |
| BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 34 |
| 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi | 34 |
| 2.1.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları | 34 |
| 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi | 36 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sınıflandırmalar | 37 |
| 2.2.1. Becker'in Sınıflandırması | 37 |
| 2.2.2. Buchanan'ın Sınıflandırması | 37 |
| 2.2.3. Katz'ın Sınıflandırması | 38 |
| 2.2.4. Morrow'un Sınıflandırması | 38 |
| 2.2.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması | 38 |
| 2.2.6. O'Reilly ve Caldwell'in Sınıflandırması | 39 |
| 2.2.7. Sheldon'ın Sınıflandırması | 39 |
| 2.2.8. Steers'in Sınıflandırması | 40 |
| 2.2.9. Wiener'in Sınıflandırması | 40 |
| 2.2.10. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması | 41 |
| 2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi | 42 |
| 2.3.1. Mesleğe Bağlılık | 42 |
| 2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık | 43 |

| | |
|--|----|
| 2.3.3. Sadakat | 43 |
| 2.3.4. İtaat | 44 |
| 2.3.5. İşe Bağlılık | 44 |
| 2.3.6. Yönetime Bağlılık | 45 |
| 2.3.7. İş Tatmini | 45 |
| 2.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 46 |
| 2.3.9. Motivasyon | 46 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri | 47 |
| 2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme | 47 |
| 2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme | 47 |
| 2.4.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin İstek Duyma | 48 |
| 2.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme | 48 |
| 2.4.5. İçselleştirme | 48 |
| 2.5.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları | 49 |
| 2.5.1. Davranışsal Yaklaşım | 49 |
| 2.5.2. Tutumsal Yaklaşım | 49 |
| 2.5.3. Normatif Yaklaşım..... | 50 |
| 2.5.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık | 51 |
| 2.6.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler..... | 53 |
| 2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel - Demografik Faktörler..... | 53 |
| 2.6.2. Örgütsel Faktörler | 55 |
| 2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler | 59 |
| 2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları..... | 60 |
| 2.7.1. İşe Devamsızlık..... | 61 |
| 2.7.2. İşten Ayrılma Niyeti | 61 |
| 2.7.3. Performans | 62 |

| | |
|---|------------|
| 2.7.4. Örgütsel Vatandaşlık..... | 62 |
| 2.8. Örgütsel Bağlılığın İşletmelere Etkileri | 63 |
| 2.8.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu | 63 |
| 2.8.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü | 63 |
| 2.9. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri | 64 |
| BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAMU ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA..... | 67 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 68 |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi..... | 68 |
| 3.2.1. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi | 68 |
| 3.2.2. Anket Formunun Niteliği..... | 69 |
| 3.3. Araştırmada İzlenen Yol ve Araştırma Hipotezleri | 69 |
| 3.4. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği..... | 71 |
| 3.5. Bulgular ve Tartışma..... | 72 |
| 3.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi | 73 |
| 3.5.2. Araştırma İfadelerine İlişkin Frekans ve Sıklık Analizleri..... | 74 |
| 3.5.3. Faktör Analizi | 77 |
| 3.5.4. Korelasyon Analizi | 80 |
| 3.5.5. Regresyon Analizi..... | 81 |
| 3.5.6. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Farklılık Analizleri..... | 83 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 91 |
| KAYNAKÇA..... | 94 |
| EKLER..... | 106 |
| ÖZGEÇMİŞ | 109 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları | 71 |
| Tablo 2: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular | 73 |
| Tablo 3: Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Frekans Analizi | 75 |
| Tablo 4: Tükenmişliğe İlişkin İfadelerin Frekans Analizi | 76 |
| Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi..... | 78 |
| Tablo 6: Tükenmişlik Faktör Analizi | 79 |
| Tablo 7: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi..... | 80 |
| Tablo 8: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi | 81 |
| Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi..... | 82 |
| Tablo 10: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılık Analizi | 84 |
| Tablo 11: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi | 84 |
| Tablo 12: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Mesleklere Göre Farklılık Analizi. | 85 |
| Tablo 13: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Unvanlara Göre Farklılık Analizi..... | 86 |
| Tablo 14: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayılarına Göre Farklılık Analizi | 86 |
| Tablo 15: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşlara Göre Farklılık Analizi | 87 |
| Tablo 16: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi | 88 |
| Tablo 17: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeylerine Göre Farklılık Analizi | 88 |
| Tablo 18: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi..... | 89 |
| Tablo 19: Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi | 89 |

Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

| | |
|---|---|
| Tezin Başlığı: Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma | |
| Tezin Yazarı : Aynur Güldiken | Danışman: Prof.Dr. Asıl SALDAMLI |
| Kabul Tarihi: 19/01/2018 | Sayfa Sayısı: vii(ön kısım) +105 (tez)+ 4 (ek) |
| Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi | Bilim Dalı: İşletme Yönetimi |
| <p>Teknolojik gelişimin, ekonomik ve toplumsal değişimin etkisi ile değişen çalışma koşulları nedeniyle örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik olguları hala güncelliklerini korumakta ve birçok araştırmacının dikkatini çekmeye devam etmektedir. Yapılan araştırmalar da bu iki kavram arasında bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir. Araştırmalar tükenmişlik sendromuna giren çalışanların örgütlerine bağlılıklarının azaldığını göstermekte, dolayısıyla konu araştırmacılar kadar yöneticiler için de önem arz etmektedir.</p> <p>Bu araştırmada örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantının varlığı (veya yokluğu) kamu kurumlarında çalışanlar üzerinden test edilmiştir. Kandıra’da (Türkiye-Kocaeli) görevli yaklaşık 1400 kamu çalışanı arasından 388 kişinin katılımıyla elde edilen veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Allen ve Meyer (1990) ile Maslach ve diğerlerinin (1981) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak elde edilen nicel veriler analiz edilerek, kamu kurumu görevlilerinin örgütsel tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılık düşünceleri ve iki kavram arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmıştır.</p> <p>Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak katılımcıların en yüksek katılım sağladıkları ifade “Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum” olduğu dikkat çekerken en az katıldıklarını ifadenin “Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim” olduğu göze çarpmaktadır. Tükenmişliğe ilişkin ifadeler arasında ise “Hizmet verdiğim insanlarla rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim” en yüksek ortalamaya sahipken; “Hizmet verdiğim bazı insanların başına gelenler gerçekten umurumda değil” ifadesine katılım oranının düşük olduğu görülmüştür.</p> <p>Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre duygusal bağlılık ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde normatif bağlılık ile tükenmişlik arasında da ters yönlü bir korelasyonun varlığı dikkat çekmektedir. Tükenmişlik düzeyinin diğer bir boyutu olan duyarsızlaşma ile işe bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında iki değişken arasında istatistiksel olarak negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.</p> <p>Yapılan faktör analizi sonuçları büyük oranda önceki çalışmaları doğrular niteliktedir. Ayrıca başvurulan farklılık analizlerinde, katılımcıların bazı demografik özellikleri ile tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın alt ifadeleri arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.</p> | |
| Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Tükenmişlik, Kamu Kurumu, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık | |

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

| | |
|---|---|
| Title of the Thesis: A Research on Public Institutions's Employee Relating to the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Burnout | |
| Author : Aynur Güldiken | Supervisor: Prof.Dr. Asıl SALDAMLı |
| Date: 19/01/2018 | Nu. of Pages: vii(pre tex) +105 (main body)+ 4 (App) |
| Department: Business Administration Subfield: Business Administration | |
| <p>Organizational commitment and organizational burnout continue to attract the attention of many researchers. Research has drawn attention to the existence of a relationship between these two concepts. Surveys show that employees who enter burnout syndrome are less committed to their organizations. This topic attracts attention of the managers as well as the researchers.</p> <p>In this study, the presence (or absence) of linkage between organizational exhaustion and organizational commitment was tested on workers in public institutions. In Kandıradan (Turkey-Istanbul) with 1,400 public servants were gathered from employees 388 people attended the data obtained by questionnaire. By analyzing the quantitative data obtained from the scales used by Allen and Meyer (1990) and Maslach et al. (1981), it was attempted to determine the relationship between organizational burnout levels, organizational commitment, and the two concepts of public officials.</p> <p>As regards organizational commitment, while participants are most concerned that "I feel the institution's problems as if they are their own problems", at the same time they hadn't been agreed that "I feel that I have grown up believing that people can only depend on an institution". Among the expressions of exhaustion, "I can easily provide a comfortable atmosphere with the people I serve" has the highest average. participation in the expression while "I do not really care what happened to some people I serve" is low.</p> <p>According to the result of correlation analysis, there is an inverse relationship between emotional attachment and burnout and depersonalization. It is also noted that there is an opposite correlation between normative commitment and burnout. According to relationship between desensitization, which is another dimension of burnout level, and commitment to work, there is a negative relationship between those two variables.</p> <p>The results of the factor analysis have conducted confirm the previous studies. In addition, in the analysis of variance applied, it was determined that there were differences between some demographic characteristics of the participants and the subordinates of burnout and organizational commitment.</p> | |
| Key words: Organizational, Organizational Commitment, Organizational Burnout, Public Institution, Burnout and Organizational Commitment | |

GİRİŞ

İşletmeler ayakta kalmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için öncelikle moral ve motivasyonu yüksek ve örgütüne bağlı çalışanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüte bağlılık yaratmanın tükenmişlik düzeyini azaltacağını bilen yöneticiler, çalışanların bu sendromun içerisine düşmemesi için de bir takım önlemler alma yoluna gitmektedirler. Zira yapılan araştırmalar tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu açıdan sadece bağlılık değil tükenmişlik üzerine de yoğunlaşılması gerektiği unutulmamalıdır.

Tükenmişlik çalışanların iş ortamında farklı sebeplere (stres, duygusallık ve demografik özellikler gibi) bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanı fizyolojik ve psikolojik olarak baskı altına alan bunun sonucunda da işini yapmasına engel olan temel bir sorundur. Tükenmişlik düzeyine ulaşan çalışan yaptığı işten zevk almamaya, devamsızlık yapmaya, örgütün diğer elemanlarıyla çatışmaya girmeye yada işten ayrılma isteği gibi istemeyen tutum ve davranışlar sergilemeye başlar. Bu durum işletmeyi zor durumda bırakabilecektir. İlgili yazında yapılan araştırmalarda da bu temel sorunlara dikkat çekilmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne sadakati ve işletmesinin menfaati üzerine her türlü fedakarlığı yapmaya hazır olmak demektir. Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışanların örgütün misyon, vizyon ve hedefleri için daha fazla gayret göstereceği ve iç huzurun tesisinde aktif rol alacağı belirtilmektedir. Bağlılığın sağlanabilmesi için de çalışanların yöneticiler, işin yapısı, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları gibi tüm unsurlar konusunda pozitif bir düşünce taşımaları gerekir.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalarda daha çok tükenmişlik ve bağlılık arasındaki korelasyon ve yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak örgütsel bağlılıkla ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen uluslararası (Allen ve Meyer, 1990; Chuo, 2003; Kalliath vd., 1998; Maslach ve Jackson, 1981; King ve Sethi, 1997; Zhang ve Ma 2010) ve ulusal (Çetin vd, 2011; Yücel, 2013; Kervancı, 2013; Derin ve Demirel, 2012; Sağlam vd., 2010; Tekin vd, 2014) alanda yapılmış araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek sadece araştırmacıların değil aynı zamanda işletme

yönetimi ve yöneticilerinin de dikkatlerini çekmektedir. Çalışmaların neredeyse tamamında bu ilişkinin varlığı ve negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma kamu kurumlarında örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü ortaya koymak, iki kavram açısından kamu memurlarının demografik özellikleri açısından düşünceleri arasındaki farklılıkların varlığını tespit etmek ve çözüm önerileri getirmek için hazırlanmıştır. Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm tükenmişlik sendromuna ayrılmıştır. Bu bölümde tükenmişlik sendromunun tanımı, belirtileri, gelişimi ve tükenmişlik modelleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve mücadele teknikleri de bu bölümün ana başlıkları arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ikinci bölümün ana temasıdır. Örgütsel bağlılığın tanımı, göstergeleri ve işletmelere etkileri gibi başlıklara bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm alan araştırmasına ayrılmıştır. Öncelikle iki kavram arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar üzerinde kısaca durulmuş daha sonra da alan araştırması yapılarak analiz sonuçları sunulmuştur. Daha önce iki farklı çalışmada kullanılan (Allen ve Meyer,1990; Maslach vd., 1981) ölçek birleştirilerek Türkçe 'ye uyarlanmış ve Kandıra ilçesindeki görevli kamu çalışanlarına dağıtılmıştır. Yeterli sayıda katılımcıya ulaşılmasının ardında, faktör analizi, farklılık testleri, regresyon ve korelasyon analizleriyle bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Bölümün son kısmında kamuya ve bundan sonraki konuya ilişkin çalışma yapacak olan araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU

1.1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı

İnsanlarla yoğun iletişim içerisindeki meslek grubu çalışanlarında daha sık rastlanan iş stresi ve tükenmişlik kavramı, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle baş edememe sonucu fizyolojik ve duygusal açıdan hissedilen tükenme hissiyle ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir (Köse ve Gülöva, 2006).

Tükenmişlik (burnout) kişide ortaya çıkan uzun süreli mutsuzluk, bitkinlik, umutsuzluk, çaresizlik duygularını kapsayan; çevresindeki diğer insanlara, hayata ve işine karşı gösterdiği olumsuz davranışların tamamını içeren psikolojik ve fiziksel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmıştır ve insanlarla yüz yüze çalışan meslek gurubundaki kişilerde daha çok görülmektedir.

Çalışanın kendisine büyük hedefler koyduktan sonra bunlara ulaşamaması durumunda hayal kırıklığına uğrayarak bitkinlik ve enerjisinin tükendiğini hissetmesine mesleki tükenmişlik adı verilir. (Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. (2001). Yaptığı işe bağlı olarak insan ilişkileri yoğun meslek gruplarında görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu (Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). Burnout- The Cost Of Caring. New Jersey:Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.) olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik sendromunun düzeyi ile ilgili bireyin iş ortamında hizmet verdiği kişilerin ağır ve ciddi sorunlarının olması, kişilerle geçirdiği hizmet süresinin uzaması, aynı kişilerle sıklıkla kurduğu ilişki tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır.

Bireyin örgüt içindeki performansı üzerinde tükenmişlik negatif etkiye sahiptir. Bu nedenle tükenmişlik özellikle son yıllarda araştırılan önemli konulardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin örgütsel performans ve kişisel sağlık açısından olumsuz sonuçları bulunduğundan bireyler bu sıkıntıdan kurtulacak çözüm yollarını aramaktadırlar.

Tükenmişlik; genel olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş olmak üzere üç boyuttan oluşan psikolojik sendromdur ve çalışanların performansını dolayısıyla da işletmenin hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu sorun ilk önce kişinin duygusal enerjisini tüketerek ortaya çıkar ve ilerleyen süreçte kişinin duygusal anlamda tamamen bitmesi durumuyla sonuçlanmaktadır. Duygusal açıdan yok olan birey

çevresindeki insanlarla olan ilişkisine sınır koyarak insanlardan uzaklaşmakta, böylece duyarsızlaşma boyutu kendisini göstermektedir. Son evrede ise kişi tükenmişlik öncesinde gösterdiği olumlu davranışlarıyla sonrasındaki davranışları arasındaki değişikliğin farkına varmakta ve bu davranışlarla çalıştığı işletmeye katkı sağlamadığını düşünmeye başlamakta ve böylece iş ve beşeri ilişkileri konusunda yetersizlik duygusu içerisinde girerek, kendini yetersiz görmeye başlamaktadır.

Bu boyutların her biri kişinin hayatını, işlevselliğini ve verdiği tepkileri ciddi oranda etkiler; işini ve özel hayatındaki sorumluluklarını sürdürmeye çalıştığı istek, güç, gayret ve olumlu davranışlarını zamanla azaltarak, kişinin yetersiz kalmasına neden olur. Bu durum kişinin kendisi ile ilgili olumsuz düşünceler ve başarısızlık hislerinin gelişmesine neden olur. Ayrıca çevresine karşı da negatif davranışlar ve ilgi eksikliği meydana gelir, bütün bunlar kişiyi çevresinden uzaklaşmaya, ilişkilerinde çatışmaya ve kendi içine kapanmaya zorlar. Bu kayıplar kişide yorgunluk ve bir takım yakınmalarla kendini gösterir; duygusal ve fiziksel kayıplar yaşayan kişide ümitsizlik, çaresizlik, özgüven eksikliği oluşturur ve duygusal ve zihinsel tükenmelere sebep olur. Dolayısıyla kişi sorumlu olduğu görevleri sürdüremez duruma gelir ve örgüt içinde ve dışındaki çevresiyle ilişkileri bozulabilir.

Tükenmişlikle ilgili yazında birçok araştırmaya rastlamak mümkündür Bunlardan birisi olan Freudenberg'e (1974) göre tükenmişlik, bireylerin kendi normlarıyla kendilerine baskı uygulamaları ya da aile veya toplum gibi unsurlar tarafından baskılanmaları neticesinde başta enerjilerinin, sonrasında başa çıkma güçlerinin ve iç kaynaklarının tükenmesidir (Freudenberg, 1986: 9).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili önemli tanım denemelerinden birisini de Maslach (1981) yapmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, toplumla iç içe durumdaki meslek gruplarında çalışan kişilerde ortaya çıkan duygusal tükenme ve buna bağlı olarak duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissiyatının azalması veya ortadan kalkması sendromudur. Tükenmişlik, bireysel stres tepkisi olarak açıklanan boyutuyla duygusal tükenme, çevredeki insanlarla sık iletişimde olan bireyler tarafından hissedilen ve duygusal manada zorlanma ve yok olma halidir. Bu yok olma halinin içindeki çalışanlar, uyandıkları andan itibaren yatmaya gidene kadar yorgun olduklarını, diğer insanlarla ve işlerle uğraşacak güçlerinin kalmadığını hissetmekte ve çoğunlukla, sonraki gün işe tekrar giderek çalışmaya devam

edecekleri korkusunu yaşarlar. Duyarsızlaşma, insan ilişkileriyle ilgili olarak tükenmişliğin bir diğer boyutudur. Bu durum insan ilişkileri kısmını oluşturmakta ve hizmet sunulan insanlarla, kurumda çalışan diğer kişilere karşı duygusuz, umursamayıcı ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşmanın, kişinin diğer insanlarla arasına mesafe koyma teşebbüsü olduğu söylenebilir. Bireysel başarı hissiyatının azalması ise, çalışanların kendilerini negatif biçimde değerlendirmesini açıklayan diğer boyuttur. Tüm bu boyutlar birbirinden farklı oluşumlarla yine birbirinden farklı tükenmişlik sonuçlarını ortaya çıkarabilmektedir (Önder ve Basım, 2008).

Tükenmişlik bir hastalık değildir fakat bir sendromdur ve bu nedenle tıbbileştirilmemelidir. Depresyon ve tükenmişlik iç içe geçebilir. Tükenmişlik, depresyon gelişiminde tetikleyici faktör olabilir. Depresyon aktif olarak diğer durumlarda olduğu gibi tedavi edilir. İş tatmini de tükenmişlik ile beraber değerlendirilen bir kavramdır ve yönetim psikolojisi dalında sık çalışılan konulardandır.

1.2.Tükenmişlik Kavramı İle İlişkili Kavramlar

Tükenmişlik kavramı farklı kavramlarla ilişki içerisinde olup bazen bu kavramlarla karıştırılabilmektedir. Bunların başında stres gelmektedir. Bu kavramı duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği, duyarsızlaşma ve iş doyumunu izlemektedir.

1.2.1.Stresin Tanımı

Stres kavramı ilk olarak 14. yüzyılda, güçlük, kötü talih ve sıkıntı, 17. yüzyıla gelindiğinde felaket, bela, keder ve dert benzeri kelimelerin karşılığı olarak kullanılmıştır. İlerleyen süreçte 18. ile 19. yüzyıllarda tanımlamada kullanılan ifadeler değişikliğe uğramış güç, baskı ve zor gibi anlamlarda durum ve nesnelere bağlı, bireye, vücuda veya ruhsal duruma dönük gerçekleşen baskılar olarak açıklanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1997: 298).

Selye stres kavramına ilişkin ilk tanımlamayı yapan araştırmacı olarak bilinir. Selye, bu kavramı; iyi (eustress) ve kötü (distres) şeklinde tanımlamayı denemiştir. İyi stres; olumlu biçimde harekete geçirme durumudur. Kötü stres ise, olumsuz, kendine saygısının ve güvenin azalması biçiminde ifade edilmektedir. Araştırmacı doğadaki her şeyin stres yaratma özelliğinin olduğunu savunmaktadır. Zira, kızma hali, aşık olma ve korkma gibi duyguların da bireyin fiziksel yapısını etkilediği bilinmektedir (Selye, 1982: 29).

Strese yaratabilecek etkenleri farklı başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar:

1. Psikolojik Etkenler: Batıl etkenler, kişilik, karakter, duyguları bastırma, duyguları gizleme, mükemmeliyetçilik, zaman baskısı, kariyer baskısı, ilişki baskısı, boşanma, aileden birinin ölümü, kıskançlık, vb.
2. Fiziksel etkenler: Bu etkenler havalandırma, titreşim, gürültü, ışık seviyesi, hava kirliliği, radyasyon, kalabalık, trafik, az uyumak, çok fazla seyahat etmek, fazla efor harcamak gibi tüm iç ve dış unsurlardan kaynaklanır.
3. Ruhsal Etkenler: Yaşamın amaç ve anlamının kaybı, ilişkinin yok olması veya ilişkinin olmayışı, iletişim eksikliği vb.
4. Toplumsal Etkenler: Yetersiz zaman, kişiler arası problemler, rutin işler, yetersiz kaynak, ulaşılmak istenen amaca gidilen yolda engellenme, yoğun rekabet, farklı değer yargıları, sosyal beklentiler, farklı iletişim stilleri vb.
5. İşin özelliklerine ait etkenler: İşyerindeki maaş düzeyi, diğerleriyle iletişim sorunları, birlik duygusunun olmaması, işten çıkarılma, iş değişikliği, işte başarısızlık, işyerinin kapanması, işyerinin taşınması, başarısız takım çalışmaları, yönetici değişimi, işyerinin el değiştirmesi, işyerinin iş değiştirmesi, yetiştirilmesi gereken işler, kendini kabul ettirme çabası, terfi sorunu, beceri eksikliği, vb.
6. Durumsal Etkenler: Kurumun olumsuz durumlarda çalışanları suçlama eğilimi, eğitim eksikliği, kurumun çalışanları işten çıkarması, iş yerinde mola sürelerinin az olması vb.

Stres, her zaman zarar veren bir durum olmayabilir. Stres bazı durumlarda dinamizmin kaynağı olarak da ortaya çıkabilir. Stres içinde sürekli bulunmak bir bakıma tükenmişliği ortaya çıkaracaktır. Yapılan araştırmalarda da aşırı stres yüklenmesinin bu sonucu ortaya çıkaracağı görüşü yaygındır. Boyutun büyümesi yok olma tehlikesine kadar uzanmaktadır

1.2.2. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

İş doyumu önce 1920'lerde kavram olarak ortaya çıkmış özellikle 1930'lu yıllarda geniş alanda kullanılmaya başlanmıştır. İş doyumu o tarihten günümüze örgüt psikolojisi açısından en çok araştırmanın yapıldığı alanlardan birisi haline gelmiştir. Kavrama bu önemi yükleyen farklı sebepler bulunmaktadır: Bunlardan ilki, bireysel sebeplerdir. İş tatmini yaşamdan alınacak tatminle bağlantılıdır. Sonuçta bu ikili insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını direkt olarak etkilemektedir. Bir diğer husus, iş tatmini ve kişinin

üretkenliği arasında dolaylı bir ilişki söz konusu olsa da iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı stres ve örgütsel uyumsuzluk gibi etkiler, bu konuyu önemli hale getirmektedir (Ergin, 1997: 25).

Çalışanların işe yönelik olumlu tutumları iş doyumunu işlerine karşı olumsuz tutumları ise iş doyumsuzluğu olarak ifade edilmektedir. İş doyumunu; ücretten, güvenlikten, sosyal şartlardan, iş olanaklarından genel olarak işten duyulan genel doyumdur. İş doyumsuzluğu ise performans düşüklüğü, alternatif iş imkanlarını değerlendirme, işe geç gelme, çalışma saatlerine uymama vb. sonuçlara neden olmaktadır. İş tatmini, genel açıdan tükenmeyi tetikleyen önemli unsurlardan birisi olarak; demografik özelliklerin yanında, alınan ücret, çalışma şartları ve yönetim politikası gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Çalışma hayatındaki olumsuz unsurlar, işle ilgili tatminin azalmasına ve buna bağlı olarak tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanın iş doyumunu yaşaması işyerini olumlu etkilerken, iş doyumsuzluğunun işyerini olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Ayrıca iş doyumunun bireyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğu görülmüştür.

1.3.Tükenmişlik Kavramının Doğuşu

Tükenmişlikle ilgili gerçekleştirilen yazın taramasında kavramın tarihinin 1940'lara kadar uzandığı anlaşılmıştır. Önemli araştırmacılardan Selye ve Heuser stres üzerine gözlem yoluyla araştırmalar yapmakla birlikte özellikle bu kavramın dolaşım sistemi, sindirim sistemi ve cinsellik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırmacılardan birisi olan Selye, stres kelimesini bireyin vücudunun dışardan gelen isteklere yönelik verdiği tepki olarak tanımlamıştır (Selye, 1993: 11). Alan araştırmalarına dayalı yapılan çalışmaların yaygınlaşması ile tükenmişlikle ilgili Selye'ye ait model, iş doyumunun sosyal parçası olarak ele alınmıştır.

Özetle, Selye gözleme dayanan bilginin (verinin) fizyolojik açıdan analizini yapmış ve ortaya çıkan durumu da stres olarak tanımlamıştır. Bu açıdan tükenmişlik; stres kavramının psikolojik ve sosyal bir yansıması olarak kabul edilmiş, ilerleyen yıllarda başka bir tanımla açıklanan bir kavram haline gelmiştir (Güllüce, 2006: 6).

Yoğun isteklerin, bireysel enerji, güç ve diğer kaynaklar üzerindeki etkisiyle başarısız olmak, yıpranmaya başlamak veya yorgunluk hissine sahip olmak şeklindeki tükenmişlik tanım denemesi 1974'te Herbert Freudenberger tarafından yapılmıştır. Daha sonra

Maslach ise araştırmasında bu kavram için yaptığı iş nedeniyle diğerleriyle yoğun bir ilişki olan çalışanlarda ortaya çıkan duygusal yok oluş, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı şeklinde açıklama getirmiştir. Başka bir tanım denemesinde ise tükenmişlik insanlarla yoğun iletişim sonucu ortaya çıkan kronik duygusal gerginliğe karşı bir tepki (rmen, 1993: 1; ağlıyan, 2007: 4–5) olarak açıklanmaktadır.

1.4.Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sendromunda kişi işinden soğur, kendini keyifsiz, mutsuz hisseder ve işe gitmek istemez. Tükenmişliğin birçok nedeni olabilir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyde; kolay öfkelenme, ümitsizlik, kararsızlık, yorgunluk, kalp çarpıntısı, çabuk sıkılma, unutkanlık, dalgınlık hayal kırıklığı, dikkat eksikliği, eklemelerde ağrı, mide sorunları, tahammülsüzlük, eleştirileri kaldıramama, özgüvenin azalması, sinirlilik gibi sorunlar meydana gelebilir. Özellikle sorumluluk sahibi, fedakar ve mükemmeliyetçi olan ve tükenmişlik sendromunu yaşamaya aday olan kişiler ise genelde nitelikli kişilerdir. Kişide tükenme sonucunda ortaya çıkabilecek temel unsurlar; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç bölümde toplanmaktadır.

1.4.1.Fiziksel Unsurlar

Tükenmişlik yaşayan bireyler, iş hayatının ilk dönemlerinde kendine güvenen, yetenekli, mesaiye kalan, sürekli çalışma isteği duyan, işine karşı hevesli olan, yüksek performans gösteren bireylerdir ancak zamanla ortaya çıkabilen bazı olumsuz nedenler bireylerin enerjisini tkietmektedir ve bu durum onların fiziksel olarak sorunlar yaşamasına sebep olabilmektedir.

Tükenmişlik durumu fiziksel verilen tepkiler öncesinde farklı psikolojik belirtilerle ortaya çıkar. Bunlar arasında, uyku düzensizliği, yorgunluk ve tükenmişlik hissi, enerji yok olması, sık tekrar eden baş ağrıları gibi belirtiler dikkat çekmektedir. Daha sonraki aşamalarda gastrointestinal (mide bağırsak kanalı) bozukluklar, solunum güçlüğü, kronik (geçmeyen) soğuk algınlığı, kalp rahatsızlıkları ve cilt hastalıkları gibi rahatsızlıklarla kendini göstermektedir (Kaçmaz, 2005: 30; Ardıç-Polatçı, 2009: 30; Akbolat-Işık-Karadağ, 2010: 42; Başol-Altay, 2009: 195; Demirel-Seçkin, 2009: 149-150; Demir, 2009: 195; Naktiyok-Karabey, 2005: 183).

1.4.2.Psikolojik / Ruhsal Unsurlar

Tükenmişliğe bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sonuçların, bu sendromu yaşayan bireylerde saptanan diğer belirtilere göre belirginlik düzeyi düşüktür (Ardıç-Polatçı, 2009: 30). Ortaya çıkabilmesi muhtemel sonuçlar arasında öfke duyma, duygusal tükenmişlik, çabuk sinirlilik durumu, bilişsel yeteneklerde düşüş, hayal kırıklığı, huzursuzluk, depresyon, sabırsızlık, kendini değersiz görme, eleştiriye katlanamama, karar alma ve vermede zorluk yaşama, yetersizlik, duyarsızlaşma, ümitsizlik ve anlamsızlık hissi ile panik atak gösterilebilir (Kaçmaz, 2005: 30; Akbolat vd., 2010: 43; Başol ve Altay, 2009: 195; Kan Deniz, 2008: 432; Demirel ve Seçkin, 2009: 150; Demir, 2009: 195; Naktiyok ve Karabey, 2005: 183).

Kişisel düzeyde, hüzün, karamsarlık, endişe ve değişken duygu durumu hakimdir; kişi çoğu zaman gergin ve kaygılıdır, duygularını kontrol edemez ve sebepsiz ağlama nöbetleri geçirir. İkili ilişkilerinde ise bireyler iletişime kapalı, mesafeli, durgun ve duygudan uzak bir iletişimi tercih etmektedirler. Bireyler arasındaki iletişim kurma düşüncesinin azalması tükenmişlik açısından en önemli özellik olup kişinin çevresinden uzaklaşmasına, çevreye karşı duyduğu saygının azalmasına ve şüpheli kimliğe bürünmesine yol açmaktadır. Ayrıca kişide iş açısından, işten memnuniyetsizlik ve yetersizlik duygusu yüksek düzeydedir, kendisini güçsüz hissetmektedir. Özgüvenlerindeki azalma iş performanslarını düşürmekte ve iş arkadaşlarına karşı agresif, öfkeli, kırıcı davranmalarına ve bu durumdan dolayı çevresindekileri suçlamasına neden olmaktadır.

Yukarıda anlatılan belirtilerin ortaya çıkması sonucu çalışanlarda başarısızlık hissi artmaktadır. Kendisine olan güveni ve saygısı azalan çalışan gelecekteki yeni sorunların kapısını aralamış olur. Sonuçta güvensizlik anlayışıyla günden güne yok olmanın eşiğine gelebilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30-31).

1.4.3. Davranışsal Unsurlar

Tükenmişliğin davranış altında ortaya çıkan belirtileri, yukardaki diğer belirtilere oranla daha rahat izlenebilen özelliğe sahiptir (Ardıç-Polatçı, 2009: 31). Bunlar arasında; hata yapmaya elverişli olma, yapılacak işleri öteleme veya yarıda bırakma, işe geç gelme, veya sebepli sebepsiz gelmeme, işten ayrılma niyeti, verdiği hizmetteki kalite düşüşü, çevresiyle olan ilişkilerin bozulması, kaza riskinde artma, meslektaşlarını, yaptığı işi ve

mesleğini değersiz bulma, işi yerine gereksiz işlerle uğraşma ve kurumunu küçük görme gibi unsurlar sayılabilir (Kaçmaz, 2005: 30; Akbolat vd., 2010: 43; Başol ve Altay, 2009: 195- 196; Kan Deniz, 2009: 432; Demirel ve Seçkin, 2009: 150; Demir, 2009: 195).

Anlatılan bu unsurlara bağlı olarak yaptığı işte tutunamayıp sık sık iş değiştiren, huzur bulamayan, yaptığı hiçbir şeyden zevk alamayan birey, karşılaştığı bu sorunların üstesinden gelebilmek için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır.

Aşırı hareketlilik ve taşkın davranışlardan dolayı dikkati toplayamama, çok çay ve kahve tüketimi, sigara ve alkol tüketiminde artış, çok yemek yeme, sağlıksız beslenme, sakinleştirici ve uyuşturucu kullanımı, sakarlık ve kaza riskinin artması kişisel belirtilerdir. Çevresi ile olan ilişkilerde ani parlamalar, öfkeli ve agresif davranışlar ilişkileri zedelemekte; kişinin mesafeli, duygusuz tutumu ve ortamdan kendini uzak tutması bireyi çevreden uzaklaştırmaktadır. Mesleki açıdan; bu kişiler iş arkadaşlarıyla sık sık tartışmaktadır, iş verimleri düşüktür, iş hataları ve kazaları artmaktadır.

1.5.Tükenmişlikle İlgili Oluşturulan Modeller

Bu kısımda tükenmişlikle ilgili geliştirilen modeller ve özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

1.5.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda önemli araştırmalar yapan Maslach literatüre Maslach Tükenmişlik Envanterini kazandırmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik “İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3).

1.5.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme kavramı; stresin kişisel boyutunu ve kişinin özellikle fiziki ve psikolojik enerjisindeki azalmayı açıklar (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 402; Wright ve Douglas, 1997: 492).

Meslek konusunda yaşanan tükenmişlikte; çalışanda yorgunluk hissi, enerji yok oluşu duygusal açıdan yorgun olma hissi gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır. Araştırmalarda bu boyut tükenmişlik kavramının en önemli parçası ve belirleyicisi olarak açıklanmaktadır. Bir bakıma duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun içsel nitelikli boyutudur.

1.5.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma kavramı tükenmişliğin insanlarla olan iletişimle ilgili olup karşıdaki kişilere dönük olumsuz, sert davranışları ve işe karşı tepki azalmasını açıklar (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 403; Wright ve Douglas, 1997: 492).

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı duygusuz tutum ve davranışlar sergilemesidir. Birey insanlara karşı alaycı, küçümseyen, sert, umursamaz ve insancılıktan uzak davranışlar sergilemektedir. Duyarsızlaşan kişiler hem çalıştıkları kuruma hem de hizmet sundukları insanlara karşı umarsız, mesafeli, kinayeli tavırlar sergileyebilir, insanları kategorize edebilir ve onlara karşı aşağılayıcı, küçültücü bir dil kullanabilir. Duyarsızlaşma, genel açıdan bakıldığında tükenmişliğin bireyler arasındaki boyutunu açıklar (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Tükenmişlik yaşayan bireyler, iş ve özel yaşamları arasında sınır çizmekte, ev ortamlarına iş hayatında yaşadıklarını aktarmamakta ve iş yerlerindeki kişilerle diyalog kurmaktan kaçınmaktadırlar.

1.5.1.3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu

Kişisel başarı duygusunun düşük olması bireyin öz değerlendirmesini olumsuz olarak yapması anlamına gelir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 403; Maslach ve Zimbardo, 1982: 5; Wright ve Douglas, 1997: 492).

Kişisel başarısında düşme ve azalma hissine kapılan birey kendisini yetersiz hisseder, motivasyonunda düşme yaşar, kendine olan güvenini kaybeder. Bireyin kendisi ile ilgili değerlendirmelerinde olumsuz hissederek işinde ilerleyemediğini, harcadığı çabanın yetersiz olduğunu, gerilediğini düşünür. Özetle, kişi işinde veya iletişim halinde olduğu insanlarla olan ilişkilerinde ciddi bir eksiklik ve başarısızlık duygusu içerisine girmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-624). Yapılan araştırmalar kişisel başarı eksikliğinin özellikle bir örgüt içerisinde çalışan bireylerde daha sık görüldüğünü ortaya koymaktadır.

1.5.2. Chernis Modeli

Cherniss (1980) tükenmişlik konusunda ortaya sunduğu modelinde; iş stresiyle başlayan sürecin, bu stresle başa çıkmak için gösterilen çabalar ve son aşamasında işten ayrılmayla sonuçlanan süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde tükenmişlik sendromu, stresle başa çıkamamaktan kaynaklanan bir sorundur (Sürgevil, 2006: 25).

Cherniss modeli, tükenmişliğin kökünde stresten kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bireyin kendisinin talepleri, beklentileri ve çevreden gelen talepler kişinin enerjisinin üzerindeyse stres oluşmaktadır. Araştırmacı tükenmişliğe yol açan önemli stres kaynakları işin ağırlığı, müşteri ilişkileri, somut olmayan hedefler, yetersiz destek ve kontrol gibi örgütsel unsurlar ile işgörenin yapısı, özel durumları ve kariyer beklentileri gibi unsurlardır (Polatçı, 2007: 19).

1.5.3. Edelwich ve Brodsky Modeli

Tükenmişlikle ilgili model üreten araştırmacılardan bir diğeri de Edelwich ve Brodsky'dir (1980). Bu model daha çok destek hizmeti sunan işlerdeki çalışanların yardım etmeye yönelik çabalarından dolayı ortaya çıkan enerji kaybıdır. Yapılan işin taşıdığı şartlar; çok aşırı sayıda insana hizmet sunma, düşük maaşlar, uzun süreli çalışma koşulları, müşterilerce takdir edilmemek, aşırı idealist düşünceler, bürokrasi ve politikaya bağlı baskılar bu tükenmişlik modelinin yapı taşlarıdır (Yıldırım, 1996: 6).

Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından yapılan alan araştırmalar, gözlem ve görüşmeler bu boyuttaki sendromun belirli aşamalardan geçerek ortaya çıktığını göstermektedir. Araştırmacılar tükenmişlik sendromunun, aşırı idealist olma, durgunluk dönemi, farklı engellenmeler ve duygusuzlaşma biçiminde dört aşamadan geçtiğini belirtmektedirler. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

İdealistik Coşku: Bu aşamada çalışanın işine karşı enerji, ümidi ve beklentisi oldukça yüksektir. Çalışan açısından işinden daha önemli bir şey yoktur. Özellikle işe yeni başlayanlarda sıklıkla görülen bir durumdur. Ancak bu kadar çabaya rağmen beklenti duyulan değeri göremezler. Sonuçta durgunluk dönemine doğru bir geçiş başlar.

Durgunlaşma: Bireyin işine yönelik gayreti gösterememesidir, yapılan işe karşı ilgi azalmaktadır. Bu durumda kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır, işi ile ilgili hayal kırıklıkları yaşamaya başlar ve işinden soğur. Dolayısıyla, aile yaşantısı ve hobileri, iş yaşantısının dışında kalan hayat işe göre daha önemli bir duruma gelir.

Engellenme: Birey çaba gösterdiği işler konusunda engellendiği hissine kapılır ve yaptığı işi ve niteliğini sorgulamaya başlar. İlerleyen süreçte çalışanlar, içe dönük yaşamaya başlar ve son evreye yaklaşılır.

Apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme): Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişiye tamamen yansır. İşinin kurallarını uygulamamaya ve işine karşı umursamaz davranmaya başlar, işe geç gelip erken ayrılarak veya sık sık rapor alarak işten kendini uzak tutmaya çalışır. Duyarsızlaşma durumu daha çok sorunlarla başa çıkamayan çalışanlarda ortaya çıkan bir durumdur.

1.5.4. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman (1982) geliştirdikleri modelde tükenmişliğin üç boyutunun, üç önemli stres belirtisini yansıttığını ortaya koymaktadırlar. Bunlar:

1. Duygusal Tükeniş: Duygusal veya bilişsel; sergilenen tutumlar veya tavırlar.
2. Fiziksel Tükeniş: Yorgunluk veya enerjisizlik gibi fiziksel durumlar.
3. Duyarsızlaşma ve Düşük İş Verimi: Davranışsal; işle ilgilenmeme gibi.

Araştırmacılar kişisel niteliklerin, örgütsel ve sosyal çevrenin tükenmişlik etkilerini algılamada önemli bir yere sahip olduklarını vurgulamaktadırlar (Bahar, 2006:15–16; Aydemir, 2003: 17–18).

Bu modelde de dört aşama bulunmaktadır. Bunlar:

1. Var Olan Koşulun Strese Sürüklenme Düzeyi: Strese neden olan unsurları gösteren aşamadır. Strese iki durum yol açar. İlki çalışanın yetkinlik ve yeteneklerinin beklentilerin altında kalmasıdır. Diğeri ise çalışanın yaptığı işin iş kapasitesine göre düşük kalması durumudur.

2. Algılanan Stres Seviyesi: Stres kaynağının çokluğuna rağmen her etken çalışanda strese neden olmayabilir. İkinci aşamaya geçmek sadece stres temelli değil aynı zamanda örgüt ve bireyin özelliklerine ve role bağlı olarak gerçekleşebilir.

3. Strese Verilen Tepki: Bu aşamada strese cevap olarak gelişen üç tepki kategorisi bulunmaktadır. Fiziksel, bilişsel veya davranışsal. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal sonuçlarından hangilerinin ortaya çıkacağı örgütün ve kişinin özelliklerine bağlı olarak gerçekleşir.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Stresin sonucu olarak; işten uzaklaşma, işten kaçma, işi bırakma, işten çıkarılma, iş doyumsuzluğu, sağlıkta bozulma durumları oluşabilmektedir. Tükenmişlik neticesinde, iş tatmini veya yapılan işin seviyesinde bir

değişme olabilir. Kişinin psikolojisi bozulabilir ya da ortaya fiziksel rahatsızlıklar çıkabilir. Çalışan tükenmişliğe girerek işten ayrılma yoluna gidebilir.

1.5.5. Pines Modeli

Bu modelde tükenmişlik, çalışanları duygusal olarak sürekli tüketen ortamların kişiler üzerinde yaratacağı fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk durumu biçiminde tanımlanmaktadır. Bu modelde üç boyut ortaya konulmaktadır. Bunlar (Demir,2009: 186-187; Gökoğlan, 2010: 73);

- Zihinsel Yorgunluk: İşe yaramazlık ve değersiz hissetme, kişinin kendisine, ürettiği işe, çevresindeki kişilere ve hayata yönelik olumsuz tavır takınması gibi.
- Fiziksel Yorgunluk: Kendini güçsüz ve enerjisiz hissetme gibi.
- Duygusal Yorgunluk: Güvensizlik, hayal kırıklığına uğrama, aldatılmışlık hissi gibi.

Bu modelde tükenmişliğin altında çalışanı sürekli duygusal baskı altına alan farklı iş ve iş ortamları bulunmaktadır. Güdülenme ihtiyacı yüksek işgörenler açısından iş ortamı tükenmişlik yaratabilir. Düşük olan çalışanlarda ise iş ortamı kaynaklı baskı ne kadar yüksek olursa olsun tükenmişlik yaratmayabilir.

Güdülenme açısından yüksek düzeye sahip çalışanlar, işte başarılı olma, sürekli takdir edilme gibi güdü beklentileri içerisindedirler. Bu nedenle iş ortamını destekleyici olarak algılayan güdülenme düzeyi yüksek çalışanlar genellikle arzularını gerçekleştirip hedeflerine ulaşırken, iş ortamının destek ve ödül boyutlarının düşük ve stres düzeyini yüksek olarak algılayan bireyler çoğu zaman istedikleri başarıyı elde edemezler. Tükenmişlik yaşanmaya başlandığı anda güdülenme düzeyleri her geçen gün azalmaktadır. Bu durum bazı çalışanlarda işi bırakma veya iş yeri değişikliği ile sonuçlanmaktadır.

1.5.6 Leiter Modeli

Bu model daha çok stres kaynağı olarak bilinen işin yoğunluğu ve çalışanlarla olan çatışmaları tükenmişlik kaynağı olarak göstermektedir. Modele göre; tükenmişlik çalışanların işe karşı duyarsız kalmasıyla başlamaktadır. Özellikle duygusal tükenmenin tetikleyicisi olan stres kaynaklarıyla mücadeleyi önermektedir. Kişilerin sahip olduğu yetenek ve beceriler ve verilecek eğitimlerle tükenmişliğin önüne geçilebileceği savunulmaktadır (Sümer, 2005: 22–23).

Bu model duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur ve duygusal tükenmişliği tükenmişliğin merkezine koymaktadır. İşteki talepler ve stres kaynaklarına duyarlı olan bireylerde duygusal tükenmişlik yaşanmaktadır. Bu sendromun içindeki çalışanlar, karşılarındaki müşterilere yönelik duyarlılık hissiyatını kaybederek bu soruna karşı mücadele etmeye başlarlar. Duyarsızlaşma, çalışanların iş yerindeki iletişim niteliklerinin yok olmasına ve başarı arzusunun ortadan kalkmasına neden olur.

1.6.Tükenmişlikle İlgili Süreç (Aşamalar)

Yapılan çalışmalarda ve araştırmalarda tükenmişlik ile ilgili süreç dört evre ile açıklanmaktadır. Süreçte yer alan bu aşamalar tükenmişliğin daha kolay anlaşılmasına zemin hazırlamaktadır. Tükenme kavramı temelinde bir çalışanın bir aşamadan diğerine geçiş yaptığı ayrı ayrı bir süreç değil, sürekli tekrar eden bir durumdur (Kaçmaz, 2005: 30).

İlk Aşama (Coşku ve Şevk Aşaması-Enthusiasm): Bu aşamada yapılan iş çalışanın en önemli varlığıdır, baskıcı çalışma ortamına, uykusuzluğa, kendine ve iş hayatı dışındaki çevresine zaman ve enerji ayıramayışına karşı uyum sağlama çabasıdır. Gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir.

İkinci Aşama (Durağan Hale Gelme Aşaması-Stagnation): Bu aşamada çalışanın çalışma azmi ve hevesinde düşüşler başlar. Mesleğinin gereğini yerine getirirken karşılaştığı güçlüklerden giderek rahatsız olmaya ve artık işten başka hiçbir şey yapmadığını sorgulamaya başlar.

Üçüncü Aşama (Engellenme-Frustration): İnsanlara hizmet etmek üzere iş hayatına başlayan çalışan; çalışma koşullarını, insanları ve mevcut düzeni değiştirmenin zor olduğunun farkına varır ve yapacağı hamlelerde engelleneceğini düşünmeye başlar. Bu aşamada çalışan üç farklı alternatiften birisini seçme konusunda karar vermek zorundadır. Bu alternatiflerden birisi uyum sağlayıcı davranış, ikincisi uyum göstermeyen davranış ve sonuncusu tükenmişliği devamlılığı veya geri durarak olaylardan kaçınmadır. (Kayabaşı, 2008: 196).

Dördüncü Aşama (Umursamazlık Aşaması- Insouciance): Son aşama olan bu noktada artık kişide ümitsizlik başlamış ve ileriye dönük heyecanları sona ermiştir. Mesleğini

sosyal güvence ve ekonomik güvence için sürdürmekte ve yaptığı işten zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişiye sıkıntı veren bir alan olacaktır.

1.7. Tükenmişliği Etkileyen Unsurlar

Burada tükenmişlik kavramını etki altına alan unsurlar kişisel, sosyal ve örgüte bağlı faktörler olarak özetlenmiştir.

1.7.1. Kişisel ve Sosyal Unsurlar

Bu bölümde tükenmişliği etkileyen kişisel ve sosyal etkenler üzerinde durulmuştur. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve deneyim düzeyi, kişisel özellikler ve sosyal etkenlerden oluşmaktadır

1.7.1.1. Yaş

Yapılan çalışmalarda tükenmişlik kavramı ve yaş ilişkisini açık olarak gösteren bir kanıt bulunamamıştır. Bununla beraber yaş grupları açısından genç çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Örmen, 1993: 19).

Özetle yaş düzeyi ilerledikçe tükenmişlik seviyesinde azalma olacağı düşünülebilir. Daha öncede belirtildiği gibi genç yaş gruplarında tükenmişlik düzeyi diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek çıkmaktadır. Bu sonuç belki işe başlayan gençlerdeki beklenti çitasının yüksekliği ile açıklanabilir. Ayrıca işe yeni başlayanların kendilerinden beklenen sorumlulukların yüksek olduğunu düşünmeleri ve geleceğe yönelik yüksek beklenti düzeyleri de bu durumu tetikleyebilir. Yapılan araştırmalar özellikle otuzlu yaşların altındaki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. İlerleyen dönemlerde yaş açısından olgunlaşma ve yapılan iş açısından ise profesyonelleşme ve deneyim elde etme tükenmişliğin görülme sıklığını azaltmaktadır.

1.7.1.2. Cinsiyet

Yapılan birçok araştırmalarda tükenmişlik kavramı ile cinsiyet arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmış olsa da net bir sonuç bulunamamıştır. Benzer işlerde çalışan erkek veya kadın çalışanların farklı aşamalarda veya farklı koşullara bağlı olarak tükenmişlik sendromu yaşadıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda da bu konuda tezatlıklar dikkat çekmektedir. Zira bazı araştırmalarda (Pines, 1986; Pines ve Aronson, 1981) kadınların daha fazla bu sendromla karşılaştıklarına dikkat çekilirken diğerlerinde (Schwab ve Iwanicki, 1982; Streepy, 1981) erkek çalışanların bu duyguya daha çok maruz kaldıkları belirtilmektedir. Bu araştırmalara ek olarak iki cinsiyet grubu arasında bir farklılığın bulunmadığını öne süren araştırmalar da söz konusudur (Kalekin-Fishman, 1986; Kahil, 1986; Lemkau vd. 1987) İlgili yazındaki çalışmalarda özellikle meslek alanlarında kadın-erkek dağılımının dengeli olmaması, çalışma koşullarının farklılıklar göstermesi ve erkek çalışanların kadınlara göre daha geniş alanda istihdam edilmeleri, cinsiyet farklılığı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi net olarak ortaya koymayı zorlaştırdığından bahsedilmektedir. Kadın çalışanlarda tükenmişlik duygusal açıdan ortaya çıkarken erkeklerde daha çok duyarsızlaşma üzerinde gerçekleşmektedir. Esasında yaradılış gereği erkek çalışanların kadınlara göre daha dayanıklı olması bu farklı ortaya çıkarabilir. Kadın ve erkek arasındaki hassasiyet tükenmişlik düzeyine farklı açılardan ve farklı düzeylerde yansımaktadır.

1.7.1.3. Medeni Durum

Önceki çalışmalarda yapılan değerlendirmeler evli ve bekar çalışanlar arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bekar insanların daha fazla bu sendromun içine girdikleri ve evli olanların ise daha düşük seviyelerde karşılaştıkları belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre tükenmişliği en çok bekar çalışanlar yaşarken, evli çalışanlar tükenmişliği en az yaşayan gruptur. Boşanmış olan çalışanlar genel olarak bu iki grubun arasında yer almaktadırlar. Schwab ve Iwanicki, Maslach ve Jackson ve Wernberg'in araştırmalarında genç ve bekar çalışanların daha fazla tükenmişlik düzeyine ulaştıkları, buna ek olarak Maslach'ın çalışmasında olduğu gibi çocuğu olmayan ailelerin de tükenmişlik konusunda daha fazla risk taşıdıkları vurgulanmaktadır (Sümer, 2005:28).

Evli veya aile sahibi çalışanlar yüklenmiş oldukları sorumluluktan dolayı daha dengeli ve kararlı davrandığından, ailesinin geçimini sağlamaya odaklandığından ve aile üyelerinin sevgi ve desteğinden dolayı daha az tükenmişlik yaşayacağı söylenebilir. Evlilik bireylerin daha gerçekeçi ve dikkatli davranmasını sağlamaktadır. Aile yapısının olumlu algılanması ve evlilikten, aile hayatından alınan doyumun yüksek tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır, ayrıca evlilik bireyin ücret, kazanç ve iş güvenliği gibi konularda daha gerçekeçi ve dikkatli davranmasını sağlamaktadır.

1.7.1.4. Eğitim Seviyesi

Özellikle Maslach'ın araştırmasında tükenmişlik düzeyi ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin karışık olduğu vurgulanmaktadır. Yükseköğrenim diplomasına sahip olanlar daha önemli risk grubunu oluştururken, eğitim seviyesi bunun altında olan çalışanlarda daha düşük düzeylerde tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca lisansüstü öğrenim alanların lisans mezunlarına oranla daha düşük düzeyde duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik sorunları yaşadıkları tespit edilmiştir (Yardım, 1995: 16).

Çalışanların aldıkları eğitim düzeyi bir bakıma tükenmişliğin derecesinin de belirleyicisi konumundadır. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi ve yaşanan tükenmişlik derecesi arasında ters orantının varlığına dikkat çekilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların tükenmişlikle mücadele konusunda bilinç düzeylerinin ve yeteneklerinin de artacağına olan inanç yüksektir. Diğer taraftan eğitim seviyesinin artmasının beklenti düzeyini artıracığını savunan araştırmacılar bu durumun tam tersini düşünmektedir. Onlara göre beklenti düzeyi yüksek olup bunun karşılanmaması durumuyla yüzleşen yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlarda tükenmişlik derecesi de artacaktır. Bunlara ek olarak aldıkları eğitime yatkın olmayan işlerde istihdam edilenlerin de farklı bir tükenmişlik sendromuna yakalanabileceklerini söylemek mümkündür. Sonuç olarak eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların duygusal tükenmişlik yaşama risklerinin varlığına rağmen tükenmişlikle ilgili diğer boyutlarla başa çıkma yetenekleri vardır.

1.7.1.5. Deneyim Süresi

Yapılan önceki çalışmalar iş hayatındaki deneyim düzeyi ile tükenmişlik kavramları arasında nispeten bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle beş yıldan az çalışanlarda bu sendrom yüksek yaşanmaktadır. Ancak özellikle ilk yıl çalışanların tükenmişlik düzeyinin yüksek olmadığı saptanmıştır (Sümer, 2005: 28). Bu durum tükenmişliğin özellikle çalışanların meslek yaşamlarının ilk dönemlerinde ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle hizmet ağırlıklı alanlarda çalışanlar daha büyük risk altında olup bu kesimdeki çalışanlarda tükenmişliğin tavan yaptığı dönem ilk beş yıllık süreçtir. Araştırmalar işten ayrılma dönemlerinin özellikle bu zaman dilimi arasında gerçekleştiğini işaret etmektedir (Maslach, 1982: 58–60).

Çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir, çalışma süresi arttıkça kişisel başarı düzeyi artmakta, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme

azalmaktadır. Genç çalışanların meslekte henüz yeni olması, tecrübesiz olması, eski çalışanlara göre daha fazla çalışmaları, daha fazla denetlenmeleri ve mesleğe yeterince bağlanmamış olmaları çalışma süresinin tükenmişlik ile ilgili olan ilişkisini açıklamaktadır.

1.7.1.6. Kişilik Özellikleri

İlgili yazında yapılan araştırmalar, çalışanların bireysel özellikleri ve yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkları da ortaya koymaktadır. Kendini ifade eden, sosyal iletişim başarısı bulunan ve paylaşmayı seven insanlarda tükenmişlik riski daha düşük görülmektedir. Bu insanlar kendine güven de sağladıkları için hem çalışma arkadaşlarıyla ve hem de müşterileriyle sıcak ilişkiler kurabilmektedirler. Çalıştıkları işyeri yönetiminin bu özellikleri dikkate alması bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini düşürecektir (Maslach, 1981: 40).

Bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, olaylara yaklaşımı, sorunları çözüm ve sorunları karşılama biçimleri, kendilerini kontrol edebilme kabiliyetleri, özgüvenleri, öz yeterlilikleri ve ihtiyaçlarını karşılama tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Kendini işine adanmış, zaman endişesi duyan, rekabet duygusu yüksek kişiler iş yükünü fazlasıyla üstlendiklerinden tükenmişliğe daha yatkındır. Az çalışan, kendini işine daha az veren, daha az rekabetçi, endişe duygusu az çalışanlar umursamaz kişiliğe sahip olduklarından tükenmişliğe daha az yatkındır. Ayrıca bireyin kendisi hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması, bireyin başarısızlıklarına odaklanmasına neden olarak düşük kişisel başarı hissine neden olur. Kendine güvenen bireyler insan ilişkilerinde daha güçlü olurlar.

1.7.1.7. Sosyal Etkenler

Çalışanların sosyal yaşam içerisinde karşılaştıkları sorunlar bir bakıma tükenmişlik risk derecesini de belirlemektedir. Ailede huzursuzluk, iş ve ev arasındaki ikilemler, taşınan sorumluluk duygusu, sağlık etkenleri, evdeki gelir düzeyinin azalması, akrabalar arası geçimsizlik ve yaşanılan çevredeki sıkıntılar tükenmişlik derecesini artırmaktadır (Sümer, 2005: 32).

Yaşanılan ailedeki huzur, ailenin niteliği ve çalışanın alacağı sosyal destek tükenmişlikle ilgili tartışılması gerek en önemli etkenler arasındadır. Huzurlu ortamda yaşamak, güzel bir yaşam kalitesine sahip olmak, sorunlar konusunda paylaşımcı olmak, iletişim

becerileri ve sosyalleşme tükenmişlik düzeyini azaltabilir. Zira yapılan çalışmalar da çevresi tarafından desteklenen, sosyal, girişken ve çevresiyle barışık çalışanların tükenmişlik riski ile daha az karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

1.7.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma saatlerinin uzunluğu, iş güvenliğinin olmaması, işyerinde cinsel taciz (mobing), ödüllendirici olmayan iş koşulları, meslekte ilerleme imkanı olmaması, baskıcı ortam, nöbet, ulaşım zorluğu, yetersiz iş ekipmanı, katı kurallar, aşırı yasaklar, katı hiyerarşik yapı, iletişimsizlik, olumsuz fiziki koşullar, kararlara katılamama, rol çatışması, dinlenme sürelerinin az olması veya standart olmaması, ücret yetersizliği, mesleki eğitimin yetersizliği, yönetim veya hizmet verilenler tarafından takdir edilmeme, örgüt içindeki çatışmalar, örgüt içi ilişkiler, iş gerilimi, örgüt içindeki rol belirsizlikleri, liderlik tipinin örgüte uygun olmaması, aşırı talepler, örgütte küçülme, örgütü yeniden yapılandırma, işin standart olmaması vb. şeklinde sıralanabilir.

Önemli araştırmacılar olan Maslach ve Leither hazırladıkları çalışmalarında örgütsel ve kişisel tükenmişlik yaratan sorunları beraber inceleme yoluna gitmişlerdir. Araştırmacılara göre tükenmişliğin ana belirleyicisi iş ve iş çevresidir. Bu çevre kontrol altına alınarak stres yaratabilecek etkenler yok edilebilirse tükenmişliğe yakalanma riski de o derecede azalacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

İlgili yazında tükenmişliği etkileyen unsurlar işin özelliği, diğer çalışanlarla iletişim, rol çatışması yaşama, rol belirsizliği, iş yükü düzeyi, kontrol eksikliği, işyeri baskısı, yönetici-çalışan ilişkisi ve işletmenin çalışma politikaları gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Bu etkenler aşağıda özetlenmiştir.

1.7.2.1. İşin İçeriği

Bu alanda çalışmalarını yoğunlaştıran Golembiewski, Maslach ve Johnson ve Burke işin taşıdığı niteliklerin kişisel özelliklere göre daha fazla tükenmişlik riski taşıyabileceğini savunmaktadırlar (Dolu, 1997: 8).

Bazı durumlarda insanlarla ilişki kurmak, can sıkıcı, üzüntü verici ve zor olabilir. Örneğin yanında çalıştırdığı personeli işten çıkarmak zorunda olan yöneticilerin durumu veya hasta yakınlarına hastanın öldüğünü söylemek zorunda kalan hastane personelinin

durumu gibi. Bu tür benzer durumların yaşandığı işler tükenmişlik açısından riskli işlerdir.

Sabırsız, ne istediğini anlatamayan, verilen cevapları anlayamayan, memnun olmayan, sıkıntılı, sorun çıkarıcı müşterilerle çalışan bireyler kendilerinden fazlasıyla ödün vermek zorunda kalacağından tükenmişliğin alt boyutlarının gelişmesine sebep olacaktırlar. Ayrıca değişim olmaksızın monoton bir işte çalışan bireylerin tükenmişlik yaşama riski yükselmekte, değişim miktarı fazla işlerde çalışan bireylerin tükenmişlik yaşama riski azalmaktadır ve mesleğini severek yapan bireylerin tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişlik yaşama riskleri düşüktür.

1.7.2.2. İş Yükü

Yapılan tanım denemelerine göre iş yükü; öngörülen bir zaman diliminde ve kalite çizgisinde ortaya konulması gereken iş hacmi olarak açıklanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Maslach ve Leiter, 1997: 38–39).

İş yükünün ağırlığı kadar, beklentinin altında olması da tükenmişlik derecesini etkilemektedir. Ancak genel olarak en çok tükenmişlik yaratan unsurun iş yükünün ağır olması gösterilmektedir. İşin taşınamayacak derecede ağır bir yüke sahip olması çalışanların enerjilerini de yok etmektedir. Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı, aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü insanların bu kapasiteye yatkın olmamasını, verilen sürede işi bitirme zorunluluğunu, işin yüksek standartlarda olmasını ifade eder, fazla iş talepleri çalışanın enerjisini tüketerek bireyde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yetersiz iş yükünün de stres yarattığı bilinmektedir.

“Maslach ve Leiter (1997) tarafından örgütsel yaşamın temel boyutlarından biri olarak görülen iş yükü, örgütsel çerçeveden bakıldığında üretkenlik, bireysel çerçeveden bakıldığında ise zaman ve enerji anlamındadır. Bu nedenle, her iki çerçeve arasında uzlaşma sağlamak, işle dengeli bir ilişkinin oluşturulmasında önemlidir.”(Ok, 2002: 30).

İş yükü kavramı, çalışanların işi bitirebilmek için gereken beceri ve yetenekten yoksun oldukları durumlarda nitel iş yükü, çalışanların verilen sürede işi tamamlayamayacaklarını algıladıklarında nicel iş yükü olarak tanımlanmaktadır. Bireyler kendi yapabileceklerinden çok daha fazla görev üstlenmişler veya kendi eğitim, yetenek ve karakteristik özellikleri işlerine uygun değilse, bu gibi durumlarda birey olduğundan

çok daha fazla çaba göstermesi gerekeceğinden tükenmişliğe itilebilir veya işine karşı olumsuz düşüncelere kapılabilir.

1.7.2.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Kavram olarak rol kelimesi, belirli bir çalışma alanında çalışanın üstlendiği görev ve taşıdığı statüye bağlı olarak yerine getirmekle mükellef olduğu iş ve ödevleri açıklar. Geniş anlamda ele alındığında ise bu kavram sadece sorumluluklarla sınırlı olmayıp aynı zamanda çalışanların beklentileri, düşünceleri ve diğerlerinden olan taleplerini de kapsamaktadır (Yıldırım, 1996: 14–15).

Doğal olarak insanlar çalışma ortamlarında farklı taleplerle karşılaşır ve bunları yerine getirme zorunluluğu altında olduklarını hissederler. Yapılan işin cinsi çalışanın kişilik özellikleriyle çatışıyorsa kişi-rol çatışması, üst yönetimin vereceği ağır yada çelişkili emirlerden kaynaklanıyorsa rol çatışması ve birden fazla sorumluluk beklentisi söz konusu ise roller arasında çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlara ek olarak eğitim seviyesinin düşük olması, yetersiz iletişim, yetersiz bilgi paylaşımı veya kasten bilgi almayı engelleme gibi faaliyetler de rol çatışmasının yolunu açmaktadır (Torun, 1995: 32).

Örgütün tüm bölümlerinde yer alan çalışanların görev ve sorumluluklarını yani rollerini tam olarak bilmesi, görev tanımının belirgin bir şekilde yapılarak çalışanlara bildirilmesi ve öğretilmesi başarılı bir örgüt için gereklidir ve örgütün her kademesindeki çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanın algıladığı roller ile yönetimin belirlemiş olduğu rol arasında uyum sağlanarak, rol çatışması ve rol belirsizliğinin önüne geçilebilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği hem çalışanların işinden tatmin olmamalarına, hem de örgütün başarısızlığına neden olabilmektedir.

1.7.2.4. Kontrol Noksanlığı ve Kararlara Katılım

Karar verme konusunda bir kısım yöneticiler alt ve üst arasında önemli mesafe koymaktadır. Özellikle hizmet endüstrisinde çalışan üst yöneticiler bu uygulamayı sıkça yapmaktadırlar. Öyle ki bazı durumlarda en basit kararlarda bile çalışanların katılımının sağlanması engellenmektedir (Çağlıyan, 2007: 32).

Bir çalışanın işi üzerindeki kontrolü sağlayamaması, çalışanın iş ile uyumunun olmadığını göstermektedir, çalışanın işinde sahip olduğu kontrolle sorumlulukları birebir tutuyorsa uyumdan söz edilebilir. Çalışanlar örgüt içindeki sorumluluklarını yerine getirmek için yetkiye sahip değillerse, uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır, bu durumda çalışan, olayları kontrol edemeyeceğini ve kendini çaresiz hissettiğinde kendini sorgulayacak ve başarısız hissedecektir.

Maslach, çalışanların meslek yaşamlarında kontrolsüz durumda kalmaları sonucunda tükenmişlik düzeyinin arttığını saptamıştır. Sürekli üstlerden emir alarak işi yürütmek, yapılan işlerde kontrol mekanizmasını kullanamamak çalışanlar üzerinde ciddi bir baskı unsurudur. Örgüt hiyerarşisinde en altta olan çalışanların yaşadıkları bu durumdan en çok etkilenenler de yine aynı statüdeki çalışma arkadaşlarıdır. Dolayısıyla diğer kişiler de bu sorundan birebir etkilenmektedir (Örmen, 1993: 18).

1.7.2.5. İşyeri Baskısı (Mobbing) ve Diğerleriyle İlişkiler

Dolu (1997:10) araştırmasında aynı iş yerinde aynı işi yapan çalışanların iki farklı şekilde tükenmişlik düzeyi yaşadıklarından bahsetmektedir. İlki meslektaşlarının duygusal boyut konusunda bir neden teşkil etmesidir. Bunlar stresle birlikte duygusal tükenmenin de zeminini hazırlarlar. Diğeri ise meslektaşlarından tükenmişliğin engellenmesi veya azaltılması konusunda görebileceği destektir. Yapılan araştırma çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların daha düşük tükenmişlik riskiyle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

Tanım olarak iş yeri baskısı (Mobbing) çalışanın iş yerinde karşılaşılabileceği duygusal ve psikolojik bir baskıdır. Çalışanların diğerlerine göre ayırt edilmesi, saygısız davranışlar sergilenmesi ve psikolojik zarar verilmesiyle başlar. Zaman içerisinde bunun şiddeti artar. Hakaretlere maruz kalma, yalnızlaştırılma, alay edilme ve diğer baskı unsurlarıyla işten bıkararak ayrılması hedeflenir (Yavuz, 2007: 8–9).

Mobbing; mevcut konumu, gücü kötüye kullanılarak; tehdit, taciz, aşağılama, baskı psikolojik şiddet, vb. şekillerde gelişen bir saldırdır. Bireyin, işverenin veya iş arkadaşlarının hedefi olmasıyla başlayıp; alay ve çeşitli imalarla karşısındakinin yıpratıp, zedeleyerek onu işten çıkmaya zorlamasıdır. Cinsiyet, yaş, eğitim ayrımı olmaksızın kasıtlı olarak kişiyi iş yaşamından dışlamak amacı ile yapılır. Bununla karşılaşan kişiler, gördükleri zarardan dolayı işlerini yapamaz duruma gelirler.

İş yeri baskısına maruz kalan kişi, “Neden başaramıyorum, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, karakterim mi bozuk, gerçekten aptal olabilir miyim?” diye düşünür. Kendine olan güveni azalan çalışan daha fazla kendini gösterme gayreti içerisine girer. Ancak baskıcı çevre bunu fırsata dönüştürerek hep daha fazlasını talep eder. İlerleyen süreçte çalışan bu baskılarla fazla mücadele edememeye başlar ve tükenmişlik sendromuna girer. Maruz kaldığı saldırı ve davranışlar karşısında diğerlerinin de desteğinin alamayan çalışan özgüvenini kaybetmeye başlar. Bu artık tükenmişliğin son haddesi olup işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağlayacaktır (Çağlıyan, 2007: 34–35).

1.7.2.6. Yöneticilerle Olan İlişkiler

Leiter (1991: 551) yaptığı araştırmasının sonucunda tükenmişlik ve yönetim arasında bir ilişkinin varlığından bahsetmektedir. Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan stres kadar yöneticilerle olan ilişkiler de temel stres nedeni olup tükenmişlik düzeyini artırmaktadır.

Ast-üst ilişkilerinde verilen emirler kurumun amaçlarına, astların yetenek, eğitim ve kabiliyetlerine uygun olmalıdır. Astlar, üstleri ile ilişkilerinde şüpheli ve gerilim içerisinde olma durumundan kurtulabilmeleri için kurumun amaçlarını iyi bilmek, üstlerini iyi tanımak ve yaptıkları işin doğruluğunun onaylanmasını ve takdir edilmesini isterler. Üstler, astlarına ve sahip oldukları değer ve yasal haklara saygı duymalı, başarılarını ve yaptıkları işi takdir etmeli, hoşgörülü davranmalı, görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidirler. Yöneticiler kontrol ve güç sahibi olduklarından, davranış, tutum ve sözleriyle tükenmişliğin oluşumunu engelleyebilir veya hızlandırabilir.

1.7.2.7. Ödül Eksikliği

Leiter ve Maslach (1988: 305) ödül sisteminin çalışanlar ve verimlilikleri açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte çalışma alanında ortaya çıkan sorunlar ödül mekanizmasını zora sokmakta ve çalışanların iş tatminini azaltmaktadır. Bu durum ekip çalışması ruhunu da olumsuz etkilemektedir. Araştırmacılara göre iş yerinde huzursuzluğun artması, gruplaşmaların yoğunlaşması ve ödül beklentilerinin azalması gibi sorunlar tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

Ödül bir takdir edilme biçimidir ve maddi olduğu kadar manevi uygulamalarla da gerçekleştirilebilen bir değerlendirmedir. Bu işin gereğine uygun olarak yapılması ve hak edenin gerekli takdiri alması aynı zamanda örgütün amaçlarına da hizmet edecektir. Aksi

durumda çalışanın performans düşüklüğü alacağı ödülün de azalmasına yol açacaktır (Sürgevil, 2006: 67-68).

Çalışanlar haklı olarak bir takım beklentiler içerisindedirler. Yerine getirdikleri işin karşılığında ücret almak, yaptıkları işin takdir edildiğini bilmek ve güven duymak isterler. Üst yönetim bu beklentileri karşılamak zorundadır. İşyerindeki yöneticilerin sürekli olumsuz eleştirileri veya objektiflikten uzak değerlendirmeleri çalışanların özgüvenlerini yitirmesine neden olabilir. İlerleyen süreçte çalışanlar hatalarını saklayarak dürüstlük çizgisinden uzaklaşma noktasına gelebilirler. Bu durum tükenmişliğin ateşleyicisi olarak kendini gösterebilir. Beklenen takdir veya ödülün alınmaması da çalışanların gelecekteki çaba ve heveslerini engelleyecek onları tükenmişliğe itecektir

1.7.2.8. İşletmenin Çalışma Esasları

İşletmeler belli bir amaç ve bu amacın başarılması üzerine politikalar oluştururlar. Ancak bu politikalar bazen çalışanlara istemedikleri sorumluluk ve görevleri yükleyebilir, onları baskı altına sokabilir (Dolu, 1997:10).

İşletmede örgütün ve yönetim anlayışının zafiyeti çalışanlar üzerinde tükenmişliğin önünü açmaktadır. İşletme amaçları net değilse, çalışanların rol ve statüleri tam olarak açıklanmamışsa, çok sayıda bürokratik işlem ve uygulama söz konusu ise, yönetici talimatları açık değilse ve yönetim yeterli desteği sağlayamıyorsa çalışanları tükenmişlik sendromundan korumak zorlaşacaktır. Cherniss araştırmasında işyerindeki çok fazla sert uygulamanın yapılacak işlerin kalitesini etkilediği ve çalışanların profesyonelliklerini engellediği görüşünü savunmaktadır (Dolu, 1997: 11).

Kurumun prosedür, kural, plan ve oluşumundan kaynaklanan tükenmişlik nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bozuk tanımlanmış hiyerarşi,
- Yetki eksikliği,
- Aşırı yasaklar ve katı politikalar,
- Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
- Çalışana güvensizlik,
- Sık eleştirilme,

- . Örgütte sık yönetici değişimi,
- . Örgütte sık personel değişimi,
- . Örgüt içinde çalışma yerlerinin sık değişimi,
- . Ödül eksikliği,
- . Terfi imkanlarının azlığı veya olmaması,
- . Belirsiz örgüt amaçları,
- . Üst-ast arasındaki haberleşme sorunları,
- . İşbirliği eksikliği,
- . İş güvenliği eksikliği,
- . Zaman sınırlamaları,
- . Ücret yetersizliği,
- . Ücret eşitsizliği,
- . Yetersiz iş eğitimi,
- . Fazla eğitim,
- . Vardiyalı çalışma saatlerinin uzunluğu,
- . Ödenek yetersizliği,
- . Maaşı zamanında alamama veya geç alma,
- . Rol belirsizliği,
- . Kötü yönetim,
- . Görev tanımının net yapılmaması,
- . Görev tanımı dışında işler verilmesi,
- . Dinlenme aralarının az olması veya olmaması,
- . Değişime kapalı olma,
- . Teknolojik gelişmeleri takip etmeme,
- . Hızlı ve sık değişim,

. Bürokratik işlemlerin çokluğu ve

. Kırtasiyecilik vb. gibi unsurlar tükenmişliğin oluşmasına etki eden unsurlardır.

1.8. Tükenmişlik Sendromunun Ortaya Çıkaracağı Sonuçlar

Tükenmişlik farklı açılardan farklı birtakım sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bunlar bireysel olduğu kadar örgütsel sonuçlar da olabilir. Bunlara ek olarak aile yaşantısına ilişkin sonuçlarda araştırmalarda yer almaktadır.

1.8.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromu psikolojik başlar ve fiziksel yorgunluk şeklinde kendini göstermeye devam eder. Sendrom içine giren pek çok insan sabahları yorgun kalktıklarını ve işe gitme arzularının düşük olduklarından bahsetmektedir. Sıkıntı yaşayan çalışanların düzenli bir uykuya sahip olması imkansızdır. Yaşadıkları psikolojik sıkıntılar duygusal çöküntüye yol açmakta ve sonuçta rahat uyumayı engellemektedir. Bunun yanında kötü rüya görmek ve kabus yaşamakta çok sık rastlanan durumlar arasındadır (Örmen, 1993: 28–29).

Tükenmişliğin sonucu olarak; bireyler özgüven azalması, başarısızlık hissi yaşamakta ve ruh sağlıkları bozulmaktadır; ayrıca bireyin sevgi, iletişim, empati, hoşgörü gibi yeteneklerinde azalmalar olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan birey her şeyden fazlasıyla şikayet etmekte, kendi yaptığı hataları başkalarına mal etmekte, olaylara aşırı tepkiler vermekte, sinirli ve agresif olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde iştahsızlık, gastrit, ülser, hazımsızlık gibi mide hastalıkları, yorgunluk, migren, kas hastalıkları, deri hastalıkları da gözlenmiştir. Bununla beraber uykusuzluk, çaresizlik hissi, özsaygı ve özgüvenin azalması, depresif duygulanım, ümitsizlik, alınganlık, kaygı, depresyon vb. gibi psikolojik sorunlar görülmektedir.

Ayrıca uyuşturucu madde, hap ve sigara kullanımı, alkol alma olumsuz sonuçlardır. Tükenmişliğin artmasıyla hoşgörüsüzlük, sabırsızlık, içe kapanma, kişilerle iletişimlerde düşüş, yaşama bakış açısında olumsuzluk ve kötümserlik, karar verememe, ifade edilemeyen düşünce yeteneği bozukluğu, uygun olmayan suçluluk hissiyatı ve değersiz görünme anlayışı, huzursuzluk, konsantrasyon bozukluğu ve cinsel isteksizlik, toplumdan kendini soyutlama eğilimlerinde artış görülebilmektedir. Stres bağışıklık sistemini

olumsuz etkilemekte, zayıflatmaktadır. Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından birisi de enerjideki düşüştür.

1.8.2. Örgütsel Sonuçlar

Çağlıyan (2007: 42-43) araştırmasında tükenmişlik sendromunun en önemli etkisinin iş hayatına yönelik olduğundan bahsetmektedir. Bu durum normaldir. Zira iş ortamında ortaya çıkan sorunların özellikle aynı ortamı etkilemesi yadsınamaz. Yapılan çalışmalar da bunu destekler nitelikte olup, performans ve iş yeri huzuru arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Tükenmişlik örgüt üzerinde önemli olumsuz gelişmelere neden olmakta ve örgütün sahip olduğu atmosferi bozmaktadır. Sendromun ortaya çıkardığı sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- . İş tatmininin düşmesi ve işe katılım düzeyinin azalması,
- . İşsizlik,
- . İş bırakma niyetindeki artış,
- . İşten ayrılmaların artması,
- . Performansın düşmesi,
- . İşe izinsiz gelmeme,
- . Sebepsiz yere hasta olma eğilimleri,
- . Sık sık rapor alma,
- . İş kazalarındaki artış,
- . Hizmet kalitesinin bozulması,
- . Gruba olan bağlılığın zayıflaması
- . Harcamaların özellikle sağlık alanında artması,
- . Psikolojik ve fizyolojik tepkilerin çoğalması,
- . Özel yaşamın bozulması,
- . Sağlıkla ilgili sorunların artması,
- . Örgütteki verimliliğin düşmesi,
- . Yapılan işteki verimliliğin azalması,

. Çalışanlar arasındaki çekişmeler, anlaşmazlıklar ve

. İşyerindeki sosyal ortamın kötüleşmesi şeklinde özetlenebilir.

İşlerinde başarılı ve tecrübeli işgörenlerin işten ayrılmaları, emekliye ayrılmaları veya işlerine gösterdikleri özveri ve saygıyı azaltmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir.

Bunlara ek olarak tükenmişlikle karşılaşan kişilerin diğerleriyle sürekli çatışma haline girmesi, iş arkadaşlarıyla aralarının açılması ve diğerleri hakkında olumsuz düşünce ve davranışların sergilenmesi de söz konusudur (Sürgevil, 2006: 91-92).

Bütün bunlar dikkate alınarak işletme yöneticilerinin çalışanları konusunda araştırma yapmaları, tükenmişlik düzeyi konusunda değerlendirmeler gerçekleştirerek çözüm yolları bulmaya çalışmaları gerekir (Cengil, 2010: 82-83).

1.8.3. Aileye Yönelik Sonuçlar

Örmen (1993: 31) araştırmasında tükenmişlik sendromunun iş hayatı ile sınırlı kalmadığını bu sorunun işten sonra ev hayatına taşındığını vurgulamaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin aile hayatına zarar vereceğini söylemek mümkündür. İş yerinden gergin gelen bireyler bunu aile hayatına da yansıtacak, gergin ve sıkıntılı durum aile atmosferini de bozacaktır. İlerleyen süreçte aile içi çatışmalar, kavgalar ve gereksiz tartışmalarla birlikte evliliğin sona ermesine kadar birçok sorun yaşanabilecektir. Bu durum işten kaynaklanmış olsa da bunun bilincinde olmayan aile üyeleri, sıkıntıyı ailede aramakta ve yanlış sonuçlara yönelmektedirler. İşten ayrılma kadar eşten ayrılma durumları da çoğun zaman aynı soruna dayalıdır.

İş yerinden sıkıntıyla eve gelen bireyler özel hayatta da yok olmaya doğru sürüklenirler. Kişilerin yaşadıkları tükenmişlik durumu yakın çevresi tarafından da farkedilir. Ancak sendrom içerisindeki kişi bunun tam farkına varamayıp sorun kaynağı olarak başka nedenleri gösterebilir. Ailesine açılmayı becerebilen insanlar ise rahatlama kadar diğer üyelere stres yükleyebilir. Aile içi çatışmaların temel nedenlerinden olan tükenmişlik aile bireylerini birbirinden uzaklaştırarak aile kavramının ortadan kalkmasına neden olabilir.

Eşler iş sahibiye tükenmişlik düzeyi de artabilecektir. Eşlerin farklı çalışma ortamlarında yaşadıkları farklı sorunlar aile içi tartışmaların da kapısını aralayacaktır. Ailede ortaya

çıkacak ayrışmalar, huzursuzluklar ve tartışmalar bu kurumun ortadan kalkmasına yol açabilir. Bazı durumlarda ailede yaşanan sorunlar iş üzerine negatif etkiler yapabilir.

Yapılan araştırmalarda sosyal desteğin tükenmişlikle mücadelede olumlu sonuçlar verdiği; sosyal destek kaynaklarından yoksun olmanın tükenmişliği arttırdığı, sosyal destekten yararlanmanın tükenmişliği azalttığı gözlenmiştir. Güvenilebilir bir dost çevresi, ulaşılabilir aile, bireyi destekleyen ve bireye güvenen bir çevreye sahip olmanın tükenmişliği azalttığı bilinmektedir.

1.9. Tükenmişlikle Başa Çıkma Teknikleri

Tükenmişlik ile mücadele hem bireysel hem de örgütsel olarak yapılmaktadır. Başa çıkma teknikleri aşağıda özetlenmiştir.

1.9.1. Bireysel Başa Çıkma Teknikleri

Yapılan araştırmalarda (Ersoy-Utku Demirel, 2005: 45; Ardiç-Polatçı, 2008: 77; Arı Sağlam-Bal Çına, 2008: 142-143; Kaçmaz, 2005: 31-32) tükenmişlik ile bireysel açıdan başa çıkma konusunda yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir:

- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,
- Tükenmiş kavramı hakkında gereken bilgiye sahip olmak,
- Özelliklerinin ve beklentilerinin farkında olmak,
- Rahatlama teknikleri üzerine bilgi sahibi olmak, bunları geliştirmek,
- Yapılan eğitim ve kendini geliştirme toplantılarına katılmak,
- Sosyal faaliyetler içerisinde olmak,
- Yapabileceklerinin farkında olmak, üstesinden gelemeyeceği konularda destek göreceğinden emin olmak,
- Zamanını yönetebilmek,
- Fırsat buldukça tatil yapmak,
- İş ve özel hayatını renklendirmeye çalışmak,
- İş ve işin özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak,
- Huzur içinde yaşamaya önem vermek,

- Zaman zaman iş değişikliği yapmak,
- Stresle mücadele konusunda kendisini eğitmek,
- İlişki kurabilme yeteneği kazanmak,
- Pozitif düşünme becerisi edinmek,
- Hedef koymak ve ulaşmaya çalışmak,
- Bireysel yönetim anlayışını geliştirmek,
- Kendi ile barışık olmak,
- Fırsat buldukça dinlenmek,
- Zaman yönetiminde başarılı olmak,
- Kişisel gelişim sağlayacak faaliyetlerde bulunmak,
- Bazen iş arası vermek,
- İletişim eğitimlerine katılmak,
- Zorunlu durumlarda iş değişikliği yapmak ve
- İlgili kurs ve seminerlere katılmalıdır.

1.9.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri

İlgili yazındaki çalışmalarda tükenmişlikle mücadelede kişisel çabalar kadar örgüt açısından da önemli çalışmaların yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanların özellikleri ve sahip oldukları yeteneklerin dikkate alınarak iş ve sorumluluk dağılımının yapılması bu konuda atılabilecek en önemli adımlardan birisidir. İş yerinde olumlu bir atmosferin varlığı öncelikle yöneticilere bağlıdır. Profesyonel bir yönetici bu sorumluluğun farkındadır ve iş yerinde çalışanların huzur ve mutluluğunun tesisi için çaba gösterir. Yöneticiler ayrıca ekip çalışmasını özendirerek önlemlere de başvurmalıdırlar. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını da artırma ve kendini önemseme konusunda da yol gösterici olacaktır (Üngören vd., 2010: 2924).

Örgütsel koşulları onarmak, düzenlemek ve iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliğin oluşumunu önlemeyi ya da tükenmişliği azaltmayı sağlayacaktır. Örgütsel düzeyde olan mücadele ve başa çıkma yöntemleri, bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır. Örgütsel düzeyde yürütülen tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle mücadele

yöntemlerinin örgütün tamamında kabullenilmesi, daha dayanıklı çalışanların oluşmasını sağlayacaktır. Bu yöntemler şunlardır:

- Yetkileri devrederek astların beceri sahibi olmalarını sağlamak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atayarak yeni sorumluluklar vermek,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Görev tanımlarını net olarak yapmak,
- Hizmet içi eğitimler planlamak ve uygulamak,
- Uygun bir terfi politikası izlemek,
- Örgüt içi iletişimi sağlamak,
- Sıklıkla olumlu geri bildirim vermek,
- Başarıları takdir etmek,
- Takım çalışmasını desteklemek,
- Örgüt içinde rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermek,
- Personelin güvenliğini sağlamak,
- Personel güçlendirme politikası uygulamak,
- Sorunları sahiplenmek,
- Sorunların çözümü için uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak,
- Gerekirse yardımcı personel almak,
- Son teknolojiye uygun araç ve gereç kullanımını sağlamak,
- Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
- İşe alımlarda kişi-iş uyumuna dikkat etmek,
- Çalışanlara enerjilerini yeniden kazanabilecekleri ve verimlerini arttırabilecekleri yeni işler vermek,
- Çalışanları gözleyerek onların tükenmişliğine sebep olabilecek etkenleri ortadan kaldırmak,

- Çalışanları dış baskılara karşı korumak,
- Çalışanları saldırılara karşı korunmak,
- Çalışanların günlük stresten uzaklaşmalarını sağlayabilecek ortamlar hazırlamak,
- İş yükünün ve zor işlerin çalışanlara eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- Katılımcı bir yönetim anlayışı uygulamak,
- Örgüt içinde düzenli işleyen bir çalışma sistemi kurmak,
- Çalışma saatleri içerisinde molalara ve öğle yemeğine yeterli zamanı ayırmak,
- Çalışanların izin, tatil ve sosyal etkinlik taleplerini olumlu yanıtlamak,
- Yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,
- Çalışanlara kariyer için fırsat sunmak,
- Adil ve işe uygun bir ödül sistemi geliştirmek,
- İşe yeni başlayan kişiyi oryantasyon programına dahi edip, mesleki anlamda destek sağlamak,
- Sorunları çözmek için kalıcı mekanizmalar oluşturmak,
- Sorunları ilk çıkış anında ele almak,
- İşyeri bölümlerine uygun personel planlaması yapmak,
- Başarılı ve performansı yüksek olan personele daha fazla iş verme eğiliminin önüne geçmek üzere denetimler yapmak,
- Çalışanların sıkıntılı durumlarda yöneticilerden yeterli desteği alabileceği ortamı oluşturmak, imkan sağlamak ve
- Örgütteki ekiplerle yapılacak düzenli toplantılarla, çalışanların işleyiş hakkındaki önerilerini almaktır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bu bölümde bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin tanım denemelerine ve örgütsel bağlılığın önemine yer verilmiştir.

2.1.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Bağlılık, bir varlığa beslenen ve geliştirilen hissi yönelme, toplumsal bir kesimle - ki bu toplumsal kesim; çevre, meslek, işletme, aile, işletmenin alt sistemleri, sendika, vb. olabilir- bütünleşme olarak ifade edilebilmektedir (Meyer ve Allen;1984; 373: Mowday, Porter ve Steers, 1982; 26). Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal ifadesidir ve toplum hissini olduğu her yerde karşımıza çıkar. Herhangi bir düşünceye, kuruma ya da kişiye karşı yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri anlatmaktadır. Çalışanın görevine, askerin vatanına sadık olma durumu bağlılığa örnek gösterilebilir.

Bağlılık, “birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık hissetmek ve göstermek, sadakat” anlamında da kullanılmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 2009). Kişinin kendisini herhangi bir kuruma, düşünceye, toplumsal kesime, topluma bağlı hissetmesi sıklıkla görülmektedir, bağlılıkta kişinin özgür iradesi devrededir. Bağlılık kavramına; mesleğine bağlılık, aileye bağlılık, vatanına bağlılık vb. gibi pek çok örnek verilebilir. Çalışanların işlerine karşı davranış ve hissettikleri örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Çalışanın örgütü ile bütünleşmesi, özdeşleşmesi, işe olan uyumu ve işe olan sadakatidir. İş yerindeki verim, performans düzeyleri ve çalışanların iş tatminlerinin beklenenin çok üzerinde çıkması durumunda bağlılıktan söz edilebilir.

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel iletişim kavramından hareketle açıklanabilir. Örgütte ve örgüt dışındaki iletişim sürecinde örgüte olan bağlılık gerçekleşmektedir. Örgütlerin var olabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanların uyum içinde ve sorumluluklarının bilincinde olarak çalışmaları ile sağlanabilir. Bunların gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından uygun ortam sağlanmalıdır. Özetle örgüt çalışanlarından yüksek performans ve kaliteli hizmet beklemek, onları işe motive ederek ve bağlılık duygusunun oluşmasıyla gerçekleşebilecektir.

İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olduğundan, yalnız yaşayamadığını idrak ettiği andan itibaren toplumsallaşmak, sosyalleşmek istemektedir ve ayrıca toplumsal yaşamda, birey bir topluluğa veya bir guruba ait olma çabası içerisindedir. Bunun gibi örgütsel bağlılık da çalışanın, örgütüne ait olma hissini ifadesidir. Çalışan bu aidiyet duygusunu

fark ettiğinde, sosyal ihtiyacını karşılamak üzere; örgütü için çok daha özverili, verimli ve faydalı olarak çalışacaktır. Aynı zamanda örgütüne karşı duygusal yakınlık hissettiği için yaptığı işten ve örgütünden zevk alacaktır. Çalışanın örgütüne sadık olma durumu; çalışanın gerekli ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanın örgütten yeterince tatmin olması durumunda gerçekleşecektir. Çalışanların beklentilerinin örgütleri tarafından karşılanamaması, örgüte olan bağlılıklarını düşürecektir.

Harold Guetzkov bağlılık kavramını ilk inceleyenlerdendir ve bağlılığı, kişiyi toplumun belli bir kesimine, kişiye veya bir düşünceye hazırlayan bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu durum, amaca devamlılık sağlayan duygular ve amacın meydana gelmesini sağlayan fiiller şeklinde oluşmaktadır. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir, ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında ele alınmış, devamında başta Porter olmak üzere Mowday, Allen, Steers, Becker, Meyer gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilecek çalışmalar yapılmıştır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 76).

1956 yılında Whyte “Örgüt insanı” adlı araştırmasında aşırı bağlılığın sakıncalarını dile getirmiş, işgören insanı sadece çalışan olarak değil, aynı zamanda örgütün bir varlığı olarak tanımlamıştır. Örgüt insanı; örgütünü, çalışma arkadaşlarını verimliliğinin kaynağı olarak görmekte ve aidiyet duygusunun kendisi için önemli bir ihtiyaç olduğuna inanmaktadır (Balay, 2000: 14).

Bağlılığın aşamaları üç şekildedir: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma.

İtaat: Çalışan kendini örgütüne tanıtmaya ve örgüt içinde kendine bir yer edinme amacıyla, iş yerindeki yönetici ve diğer çalışanların etkisini kabullenir,

Örgüte dahil olma: Birey örgüte katılmaktan, örgütte var olmaktan mutluluk ve gurur duyar.

Kimlik Kazanma: Birey dahil olduğu örgütün değerlerinin kendi değerleriyle benzer veya aynı olduğunu fark eder.

Günümüzdeki rekabet koşullarında donanım sahibi, örgüte değer katan, bilgili, donanımlı çalışanların işten ayrılmalarına engel olmak üzere örgüt ile çalışan arasında bağlılık oluşturulmalı, geliştirilmeli, sağlanmalıdır. Örgütsel bağlılığın örgütlerin başarısı, devamı ve mevcudiyeti bakımından önemli bir konu olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt arasında sürekliliği olan bir ilişkidir, çalışanlar örgütün iyi ve verimli olabilmesi için her türlü fedakarlığı yapmaya hazırdırlar. Örgütüne bağlı olan bir çalışan; “Örgütle arasındaki ilişki, nasıl olursa olsun orada kalan, işe düzenli gelen, günün tümünü çalışarak geçiren, örgütün varlığını koruyan ve hedeflerini paylaşan biri” olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997; 3). Ancak bir işgörenin örgütüne karşı bağlılık duyabilmesi için; örgütte bulunmaktan mutlu olması, örgütteki uygulamaların ve kültürün işgörenin bakış açısı ile yakın olması, örgütteki kazanımların işgöreni tatmin etmesi gerekmektedir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, çalışanların örgütlerini terk etmemelerine bağlıdır. Çalışanların örgüte bağlılığı örgütün güçlenmesini sağlar. Örgütler, varlığını korumak için çalışanların örgütten ayrılmasına, alternatif iş imkanlarını tercih etmelerine engel olmaya çalışmakta; bunu sağlamak için ise çalışanlarına terfi imkanı sağlama, ücrete zam yapma vb. çözüm yolları bulmaktadır (Çetin, 2004; 90).

Gelişen dünyada teknolojinin süratle gelişmesi ve her sektörde değişikliklerin, gelişmelerin olmasından dolayı işletmeler yoğun rekabet ile faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmeler için örgüte bağlılığı ve motivasyonu yüksek çalışanları barındırmak, amaçlara ulaşma açısından büyük önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 35). Sonuç olarak, işletmenin amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmek üzere, çalışan faktörünün önemli olduğunu idrak eden örgütlerin, örgütler arası artan rekabet ile mücadele edebilmek, rekabet ortamında üstün olabilmek için, örgütlerine bağlılık duyan işgörenlere ihtiyacı vardır (Yalçın ve İplik, 2005; 395).

Örgüt ile işgören arasındaki bağ, çalışanların ortak kültür, amaç, hedef ve değer etrafında toplanmalarını sağladığından, işgörenlerin ait olma duygusunu da geliştirmektedir. Ayrıca örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için özverili çalışan, çaba sarf eden işgörenler verimliliğe de katkıda bulunmaktadır, böyle çalışan işgörenler hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamakta ve örgütün üstünlüklerini arttırmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık; düşük performans, işe geç kalma, işe devamsızlık, sık sık rapor kullanma ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olmaktadır. Ancak örgütlerin sıkıntı, problem yaratan değil, sıkıntıları çözen çalışanlara ihtiyacı vardır, sorun çözen işgörenler

örgütün yararına olmaktadır. Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüte daha faydalı ve sorumluluklarını yerine getiren çalışanlar olduğu bilinmektedir.

Günümüzde iş hayatı, stres, iş güvenliğinin düşük olması, iş yaşamının zorlukları, ekonomi ve piyasadaki dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler nedeniyle gittikçe kötüleşmeye başlamıştır. Bu nedenle yöneticiler örgütlerindeki bireylerin bağlılığını sağlamak üzere daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sınıflandırmalar

Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili farklı uzmanlarca yapılan on ayrı sınıflandırma özetlenmiştir.

2.2.1. Becker'in Sınıflandırması

Bağlılık, Becker (1960) tarafından hayat boyunca gösterilen tutarlı aktiviteler bütünü olarak ifade edilmektedir. İş ortamı için yapılan bağlılık tanımında, işgörenlerin her istediklerinde kariyer değişikliği yapamamaları hususu da bir tür bağlılık olarak yorumlanmaktadır (Becker, 1960). Bu bağlamda Becker (1960), bağlılık ve tutarlı davranış kavramlarını bir olarak kullanmış, bağlılığın temelinde tutarlı davranışın bulunduğunu belirtmiştir.

Bağlılık noktasında yan bahis teorisini ortaya koyan Becker (1960), tutarsız davranışların bağlılığı zedelediğine ve bireylere pahalı bedeller ödeyebileceğine işaret etmektedir. Yan bahis teorisi ile mevcut bağlılığın –yani tutarlı davranışların– dışına çıkılması durumunda karşı karşıya kalınması muhtemel bedeller/maliyetler ifade edilmektedir (Becker, 1960) (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.2. Buchanan'ın Sınıflandırması

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığın tanımını, işgörenin örgütün hedef ve kültürüne karşı hissettiği hissi bir bağlılık şeklinde yapmaktadır. Bağlılığı içselleştirme, kabullenme ve sadakat olmak üzere üç bileşen ile ele alan Buchanan (1974);

- 1) İçselleştirme ile işgörenin, örgütün hedef ve amaçlarını kendi hedefi ve amaçları gibi algıladığını,
- 2) Kabullenme ile işgörenin örgüt içindeki rolünü ve verdiği hizmeti kabullenmesini ve
- 3) Sadakat ile de işgörenin örgüte gösterdiği sadakati ifade etmiştir (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.3. Katz'ın Sınıflandırması

Herzberg (1966), işin yapısının işgörenlerin hizmet verdikleri örgüte karşı tavır ve davranışlarını etkileyeceğini ifade etmektedir (akt. iç. Katz, 1978). Özellikle işi basitleştirmenin ve standartlaştırmanın işgörenler açısından düşük motivasyona, düşük performansa ve iş tatminsizliğine sebebiyet vereceği öngörülmekte (Katz, 1978) ve bu duruma paralel olarak böyle işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmayacağı öngörülmektedir.

Ancak işin yapısının teşkil edeceği “zenginliğin”, işgörenin hizmet verdiği örgütte daha uzun süre kalmasını sağlayabileceğini belirten Katz (1978), böylece çok uzun süre aynı örgütte aynı faaliyeti sürdüren işgörenlerin de yaşamaları muhtemel örgütsel bağlılık eksikliğinin de önüne geçilebileceğine işaret etmiştir (Katz, 1982). Ayrıca hizmet süresi ve örgütsel bağlılığın aynı yönde ilişkili olduğunu ifade eden Katz (1978), örgütte daha uzun süredir hizmet veren işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağını öngörmektedir (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.4. Morrow'un Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, bu kavramın uygulayıcıları olarak ifade edilebilen yöneticiler tarafından ahlaki temellere dayandırılmış, yöneticilerin işgörenlerinin sadık ve kendini adanmış olmalarını isteyecekleri öngörülmüştür (Morrow, 1979).

Bireylerin örgütlere yapmış oldukları yatırımlar şeklinde ifade edilebilen yan bahislerle birlikte örgüt tarafından işgörenlere uygulanan kanuni yaptırımların da örgütsel bağlılığı arttırabileceği değerlendirilmektedir (Morrow, 1979). Ayrıca örgütsel bağlılığın, işgörenlerin bekledikleri ödüllere sahip olmaları ve performansları arasında güçlü bir ilişki oluşturduğu da ifade edilmektedir (Morrow, 1979) (akt. iç. Genç,2014).

2.2.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının birbirinden farklı olduğunu ifade eden Mowday ve arkadaşları (1979), bu yaklaşımları davranışsal ve tutumsal olarak iki şekilde ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşım, “yapılan hareketlerin sonuçlarına katlanma” veya “resmi ve ahlaki beklentilerin dışında davranışlar sergileme” şeklindeki davranışların ortaya çıkarabileceği batık maliyetlere işaret etmektedir. Bireyin örgütüne yaptığı

yatırımlar arttıkça muhtemel batık maliyetlerinin de artacağından örgütsel bağlılığının artacağı kabul edilebilir.

Bir diğer yaklaşım ise tutumsal yaklaşımdır. En basit ifadesiyle işgörenin kişiliğinin, ruhunun örgüte bağlılığı şeklinde ifade edilen tutumsal yaklaşım; örgütün hedef ve amaçlarını işgörenin kendi amaç ve hedefleri gibi hissetmesi, benimsemesi olarak tanımlanabilir (Mowday ve diğ., 1979). Bu hedefleri kendi hedefi gibi düşünen işgörenin örgütsel bağlılığının da artacağı kabul edilmektedir (Mowday ve diğ., 1979) (akt. iç. Genç,2014).

2.2.6. O'Reilly ve Caldwell'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, O'Reilly ve Caldwell (1981) geçmişe ve geleceğe yönelik olmak üzere iki boyutta incelemiş, geleceğe yönelik psikolojik bir sözleşmeye benzetmiştir (Buchanan, 1974) ve işgörenin örgütün hedef, ve amaçlarını benimsemesine bağlı olduğunu belirtmiştir (Mowday ve diğ., 1979). Ayrıca örgütsel bağlılığın, işgörenin kişisel talep ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılandığında artacağı ifade edilmektedir (O'Reilly & Caldwell, 1981).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların sebepleri;

- 1) Bazı işgören adaylarının daha iyi olarak algılanmasından dolayı diğer işgörenlere göre yüksek maaş, daha çok iş teklifi almaları,
- 2) Bu işgörenlerin kendilerine en uygun olan ve en cazip gelen teklifi kabul etmeleri,
- 3)Yöneticiler tarafından bu tür işgörenlere çok daha iyi davranılması şeklinde açıklanmaktadır (O'Reilly & Caldwell, 1981).

İşgörenin kendi istediği örgütte çalışması da örgütsel bağlılığın arttırılması bağlamında önemlidir. İşgörenin mecbur olduğu için veya başkaları öyle istiyor diye dahil olduğu örgüte örgütsel olarak daha az bağlı olacağı ifade edilmektedir (O'Reilly & Caldwell, 1981) (akt. iç. Genç,2014).

2.2.7. Sheldon'ın Sınıflandırması

Örgütlerde hizmet veren işgörenlerin örgütlerine bağlanmalarının zor bir husus olduğu bilinmektedir (Sheldon, 1971). Fakat örgütsel verimlilik için örgütsel bağlılıkları yüksek

işgörene ihtiyaç olduğundan örgütsel bağlılık daha da önemli hale gelmektedir (Sheldon, 1971).

Örgütsel bağlılık, bireyin işgören kimliğini örgüte bağlayan ve örgütle birlikte tanımlayan bir davranış veya adaptasyon süreci olarak ifade edilmektedir (Sheldon, 1971).

Kıdem, yaş ve makam seviyelerinin, örgütsel bağlılığı oluşturan sebeplerin temelinde yer aldığı ifade edilmektedir. Örgütte uzun süredir çalışan, uzun hizmet süresi ile yaşlanan ve hizmet verdiği sürede terfi eden işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı belirtilmektedir (Sheldon, 1971) (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.8. Steers'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, bireyin hizmet verdiği örgütü içselleştirebilmesi ve kabullenebilmesi için sahip olduğu güç şeklinde ifade edilmektedir (Steers, 1977).

Steers (1977) örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri;

- 1) Bireysel özellikler,
- 2) İşin özellikleri ve
- 3) İş tecrübeleri olmak üzere üç başlık altında toplamıştır.

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin örgütte kalmak ve örgüt içindeki varlığını devam ettirebilmek için büyük bir istek duyduklarını ve çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Örgütlerine ileri seviyede bağlı olan işgörenlerin işlerine daha bağlı olduğu, daha az devamsızlık yaptıkları, daha az izin ve rapor kullandıkları ve katılım oranlarının son derece yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin performans ve verimlerinin de yüksek olacağından, örgütsel verim ve performansa daha çok katkı sağlayacaklarını belirtmektedir (Steers, 1977) (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.9. Wiener'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, Wiener (1982) ahlaki bir çerçeve ile ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; işin özellikleri, işgörenin ihtiyaç duyduğu değişkenler ve bireysel demografik değişkenlerden oluşmaktadır. İşgörenin ihtiyaç duyduğu değişkenler; örgüt-işgören uyumuna, işin özellikleri; örgütsel güven ortamı ve işin yapısı gibi unsurlara ve bireysel demografik değişkenler de kıdem ve yaş gibi hususlara işaret etmektedir (Wiener, 1982).

Wiener (1982) bağıllık kavramın merkezine “kimlik” kavramını oturtmaktadır ve ahlaki ve amaca yönelik süreçlerce insan davranışına yansıdığını da belirtmektedir.

Örgütsel bağıllık kavramını açıklayan unsurlar;

- 1) Örgütün iyiliği için işgörenin bireysel fedakarlıklar yapması,
- 2) Örgütün başarısı için işgörenin istikrarlı çalışması ve sebat etmesi,
- 3) Örgüt için endişe duyması şeklinde ifade edilmektedir (Wiener, 1982).

Örgütsel kimlik ve sadakat örgütsel bağıllığın temeli olarak ifade edilmektedir (Wiener, 1982) (akt. iç. Genç, 2014).

2.2.10. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Örgütsel bağıllığın Meyer ve Allen’e (1991) göre tanımlanması ve kavramsallaştırılması noktasında araştırmacıların ortak fikir belirttikleri tek husus, işgörenlerin örgütsel bağıllıkları arttıkça örgütlerinde kalma sürelerinin de artacağıdır.

Örgütsel bağıllığın örgütte kalma boyutunun kavramsallaştırılması konusunda üç genel husus üzerinde durulmuştur. Bu hususlar;

- 1) İşgörenin örgütte bulunmaktan ve örgütte çalışmaktan mutlu olduğunu ifade eden duygusal bağlanma,
- 2) İşgörenin örgütte hizmet verdiği süre boyunca yaptığı yatırımları, maliyetler ve
- 3) İşgörenin ahlaki baskılarının tamamını gösteren örgütsel yükümlülüklerden oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Bu üç husus ışığında, örgütsel bağıllığı Allen ve Meyer (1990); duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olarak üç alt boyutta incelemiştir; duygusal bağıllık; duygusal olarak örgütlerine bağlı olan bireylerin kendileri “istedikleri için”, devam bağıllığı hisseden bireylerin “ihtiyaçları olduğu için” ve normatif bağıllık ise örgütlerine bağlı olan bireylerin ise “mecbur oldukları için” örgütlerinde kaldıklarına işaret etmektedir. Bu üç boyut birbirlerini tamamlayan ve örgütsel bağıllığın tutumsal boyutunu açıklayan hususlar olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağıllığın tutumsal bağıllık boyutunun alt boyutları olarak ele alınan bu üç alt boyutun öncülleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Duygusal bağlılığın temelini; iş tecrübeleri, bireysel özellikler, yapısal özellikler ve işin özellikleri şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağlılığının gelişmesine ise; yapılan yatırımların (Becker, 1960) büyüklüğü ve algılanan alternatiflerin yokluğu zemin hazırlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağlılığın temelini ise örgütlerin çalışanlardan örgütsel beklentileri oluşturmaktadır (Wiener, 1982; Allen ve Meyer, 1990) (akt. iç. Genç,2014).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavram olarak, sadakat, iş tatmini, motivasyon, örgütsel davranış, itaat, işe bağlılık, mesleki bağlılık, örgüt çalışanlarına bağlılık, vb. gibi kavramlarla karıştırılmakta ve bazen birbirlerinin yerine kullanılmaktadır, ancak bu kavramlar örgütsel bağlılık ile benzer özellikler göstermesine rağmen, farklılıklar bulunmaktadır.

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık bireyin meslek hayatında kazandığı yetenek, tecrübe, uzmanlık ve beceri ile ilgilidir. Mesleğe bağlılık, bireyin yaşamında mesleğinin ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasını, meslekle özdeşleşmiş olmayı ve mesleğini hevesle, severek yapmayı anlatmaktadır. Bireyin mesleğini elde etmek, mesleğinde başarılı ve tecrübeli olmak için yaptığı tüm yatırımlar özdeşleşmeyi pekiştirmektedir.

Mesleki bağlılığın üç alt boyutunun (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı), mesleği sürdürme amacıyla ilişkisi benzer değildir, farklıdır. Normatif ve/veya duygusal bağlılığı yüksek olan bir işgören, işinin gerektirdiği gelişmeler ile yakından ilgilenirken, devam bağlılığı yüksek olan işgören mesleğinin gerektirdiği davranış ve tutumlara daha az katılır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının örgütteki davranış ve tutumlara (performans, verim, örgütsel vatandaşlık, gibi) farklı etkileri olmaktadır. Devamlılık bağlılığı işgörenin örgütsel tutumuna etki etmemekte veya olumsuz etki ederken, duygusal ve normatif bağlılığın, örgütsel davranışa olumlu etkileri bulunmaktadır (Aslan, 2008:165).

Mesleğe bağlılık, meslekle bütünleşmiş olmayı, mesleğini özveriyle yapmayı tanımlarken, örgüte bağlılık onunla bütünleşmeyi tanımlamaktadır. Örgütsel ve mesleki bağlılık birbirinden ayrı değildir ancak mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılığın temel unsurlarındandır.

2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Randall ve Cote (1991) örgütteki iş arkadaşlarına bağlılığı, çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla bütünleşmesi ve onlara bağlılık hissetmesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000: 46). Çalışma arkadaşları ile ilişkileri iyi olan işgörenler işlerine ve dolayısıyla da örgütlerine bağlılık duymaktadır (Özünü, 2013: 53).

Örgütte birey çalışmaya yeni başladığında örgütteki işgörenler ona örgütü tanıtarak, ihtiyaçlarını karşılamasına, örgüte alışmasında yardımcı olmaktadır ve bu durum işgörenin örgüte ait davranış ve düşüncelerinde geçici olmayan etkiler oluşturmaktadır. Örgüt arkadaşlarına bağlılığın bazı sonuçları vardır, bir kişinin, bir ekibe bağlılık duyması kişinin verimine olumlu etki etmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları örgüt ve işleri ile ilgili sorunlarının çözümünde örgütteki arkadaşlarına bağlılık ciddi katkı sağlamaktadır yani bireylerin işe ilişkin güçlükleri daha kolay yenmelerine yardımcı olmaktadır.

Bağlılık duygusu fazla olan işgörenler, arkadaşlık ilişkilerine daha fazla önem verirler, çalışma arkadaşlarıyla bir takım paylaşımlarda bulunarak ve yardımlaşarak ekip halinde çalışmayı isterler. İş arkadaşları çalışma ekibine bağlılık duyarak, kendi takımlarındaki bireylerle bağ ve ilişki kurmaktadır, bu durum çalışma arkadaşları arasında yardımlaşmanın artmasını, örgütsel bağlılığın güçlenmesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Örgütü terk etmek, bağlılık hissedilen iş arkadaşlarını da terk etmek anlamına geleceğinden bireylerin örgütü bırakması zorlaşmaktadır.

2.3.3. Sadakat

Sadakat anlam olarak, bağlılık, sağlam ve samimi dostluk, sağlam duygular ve hisler, sadık olma, gerçeğe uygun olma anlamlarındadır (Koç, 2002: 49). Diğer taraftan, sadakat bireyin bir “davaya” tam olarak bağlı olması durumudur, burada dava ise bir örgüte, topluma, gruba veya kuruma, olaya veya bir hedefe bağlanmanın sonucudur (Koç, 2009: 203).

Sadakat, örgütsel bağlılık kavramına benzemekte ve bu iki kavram sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Bağlılığa göre sadakat dar bir manaya sahiptir, bağlılığın bir alt boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Sadakat, bireyin kendini örgüte ait olduğunu hissetmesidir. Örgüte ait hissetme duygusu, kişinin örgüte karşı olumlu duygularıyla ve sürekli olarak örgütte var olma isteği,

düşüncesi ile oluşmaktadır. Günümüz şartlarında örgütler çalışanlarını örgütte tutmada sorunlar yaşamaktadır, işgörenin sadakati konusu bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışan örgütüne sadakat duyduğu zaman işten ayrılmayı düşünmeyecektir. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir boyutu olup, örgütte var olma, örgütün bireyi olma ve örgüte ait olma hissini sürdürme isteği ile ilgilidir.

2.3.4. İtaat

Bir güç tarafından tek taraflı olarak verilmiş talimatlara dayalı ve dış unsur kaynaklı olan görev duygusuna “İtaat” denir, bağlılık ise kişinin şahsi değer ve düşüncelerine dayalı, kişinin içinden gelen vazife hissidir. Ancak bu tanımlardan bu iki unsurun zıt anlamlara geldiği anlaşılmamalıdır, aksine bu iki unsur birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir (İnce ve Gül, 2005: 22).

İtaat, ast üst ilişkisinin veya emir komuta zincirinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Yetki sahibi olan birey, yetkilerinden dolayı astlarına talimatlar verir, talimat verilen kişi ise bu yetkiden dolayı üstlerine itaat ederek emirleri, talimatları yerine getirmeyi kabullenir.

İtaatkarlık genellikle bağlılık davranışının kapsamında görülür, ancak kapsam olarak bağlılık itaatkarlığın içerisinde görülmemelidir. Bir örgütteki işgörenin itaat etmesi, örgüte bağlılık duyduğu anlamına gelmez. Bireylerin itaat olmadan duydukları bağlılık ve örgütün yararı için yapacakları eylemler farklılıklar gösterir, bağlılık olmaksızın gösterilen itaat, o örgütün verimini ve performansını arttırmaya yardımcı olmaz, çünkü itaatkar bireyler yeni fikirler üretmez, örgütü için endişe duymaz, örgüte katkı sağlamayı düşünmez, sadece kendisine verilen emirleri yerine getirir.

2.3.5. İşe Bağlılık

İşe ya da göreve bağlılık, bireyin örgütünde yaptığı işine karşı oluşan inanç ve hissi bir bağlıdır. İşe bağlılığı, Lodahl ve Kejner (1965) işgörenin kendi içinde işinin önem ve değeri konusundaki hususları kabullenmesi ve kişinin varlığını işine bağlayan, işe karşı tutumlar ve davranışlar olarak ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 18).

Bireyin örgütte yaptığı işine yönelik olarak sahiplenme duygusu, işine karşı hissettiği bir bağlıdır. Blau ve Boal (1987) ve Liou ve Bazemore (1994) işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin var olduğunu ancak birbirinden farklı kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir (Uygur, 2004: 38).

Bireyin yaşantısında, işinin önemli bir yer tutması, özel hayatında bile duygu ve düşüncelerinin iş öncelikli olması, işine zevkle sarılması, psikolojik olarak kendini işiyle özdeşleştirmesi, işini yaşamının merkezi olarak görmesi, kendini işteki performansı ile tanımlaması, kişinin gerektiğinden fazla çalışması, fazla mesai yapması, o günlük işini tamamlamadan işten ayrılmaması işe bağlılığın önemli göstergeleridir.

2.3.6. Yönetime Bağlılık

İşgörenlerin örgütün kurallarına, kanun yapıcılarına ve kanunları sürdürenlere olan bağlılıkları, örgütün yönetimine olan bağlılığı göstermektedir. Örgütlerin üst kademelerinde görev yapan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna varılmaktadır (Luthans vd, 1987: 221).

Örgütlerin üst kademelerinde çalışan bireylerin örgütün yönetimine olan bağlılıkları artmakta ve bu durum işgörenin örgüt ile bütünleşmesini sağlamaktadır, işgören örgüt içinde aktifleştikçe, örgütün verimini, gücünü, kazanımlarını ve başarılarını kendisinin başarısı olarak görmektedir.

2.3.7. İş Tatmini

Çalışanların yaptığı iş için sarf ettiği çaba, emek ve çalışmanın karşılığı olarak elde etmeyi düşündüğü terfi, kıdem, takdir, ücret vb. gibi unsurlardır, bir vazifeden elde edilen sonuç ve olumlu duygular “iş tatmini” olarak tanımlanır.

Araştırmalara göre, işgörenin işi ile ilgili ne hissettiği, neler düşündüğü, beslediği duygular ve örgütten kazanımlarına verdiği reaksiyonlar, iş tatmini kavramının içinde açıklanmaktadır (Mowday vb, 1982: 114).

Belirli bir yaşın üstündeki insanlar yaşantılarının büyük bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bu durum insanların hem ekonomik hem de psikolojik durumunu etkilemekte ve beklentileri karşılanan birey mutlu yaşayabilmektedir, bu nedenle iş tatmini kişinin hayatında psikolojik ve aynı zamanda ekonomik olarak önemlidir.

İş tatminine oranla örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramdır. İş tatmini, bireyin işe olan duygusal tepkisini ele alırken örgütsel bağlılık çalışanın işi ve örgütle ilgili genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık örgütün değer ve hedeflerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi vazifeden etkilenmektedir.

İş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel, örgüt dışı ve kişisel unsurlar ele alındığında bu kavramların birbirlerinin içine girmiş olduğu ve bundan dolayı pozitif bir ilişkinin oluşabileceği söylenebilir (Gündoğan, 2009: 17).

2.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık örgüt hayatını şöyle etkilemektedir. Birincisi, örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlığın artmasıyla örgüt çalışanları arasında dayanışmanın yoğun olarak yaşanması ve bununla beraber örgüt içindeki uyumun oluşmasıdır. İkincisi, örgüt çalışanlarında görevlerini yerine getirme hissinin oluşması ile örgütlerine karşı fedakarlık yapma seviyesinin çoğalmasındır. Üçüncüsü, çalışanların olumlu duygularının artmasını sağlayarak işteki başarılarının da artmasını sağlamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 119-120).

Örgütsel vatandaşlık davranışı davranış alanındaki unsurları, örgütsel bağlılık ise örgüte olan psikolojik bağlılığı anlatmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın bir sonucunun örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu işaret eden bakış açıları vardır (Polat, 2011: 66).

Bir işgören, mesai saatinden sonra işyerinde kalarak işini tamamlamaya çalışıyorsa, kendi işi ile ilgili olmadığı halde çalışma arkadaşına yardımcı oluyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Zamanla bu tür davranışlar, örgüt yöneticileri tarafından takdir görebilir ve işgören ödüllendirilebilir, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler, örgüt içinde üzerinde olumlu bir izlenim oluşturacağından terfi veya ücretinde artış elde edebilirler.

2.3.9. Motivasyon

Motivasyon, bir veya daha fazla kişiyi, bir istek veya hedefe varmak üzere sürekli olarak yapılan çalışmaların, harcanan emeklerin tamamıdır (Altok, 2009:6). Motivasyon; bireyleri belirli bir amacı olan faaliyetlerde bulunmaya yönelten etkenlerdir, sonuçta önemli olan görevin yerine getirilmesidir, bunun için ise görevi yerine getirecek kişinin hevesli olması, çaba göstermesi ve görevi benimsemesi gerekir. Bu şartları sağlayan ise bireyin motivasyonudur.

Motivasyon, örgütün hedef ve amaçlar ile bireyin uyum sağlaması ile oluşur, gerekli intibakın sağlanması, işgörenlerin huzurlu çalışması ve işlerinden mutlu olması konularında yöneticilere düşen görev büyüktür. Yöneticiler çalışanlarını tatmin edecek iş ortamı geliştirerek ve çalışanları nelerin motive ettiğini tespit ederek motivasyonu

sağlayabilirler. Bu sayede hem çalışan tatmin olurken hem örgütün hedeflerine ulaşması sağlanır. Örgüt hedeflerine ulaşmada en etkili kaynak olan çalışanların memnuniyetinin sağlanması artık en az müşteri memnuniyeti kadar önem taşımaktadır.

Örgütle işgörenler arasındaki intibakı sağlanmak üzere; çalışanların isteklerinin tespit edilmesi, gayelerin uyumunun sağlanması, örgütün gelecek hedeflerinin işgörenlerin beklentilerinin belirlenmesi, amaçların uyumlaştırılması, organizasyon vizyonunun çalışanların değerlerine uygunluğu ve örgütün işgörenleri ile bir bütün olmasını sağlayacak örgüt kültürü meydana gelmelidir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının oluşmasında birtakım esaslar bulunmaktadır ve ayrıca örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde sınıflandırılmakta ve birçok etmenin etkisinde kalmaktadır.

Örgütsel bağlılık, zamana, bireylere, ortama ve yere göre farklı özelliklere sahip öznel bir yapıya sahiptir, ancak bir işgörenin örgüte bağlılığını belirlemek üzere kullanılan bazı ölçütler vardır (İbicioğlu, 2000, s.14-16). Bu ölçütler aşağıdaki şekilde açıklanacaktır.

2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütün ve işgörenin amaç ve hedeflerinin benzer olması, örgütsel bağlılığın ilk şartı ve en önemli belirtisidir. Örgütün hedef ve kültürünü kabul etmeyen işgören örgütüne bağlılık gösteremez, işgörenin şahsi hedefleri, değer ve beklentileriyle örgütün işgörene verebileceklerinin ilişkili olması, yüksek ve sağlam bir bağlılığın oluşması için önemlidir. İşgörenin bekledikleriyle, örgütün sundukları arasındaki uyum veya uyumsuzluk örgütsel bağlılığın düzeyini belirleyecektir (İnce ve Gül, 2005: 9).

İşgörenin şahsi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda örgütün hedeflerine de katkı sağlaması örgütsel bağlılığı arttıracak gibi aynı zamanda çalışanın bireysel tatmini sağlanmış olacaktır.

2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

İşgörenlerin örgüte bağlılıkları, örgütün başarısı için fedakarca fazlasıyla çalışmalarıyla açıklanabilir (Bülbül, 2007: 5).

İşgörenin örgütten herhangi bir beklentisi olmaksızın, örgütün verimliliğini arttırmak için olağanüstü çaba sarf ederek kendinden fedakârlıklarda bulunulabilmesi, kişinin örgütüyle bütünleştiğini ve örgütüne bağlı olduğunu göstermektedir.

2.4.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin İstek Duyma

İşgörenin örgütteki varlığının devamlılığını sağlama isteğini duyması, işgörenin örgütüne karşı hissettiği pozitif hislerinin neticesidir (Gündoğan, 2009: 7).

Örgütsel bağlılık; örgütte çalışan bireylerinin sıkıntı ve sorunlarıyla ilgilenmesi ile de ilişkilidir, örgütteki kariyer imkanları, sosyal faaliyetler, adalet uygulamaları, insan kaynakları politikaları, iletişim olanakları, çalışanların örgütte kalma, örgüt üyeliğini devam ettirme isteklerine pozitif etki yapmaktadır.

2.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

İşgörenin örgütün değer ve hedeflerini özümseyip kabul etmesi özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşme, işgörenlerin memnun oldukları bir örgüte benzemeye çalışma isteğinden oluşan tesirdir, örgütler ve yöneticileri işgörenlerinde bu tesiri özgüvenleri, sevgileri, vizyonları, ikna yetenekleri, enerjileri ve özgüvenleri vasıtasıyla sağlarlar (Bülbül, 2007:5).

Örgütteki çalışanların performanslarının onaylanıp, davranışlarının takdir edilmesi durumunda örgütte özdeşleştirme sağlanabilir. Böylece işgörenlerin özgüven kazanmalarını ve örgütlerinin hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için daha fazla mükellefiyet hislerinin kazanımını sağlayacaktır. Buldukları örgütün imajının sağlam, prestijli ve güvenilir olması çalışanların örgüt ile daha fazla özdeşleşmesini sağlar.

2.4.5. İçselleştirme

Davranışlara öncülük eden unsurların bütünleşmesini içeren sürece, birleşmesini içeren süreç içselleştirme olarak ifade edilir. Örgütlerin yönetimlerinin işle ilgili davranışları işgörenler açısından oldukça önemlidir. İşgörenler şahsi hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerini içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11).

İçselleştirme örgütün değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması ilkesine dayanır, bu durumda çalışan bireysel değerlerini örgütün değerleri ile uyumlu görür. Örgütlerin en çok olmasını istediği bağlılık durumudur.

2.5.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tanımsal olarak örgütsel bağlılık hakkında ortak bir yaklaşımdan söz etmek mümkün olmasa da, genel olarak örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt arasındaki psikolojik bir sözleşme olduğu yorumu yapılabilir (Buchanan, 1974).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde açıklanan dört temel yaklaşım vardır. Bunlar; tutumsal, davranışsal, normatif ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır.

2.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel bağlılığın davranışsal bakış açısı işgörenlerin herhangi bir duygusal unsur olmaksızın örgütlerinde kalıp kalmamaları ile ilişkilendirilmiştir (Wiener, 1982). Bu bağlamda, mevcut örgütünde çalışmaktan vazgeçerek başka bir örgüt için hizmet vermeye karar veren işgörenin, eski örgütünün kendisine sunduğu haklardan ve örgüt içi ve dışı tüm ilişkilerinden vazgeçmiş olacağı öngörülmektedir (Wiener, 1982; Özutku, 2008).

Bazı araştırmacılara göre, davranışsal bağlılığa sahip kişiler, örgüte değil daha çok yaptığı işe bağlılık duymaktadırlar, yani bağlılık örgütten çok işgörenin tutumlarına göre gelişmektedir. Bireylerin örgüte uyum sağlama durumlarına ve deneyimlerine göre bağlılık hissetme süreci ile alakalıdır ve bununla beraber davranışsal bağlılık gösteren bireylerin örgütten ziyade yaptığı işe bağlandığı ifade edilebilir.

Örgütten ayrılma durumunda, örgütteki olumlu kazanımlarını kaybetmek istemeyen ve gelişme, yükselme ve ücret gibi unsurları önemseyen bireyler, örgütün beklentilerini isteyerek değil, mecburi hissettiği için yapmaktadır.

2.5.2. Tutumsal Yaklaşım

1974 yılında Mowday, Steers ve Porter, tutumsal yaklaşımı geliştirmiştir, bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, “bir bireyin örgütle özdeşleşme ve etkileşme derecesi” olarak açıklamaktadır. Yani örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne sadık olmasının ötesinde kişilerin fedakarca örgütte çalışmaya istekli olduğu durumu tanımlamaktadır. Bu nedenle, Mowday vd.’ne göre (1982) bireylerin sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyleri salt inanç ve fikirlerinden değil gözlemlenebilen davranışlarından da anlaşılabilir (Aktaran: Tolay, 2003; 5-6).

Tutumsal yaklaşım üç şekilde incelenebilir; duygusal, davranışsal ve bilişsel. Tutumlar bireyleri belirli davranışlara itebilmektedir. Örneğin duygusal unsur, tutumun kişide oluşturduğu duygusal davranışlardır. Davranışsal unsur, tutum yönünde nasıl ilerleneceğini açıklamaktadır. Bilişsel unsur ise bir olay, kişi veya nesne hakkında gerekli olan bilgileri içerir (Can, 1997: 151).

Araştırmacıların birçoğuna göre tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel değerlerini şahsi değerleri ile özdeşleştirmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için örgütünde sürekli olarak kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilmektedir. Birey, örgütle paylaştığı değerler sonucunda kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı için çaba göstermektedir.

2.5.3. Normatif Yaklaşım

1982 'de Wiener tarafından üzerinde çalışılan normatif yaklaşıma göre bağlılık, kişinin örgütün çıkar ve hedeflerine uygun tutumlar sergilemesini sağlayan "içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü" olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım kişisel davranışların temelinde; kişinin çevresinin kendisine ne türlü davranması gerektiğini anlatan "sosyal normatif inançlar" ile belli davranışlar hususundaki şahsi ahlakla ilgili normları anlatan "bireysel normatif inançlar" bulunmaktadır (Aktaran: Tolay, 2003; 6).

İşgörenin örgüte bağlılık duymasını bir vazife olarak düşünmesinden dolayı normatif bağlılık meydana gelmektedir, bu algı çalışanın örgütüne bağlılık duymasının işgörenin örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucu oluşmaktadır. Yani normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte kalma düşünce ve durumları ile ilgili zorunluluk hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 92).

Normatif bağlılıkta çalışanın örgütüne sadık olması ve kendisini örgütüne adanması söz konusudur, örgütün yapısı bu bağlılığı oluşturmaya çalışır ve çalışanların örgütün değerlerini, yapısını, misyonunu, politikasını, kültürünü, hedeflerini içselleştirmesini ister. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler örgütten ayrılmaları durumunda diğer çalışanların onlar hakkında ne düşüneceklerine büyük önem verirler; örgütten ayrılmalarının iş arkadaşları tarafından başarısızlık olarak algılanacağını ve işverenlerini hayal kırıklığına uğratacaklarını düşünürler.

2.5.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın sınıflandırmalarında, örgütün bütününe bağlılık duyulduğu şeklinde algılanmaktadır. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımı örgütteki değişik ögelerin, değişik seviyelerde bağlılık türlerinin meydana gelmesine neden olabileceği düşünüldüğünden, öteki bağlılık türlerinden ayrılarak incelenmelidir (Balay, 2000; 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı işgörenlerin işlerinde, iş arkadaşlarına, örgütlerine, iş yaptığı kişilere, yöneticilerine farklı bağlılıklar göstereceğini kabullenmektir. Bir çalışanın duyduğu bağlılığın, bir diğer çalışanın duyduğu bağlılıktan farklı olabileceğini düşünmektir. Çalışanın bağlılık sebebi örgütün çalışanlarına verdiği değer olabilirken, bir diğer çalışanın örgüt tarafından hizmet verilen müşterilere bağlılığı olabilmektedir. Örgütün dış çevresini oluşturan çeşitli gruplar da çoklu bağlılığın kaynaklarındandır. Kısaca çoklu bağlılıklar yaklaşımında, örgütü meydana getiren ve örgütle temas halinde olan bütün unsurların (toplum, müşteriler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları) bağlılıklarının toplamı olan örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır.

Meyer ve Allen; Becker, Porter ve Wiener' in yaklaşımlarını eleştirerek yaklaşımların eksik taraflarını ortaya çıkarmışlar ve bu değerlendirmelerini sırasıyla “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak sıralamış ve işgörenin örgüt ile ilişkisinin kavranabilmesi için bu üç bağlılık boyutunun beraber değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Meyer, Allen; 1997; 11).

2.5.4.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991) 'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modeli; halen daha geçerli görülen, yapılan çalışmalarda en çok destek alan, kabul gören ve güvenilir örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir. Bu model; davranışsal ve tutumsal değerlendirmelerinin yanında, örgütsel bağlılığın kültüre ilişkin değerlerini de inceleyen normatif bağlılık yaklaşımını içine almasından dolayı önemlidir. Ayrıca model, davranışsal, normatif ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarını tek örgütsel bağlılık kapsamında inceleyerek genel olarak sunmaktadır. Bu modeldeki kendine has bakış, onu öteki örgütsel bağlılık modellerinden ayırmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005; 64).

Örgütsel bağlılığı, Meyer ve Allen, “Duygusal bağlılık”, “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” olarak tanımlamışlardır (Meyer, Allen; 1997; 11).

Duygusal bağlılık, işgörenin, çalışanın örgüte karşı ait olma duygusu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte olan duygusal bağlılığı ile ilgilidir ve bağı kuvvetli olan işgörenler böyle olmasını tercih ettikleri için örgütte var olmaya devam ederler. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunabilmek ve örgütün tüm değerlerini kabullendikleri için ekonomik nedenleri önemsemeksizin örgütlerinde kalmak istemektedirler, ayrıca örgütün zararını kendi zararı, örgütün başarısını kendi başarısıymış gibi hissederler.

Devamlılık bağlılığı, örgütü terk etmenin kendilerine mal olacak maliyetten dolayı işgörenin örgütte kalmak zorunda olduğunu hissetmesiyle, bu durumun farkına varmasıyla ilgilidir. Örgütüyle münasebeti, devamlılık bağlılığına dayanan işgörenler ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaktadırlar. Çalışanlar kendilerine uygun iş imkanlarının olmadığına inanmaları durumunda örgütlerine karşı daha fazla bağlılık hissederek, örgütünden memnun olmasa bile çalışmaya devam etmek zorunda kalabilecektir.

Normatif bağlılık, işgörenin çalışmayı sürdürme mecburiyeti duygusunu ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütte kalmak mecburiyetinde olduklarını tasarlarlar. Normatif bağlılık bireyin örgüte girmeden önceki sahip olduğu değerleri yani; karakteri, sosyal hayatı, aile hayatı, kültürü ile ilişkilidir.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın ortak dört özelliğinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık boyutları (Meyer, Allen; 1997; 12);

1. İşgörenin ruhsal durumunu göstermektedir.
2. Örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır.
3. İşgörenin örgütteki varlığını devam ettirme düşüncesi ile ilgilidir.
4. İşgörenin örgüt değiştirme süresini azaltmaya yönelik etkisi vardır.

Belirtilen üç bağlılık arttığında işgörenler örgütünde var olmaya, varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Duygusal bağlılıkta örgütte kalma içgüdüğü talebe, devamlılık bağlılığında ihtiyaca, normatif bağlılıkta ise zorunluluğa dayanmaktadır. Meyer ve Allen (1991) göre; üç bağlılık modelinin beraber olmasıyla, işgörenin örgütü ile olan bağı daha iyi idrak edilebilir.

2.6.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Bu kısımda örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmış olup, önemli olan etkenler özetlenmiştir.

2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel - Demografik Faktörler

Yapılan araştırmalarda bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin olduğu; çalışma süresi, yaş, eğitim ve cinsiyet gibi farklı kişisel özelliklerin, örgütsel bağlılıkta farklı sonuçlarının bulunduğu gözlenmiştir. Aşağıda bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ele alınmıştır.

2.6.1.1.Cinsiyet

Cinsiyet bakımında, erkekler ve kadınların örgütsel bağlılık dereceleri mevzuunda yapılan araştırmalarda farklı yargılar bulunmuştur. Erkeklerin kadınlara oranla, daha düşük bağlılık derecesine sahip olduklarını ispatlayan tespitler olduğu gibi (Dixon, Turner, Cunningham, Sagas ve Kent, 2005; 172), cinsiyet farkının yalnızca devamlılık bağlılığına etki ettiğini gösteren çalışmalar da mevcuttur (Karrasch, 2003;225).

Örgütsel bağlılık kaynaklarında, kadınlar ve erkeklerin gösterdiği bağlılık dereceleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar değişik nedenlerden ortaya koyarak kadınlar veya erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler, kimi araştırmacılar erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğunu ayrıca kadınların daha yüksek seviyede örgüt ile ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler.

2.6.1.2. Yaş

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi ve ilişkisi net olarak belirlenmemiştir. Örgütsel bağlılıkla, işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar neticesinde, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair tespitler yapılmıştır (Solmuş, 2004; 217). Çalışanların yaşı arttıkça, iş değiştirme ya da farklı bir konuda eğitime olanakları azaldığından işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının arttığı ifade edilmiştir.

Başka bir araştırmada ise, genç işgörenlerin, az tecrübe ve dolayısıyla az iş imkanlarına sahip olmalarından dolayı örgütlerine çok daha fazla bağlandıkları öne sürülmektedir (Cohen, 1993, 145).

Başka araştırmada ise duygusal bağlılık ve yaş arasında olumlu bir bağ olduğu belirlenmiştir. Fakat yaş ile devam bağlılığı arasında böyle bir bağa rastlanmamıştır (Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005; 399)

2.6.1.3. Medeni durum

Bekar çalışanların, evli çalışanlara göre daha az bağlılık duyduklarına ait bilgiler mevcuttur, bu durumun evli işgörenlerin, özel hayatındaki ve ayrıca ekonomik sorumluluklarının bir sonucunun olduğu düşünülebilir (Solmuş, 2004; 218).

Cohen (1992) 'in çalışmasında, işgörenlerin medeni durumlarının beden gücüne dayalı çalışanlarda değişebilir olduğu ve aynı zamanda evli işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha çok olduğu tespit edilmiştir (Cohen, 1992:39-554 den Akt. Gündoğan, 2009: 25).

Bekar çalışanların diğer iş olanaklarını değerlendirme hususunda evli çalışanlara göre daha girişken davranmaları mümkün olabilmektedir, çünkü evli çalışanların kendilerine ve ailelerine karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları vardır, bu nedenle diğer iş olanaklarını değerlendirme, örgüt değiştirme, işten ayrılma konularında cesur davranamayıp çekingen kalabilirler.

Fakat Meyer ve Allen, duygusal bağlılık ile medeni durum arasında ilişkinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

2.6.1.4. Çalışma süresi

İşgörenlerin örgütlerinde çalıştıkları süre ile örgütlerinden olan kazanımları arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Kişinin örgütünde çalıştığı süre, kendisine ve örgütüne sağladığı faydalar anlamında; örgütünü terk etme durumunda işgören, kendisine sağlanan faydalar ile yeni örgütteki alternatiflerin muhakemesini yapacaktır. Bu tür durumlarda kişinin kendisine sağlanan faydaları kaybetmemek üzere iş yerine daha çok bağlanması beklenir. Değişik araştırmacılara göre kıdem ve yatırımlar arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Ritzer ve Trice:1969: 475).

Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, duygusal bağlılık boyutunun, örgütteki çalışma süresi ve kıdem ile ilişkili olduğu belirtilmektedir ve çalışma hayatına ilk başlanıldığında duygusal bağlılığın azaldığı ancak zaman geçtikçe yükselme gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca çalışma süresi arttıkça çalışanın kazançları da artacağından ve bu

yatırımlar örgütsel bağlılığı arttırdığından, işgörenin yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığının arttığı bulgular arasındadır.

2.6.1.5. Çalışma şekli

Çalışma şekli işgörenin sözleşmeli veya kadrolu çalışmasını ifade eder Feather ve Rauter (2004;81) kadrolu çalışanların, sözleşmeli çalışanlara göre örgütlerine daha fazla güven duyduklarını, sözleşmeli çalışanların ise güvensizlik yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Kadrolu çalışanların ise örgüt kimliği yaratma ve iş değerlerini geliştirme fırsatı bulduğundan bağlılığa karşı pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörün etkisinde kalabilir, bu faktörlerden bazıları: rol çatışması, işe odaklanma, örgütün ödülleri, işin yönetilme şekli, işin niteliği, önemi ve çalışma ekipleri, kararlara katılma, kabiliyet seviyeleri gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Duric, 1988: 66).

Araştırmaların bazılarında örgütsel faktörlerde; adil ücret dağılımı, işin kolaylığı-zorluğu, rol belirsizlikleri, kademe atlama olanakları, ast-üst ilişkileri, iş imkânları, sık denetim ve işgörenin duyduğu ihtiyaçların önem düzeyini artırmaktadır, böyle etmenler işgörenlerin bağlılığını artırmayı amaçlayan örgütlerce değerlendirilmelidir. Çalışanların örgütlerine ileteceği şikayet, beklenti, öneri ve isteklerini önemseyerek yapılacak düzenlemeler bağlılıklarını artıracaktır.

2.6.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İnsanların dış çevrede veya bir örgütte işten kazanımları işin önemi olarak tanımlanmaktadır. Alt düzeydeki çalışanları daha çok etkileyen faktörler eğitim düzeyi, yaş, medeni durum gibi faktörler olurken, üst düzey çalışanlarda örgütsel faktörler ve karar alma sürecine katılma, rol anlaşmazlıkları gibi değişkenler örgütsel bağlılığı etkileyen faktör olmaktadır.

Örgüt çalışanlarının beceri ve tecrübelerini geliştirmek üzere örgütün ve kişinin ihtiyacına göre farklı görevlerde çalıştırılabilir, böylece yapılan rutin işlerin çalışmada yarattığı usanç önlenerek, verimliliğin düşüşü engellenebilir. Örgütte birimler arası iş değişimi sayesinde çalışanların verimi artırılarak örgütsel bağlılığın artması sağlanabilir.

2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik

Williams ve Hazer (1986) tarafından yönetim ve liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütte çalışanın sorumluluklarını azaltmaya yönelik oluşabilecek herhangi bir etmen, çalışanın bağlılığını da düşürmektedir; bundan dolayı örgütlerin üst kademelerinde gören yapan yöneticilerin sorumluluğu daha fazla olduğundan, bu işgörenlerin bağlılıklarının daha yüksek olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır (Williams ve Hazer, 1986: 219).

Yönetim ve liderlik, yöneticinin iş prensibini, çalışma tarzını ve diğer çalışanlar aracılığıyla hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır, böylece çalışanın örgütün hedef ve değerlerine bağlılık duymasında etkilidir. Yönetimin işgörenlere karşı sert, kısıtlayıcı ve aşırı denetimci tutumu, işgörenlerin kendini ifade etme ve yeni fikirler üretmelerine engel olacağından örgüt yöneticilerinin tavır ve davranışlarının örgüt çalışanlarının bağlılığında önemli etkisinin olacağı söylenebilir. Örgüt yöneticilerinin tarzları, çalışanların örgütün hedef, kültür ve değerlerine olan bağlılığını etkilemektedir.

2.6.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta önemli bir etmendir. Ücret kişinin örgütünde ve özel hayatında pozisyonunu etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütün sağladığı önemli etmen olan ücretler örgütlerde işin cazibesini arttırmakta ve örgütsel bağlılığı genel olarak pozitif yönde etkilemektedir (Balay, 2000: 68).

Çalışanın örgütteki ücreti ne kadar tatmin edici, adil ve güvenilir ise örgüte bağlılığı artacaktır, çalışanın örgütten ayrılma durumu söz konusu olduğunda tazminat, emekli aylığı ve sağlık imkanları bağlılığı arttıran faktörlerdir. Ücret düzeyi düşük olan örgütlerin çalışanları daha yüksek ücret alabilecekleri örgütlere yönelmekte, görevinde tereddütlü davranmakta ve örgütte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir.

2.6.2.4. Gözetim

Gözetim örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir ve çalışanlar üzerindeki baskı şeklindedir. Alt kademe çalışanların örgütün kararlarına katılmasını uygun bulmayan idareciler, bu işgörenlerin mesuliyet almamasına sebep olurlar. Bundan dolayı işgörenler örgütte herhangi bir sıkıntı yaşadığında örgütü terk etmeyi düşünürler, bütün bunların sebebinin idarecilerin baskıcı tavırları olduğu ifade edilmektedir (Varoğlu, 1993: 50).

Çalışanların örgüt tarafından gözetime alınması, bu çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik duymasına ve işlerine olan tatmin duygusunu azaltmaktadır. Ancak örgütlerin çalışanlarını dolaylı olarak gözetim altında tutması, çalışanın görevine karşı duyduğu sorumluluk duygusunu olumlu etkilemektedir.

Çalışanın, örgütteki yöneticinin yönlendirilmesi veya gözetimine ihtiyacı olmadığı halde, kontrol altında çalıştırılması, çalışanın kendini yetersiz hissetmesine neden olabilir, bu yüzden örgüt yöneticileri çalışanlarını desteklemeli, onları sürekli kontrol altında tutmamalı, ancak gerektiği zaman kontrol ederek çalışanların sorumluluğunun artmasını sağlamalıdır, bu tarz davranışlar bağlılığın artmasını da sağlayacaktır.

2.6.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt içindeki çalışanların inançları, davranışları, alışkanlıkları, değerleri, örgüt sistemine uyumları örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır, ayrıca "örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır" (Dinçer,1998: 347).

Güçlü örgüt kültürü, örgütlerdeki çalışanların işten ayrılma düşüncelerini, arzularını azaltmaktadır, bu nedenle örgüt kültürü bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde bağlılık artarken, zayıf olan örgütlerde bağlılık azalmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgüt kültürüne sahip olduklarını göstermektedir, bağlılık ne kadar yüksekse, örgüt kültürünün de o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

2.6.2.6. Örgütsel Adalet

Örgüt yönetiminin koyduğu kurallar ve yaptığı uygulamaların işgörenlerce algılanma biçimi örgütsel adalettir; işgörenlerin görev dağılımı, çalışma saatlerine uyması, mesai kurallarına uyması, adil ödül ve ücretler, verilen yetkiler gibi örgüt yönetiminin uygulamalarını değerlendirmesidir. Mesela aynı özelliklerde iki işgörenin eşdeğer işler yaparak farklı ücret almaları durumunda, düşük ücret alan işgörenin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenecek ve örgütteki adaletin zayıf olduğu düşüncesi algılanacaktır (İnce ve Gül, 2011: 76).

Örgütsel adalet, örgütteki çalışanların hepsine aynı seviyede yaklaşılmasını ve adaletin örgüt içerisinde eşit paylaşılmasını, çalışanların performansına göre değerlendirilmesini ve örgüt liderlerinin örgüt kazanımlarını paylaştırmada adil bir yol

izlemesini ifade etmektedir. Bu durum yönetimsel ve dağıtımsal adalet olarak açıklanabilir. Dağıtımsal adalet örgütteki sorumlulukların, görevlerin, ödüllerin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda çalışanların algısı ile ilgilidir. Yönetimsel adalet, örgütün işleyişi ile örgüt çalışanlarının fikir ve kararlarının çalışmasındaki adalet ile ilgilidir. Çalışanların örgüt içinde adaletsiz uygulamalar olduğuna inanması örgüte karşı güvensiz hissetmesine sebep olacağından bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir.

2.6.2.7. Örgütsel Ödüller

Başarılı işgörelere yönetimin "teşekkür" mesajı göndermesinin yolu ödüllerdir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde, artmasında ödüller çok etkili olmaktadır. Örgütün çalışana sağladığı terfi, maaşta yükselme, ikramiye vb. ödüller, işgörelerin örgüte olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir (Barutçugil, 2004: 450).

Çalışanın gayretli çalışması sonucunda alacağı ödül, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde çalışanı teşvik edecek bir unsurdur. Örgüt çalışanları, örgütteki ödüllerin kafi miktarda ve adil olduğunu öğrenirlerse, örgüte daha fazla bağlılık gösterirler. Örgüt tarafından verilen önemli bir ödül işi daha da cazip kılacaktır. Örgüt liderlerinin, yöneticilerin ödülleri adil olarak dağıtması, çalışanın bağlılığını yükselten bir faktördür. Örgütteki başarı yönetim sisteminin güçlendirilmesi, çalışanın başarısının ödüllendirilmesinde önemlidir. Ancak çalışanların ödülleri kolay elde etmesi, bireysel başarının mükafatı olarak değil, bu ödüllerin bütün çalışanlara olağan olarak yapıldığı algısını yaratacaktır.

2.6.2.8. Takım Çalışması

Takım, bir hedefe ulaşmak üzere bir araya gelen, birbirine bağlı ve beraber hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan gruptur (Barutçugil, 2004: 278).

Takım çalışması, işgörelerin birbirleri ile olan temaslarını ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Takım çalışmasında karar ve fikirler paylaşıldıkça örgüt çalışanlarının bağlılığı da artmaktadır. Takım çalışmasında, çalışanların planlı çalışmaları, çalışma güdülerinin arttırmaları, paylaşımların ilerlemesi, etkili ve kaliteli çalışmaları, örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

2.6.2.9. Rol Belirsizliği ve atışması

Rol atışması, örgütte bireyden değişik istek ve beklentilerin olduğu ortamlarda oluşmaktadır, bu tür ortamlarda çalışan bir talebi yerine getirdiğinde diğer taleplerden bazılarını yapamamakta veya istekleri yerine getirmesi zorlaşmaktadır. Rol belirsizliği de kişinin kendisine örgüt tarafından verilen görevin üstesinden gelebilmesi, başarılı olabilmesi için gerekli olan bilgilerin eksik olduğu; bireye örgüt tarafından görev, yetki ve sorumluluğunun tam olarak belirtilmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Rol atışmasının kişiden kaynaklandığı, rol belirsizliğinin ise rgttten kaynaklandığı açıklanmaktadır (İnce ve Gl, 2011: 82).

Rol atışması, örgüt içindeki çalışanların işlerini yapma sürecinde örgüt içinde veya dışındaki farklı tarafların talepleri arasında kalma durumunu ifade etmektedir. alışana görevi ile ilgili net bilgi verilmemesi, görev tanımı yapılmaması iş ortamında oluşabilecek kararsızlık durumudur. Rol belirsizliği ve rol atışması örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemekte, bu olumsuzluk çalışanın örgüte karşı ilgisiz davranmasına ve örgütte ie dönük yaşamasına neden olmaktadır.

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu faktörlere sektörün durumu, işsizlik, ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, profesyonellik, alternatif iş bulma imkanları örnek olarak verilebilir.

2.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik kavramı mesleğe bağlılıkla ilgilidir ve kişinin işi ile bütünleşmesi, işinin gerektirdiği bütün değerleri kabullenmesidir (İnce ve Gl, 2005: 84).

Shafer ve arkadaşları (2002: 48), profesyonelliği açıklayan dört özellik belirlemişlerdir: Profesyoneller;

- Mesleklerinin gerektirdiği birtakım örgütler kurar ve bu örgütlere ye olup, toplantı, seminer, eğitim kongre vb. faaliyetlere katılırlar, kitap, dergi gibi yayınları takip ederler ve topluluklara katılırlar,
- Toplumla ilgili mesuliyet sahibidirler,
- Bir takım kurallar koyarlar ve bunlara inanırlar,
- Yasalar kurallar koyma istekleri bulunur.

Profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Örgütsel çatışma ve profesyonelliğin, örgütsel bağlılık ve performansa dair ilişkisi vardır. Profesyoneller için mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılığın ikiside geliştirmeye çalışmak sorun oluşturabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, profesyonellerin mesleki gelişimini onaylıyor ve destek oluyorsa mesleki bağlılık bu durumdan olumsuz, örgütsel bağlılık olumlu etkilenir. Mesleki ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi ile bu sorunlar azaltılabilir, devamsızlık ve işten ayrılma gibi bağlılığı olumsuz etkileyen davranışların önüne geçilebilir.

2.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları, bir bireyin çalışmaya başladıktan sonraki dönemde örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktördür, şüphesiz diğer iş imkanları, işgörenlerin bireysel kabiliyetleri ile değil, aynı zamanda örgütün bulunduğu ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, örgütün bulunduğu sektör, globalleşme, milli ve ülkeler arası değişkenlere de bağlıdır (İnce ve Gül, 2005: 85).

Bireylerin yeni bir iş bulma imkanlarının az olmasının örgüte olan bağlılığı çoğalttığı bilinmektedir. İş fırsatlarının ve iş alternatiflerinin sınırlı olması, özellikler kriz dönemlerinde çalışanların örgüte daha fazla bağlılık duymasına neden olmaktadır.

Düşük eğitim seviyesi ve yaşın ilerlemesi bireylerin örgüt dışındaki diğer iş olanaklarını azaltacağı ve bu durumda da bireyin mevcut örgütteki pozisyonunu korumaya çalışacağından örgütsel bağlılık artacaktır. Yüksek tahsile sahip işgörenlerin iş değiştirme, iş bulma imkanları oldukça fazladır. Yeni iş bulma imkânına sahip olduğu halde örgütünde kalmayı tercih eden ve örgütüyle özdeşleşmiş işgörenin; iş değiştirme olanağı bulunmadığından örgütte var olmak için çaba sarf eden bir işgörenden çok daha fazla bağlılık göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bu başlık altında örgütsel bağlılığın ortaya çıkaracağı sonuçlar olan işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi konular ele alınmıştır

2.7.1. İşe Devamsızlık

Beklendiği gibi, duygusal bağlılık işe devam etme ile pozitif bir ilişki göstermektedir. Gerçekleştirdikleri meta-analizde, Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık ve işe devamlı gelme arasında yüksek korelasyon olduğunu bulmuşlardır. Ancak, bir çalışanın işine gösterdiği devamsızlığın farklı nedenleri olabileceği unutulmamalıdır. Bağlılığın her ne kadar, işte isteyerek yapılan devamsızlıkla negatif bir ilişki göstermesi beklense de; hastalık ya da ailevi nedenlerden kaynaklanan bir devamsızlıkla ilişki göstermemesi beklenmektedir. Yakın zamanda gerçekleştirilmiş olan bazı çalışmalar da, bu varsayım ile tutarlıdır (Meyer ve Allen, 1997; 26-27).

Yapılan çalışmalar, duygusal bağlılığın bile bile isteyerek yapılan devamsızlıkla bağlantılı olduğu, istemeden yapılan devamsızlıkla bağlantısı olmadığını ortaya koymuştur. İşe devamsızlık, duygusal bağlılığın aksine; devamlılık bağlılığı ile olumlu bir ilişkisi vardır.

2.7.2. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler, çalışanların örgüte katkısını arttırmak ve örgütte tutmak üzere çeşitli eğitim, ödül, ücret sistemleri, performans değerlendirmeleri uygulamaktadır. Bireylerin örgütten ayrılma veya örgüt değiştirme nedenlerinden bazıları örgütlerine verdikleri zaman, emek, özveri ve çabanın karşılığında örgütten elde ettiklerini yeterli bulmamalarıdır. Birey, örgüt için harcadığı çaba, verdiği emek ve zaman karşılığında hak ettiğini düşündüklerini elde edemediği zaman, bu taleplerini elde edebileceği başka bir örgüte geçiş yapmayı düşünmektedir. Bunlar bireyin örgüte olan bağlılığını azaltmakta, zayıflatmaktadır ve çalışanların işten ayrılma düşüncesinde artışa neden olmaktadır.

Birçok araştırma, örgütsel bağlılık ile hem çalışanın işten ayrılma niyeti hem de gerçekten işi bırakması arasında tutarlı bir negatif ilişkiden söz etmektedir. İlişkiler duygusal bağlılık için daha güçlü gözükmeyle birlikte, bağlılığın üç boyutu ve işten ayrılma arasında anlamlı ilişkiler de görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997; 25-26).

Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkiye sahip olduğunu destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005, 171; Jaramillo, Nixon ve Sams, 2005; 321; Stallworth, 2003; 405; Jaros, 1997; 319; Powell ve Meyer, 2004; 157).

2.7.3. Performans

Çalışanların performansı, örgütün verimliliğini ve başarısını geliştirme açısından önemlidir. Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki, bağlılık düzeyindeki değişime dayanmaktadır. Locke vd. (1988) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; örgütte güvenilen bir otorite tarafından tayin edilen hedeflerin çalışmada, çalışma isteği uyandırdığı; örgüt grubuna bağlılığın, yönetimin desteğiyle beraber performansı artırdığı görülmüştür (akt. iç. Sürgevil,2007)

Davranışsal bağlılığın ödüller ve teşviklerden olumlu etkilendiği ve bu durumda bunun da yüksek örgütsel bağlılık, yükselen verim ile tamamlandığı gözlenmiştir (Balay,2000; 139).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda, hipotezler genellikle örgütsel bağlılığın performansı arttıracığı yönünde olmuştur. Bu konuda kesin bir yargıya varılamamış olsa da; örgütsel bağlılığın verim üzerinde göreceli bir tesirinin bulunduğu söylenebilir.

2.7.4. Örgütsel Vatandaşlık

Sürekli değişim ve kaos ortamıyla karakterize edilen günümüz örgütlerinde, çalışanların işverenlerine karşı bağlılık hissetmeleri sınırlanmaktadır. Rousseau'ya göre (1998), çalışanların bağlılığını sağlamanın iki yolu vardır. Bunlardan biri, çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarını desteklemek; diğeri ise çalışanlara destek vermektir (Ng,Butts, Vanderberg, DeJoy ve Wilson, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü olarak hiçbir zorlama olmadan ve örgütün etkili ve işleyen unsurlarının beraber işlemesini sağlayan örgütün yararına olan tutumlardır (Organ, 1990; 46). 1983 yılından başlayarak günümüze kadar geçen süre boyunca örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan birçok araştırma yapılmıştır (Cardona ve Espejo, 2002; 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü koruma, örgütün gelişimi için önerileri kabul etme, örgüt çalışanlarıyla iyi iletişim kurma, becerileri geliştirme, yetenekleri geliştirme gibi konuları içermektedir. Fakat bu davranışlara örgütteki tüm çalışanların katılması gerekir, böyle olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansı ile bağlantılı olacaktır.

2.8. Örgütsel Bağlılığın İşletmelere Etkileri

2.8.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Örgütlerdeki ruh sağlığının önemli işaretlerinden biri olan ve işgörenin işteki tecrübesine ait olan düşüncelerinin, hissettiklerinin sonucu *iş doyumunu* dur. İş doyumunu kavram olarak; “işgörenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal doyum” olarak açıklanmaktadır (Silah, 2001; 103; Telman ve Ünsal, 2004; 12-13). Eisenstat ve Fenler (1984), iş doyumunu, “çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi” olarak ifade etmektedir (Baysal, 1995; 9).

Bireyin işini sevmesi, kendisini işine layık görmesi, aldığı ücreti tatmin edici bulması, örgütün imkân ve olanaklarını yeterli bulması, işinden memnun olması, iş arkadaşlarını sevmesi, uyumlu çalışması gibi faktörler çalışanın iş doyumunu yükseltirken, olumsuz faktörler bireyde doyumсуuzluk oluşmasına sebep olur.

İş doyumuyla örgütsel bağlılık farklı kavramlardır ve aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Örgütsel bağlılık iş doyumuna göre daha bütünsel bir kavramdır; örgütsel bağlılıkta örgüt ile örgütün hedefleri söz konusu iken; iş doyumunda hedef, örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarının tanımlandığı işlemdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütün geneline iş doyumunu ise çalışanın işine karşı vermiş olduğu tepkilerin bütünüdür.

İş doyumuna kıyasla örgütsel bağlılık daha kalıcıdır. Örgütte günlük işlemlerde çalışanın iş doyumunu kolayca etkilenebilirken, örgütsel bağlılık için aynı durum geçerli değildir, kolay etkilenebilir. İş doyumunu, örgütsel bağlılığın boyutlarını doğrudan ve olumlu şekilde etkilemektedir.

2.8.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü

Kültür kavramı örgüt kuramlarına mühim katkılar sağlamaktadır, alışılmış idare anlayışlarındaki “en iyi tek yol” değerine başka bir açıdan bakması ve dünya çapında (etik) ve kültürel olan davranışlar (emik) arasındaki birbirleriyle beraber büyüyen uygulamaları ve düşünceleri eleştirmiş olmasından dolayı araştırmalara konu olmaktadır (Bozkurt, 2000; 120).

Örgütler, kurumlar faaliyetlerini yönlendiren kültüre sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün içsel birlik ve dışsal uyum gibi sorunlarını bertaraf etmek üzere tecrübe ettiği varsayımlar olarak da tanımlanabilir.

Örgüt veya kurum kültürünün üç ana fonksiyonundan söz edilebilmektedir (Okay, 2002; 226):

1. Örgüt kültürü, işgörenlerin örgütüyle bütünleşmelerini sağlar, bu da örgüt kültürünün *bütünleştirme fonksiyonunu* meydana getirmektedir.
2. Örgüt kültürü, davranışlar için belirgin talimatlar verir, böylece davranışları yönlendirmiş olur ve gerektiği takdirde bu yönlendirmeyi uygular. Bu da örgütsel kültürün *koordinasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.
3. Örgüt kültürü motivasyonu sağlar, sağlam kurulmuş bir örgüt kültürü, örgütün genel psikolojisini etkiler ve ayrıca özellikle de işgörenlerin örgütlerine olan düşüncelerinin olumlu olmasına katkı sağlar. Bu ise, örgüt kültürünün *motivasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır. Bu üç fonksiyona sahip, güçlü ve örgüt stratejisine katkıda bulunan bir örgüt kültürü, örgütün etkinliğinde önemli rol oynayacaktır.

Çoğu zaman başarılı firmaların kültürleri, örgüt çalışanları arasında sıkı bir bağlılığın oluşturulması ve korunmasında önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılığın derecesi çoğunlukla, örgüt kültürünün derecesini göstermektedir. Bu nedenle örgütsel kültürdeki boşluk ve zayıflıkların, düşük örgütsel bağlılık yarattığı düşünülmektedir. Ancak örgüt yapılarının, gelecekteki teknolojik gelişmelerle beraber yaşayacağı değişikliklerden nasıl etkileneceği, çalışanlardaki örgütsel bağlılığın nasıl muhafaza edileceği ve yeni yaratılacak örgütsel bağlılığın nasıl olacağı konusunda endişeler bulunmaktadır.

2.9. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Randall (1987), yapmış olduğu örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmada, bağlılık düzeyleri ve aynı zamanda bu düzeylerin işgören üzerindeki tüm etkilerini ele almıştır. Bu konuda ortaya; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri çıkmış ve bu düzeyler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır: (Bayram, 2005; 135-136):

a. Düşük örgütsel bağlılık: Düşük örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgütleri ile arasındaki bağ zayıftır. Birey, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak için gösterdiği çaba, tutum ve davranışlara sahip değildir. Bu bağlılıkta işgören, kendisinin örgüte bağlanmasını sağlayan davranışlar ve yönelmelere sahip olmamakla beraber, işgörenin yetenekleri ortaya çıkabilir, aynı zamanda işgören, örgütüne düşük bağlılık duyduğundan diğer iş olanaklarını araştıracaktır ve bu durum insan kaynaklarının etkin olmasını sağlayacaktır. Örgüt, işgörenin içinden gelen ve gayri resmi olan bu

etkileşimden doğru faydalanabilirse, örgütün zararı ile sonuçlanabilecek durumlardan başarı ile çıkabilecektir (Balay, 2000).

Bağlılık düzeyi zayıf (düşük) olan bireyler, işle ilgili görevlerinde gerekli çabayı göstermede yetersiz olacakları gibi aynı zamanda takım çalışmalarında grup bağlılığı ile ilgili olarak en az çabayı gösterirler. Ayrıca fırsat bulduklarında alternatif iş imkanlarını değerlendirip, örgüt değiştirme girişiminde bulunabilirler. Düşük örgütsel bağlılık; işgörenle ilgili itiraz, şikayet gibi olumsuz sonuçlar doğuracağından, örgütün itibarı zedelenmekte, müşteri kaybı yaşanmakta, müşterilerin güveni sarsılmakta, gelir kayıpları oluşmakta ve yeniliklere adapte olunamamaktadır, bu durum aynı zamanda örgütün otoriter yapısına tehdit oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler sürekli olarak alternatif yeni iş imkanlarının arayışında olduklarından insan kaynaklarının daha aktif ve hareketli kullanımına sebep olurlar, kriz durumlarında ise değişik ve farklı fikirler sunabilirler. Fakat örgütsel bağlılığın düşük olması, verimin düşmesi, devamsızlık, geç kalma, işe karşı özensizlik, örgütü zarara uğratacak davranışlarda bulunma, örgüte ve iş arkadaşlarına saldırgan tavırlar sergileme gibi olumsuz davranışlara neden olur.

b. İlimli örgütsel bağlılık: Çalışanın tecrübe ve deneyiminin fazla ancak örgütle bütünleşmenin ve örgüt bağlılığının tam olarak gelişmediği; çalışanın örgütün hedef, kültür, politika, faaliyet ve amaçlarını kabullenmesine karşın kendisini örgütün üyesi olarak hissedememesi halidir. İlimli örgütsel bağlılıkta olan çalışanlar, kendini geliştirmeye kapalı olmakta ve bireysel özelliklerini korumaya çalışmaktadır, örgütün bazı değerlerini kabullenmekte, örgütte sadece işlerini yapmaya odaklanırken, diğer yandan da kendi kimliklerini korumayı sürdürmektedir.

İlimli örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. Bu düzeydeki işgörenlerin örgüte sadık kalma ile topluma olan sorumluluğu arasında ikilem yaşaması örgütte verimin düşmesine neden olabilecektir.

c. Yüksek örgütsel bağlılık: Bireylerin örgüte güçlü bağlılık göstermesi, bireyin örgütün bütün değerlerini benimsediği, amaç ve hedeflerini kabul ettiği, örgütüyle bütünleştiği, bağlandığı ve kendisini örgütüne adadığı bağlılık düzeyidir. Bu durum bireye yüksek ücret ve başarı sağlayacak, yetki devri ve terfi gibi olanaklarla da örgütün bireyi ödüllendirmesi söz konusu olacaktır. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireylerin iş

arkadaşlarından, işinden ve örgütteki konumundan aldığı haz, keyif fazladır ve bu bireylerin örgütü terk etmeleri ancak mutsuz olma, örgütteki köklü değişiklikler, işe karşı doyumsuzluk, hak ettiğini düşündüğü terfiyi almama, hayal kırıklığı yaşama, umduğunu bulamama gibi durumlarda gerçekleşmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazı durumlarda, işgörenin kendini geliştirmesine engel olmakta ve yaratıcılığının yok olmasına da sebep olmaktadır. Bu durum işgörenin yeniliğe karşı kapalı olması, dış çevre ile olan ilişkilerinde zorlanması ve örgüt için de insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, örgütte aidiyet hissini yoğun yaşarlar ve işlerinde verimli hissederler, örgüte karşı olumlu duygular beslediğinden dış çevreye karşı da örgüt için olumlu algılar yaratarak, örgütün itibarı ve saygınlığının artmasını dolayısıyla da örgütün diğer örgütlere göre daha çok tercih edilmesini sağlayacaktır.

Ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün geleneklerine bağlılık gösterebileceklerinden yeniliklere karşı koyabilir, yaratıcılıkları azalabilir, örgütün yararına olduğunu düşündüğü her türlü illegal davranışlar gösterebilirler. Kendi bireysel değerlerinden ziyade örgütün değerlerine öncelikli davranabilirler ayrıca örgüte sıkı sıkıya bağlılık ve örgütü ön planda tutma, aile ve özel yaşantıda sorunlara neden olabilir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAMU ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

Modern yönetim anlayışı ve uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen günümüzde yönetim ve çalışanlarla ilgili farklı sorunlarla karşılaşma olasılığı her zaman söz konusu olmaktadır. Çalışanların kurumunu sahiplenmesi, işten ayrılma niyetlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması, stres düzeylerinin azaltılması ve tükenmişlik sendromunun ortadan kaldırılmasına ilişkin farklı çalışma ve uygulamalara rastlamak mümkündür. Bu araştırma da tükenmişlik ile örgütsel bağlılık kurgusu üzerine tasarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik kavramlarını ayrı ele alan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak örgütsel bağlılıkla ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda ulusal (Çetin vd, 2011; Yücel, 2013; Kervancı, 2013; Derin ve Demirel 2012; Sağlam vd., 2010; Tekin vd, 2014) ve uluslararası (Allen ve Meyer, 1990; Chuo,2003; Kalliath vd., 1998; Maslach ve Jackson,1981; King ve Sethi, 1997; Zhang ve Ma 2010) alanda yapılmış araştırmalara rastlamak mümkündür. Çalışmalar genel olarak her iki kavram arasındaki ilişkiyi ve ilişki yönünü belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Konu sadece araştırmacıların değil aynı zamanda farklı işletme yöneticilerinin de dikkatlerini çekmektedir. Çalışmaların neredeyse tamamında bu ilişkinin varlığı ve negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Bunlardan Tekin vd.'nin (2014) su ürünleri işletmesinde çalışan 125 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiş olup bu ilişkilerin katılımcıların demografik yapısına göre farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Derin ve Demirel'in (2012) çalışmalarında ise tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Sağlam Arı vd. de (2010) 80 yatırım uzmanı ile yaptıkları çalışmanın sonucunda tükenmişlik ve örgütsel bağlılığa ait alt boyutlar arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Kervancı'da (2013) hazırladığı yüksek lisans tezinde de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kalliath vd.'nin (1998) 197 hemşire ve 110 laboratuvar teknikeri ile yaptıkları araştırma sonucunda bazı alt boyutlardaki zayıf ilişkinin varlığına rağmen genel olarak örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif bir korelasyonun varlığı ortaya çıkmıştır. Tan ve Akhtar'ın (1998) Hong Kong'daki 147 banka memuru ile yaptıkları çalışma sonucunda tükenmişlik ile örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla farklı önem

derecelerinde negatif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Benzer sonuçlar King'in (1997) çalışmasında da görülmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde yapılan alan araştırması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek gerekli değerlendirmeler yapılmıştır. Bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine değinilmiştir. Araştırmanın metodolojisinin detaylı bir şekilde açıklandığı ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın çıkış noktası, verilerin analizi ve bulguların yorumlanması gibi konulara bu bölümün devamında yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde Frekans Analizi, Faktör Analizi ile birlikte Bağımsız T-Testi (*Independent Samples T-test*) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (*One-way Anova*) gibi farklılık testleri ile Korelasyon ve Regresyon testlerinden faydalanılmış ve elde edilen bulgular tablolar yardımıyla yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı kamu çalışanlarındaki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında olası bir ilişkinin varlığının (yokluğunun) belirlenmesidir. Ayrıca bu ilişkinin yönü ve katılımcıların demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır. Böylece tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve yönü tespit edilebilecek, örgütüne bağlı çalışanların tükenmişlik sendromuna girme olasılıkları ya da tükenmişlik sendromu yaşayan kamu çalışanlarının örgütüne bağlılık derecesi ortaya çıkarılabilecektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerine göre hazırlanmış olup gerekli veriler önceki çalışmalarda test edilmiş bir ölçek yardımıyla elde edilmiştir. Beşli likert tipi ölçeğe dayalı düzenlenen anket formunun katılımcılarla doldurulması ve bunların istatistik programına aktarılarak analiz edilmesi esasına dayanmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm kamu çalışanları, çalışma evrenini ise Kocaeli'nin Kandıra ilçesinde farklı kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Kandıra Kaymakamlığı'nın desteği ile tüm kurum amirlerine bir üst yazı ile anket formları ulaştırılmış ve personelinin bu formları doldurulması talep edilmiştir. Çalışma evreninin neredeyse tamamına ulaşılmıştır. İlçede geçici görevde bulunan, yıllık

izinde olan vs. özel durumda olanların haricinde yaklaşık 1400 kamu personeli görev yapmaktadır. Kurumlarda toplanan veriler araştırmacıya elden ulaştırılmıştır. Elde edilen 412 formdan eksik veya gelişigüzel doldurulmuş olabileceği düşünülen 24 katılımcıya ait form değerlendirme kapsamından çıkarılmış geriye kalan 388 anket formu analize tabi tutulmuştur. Bu rakam birçok bilimsel araştırmacı tarafından yeterli bir sayı olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın verileri Haziran-Ekim 2017 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2.2. Anket Formunun Niteliği

Araştırmanın verilerinin elde edilmesi amacıyla anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeler yer almaktadır. Duygusal, normatif ve devam bağlılığı konusunda 24 ifade hazırlanmıştır. Bu bölüm Allen ve Meyer'in (1990) alışmalarında kullandıkları ölçekten yola çıkılarak düzenlenmiştir. İkinci bölüm Maslach ve diğerlerinin (1981) alışmalarında kullandıkları ölçekten esinlenerek hazırlanmıştır. Bu bölüm Duygusal Tükenmişlik, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma konuları altında 22 ifadeden oluşan tükenmişlik konusuna ayrılmıştır. İki ayrı çalışmada kullanılan ifadeler gözden geirilmif ve Türkçe 'ye uyarlanarak ankete son hali verilmiştir. İki bölümün ifadeleri beşli Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Formun son bölümü demografik özelliklere ayrılmıştır. Anket formu taslak haline getirildikten sonra aynı alanda alışan Sakarya ve Kocaeli Üniversitelerinde görevli (yönetim-organizasyon bölümleri) beş ayrı öğretim üyesinin de görüş ve eleştirilerine sunulmuştur. Gerekli düzeltmelerden sonra araştırmacının kurumunda görevli farklı statülerdeki 30 çalışana pilot uygulama yapılmış ve anlaşılmakta güçlük çekilen sorular gözden geçirilerek ankete son hali verilmiştir.

3.3. Araştırmada İzlenilen Yol ve Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmada alan araştırmasıyla ulaşılan bulgulardan hareket ederek var olan bir sorunun farklı bir çalışma evreninde tespit edilmesine ve soruna genelleştirebilecek çözüm önerilerinin getirilmesi hedeflenmiştir. Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması, ayrıca bu iki boyutun katılımcıların demografik niteliklerine göre farklılaşabileceğinin tespiti de bu araştırmanın temel amaçları arasındadır. Araştırmanın analiz edilmesinde kullanılan yöntemlerin tamamı bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda özetlenmiştir.

Ana hipotez 1:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz konusudur.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz konusu değildir.

Ana hipotez 2:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 2.1:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 2.2:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 2.3:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 2.4:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 2.5:

H₀: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

3.4. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Katılımcılara ait örgütsel bağlılık düzeylerini ölçebilmek için Allen ve Meyer (1990) ikilisinin geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek alan araştırmacılarından Wasti (1999) tarafından gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde ortaya çıkan ve Türk kültürüne yatkın ifadeleri içeren farklı maddelerin eklenmesiyle Türkçeye uyarlanmıştır. Otuz iki maddeden oluşan ölçek, “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere üç alt boyutu içerir (Wasti 1999: 45; Wasti 2003: 308). Alt ölçeklerden ortalama esasına göre alınacak yüksek puanlar daha fazla normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı hissedildiğini ortaya koyacaktır.

Wasti'nin (1999: 43) ölçeğine ait olan güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında sırasıyla 0.84, 0.80 ve 0.70 şeklinde ortaya çıkmıştır. Farklı bir araştırmada analiz sonucu elde edilen güvenilirlik ise bahsi geçen üç alt boyut için 0.79, 0.73, 0.88 şeklinde ortaya çıkmıştır (Çetin vd., 2011). Dolayısıyla bu çalışmada da verilerin güvenilirliğini saptamak için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha hesaplanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek adına 0.70'den fazla olması arzu edilmektedir (Bryman ve Cramer, 1997:78, Akt. Yücel, 2013). Elde edilen verilerin güvenilirlik analizi sonucu toplam ölçeğin katsayısı (Cronbach Alpha-iç tutarlık) 0,73 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik kapsamında bu rakam iyi olarak değerlendirilmektedir. Araştırma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo.1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| ÖLÇEK | İfade Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı |
|--|---------------------|---------------------------------|
| Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler | 24 | 0,796 |
| Örgütsel Tükenmişliğe İlişkin İfadeler | 22 | 0,729 |
| Genel Ölçek | 46 | 0,733 |

Genel güvenilirlik analizinden sonra ölçeğin bölümlerine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 1 incelendiğinde ilk olarak “Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler”

bölümünde yer alan yirmi dört ifade için güvenilirlik analizi yapılmış ve Güvenirlilik (*Cronbach Alpha*) katsayısı 0,796 olarak tespit edilmiştir. Daha sonrasında, “Örgütsel Tükenmişliğe İlişkin İfadeler” bölümünün yirmi iki ifadesi için Güvenirlilik (*Cronbach Alpha*) analizi yapılmış ve Güvenirlilik (*Cronbach Alpha*) katsayısı 0,729 olarak tespit edilmiştir.

Sosyal bilimler için bu katsayının 0,7 üzerinde olması durumunda Cronbach Alfa değerlerinin güvenilirlik açısından güçlü olduğu bilinmektedir (Altunışık vd., 2012: 126). Can (2012:369) ise yaptığı çalışmada güvenilirlik katsayısı ile ilgili şu değerlendirmeleri yapmıştır:

- $0,90 \leq \alpha \leq 1,00$ = Yüksek Derecede güvenilir
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,90$ = Oldukça güvenilir
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ = Düşük derecede güvenilir ve
- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ = Güvenilir değildir.

Bu açıdan, anketin ilk iki bölümünün güvenilirlik koşulunu sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte ölçeğin tamamının güvenilirlik analizi sonucunda çıkan Cronbach Alpha katsayısının da güvenilirlik şartını sağlandığı görülmektedir.

3.5. Bulgular ve Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen veriler farklı istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Bunun için istatistik paket programı olan SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences)'den faydalanılmıştır. Araştırma da ilk olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Bunun için Shapiro Wilks ve Kolmogorov Simirnov testleri yapılmıştır. Ayrıca verilere ait Çarpıklık (*Skewness*) ve Basıklık (*Kurtosis*) değerlerine bakılmış ve histogramlar çıkarılmıştır. Bütün bu testler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir (Altunışık, vd., 2012). Bu durum verilerin analizinde parametrik testlerden faydalanılmasına zemin hazırlamıştır.

Normallik testlerinden sonra, frekans analizi yapılarak ifadelere yönelik sıklık değerleri elde edilip ölçeğin bütün bölümleri için raporlanmıştır. Daha sonrasında ifadelerin daha sade ve anlaşılır olması adına Faktör Analizi yapılarak ifadeler boyutlandırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için ise Korelasyon ve Regresyon analizlerine başvurulmuştur. Son olarak araştırma hipotezlerine ilişkin cevapların alınması için parametrik testlerin farklılık testleri olan bağımsız t-testi ile tek yönlü

varyans analizlerine (Independent T-Test ve One-way Anova) başvurulmuştur. Elde edilen bu sonuçlar tablolar yardımı ile raporlanmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi

Bu kısımda anketin üçüncü bölümündeki demografik değişkenlere ilişkin frekans bilgilerine yer verilmiştir. Değerlendirmeler sıklık değerleri ve yüzdeler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet dağılımlarının birbirine yakın oranda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların % 65'inin evli ve yaklaşık % 49'unun çocuk sahibi olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 87'sinin 30 ile 45 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların % 40'ının 5 yıldan az, % 60'ının 6 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

| DEĞİŞKENLER | N | % | DEĞİŞKENLER | N | % |
|------------------------|-----|------|------------------------------|-----|------|
| Cinsiyet | | | Medeni Durum | | |
| Kadın | 180 | 46,4 | Evli | 254 | 65,8 |
| Erkek | 208 | 53,6 | Bekar | 132 | 34,2 |
| Meslek | | | Kurumdaki Pozisyon | | |
| Din Görevlisi | 64 | 16,6 | Çalışan | 341 | 87,9 |
| Öğretmen | 242 | 62,9 | Yönetici | 47 | 12,1 |
| Memur | 79 | 20,5 | | | |
| Çocuk Sayısı | | | Gelir Düzeyi | | |
| Çocuk yok | 190 | 48,8 | Düşük | 42 | 10,9 |
| 1 çocuk | 68 | 17,5 | Orta | 283 | 72,9 |
| 2 çocuk | 92 | 23,7 | Yüksek | 63 | 16,2 |
| 3 ve daha fazla çocuk | 39 | 10 | | | |
| Çalışma Süresi | | | Toplam Çalışma Süresi | | |
| 1 yıldan az | 73 | 19,2 | 5 yıldan az | 151 | 39,1 |
| 1-5 yıl | 183 | 47,6 | 6-10 yıl | 91 | 23,5 |
| 6-10 yıl | 55 | 14,3 | 11-15 yıl | 51 | 13,1 |
| 11-15 yıl | 30 | 7,8 | 16-20 yıl | 33 | 8,5 |
| 15 yıldan fazla | 43 | 11,1 | 20 yıldan fazla | 61 | 15,8 |
| Kurumdaki Unvan | | | Eğitim Durumu | | |
| Öğretim Üyesi | 36 | 9,3 | İlk ve Orta Öğrenim | 32 | 8,2 |
| Din Görevlisi | 54 | 13,9 | Önlisans | 50 | 12,9 |
| Yönetici | 42 | 10,9 | Lisans | 262 | 67,5 |
| Diğer | 255 | 65,9 | Lisansüstü | 44 | 11,4 |
| Yaş | | | | | |
| 30 ve altı | 155 | 40,1 | | | |
| 31-45 | 181 | 46,9 | | | |
| 45 ve üzeri | 50 | 13 | | | |

Tablo 1'e göre katılımcıların % 67'si lisans, % 13'ü önlisans ve % 11'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 88'i buldukları kurumda çalışan pozisyonundadırlar. Tabloya göre (Tablo 2) katılımcıların % 62'sinin 1-10 yıl süresince aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Kurumda çalışan katılımcıların % 73'ü orta düzey gelire sahiptir. Katılımcıların yaklaşık % 63'ünün mesleğinin öğretmen olduğu görülmektedir.

3.5.2. Araştırma İfadelerine İlişkin Frekans ve Sıklık Analizleri

Bu kısımda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ifadelerinin dağılımları üzerinde durulmuştur. Tablo 3 incelendiğinde ölçekteki ifadelerin aritmetik ortalamasının genellikle 2 ile 4 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en çok katıldığı ifadenin “Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum ($\bar{X}=3,92$)” olduğu dikkat çekmektedir. Bununla beraber en az katıldıklarını ifadenin ise “Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim ($\bar{X}=2,18$)” olduğu göze çarpmaktadır.

“Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim ($\bar{X}=3,64$)” ifadesine katılımcıların % 58'inin olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. “Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade etmektedir ($\bar{X}=3,61$)” ifadesine katılımcıların % 63'ünün olumlu yanıt verdiği görülmektedir. “Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum ($\bar{X}=3,55$)” ifadesine katılımcıların % 57'sinin olumsuz yanıt verdiği Tablodan anlaşılmaktadır.

“Şu anda bu kurumda çalışmaya devam ediyorm olmam istekten ziyade zorunluluk gereğidir ($\bar{X}=2,42$)” ifadesine katılımcıların % 52'sinin olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte “İnsanların bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı bir davranış değildir ($\bar{X}=2,42$)” ifadesine katılımcıların % 62'sinin olumlu yanıt verdiği Tablo 4'te görülmektedir. “Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da kolayca gösterebilirim ($\bar{X}=2,31$)” ifadesine katılımcıların % 62'sinin olumlu yanıt verdiği ilgili tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Frekans Analizi

| İfadeler | A.O. | S.S. |
|---|------|------|
| Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. | 3,92 | 0,93 |
| Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim. | 3,64 | 1,15 |
| Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade etmektedir. | 3,61 | 1,06 |
| Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum. | 3,55 | 1,62 |
| Kariyerimin kalan kısmında bu kurumda çalışmak beni çok mutlu eder. | 3,54 | 1,23 |
| Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum. | 3,43 | 1,34 |
| Şu anda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz. | 3,39 | 1,11 |
| Bu kurumdan ayrılmama neden olacak seçenekler çok azdır. | 3,37 | 1,08 |
| İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum. | 3,36 | 1,45 |
| Kurum dışındaki insanlara işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum. | 3,34 | 1,23 |
| Sonrası için ayarlanmış bir iş alternatifim olmasa bile işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum. | 3,32 | 1,13 |
| İstesem bile, şu anda bu kurumdan ayrılmam çok zor. | 3,13 | 1,14 |
| “Şirket adamı” olmayı arzu etmenin akla yatkın bir istek olduğunu düşünmüyorum. | 3,09 | 1,00 |
| Bu kurumdan ayrılırsam benim için uygun olan iş alternatiflerinin az olması sonucuyla karşılaşırım. | 3,07 | 1,21 |
| Şu anda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı. | 3,06 | 1,23 |
| Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar. | 2,92 | 1,06 |
| Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden birisi, burada sahip olduğum olanakların başka bir işyerinde karşılanamayabileceğini düşünmemdir. | 2,89 | 1,11 |
| Bir başka kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum. | 2,89 | 1,20 |
| Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden birisi, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve dolayısıyla kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmemdir. | 2,86 | 1,08 |
| İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünü aynı kurumda geçirdikleri geçmiş günlerde herşey daha iyiydi. | 2,86 | 1,01 |
| Şu anda bu kurumda çalışmaya devam ediyorm olmam istekten ziyade zorunluluk gereğidir. | 2,65 | 1,19 |
| İnsanların bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı bir davranış değildir. | 2,42 | 1,03 |
| Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da kolayca gösterebilirim. | 2,31 | 0,98 |
| Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim. | 2,18 | 1,02 |

Tablo 4’teki tükenmişliğe ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamasının genellikle 0,48 ile 3,23 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en sık karşılaştıkları durum olduğunu düşündüğü ifadenin “Hizmet verdiğim insanlarla rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim ($\bar{X}= 3,23$)” olduğu dikkat

çekmektedir. Bununla beraber nadir karşılaştıkları durum olduğunu düşündüğü ifadenin ise “Hizmet verdiğim bazı insanların başına gelenler gerçekten umurumda değil ($\bar{X}=0,48$)” olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Tükenmişliğe İlişkin İfadelerin Frekans Analizi

| İfadeler | A.O. | S.S. |
|--|------|------|
| Hizmet verdiğim insanlarla rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim. | 3,23 | 0,97 |
| İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. | 3,11 | 1,02 |
| Hizmet verdiğim insanlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum. | 3,11 | 1,02 |
| Hizmet verdiğim insanların pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim. | 2,98 | 1,14 |
| Hizmet verdiğim insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim. | 2,96 | 1,05 |
| Kendimi çok enerjik hissediyorum. | 2,93 | 0,90 |
| İşimde duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim. | 2,72 | 1,22 |
| Bu meslekte pek çok değerli işler başardım. | 2,69 | 1,16 |
| İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum. | 2,15 | 1,24 |
| İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum. | 1,90 | 1,51 |
| Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum. | 1,56 | 1,25 |
| Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor. | 1,51 | 3,16 |
| İşimin beni tükettiğini hissediyorum. | 1,18 | 1,24 |
| Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginlik nedenidir. | 1,17 | 1,16 |
| Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum. | 1,02 | 0,97 |
| Dayanma gücümün sonunda olduğumu hissediyorum. | 0,88 | 1,12 |
| Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum. | 0,85 | 1,16 |
| İşimden dolayı kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum | 0,77 | 1,07 |
| Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için endişe duyuyorum. | 0,70 | 1,09 |
| Hizmet verdiğim bazı insanlara, onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum. | 0,66 | 1,02 |
| Hizmet verdiğim insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum. | 0,66 | 0,88 |
| Hizmet verdiğim bazı insanların başına gelenler gerçekten umurumda değil. | 0,48 | 0,91 |

Tablo 4 incelendiğinde “İşimle diğer insanların yaşamını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum ($\bar{X}=3,11$)” ifadesine katılımcıların % 75’inin haftada birkaç kez ve her gün

yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Benzer şekilde “Hizmet verdiğim insanlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum ($\bar{X}= 3,11$)” ifadesine katılımcıların %75’inin aynı yanıtları verdikleri tespit edilmiştir.

“Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için endişe duyuyorum ($\bar{X}= 0,70$)” ifadesine katılımcıların % 80’inin hiçbir zaman ve yılda birkaç kez yanıtlarını verdikleri Tablo 4’te görülmektedir. Bunun yanı sıra “Hizmet verdiğim bazı insanlara, onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum ($\bar{X}= 0,70$)” ve “Hizmet verdiğim insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum ($\bar{X}= 0,70$)” ifadelerine katılımcıların yaklaşık % 80’inin de hiçbir zaman ve yılda birkaç kez yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

3.5.3. Faktör Analizi

İfadelerin azaltılması amacıyla tükenmişlik ve bağımlılık boyutları açısından açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 5). Faktör analizi çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin net anlaşılmasını ve kolay yorumlanabilmesini sağlamak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek amacıyla kullanılmaktadır. Özetle temel bileşenler analizi şeklinde bir boyut azaltma ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir (Korkmaz, 2000; Tatlıdil, 1996, Akt. Doğan ve Başokçu, 2010).

İlgili yazında, başvuru olan ölçeğin ve ölçeğe ait ifadelerin geçerlik çalışmalarında faktör analizi benzeri çok değişkene sahip analizlerin yapılması amacıyla ulaşılması hedeflenen örneklem büyüklüğü açısından farklı tespitler ve görüşler ortaya atılmıştır. Farklı görüşlerde (Sapnas, 2004) örneklem büyüklükleri de farklılaşmaktadır. Bunlardan Preacher ve MacCallum (2002) en az örneklem büyüklüğünün 100 ile 250 arasında olması gerektiğini savunmaktadırlar. Diğerleri ise ifade sayısına bağlı olarak oran tespiti yapmaktadırlar. Örneğin, Tavşancıl’ın (2002) savına göre örneklem ifade sayısının 10 katına kadar ulaşması şeklindedir.

Katılımcı/ifade oranı Hatcher’e (1994) göre bu oran 5:1, Nunually’a (1978) göre ise 10:1 şeklindedir (Osborne ve Costello, 2004, Akt. Cesur ve Fer 2007). Preacher ve MacCallum (2002) ilgili yazında bu oranın 3 ile 10 kat arasında değişebileceğini vurgulamaktadırlar (Akt. Cesur ve Fer, 2007). İfade ve örneklem sayıları dikkate alındığında bu koşulun sağlandığı dikkat çekmektedir. Örgütsel bağımlılık için yapılan faktör analizi ile ortaya

çıkan Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testleri sonuçları da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

| Duygusal Bağlılık | Açık Var. 25,831 | Cr. Alfa 0,675 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
|---|-----------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade etmektedir. | | | 3,61 | 1,064 | 0,759 |
| Kariyerimin kalan kısmında bu kurumda çalışmak beni çok mutlu eder. | | | 3,54 | 1,236 | 0,745 |
| Şu anda bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmam istekten ziyade zorunluluk gereğidir. | | | 2,65 | 1,191 | 0,729 |
| Kurum dışındaki insanlara işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum. | | | 3,34 | 1,233 | 0,719 |
| Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim. | | | 2,36 | 1,158 | 0,676 |
| Bu kurumdan ayrılmama neden olacak seçenekler çok azdır. | | | 3,37 | 1,085 | 0,527 |
| Devam Bağlılığı | Açık Var. 15,691 | Cr. Alfa 0,639 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
| İstesem bile, şu anda bu kurumdan ayrılmam çok zor. | | | 3,13 | 1,147 | 0,737 |
| Şu anda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı. | | | 3,06 | 1,230 | 0,720 |
| Bu kurumdan ayrılırsam benim için uygun olan iş alternatiflerinin az olması sonucuyla karşılaşırım. | | | 3,07 | 1,213 | 0,663 |
| Şu anda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz. | | | 2,61 | 1,110 | 0,646 |
| Normatif Bağlılık | Açık Var. 12,310 | Cr. Alfa 0,567 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
| “Şirket adamı” olmayı arzu etmenin akla yatkın bir istek olduğunu düşünmüyorum. | | | 2,91 | 1,002 | 0,732 |
| İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünü aynı kurumda geçirdikleri geçmiş günlerde her şey daha iyiydi. | | | 2,86 | 1,013 | 0,674 |
| Bir başka kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum. | | | 2,89 | 1,207 | 0,583 |

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 53,83; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü: %78,30; Bartlett Küresellik Testi (0,00): $p < 0,05$; df : 231; Ki -Kare: 1130,401 Değerlendirme Aralığı (Bütün Boyutlar için [1] Hiç Katılmıyorum – [5] Tamamen Katılıyorum)

Örneklem boyutunun uygunluğunu gösteren KMO sonucu %78 ve ifadeler arasındaki iç tutarlılığı veren Bartlett's küresellik testi sonucu ise 0,01'den küçük çıkmış olup faktör analizi için uygunluğu ortaya koymuştur. İlk analizde arzu edilen grupların ortaya çıkmaması sonucunda bazı ifadeler çıkarılarak varimax rotasyon işlemine başvurulmuş ve Tablodaki veriler elde edilmiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları altında toplanan ifadeler toplam varyansın %54'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6: Tükenmişlik Faktör Analizi

| Duygusal Tükenmişlik | Açık Var. 20,345 | Cr. Alfa 0,773 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
|--|-----------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| İşimin beni tükettiğini hissediyorum. | | | 1,18 | 1,248 | 0,850 |
| Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum. | | | 1,56 | 1,253 | 0,842 |
| İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum. | | | 2,15 | 1,248 | 0,761 |
| İşimden dolayı kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum | | | 0,77 | 1,079 | 0,709 |
| Dayanma gücümün sonunda olduğumu hissediyorum. | | | 0,88 | 1,126 | 0,679 |
| Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginlik nedenidir. | | | 1,17 | 1,165 | 0,613 |
| Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor. | | | 1,51 | 3,166 | 0,514 |
| İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum. | | | 1,90 | 1,517 | 0,471 |
| Kişisel Başarı | Açık Var. 18,483 | Cr. Alfa 0,835 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
| İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. | | | 3,11 | 1,027 | 0,763 |
| Hizmet verdiğim insanlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum. | | | 3,11 | 1,025 | 0,736 |
| Hizmet verdiğim insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim. | | | 2,96 | 1,052 | 0,718 |
| İşimde duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim. | | | 2,72 | 1,228 | 0,710 |
| Hizmet verdiğim insanlarla rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim. | | | 3,23 | 0,977 | 0,702 |
| Bu meslekte pek çok değerli işler başardım. | | | 2,69 | 1,163 | 0,653 |
| Kendimi çok enerjik hissediyorum. | | | 2,93 | 0,908 | 0,603 |
| Hizmet verdiğim insanların pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim. | | | 2,98 | 1,142 | 0,563 |
| Duyarsızlaşma | Açık Var. 12,606 | Cr. Alfa 0,752 | Art. Ort. | Std. Sapma | Faktör Yükü |
| Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum. | | | 0,85 | 1,161 | 0,795 |
| Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için endişe duyuyorum. | | | 0,70 | 1,091 | 0,718 |
| Hizmet verdiğim bazı insanlara, onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum. | | | 0,66 | 1,029 | 0,692 |
| Hizmet verdiğim insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum. | | | 0,66 | 0,889 | 0,660 |
| Hizmet verdiğim bazı insanların başına gelenler gerçekten umurumda değil. | | | 0,48 | 0,917 | 0,516 |

Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: % 51,43; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü: %83,10; Barlett Küresellik Testi (0,00): $p < 0,05$; df : 231; Ki -Kare: 2903,152 Değerlendirme Aralığı (Bütün Boyutlar için [0] Hiçbir zaman – [4] Hergün)

Tükenmişlik için yapılan faktör analizinde de (Tablo 6) KMO yani örneklem boyutu uygunluğu %83, Barlett's küresellik ölçeği ise 0,01'den düşük çıkmıştır ($p<0,00$). Toplam varyansın % 51,43'ünü açıklayan üç boyuta (duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma) 21 ifade yük vermiştir.

3.5.4. Korelasyon Analizi

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki olası bir ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre duygusal bağlılık ile tükenmişlik ($r=-,229$) ve duyarsızlaşma ($r=-,340$) arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde normatif bağlılık ile tükenmişlik ($r=-,247$) arasında da ters yönlü bir korelasyonun varlığı dikkat çekmektedir.

Tablo 7: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılıkla İlişisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

| | Tükenmişlik Sendromu | Örgütsel Bağlılık | r |
|----------------------|----------------------|-------------------|------|
| Tükenmişlik Sendromu | 1 | -0.54 | 0,03 |
| Örgütsel Bağlılık | -0.54 | 1 | 0.03 |

Tabloya göre Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Buna bağlı olarak tükenmişlik sendromu azaldıkça örgütsel bağlılığın %54 oranında artacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında; Ana hipotez 1 için H_0 kabul, H_1 reddedilmiştir.

Ana hipotez 1:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz konusudur.

H_1 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz konusu değildir.

Kervancı'nın (2013) çalışmasında tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Ancak çalışmadaki duygusal tükenmişlik ve duygusal bağlılık ile kişisel başarı ile normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmamıştır.

Sağlam Arı vd.'nin (2010) çalışmalarında tükenmişlik seviyesi ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde duygusal tükenmişlik seviyesi ile işe bağlılık alt boyutu arasında

eksi yönde bir ilişki varlığı dikkat çekmektedir ($r = -0.63, p < 0,01$). Bu sonuçtan hareketle aracı kurum görevlilerinde duygusal tükenmişlik düzeyi yükseldikçe işe bağlılık düzeyinin hatırı sayılır biçimde düştüğü anlaşılmaktadır. Tükenmişlik sendromunun bir diğer alt boyutu olan duyarsızlaşma ile işe bağlılık arasındaki bağlantıya bakıldığında iki farklı değişken arasında eksi yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0.29, p < 0,01$). Bireysel başarıda düşüş hissi ve işe bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde bireysel başarıda düşme hissi arttıkça işe bağlılık düzeyinin düştüğü saptanmıştır. ($r = -0.66, p < 0,01$). Tekin vd. (2014) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Tükenmişlik ve örgütsel bağlılığa ilişkin alt boyutlar arası ilişki düzeyleri ve yönleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

| Değişkenler | \bar{X} | S.S | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------|-----------|-------|----------|---------|----------|---------|----------|---|
| Duygusal Bağlılık | 3,21 | 0,554 | 1 | | | | | |
| Devam Bağlılığı | 3,10 | 0,698 | ,072 | 1 | | | | |
| Normatif Bağlılık | 2,91 | 0,786 | ,242(*) | ,132(*) | 1 | | | |
| Duygusal Tükenmişlik | 1,45 | 1,032 | -,229(*) | ,087 | -,114(*) | 1 | | |
| Kişisel Başarı | 3,03 | 0,853 | ,151(*) | -,082 | ,100(*) | -,057 | 1 | |
| Duyarsızlaşma | 0,65 | 0,784 | -,340(*) | ,250(*) | -,022 | ,247(*) | -,228(*) | 1 |

1. Duygusal Bağlılık
2. Devam Bağlılığı
3. Normatif Bağlılık
4. Duygusal Tükenmişlik
5. Kişisel Başarı
6. Duyarsızlaşma

3.5.5. Regresyon Analizi

Tablo 9’da örgütsel bağlılığa ilişkin boyutların duygusal tükenmeyi yordama becerilerini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda bağlılık boyutları bağımsız tükenmişlik boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Tablodaki veriler örgütsel bağlılığa ait duygusal bağlılık boyutu, duygusal

tükenmişlik boyutunun yordacısı olup toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Bununla birlikte duygusal bağlılığın duygusal tükenmişlik üzerinde negatif etkisinin olduğu saptanmıştır. Duygusal tükenmişliğin duygusal bağlılıkla ters yönde ilişkisinin ortaya çıkması duygusal bağlılık arttıkça duygusal tükenmişlik derecesinin azalacağını göstermektedir. Aynı şekilde bağımsız değişkenleri oluşturan üç bağlılık boyutundan duygusal bağlılık (pozitif) ve devam bağlılığı boyutu(negatif) kişisel başarı tükenmişlik boyutunun yordacısı olup toplam varyansın % 23'ünü açıklamaktadır. Bu bakımdan duygusal bağlılık arttıkça ve devam bağlılığı azaldıkça kişisel başarı boyutunun derecesinin artacağı söylenebilir. Son olarak devam bağlılığı boyutu ise duyarsızlık tükenmişlik boyutunun pozitif etkisi olan yordacısıdır. Bu boyut toplam varyansın %15'ini ortaya koymaktadır. Bu etkinin aynı yönde olması devam bağlılığı arttıkça duyarsızlaşma derecesinin artacağını göstermektedir. Benzer sonuçlar Kervancı'nın (2013) çalışması sonucunda da elde edilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bet a | Std. Hata | t | Anlamlılık | R ² | Uyar. R ² | Anlamlılık |
|---|--------|-----------|-----------|------------|----------------|----------------------|--------------|
| Duygusal Bağlılık | - ,219 | ,094 | - 4,330** | ,000 | ,169 | ,161 | 0,000 |
| Devam Bağlılığı | ,113 | ,073 | 2,283 | ,023 | | | |
| Normatif Bağlılık | - ,076 | ,067 | -1,506 | ,133 | | | |
| <i>*p<0,05 düzeyinde anlamlı</i> | | | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik | | | | | | | |
| Bağımsız Değişkenler | Bet a | Std. Hata | t | Anlamlılık | R ² | Uyar. R ² | Anlamlılık |
| Duygusal Bağlılık | ,139 | ,079 | 2,694* | ,007 | ,281 | ,230 | 0,002 |
| Devam Bağlılığı | - ,104 | ,062 | - 2,456** | ,040 | | | |
| Normatif Bağlılık | ,081 | ,056 | 1,552 | ,122 | | | |
| <i>*p<0,05 düzeyinde anlamlı</i> | | | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı | | | | | | | |
| Bağımsız Değişkenler | Beta | Std. Hata | t | Anlamlılık | R ² | Uyar. R ² | Anlamlılık |
| Duygusal Bağlılık | - ,041 | ,072 | - ,821 | ,412 | ,167 | ,150 | 0,000 |
| Devam Bağlılığı | ,259 | ,056 | 5,230** | ,000 | | | |
| Normatif Bağlılık | - ,046 | ,051 | - ,900 | ,369 | | | |
| <i>*p<0,05 düzeyinde anlamlı</i> | | | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma | | | | | | | |

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi üzerine kurgulanan çalışmalar incelendiğinde (Tan ve Akhtar, 1998; Chuo, 2003; Leiter ve Maslach, 1988) ortak sonuç, örgütsel bağlılık alt boyutlarının tükenmişlik düzeyinden farklı düzeylerde etkilendiği görülmektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlardan bazılarının birbiriyle çelişmesi sonucunda örgütsel bağlılık unsurunun birçok çalışmada tek boyut noktasında ele alınması ve tükenmişlik sendromunun farklı boyutlarıyla hesaba katılması, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları arasındaki bağlantı konusunda tamamlayıcı bir çalışmanın yapılması gereğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bilgiler ışığında, işgörenlerin örgütsel bağlılık durumları Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdikleri üç boyuta sahip ölçek ile tükenmişlik seviyeleri de Maslach ve Jackson'un (1981) yine toplamda üç boyuttan oluşan ölçeği ile ölçülmüş ve iki farklı kavram arasındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.5.6. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Farklılık Analizleri

Bu kısımda, veriler normal dağıldığı için Parametrik olan testlerin farklılık testlerinden faydalanılmıştır. İki değişkenli değerlendirmeler için bağımsız t-testi (Independent Simple t-Test), ikiden fazla değişkenli değerlendirmeler için ise varyans analizi (One-Way Anova) testleri uygulanmıştır. Katılımcıların örgütlerine bağlılığını etkileyebileceği varsayımı ile cinsiyet, yaş, meslek, kurumlarındaki unvan ve pozisyonları, çocuk sayıları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri ve gelir düzeyleri gibi demografik bilgilerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde “Normatif Bağlılık” ($p<0,05$) boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklılık ürettiği görülmektedir. Farkın nereden kaynaklandığına ilişkin aritmetik ortalamalar göz önüne alındığında erkek katılımcıların ($\bar{X}=3,02$) kadın katılımcılara ($\bar{X}=2,78$) göre daha fazla olumlu düşündükleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte “Duygusal Tükenmişlik” boyutuna ($p<0,05$) boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklılık ürettiği ilgili tablodan anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılık kadın katılımcıların ($\bar{X}=1,71$) erkek katılımcılara ($\bar{X}=1,25$) göre daha olumlu yanıt vermesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 10: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | Değişken | n | \bar{X} | t | p |
|----------------------|----------|-----|-----------|--------|--------------|
| Normatif Bağlılık | Kadın | 176 | 2,78 | -3,096 | 0,002 |
| | Erkek | 208 | 3,02 | | |
| Duygusal Tükenmişlik | Kadın | 176 | 1,71 | 4,391 | 0,000 |
| | Erkek | 208 | 1,25 | | |

Yukarıdaki tabloda bulunan boyutlar için H_0 kabul H_1 reddedilmiştir. Tabloda bulunmayan boyutlar için ise H_1 kabul edilirken, H_0 reddedilmektedir.

Alt Hipotez 2.1:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_1 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Bazı boyutların katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık ürettiği Tablo 11’de görülmektedir. “Devam Bağlılığı” ($p < 0,05$) boyutunun ürettiği farklılığı çalışanların ($\bar{X}=3,13$) yöneticilere ($\bar{X}=2,87$) göre daha fazla olumlu yanıt vermesi açıklar niteliktedir. “Normatif Bağlılık” ($p < 0,05$) boyutunun katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık ürettiği görülmektedir. Farklılığın yöneticilerin ($\bar{X}=3,17$) çalışanlara ($\bar{X}=2,87$) göre daha olumlu görüş bildirmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 11: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | Değişken | n | \bar{X} | t | p |
|-------------------|----------|-----|-----------|--------|--------------|
| Devam Bağlılığı | Çalışan | 341 | 3,13 | 2,389 | 0,017 |
| | Yönetici | 47 | 2,87 | | |
| Normatif Bağlılık | Çalışan | 341 | 2,87 | -2,445 | 0,015 |
| | Yönetici | 47 | 3,17 | | |

Yukarıdaki tabloda bulunan boyutlar için H_0 kabul H_1 reddedilmiştir. Tabloda bulunmayan boyutlar için ise H_1 kabul edilirken, H_0 reddedilmektedir.

Alt Hipotez 2.5:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₁: Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

“Devam Bağlılığı” ve “Duygusal Tükenmişlik” ($p < 0,05$) boyutlarının katılımcıların mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği Tablo 12’den anlaşılmaktadır. Farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin belirlenmesi için “Tukey Test”i yapılmıştır. “Devam Bağlılığı” boyutunda oluşan farklılık Din Görevlileri ile Öğretmenler arasında gerçekleşirken, “Duygusal Tükenmişlik” boyutundaki farklılık ise Din görevlileri ile diğer meslek grupları arasında gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 12: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleklere Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | Din Görevlisi | Öğretme n | Memur | Tukey |
|----------------------|-------|--------------|---------------|-----------|-----------|-----------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Devam Bağlılığı | 4,179 | 0,016 | 3,30 | 3,02 | 3,15 | Din Görevlisi - Öğretmen |
| Duygusal Tükenmişlik | 8,241 | 0,000 | 1,00 | 1,58 | 1,46 | Din Görevlisi ile Diğerleri |

“Duygusal Bağlılık” ($p < 0,05$) boyutunun katılımcıların unvanlarına göre anlamlı farklılık ürettiği Tablo 13 incelendiğinde görülmektedir. Farklılığın nereden kaynaklandığına ilişkin Tukey Testi sonuçlarına bakıldığında Öğretim üyesi ve diğer unvanlar arasında ve Din görevlisi ile Yönetici arasında gerçekleştiği görülmektedir.

“Normatif Bağlılık” ($p < 0,05$) boyutu katılımcıların unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık yönetici unvanına sahip katılımcılar ile diğer unvana sahip katılımcılar arasında gerçekleştiği söylenebilir. Aynı şekilde “Duygusal Tükenmişlik” ($p < 0,05$) boyutunda da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık Din görevlisi unvanına sahip katılımcılar ile diğer tüm unvanlara sahip katılımcılar arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 13: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Unvanlara Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | Öğretim Üyesi | Din Görevlisi | Yönetici | Diğer | Tukey |
|----------------------|--------|--------------|---------------|---------------|-----------|-----------|--|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Duygusal Bağlılık | 3,443 | 0,017 | 3,17 | 3,35 | 3,36 | 3,15 | Öğretim Üyesi ve Diğer ile Din Görevlisi ve Yönetici |
| Normatif Bağlılık | 6,271 | 0,000 | 2,97 | 3,09 | 3,29 | 2,80 | Yönetici ile Diğer |
| Duygusal Tükenmişlik | 11,674 | 0,000 | 1,61 | 0,74 | 1,31 | 1,60 | Din Görevlisi ile diğer değişkenler |

Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayılarına göre tükenmişlik ve örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar oluşmuştur (Tablo 14). “Normatif Bağlılık” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılığın çocuk sahibi olmayan katılımcılar ile 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmektedir. Benzer şekilde “Duygusal Tükenmişlik” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılık da 1 çocuk sahibi katılımcılar ile 3 ve daha fazla çocuk sahibi katılımcılar arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 14: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayılarına Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | Çocuk Yok | 1 Çocuk | 2 Çocuk | 3 ve daha fazla | Tukey |
|----------------------|-------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-------------------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Normatif Bağlılık | 2,956 | 0,032 | 2,79 | 2,97 | 3,00 | 3,13 | Çocuk yok ile 3 ve daha fazla çocuk |
| Duygusal Tükenmişlik | 3,541 | 0,015 | 1,47 | 1,62 | 1,51 | 0,97 | 1 Çocuk – 3 ve daha fazla çocuk |

Tablo 15’e göre “Duygusal Bağlılık” ($p<0,05$) ve “Normatif Bağlılık” ($p<0,05$) boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık ürettikleri görülmektedir.

Farklılığın nereden kaynaklandığına ilişkin yapılan Tukey Testi sonucuna bakıldığında 45 ve üzeri yaşta olan katılımcılar ile diğer katılımcılar arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. “Duygusal Tükenmişlik” ($p<0,05$) boyutunda ise 31-35 yaş ile 45 ve üzeri yaş grubunda olan katılımcılar arasında farklılık oluşmuştur.

Tablo 15: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Yaşlara Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | 30 ve Altı | 31- 45 | 45 ve üzeri | Tukey |
|----------------------|-------|--------------|---------------|-----------|----------------|---------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Duygusal Bağlılık | 7,090 | 0,001 | 3,21 | 3,12 | 3,44 | 45 ve üzeri ile diğerleri |
| Normatif Bağlılık | 4,510 | 0,012 | 2,82 | 2,90 | 3,20 | 45 ve üzeri ile diğerleri |
| Duygusal Tükenmişlik | 3,472 | 0,032 | 1,45 | 1,57 | 1,14 | 31-35 ile 45 ve üzeri |

Yukarıdaki tabloda bulunan boyutlar için H_0 kabul H_1 reddedilmiştir. Tabloda bulunmayan boyutlar için ise H_1 kabul edilirken, H_0 reddedilmektedir.

Alt Hipotez 2.2:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H_1 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 16’da tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu farklılıklar “Duygusal Bağlılık” ($p<0,05$) boyutunda ilk ve ortaöğretim düzeyindeki katılımcılar ile diğer katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmektedir. “Duygusal Tükenmişlik” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılık ise önlisans eğitim düzeyindeki katılımcılar ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcılar arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 16: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | İlk ve Orta | Önlisans | Lisans | Lisansüstü | Tukey |
|----------------------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|-----------------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Duygusal Bağlılık | 3,766 | 0,011 | 3,41 | 3,36 | 3,16 | 3,11 | İlk ve Orta Öğretim ile diğerleri |
| Duygusal Tükenmişlik | 9,519 | 0,000 | 1,28 | 0,78 | 1,58 | 1,57 | Önlisans – Lisans ve Lisansüstü |

Yukarıdaki tabloda bulunan boyutlar için H_0 kabul H_1 reddedilmiştir. Tabloda bulunmayan boyutlar için ise H_1 kabul edilirken, H_0 reddedilmektedir.

Alt Hipotez 2.4:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_1 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılığın katılımcıların gelir düzeylerine göre farklılık oluştuğu Tablo 17’de görülmektedir. Oluşan tek farklılık “Duyarsızlaşma” ($p < 0,05$) boyutunda ve düşük gelir düzeyine sahip katılımcılar ile diğer gelir düzeylerine sahip katılımcılar arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 17: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | Düşük | Orta | Yüksek | Tukey |
|---------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Duyarsızlaşma | 7,607 | 0,001 | 1,07 | 0,59 | 0,59 | Düşük ile diğerleri |

Tablo 18 incelendiğinde tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar ürettiği görülmektedir. “Duygusal Bağlılık” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılığın 1 yıldan az süredir kurumda çalışan katılımcılar ile 1-5 yıl aralığında kurumda çalışan katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte “Duygusal Tükenmişlik” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılığın ise 15 yıldan fazla süredir kurumda çalışan katılımcılar ile diğer katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 18: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | 1 yıldan az | 1-5 yıl | 6-10 yıl | 11-15 yıl | 15 yıldan | Tukey |
|----------------------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Duygusal Bağlılık | 2,995 | 0,019 | 3,38 | 3,15 | 3,16 | 3,07 | 3,21 | 1 yıldan az ile 1-5 yıl |
| Duygusal Tükenmişlik | 4,250 | 0,002 | 1,55 | 1,45 | 1,71 | 1,57 | 0,91 | 15 yıldan fazla ile diğerleri |

Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar üretmektedir.

Tablo 19: Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

| BOYUTLAR | F | p | 5 yıldan | 6-10 yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 20 yıldan | Tukey |
|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|
| | | | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | \bar{X} | |
| Normatif Bağlılık | 3,751 | 0,005 | 2,81 | 2,85 | 2,90 | 2,85 | 3,25 | +20 ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl |
| Duygusal Tükenmişlik | 3,794 | 0,005 | 1,43 | 1,68 | 1,59 | 1,52 | 1,05 | +20 ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl |

Tablo 19’da “Normatif Bağlılık” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılığın 20 yıldan fazla süredir çalışan katılımcılar ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışan katılımcılar arasında gerçekleştiği görölmektedir. Bunun yanında “Duygusal Tükenmişlik” ($p<0,05$) boyutunda oluşan farklılığın ise 20 yıldan fazla süredir çalışan katılımcılar ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışan katılımcılar arasında gerçekleştiği görölmektedir. Tabloda bulunan boyutlar için H_0 kabul H_1 reddedilmiştir. Tabloda bulunmayan boyutlar için ise H_1 kabul edilirken, H_0 reddedilmektedir.

Alt Hipotez 2.3:

H_0 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_1 : Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konuları bu alanda çalışma yapan araştırmacılar kadar sektör yöneticilerinin de ilgisini çekmeye devam etmektedir. Çalışma koşullarında yaşanan değişimler, bilgi teknolojilerindeki iyileşmeler ve yasal yeni düzenlemeler gibi gelişmeler çalışma hayatında etkisini sürekli göstermektedir. Çok sayıda araştırma iki kavramı ayrı ayrı irdelerken sadece sınırlı sayıdaki araştırmalar bir arada değerlendirmeyi konu edinmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde benzer bulguların varlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın analizleri sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırma 388 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmada elde edilen sonuçlar ilgili yazındaki çalışmalarla önemli benzerlikler göstermiştir. Genel bir değerlendirmeye örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığı ve negatif olduğu dikkat çekicidir. Önceki çalışmalarda da bu sonuçlara ulaşılmış olması şaşırtıcı değildir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerden en yüksek katılım kurum sorunlarının bireysel sorun olarak algılanmasına ilişkin ifadeye olmuştur. Bu durum çalışanların işyerini fazlasıyla benimsemesi yada kurumsal işlerin kişisel nitelikte algılanması olarak açıklanabilir. Aynı şekilde en düşük katılımın “Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim” ifadesine oluşu ise şaşırtıcıdır. Bu durum çalışanların başka bir kurumda da görev yapabilecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Özetle kişilerin işlerine bağlılığı kurum bağlılığı anlamı taşımamaktadır yorumunu yapmak mümkündür.

Tükenmişlikle ilgili ifadelerden en yüksek katılım oranı hizmet sunulan insanlarla olan iletişime ilişkin ifadeye ortaya çıkmıştır. En düşük ifade ise bu insanların başına gelebilecek olaylarda katılımcıların duyarsız kalmasına ilişkindir. Dolayısıyla katılımcıların hizmet verilen kişileri önemseydiği akla gelebilir.

Korelasyon analizi sonuçları şaşırtıcı değildir. Zira ortaya çıkan ters yönlü ilişki önceki benzer çalışmalarda da ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte alt boyutlarda ortaya çıkan ilişkiler ve yönleri de dikkat çekicidir. Regresyon analizi sonuçları duygusal bağlılık boyutu ile tükenmişlik boyutu arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu

ilişkinin ters yönlü olması duygusal bağlılık arttıkça duygusal tükenmişliğin azalacağını ortaya koymaktadır.

Farklılık analizlerinde kadın katılımcıların normatif bağlılıkları erkeklere oranla daha düşük çıkarken duygusal tükenmişlikleri daha yüksek çıkmıştır. Sonuç şaşırtıcı değildir. Zira iki kavram arasında ters bir ilişkinin varlığı her zaman dikkat çekicidir. Kadın çalışanlar açısından bakıldığında kadının toplumdaki statüsü ve erkeğe oranla duygusal yapısının farklılığı bu sonucu ortaya koyabilir. Devam bağlılığı ve duygusal tükenmişlik ifadelerinde meslekler açısından yapılan farklılık analizinde din görevlilerinin diğer kamu görevlilerine oranla daha yüksek oranda katılım sağladıkları dikkat çekmektedir. Aynı sonuç normatif bağlılık alt boyutunda da ortaya çıkmaktadır. Bu durum din görevlilerinin mesleklerine olan bağlılığın yüksek olduğuna işaretir.

Katılımcıların çocuk sayısı arttıkça normatif bağlılıklarının arttığı duygusal tükenmişliğin ise azaldığı dikkat çekicidir. Kişilerin çocuk sahibi olması yada çok çocuklu olması bir bakıma özel hayattaki sorumluluklarını da arttıracığından işle ilgili sıkıntıları geri planda bırakabilecekleri akla gelebilir. Duygusal bağlılık eğitim düzeyi azaldıkça artarken tükenmişlikte tam ters bir yol izlemektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların tükenmişlik düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Bu durum belki de beklentileri olan mesleğe sahip olduklarına yönelik inançtan da kaynaklanmış olabilir. Gelir düzeyi yükseldikçe duyarsızlaşmanın azaldığı da buna destek niteliğinde bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Duygusal bağlılık aynı kurumda çalışma süresi arttıkça azalmaktadır. Bu durum insanların aynı ortamda uzun süre çalışmasının psikolojik yıpranmaya neden olduğu sonucunu doğurabilir. Uzun süreli çalışan katılımcılarda normatif bağlılık artarken duygusal tükenmişlik azalma göstermektedir.

Bu çalışmanın sadece bir ilçede görev yapan kamu çalışanlarına yönelik tasarlanması ve bu alanda kalması araştırmanın başlıca sınırlılığıdır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar benzer çalışmalarla paralellikler sergilese de evrenin tamamını temsil edebileceği düşünülemez. Bununla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalar için bir kaynak niteliği taşıyabilecektir.

Bu sonuçlardan sonra genel olarak şu önerileri sunmak mümkündür.

1. Kamu çalışanlarına yönelik yeni bir düzenleme ihtiyacı söz konusudur. Çalışanların özellikle uzun süre aynı işyerinde çalışmaya devam etmeleri durumunda tükenmişlik sendromu yaşama sıklıkları artabilmektedir.
2. Çalışanların kurum aidiyetinden daha çok işe bağlılıkları söz konusudur. Bu durumda kurum yöneticileri örgütsel bağlılığı artıracak sosyal faaliyetler gibi çareleri deneyebilir.
3. Çalışanların işini zevkli hale getirmek için rotasyon, hizmet içi eğitim ve oryantasyon gibi uygulamalara başvurulabilir
4. Bu alanda araştırma yapacakların farklı yerlerdeki görevli kamu çalışanlarına yönelik benzer çalışmayı yapmaları veya özel sektör-kamu çalışanları kıyaslaması yoluna gitmeleri ilgili yazına zenginlik kazandırabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKBOLAT, Mahmut, OĞUZ, Işık ve KARADAĞ, Mevlüt (2010), “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:4.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.
- ALTOK, Tuğba (2009), “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ARBAK, Yasemin ve KESKEN, Jülide (2005), *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- ARDIÇ, Kadir ve POLATÇI, Sema (2008), “Tükenmişlik Sendromu, Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GÖÜ Örneği)”, *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, Cilt:10, Sayı:2.
- ARDIÇ, Kadir ve POLATÇI, Sema (2009), “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- ARI SAĞLAM, Güler ve BAL ÇINA, Emine (2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1.
- ASLAN, Şebnem (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- AYDEMİR, Ayhan (2003), “Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bireyler Arası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki ilişkiler Üzerine Bir Araştırma (Bursa İli Üç Tekstil Firması Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BAHAR, Emre (2006), “Tükenmişlik Sendromu, Otel işletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004), “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23.
- BLAU, Gary J. and BOAL, Kimberly B. (1987), “Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteesim?”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, 288 300.
- BALAY, Refik (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhâl (1997), “Stres ve Basa Çıkma Yolları”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BRYMAN, Alan and CRAMER, Duncan (1997), “Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows”, Routledge, NewYork.
- BAŞOL, Gülşah ve ALTAY, Mehmet (2009), “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı:58.
- BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59.
- BAYSAL, Asuman (1995), “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- BECKER, Howard S. (1960), “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 32-40.
- BOZKURT, Tülay (2000), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması”; AYCAN, Zeynep (2000); “Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- BUCHANAN, Bruce(1974), “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- BUDAK, Gülay ve SÜRGEVİL, Olca (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, 95-108.

- BÜLBÜL, Metin (2007), “Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- CAN, Abdullah (2012), “SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Abdullah (2014), “SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi”, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- CAN, Halil (1997), “Organizasyon ve Yönetim”, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CARDONA, Pablo ve ESPEJO, Alvaro (2002), “The Effect Of The Rating Source In Organizational Citizenship Behaviour: A Multitrait – Multimethod Analysis”, Research Division, IESE Business School, Spain.
- CENGİL, Muammer (2010), “Din Görevlileri ve Kur’an Kursu Öğreticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Dinbilimleri Journal*, Cilt:10, Sayı:1.
- CESUR, Onur M. ve FER, Seval (2007), “Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması Nedir?”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*, Aralık 2007, Cilt: IV, Sayı: II, 49-74.
- CHUO, Shinsha (2003), “The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University Los Angeles, Los Angeles. – 185.
- COHEN, Aaron (1993), “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2):143-159.
- CORDES, Cynthia L. ve DOUGHERTY, Thomas W. (1993), “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621-656.
- ÇAĞLIYAN, Yasemin (2007),”Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ÇETİN, Fatih, BASIM, H. Nejat ve AYDOĞAN, Oğuz (2011), “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- ÇETİN ÖLÇÜM, Münevver (2004); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DEMİR, Nevzat (2009), “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:32, 2009.

- DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15),115-132.
- DEMİREL, Yavuz ve SEÇKİN, Zeliha (2009), “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, *TİSK Akademi*, Cilt:4, Sayı:8, 2009.
- DERİN, Neslihan ve DEMİREL, Erkan T. (2012) , “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkezde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 17 (2), s.509-530.
- DOLU, Gülsüm (1997), “Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DIXON, Marlene A., TURNER, Brian A.; CUNNINGHAM, George B., SAGAS, Michael and KENT, Aubrey (2005), “Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns”, *Journal of Education for Business*.
- DİNÇER, Ömer (1998), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*” İstanbul: Beta Yayın.
- DOĞAN, Nuri ve BAŞOKÇU T, Oğuz (2010), “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Kış 2010, 1(2), 65-71.
- EDELWİCH, Jerry and BRODSKY, Archie (1980), “*Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*”, New York: Human Sciences Press.
- ERGİN, Canan (1997), “Bir İş doyumu ölçümü olarak “iş betimlemesi ölçeği”: uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 25–36.
- ERSOY, Ayten ve DEMİREL, UTKU Burcu (2005), “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-I”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005.
- ERSOY, Füsün, YILDIRIM, Cenap ve EDİRNE, Tamer (2001), “Tükenmişlik Sendromu”, <http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html> , Erişim tarihi: 02/10/2017.
- FEATHER, Norman T. and RAUTER, Katrin A. (2004), “Organizational Citizenship Behaviors İn Relation To Job Status, Job İnsecurity, Organizational Commitment And İdentification, Job Satisfaction And Work Values”, *Journal of Occupationaland Organizational Psychology*, Vol. 77.
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1974), “ Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.

- GENÇ, Alper (2014), “Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma” Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- GLISSON, Charles ve DURİCK, Mark (1988), “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, *Administrative Science Quarterly*.
- GÖKOĞLAN, Kadir (2010), “Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- GÜLLÜCE, Ali Çağlar (2006), “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 6.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜRKAN, Günay Ç. (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- HATCHER, Larry (1994), “A Step-By-Step Approach To Using The SAS(R) System For Factor Analysis And Structural Equation Modeling”, Cary, NC: SAS Institute.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1, 13-22.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, İstanbul: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- JARAMILLO, Fernando, NIXON, Robert and SAMS, Doreen (2005), “The effect of law enforcement stress on organizational commitment”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28 (2).
- JAROS, Stephen J. (1997), “An Assesment of Meyer ve Allen’s (1991), “Threecomponent Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51.
- KAÇMAZ, Nazmiye (2005), “Tükenmişlik (Bornout) Sendromu”, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt:68, Sayı:1.
- KAHİLL, S. (1986), “Profesyonel Psikologlar Arasındaki Tükenmişlik Mesleki Beklentilere ve Sosyal Desteğe Olan İlişkisi”, *Psikolojik Raporlar*, 59 , 1034-1051.

- KALEKİN-FİSHMAN, Devorah (1986), “Tükenmişlik mi Yabancılaşma mı? Ortaokul Öğretmenleri Arasındaki Mesleki Yorgunluğun Bağlam-Spesifik Bir Çalışması”. *Eğitimde Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 19, 24-34.
- KALLİATH, Thomas J., O'DRİSCOLL, Michael P. and GİLLESPİE, David F. (1998), “The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals”, *Work & Stress*, Vol. 12(2), 179.
- KAN, Deniz Ümit (2008), “Bir Grup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi”, *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2.
- KARRASCH, Angela I. (2003); “*Antecedents and consequences of organizational commitment*”, *Military Psychology*, Vol. 15 (3).
- KATZ, Ralph (1978), “Job longevity as a situational factor in job satisfaction”, *Administrative Science Quarterly*, 23, 2, 204-223.
- KATZ, Ralph (1982), “The effects of group longevity on project communication and performance”, *Administrative Science Quarterly*, 27, 1, 81-104.
- KAYABAŞI, Yücel (2008), “Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 191-212.
- KERVANCI, Ferda (2013), “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KIM, Woo Gon, LEONG, Jerrold K. and LEE, Yong-Ki (2005), “Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant”, *Hospitality Management*, Vol. 24.
- KİNG, Robert C. and SETHİ, Virendra (1997), “The Moderating Effect Of Organizational Commitment On Burnout In Information Systems Professionals”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 6(2), 86-96.
- KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- KORKMAZ, Adil (2000), “Faktör Analizi ve Parametrik Olmayan Teknikler İle Ceza Yargılama Sürecinin Son Oluşturma Sürecinin İncelenmesi”, Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- KÖSE, Sevinç ve GÜLOVA, Asena (2006), “Tükenmişlik (Burnout: Türkiye’deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum, 255–261.
- LEİTER, Michael ve MASLACH, Christina (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 297-308.

- LEMKAU, Jeanne P., RAFFERTY, James P., PURDY, Richard R. ve RUDİSİLL, John R. (1987), "Aile Hekimi Hekimleri Arasında Cinsel Rol Stres ve İş Tükenmişliği". *Mesleki Davranış Dergisi*, 31, 81-90.
- LIOU, Kuo-Tsai and BAZEMORE, Gordon (1994), "Professional Orientation And Job Involvement Among Detention Case Workers", *Public Administration Quarterly*, Vol. 18, No:2, pp. 223-236.
- LUTHANS, Fred, BAACK Donald ve TAYLOR, Lew (1987), "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- MASLACH, Christina and JACKSON, Susan E. (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 12, 99-113.
- MASLACH, Christina (1981), "Burnout: A social psychological analysis. In J. W. Jones (Ed.)", *The burnout syndrome* (30-53). Park Ridge, IL: London House.
- MASLACH, Christina (1982), "Understanding Burnout: Definitional Issues In Analyzing A Complex Phenomenon In W. S. Paine (Ed.)", *Job Stress And Burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- MASLACH, Christina and ZIMBARDO, Philip G. (1982), "Burnout – The Cost of Caring", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MASLACH, Christina and LEİTER, Michael P. (1997), "The Truth About Burnout", Jossey Bass, San Francisco, CA.
- MASLACH, Christina, SCHAUFELI, Wilmar B. and LEİTER, Michael P. (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Volume: 52, 397-422.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1984), "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 (3).
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1997), "Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application", Sage Publications Inc., London.
- MORROW, Paula C. (1983), "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, 3, 486-500.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W. (1979), "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 2, 224-247.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W (1982), "Employee-Organization Linkages", *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Inc, New York.

- NAKTİYOK, Atılgan ve KARABEY, Canan Nur (2005), “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2.
- NG, Thomas W. H., BUTTS, Marcus M., VANDERBERG, Robert J., DEJOY, David M. and WILSON, Mark G. (2005), “Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*. (www.elsevier.com)
- NUNNALLY, Jum C. (1978), “*Psychometric theory*”, New York: McGraw-Hill.
- OK, Sibel (2002), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- OKAY, Ayla (2002), “*Kurum Kimliği*”, Mediacit Kitapları, İstanbul.
- O'REİLLY, Charles A. and CALDWELL, David F. (1981), “The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification”. *Administrative Science Quarterly*, 26, 4, 597-616.
- O'REİLLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer and CALDWELL, David F. (1991), “People And Organizational Culture:A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.
- ORGAN, Dennis (1990) “The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior”, *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- OSBURNE, Andrea (2003), “Pronunciation strategies of advanced ESOL learners”, *IRAL, International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*, 41(2), 131-143
- OSBORNE, Jason W. and COSTELLO, Anna B., (2004), “Sample Size And Subject To Item Ratio In Principal Components Analysis”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9 (11).
- ÖNDER, Çetin ve BASIM, Hamdullah N. (2008), “Examination Of Developmental Models Of Occupational Burnout Using Burnout Profiles Of Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 64(5), 514–523.).
- ÖRMEN, Uğur (1993), “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

- ÖZUTKU, Hatice (2008), “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 2, 79-97.
- ÖZÜNLÜ, Dilek (2013), “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- PERLMAN, Baron and HARTMAN, Alan E. (1982), “*Burnout: Summary And Future Research*”, *Human Relations*, 35, 283-305.
- POLAT, Fatma (2011), “Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- POLATÇI, Sema (2007), “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- POWELL, Deborah M. and MEYER, John P. (2004); “Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65.
- PREACHER, Kristopher J. and MACCALLUM, Robert C. (2002), “Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample size”, *Behavior Genetics*, 32 (2), 153-161.
- RANDALL, Marjorie, CROPANZANO, Russell, BORMANN, Carol A. and BIRJULIN, Andrej (1999), “Organizational Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behaviour*, USA.
- RİTZER, George and TRİCE, Harrison M. (1969), “An Empirical Study of Howard Becker’s Side-Bet Theory”, *Social Forces*, Cilt: 47, 475-479.
- SAĞLAM ARI, Güler, BAL, Hasan ve BAL ÇINA, Emine (2010), “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.15, No.3 pp.143-166.
- SAPNAS, Kathryn G. (2004), “Letters To The Editor:Determining Adequate Sample Size”, *Journal of Nursing Scholarship*, 36 (1), 4, www.blackwell-synergy.com (3 Ağustos 2004).
- SCHWAB, Richard L. ve IWANİCKİ, Edward F. (1982), "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 18, ss.60-74.

- SELYE, Hans (1982), “*History and Present Status of the Stress Concept*”, In L.Goldberger and S. Breznitz, eds. *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*. New York: The Free Press.
- SELYE, Hans (1993), “History Of The Stress Concept”. In L. Goldberger & Breznitz, S. (Eds)., *Handbook Of Stress: Theoretical And Clinical Aspects*, <http://www.freepress.net>, Free Press. 1993, (17.12.2008).
- SELYE, Hans (2008), “*History Of The Stress Concept*”. In L. Goldberger & Breznitz, S. (Eds)., *Handbook Of Stress: Theoretical And Clinical Aspects*, <http://www.freepress.net>, Free Press. 1993, (17.12.2008).
- SHELDON, Mary E. (1971), “Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143-150.
- SİLAH, Mehmet (2001), “*Çalışma Psikolojisi*”, Selim Kitabevi Yayınları No:1,1. Baskı, Ankara.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), “*İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- STALLWORTH, H. Lynn (2003), “Mentoring, Organizational Commitment And Intentions To Leave Public Accounting”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.18(5).
- STEERS, Richard M. (1977), “Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1, 46-56.
- SÜMER, Dilge (2005), “ İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SÜRGEVİL, Olca (2006), “*Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SÜRGEVİL, Olca (2007), “*Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- TAN, Doreen S.K. ve AKHTAR, Syed (1998), "Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From Chinese Cultural Perspective", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), pp.310-333.
- TATLIDİL, Hüseyin (1996), “*Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*”, Cem Web Ofset Ltd. Şti.
- TAVŞANCIL, Ezel (2002), “*Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- TEKİN, Ömer Akgün, AYDIN, Ahmet, ÖZMEN, Mehmet ve YAYKAŞLI, Metehan (2014), “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), Sayfa: 135-158.
- TELMAN, Nursel ve ÜNSAL, Pınar (2004), “Çalışan Memnuniyeti”, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.
- TOLAY, Ebru (2003), “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- TORUN, Alev (1995), “Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- USTA, Işıl ve KÜÇÜKALTAN, Derman (2012), “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, Sayfa 71-89.
- UYGUR, Akyay (2004), “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNGÖREN, Engin, DOĞAN, Hulusi, ÖZMEN, Mehmet ve TEKİN, Ömer Akgün (2010), “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yaşar University*, Cilt:5, Sayı:17.
- VAROĞLU, Demet (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WASTİ, Arzu S. (1999), “Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Illionis, Urban-Illinois.
- WASTİ, Arzu S. (2003), “Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 303-321.
- WIENER, Yoash (1982), “Commitment in organizations: A normative view”, *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- WILLIAMS, Larry J. and HAZER, John T. (1986), “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Education Methods”, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

- WRIGHT, Thomas A. ve DOUGLAS, G. Bonett (1997), “The Contribution of Burnout to Work Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14 (1).
- YAVUZ, Hüseyin (2007), “Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı, Isparta.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve TOPALOĞLU, Işıl G. (2009), “Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16
- YILDIRIM, Fatma (1996), “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YÜCEL, Nurcan (2013), “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi”, *International Journal of Social Science*, Volume 6 Issue 1, p. 1641-1656, January 2013.
- ZHANG, Kun and MA, Hailong (2010), “An Empirical Analysis on the Relationship Between Job Burnout and Organizational Commitment”, <http://www.seiofbluemountain.com/search/download/file.hp?id=4483>, Erişim tarihi: 20.08.2010.

EKLER

Ek 1. Anket formu

| | |
|---|---|
| 1. Örgütsel bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz. (1)Hiç Katılmıyorum→ → → →(5)Tamamen Katılıyorum | |
| Duyusal Bağlılık | 1.1. Kariyerimin kalan kısmında bu kurumda çalışmak beni çok mutlu eder. |
| | 1.2. Kurum dışındaki insanlara işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum. |
| | 1.3. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. |
| | 1.4. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da kolayca gösterebilirim. |
| | 1.5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum. |
| | 1.6. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum. |
| | 1.7. Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade etmektedir. |
| | 1.8. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim. |
| Devam Bağlılığı | 1.9. Sonrası için ayarlanmış bir iş alternatifim olmasa bile işten ayrılmanın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum. |
| | 1.10. İstesem bile, şu anda bu kurumdan ayrılmam çok zor. |
| | 1.11. Şu anda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı. |
| | 1.12. Şu anda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz. |
| | 1.13. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmam istekten ziyade zorunluluk gereğidir. |
| | 1.14. Bu kurumdan ayrılmama neden olacak seçenekler çok azdır. |
| | 1.15. Bu kurumdan ayrılırsam benim için uygun olan iş alternatiflerinin az olması sonucuyla karşılaşırım. |
| | 1.16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden birisi, burada sahip olduğum olanakların başka bir işyerinde karşılanamayabileceğini düşünmemdir. |
| Normatif Bağlılık | 1.17. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar. |
| | 1.18. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum. |
| | 1.19. İnsanların bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı bir davranış değildir. |
| | 1.20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden birisi, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve dolayısıyla kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmemdir. |
| | 1.21. Bir başka kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum. |
| | 1.22. Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim. |
| | 1.23. İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünü aynı kurumda geçirdikleri geçmiş günlerde herşey daha iyiydi. |
| | 1.24. “Şirket adamı” olmayı arzu etmemin akla yatkın bir istek olduğunu düşünmüyorum. |

| | |
|---|--|
| <p>2. Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.</p> <p>(1)Hiçbir Zaman→ → → →(5)herzaman</p> | |
| Duygusal Tükenmişlik | 2.1. Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum. |
| | 2.2. İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum. |
| | 2.3. Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum. |
| | 2.4. Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginlik nedenidir. |
| | 2.5. İşimin beni tükettiğini hissediyorum. |
| | 2.6. İşimden dolayı kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum |
| | 2.7. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum. |
| | 2.8. Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor. |
| | 2.9. Dayanma gücümün sonunda olduğumu hissediyorum. |
| Kişisel Başarı | 2.10. Hizmet verdiğim insanların pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim. |
| | 2.11. Hizmet verdiğim insanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim. |
| | 2.12. İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. |
| | 2.13. Kendimi çok enerjik hissediyorum. |
| | 2.14. Hizmet verdiğim insanlarla rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim. |
| | 2.15. Hizmet verdiğim insanlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum. |
| | 2.16. Bu meslekte pek çok değerli işler başardım. |
| 2.17. İşimde duygusal sorunları soğukkanlılıkla hallederim. | |
| Duyarsızlaşma | 2.18. Hizmet verdiğim bazı insanlara, onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum. |
| | 2.19. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum. |
| | 2.20. Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için endişe duyuyorum. |
| | 2.21. Hizmet verdiğim bazı insanların başına gelenler gerçekten umurumda değil. |
| | 2.22. Hizmet verdiğim insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum. |

3. Aşağıdaki demografik bilgileri lütfen cevaplayınız.

- 3.1. Mesleğiniz:
- 3.2. Kurumdaki görev unvanınız:
- 3.3. Kurumdaki pozisyonunuz: () Çalışan () Alt kademe yön. () Orta kademe yön.
() Üst kademe yön.
- 3.4. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 3.5. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
- 3.6. Çocuk sayısı: () 0 () 1 () 2 () 3
() 4 ve daha fazla
- 3.7. Gelir düzeyiniz: () Düşük () Ortanın altı () Orta () Ortanın üstü () Yüksek
- 3.8. Yaşınız: () 20 ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35
() 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51-55 () 56 ve üstü
- 3.9. Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Ortaokul
() Lise () Önlisans () Lisan () Lisansüstü
- 3.10. Bu işyerindeki çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla
- 3.11. Meslekteki toplam çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla

Ek 2. Anketin dağıtımına ilişkin resmi ziin yazısı

T.C.
KANDIRA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 74703842-492-E.206
Konu : Anket

03/03/2017

D O S Y A

İlgi : Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürü Aynur GÜLDİKEN'in 03.03.2017 tarihli dilekçesi.

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi olan Aynur GÜLDİKEN' in "Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" konusunda kamu çalışanları üzerinde bilimsel anket çalışması yapması Kaymakamlığımızca uygun mütalaa edilmektedir.

Bilgilerinize rica ederim.

Mehmet SOĞUKPINAR
Kaymakam

EK: Anket Formu (2 sayfa)

DAĞITIM :

KANDIRA İLÇE EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA İLÇE JANDARMA KOMUTANLIĞINA
KANDIRA MÜFTÜLÜĞÜNE
İLÇE NÜFUS MÜDÜRLÜĞÜ
MAL MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA İLÇE SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA DEVLET HASTANESİNE
KANDIRA İLÇE GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA SOSYAL GÜVENLİK MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜNE
KANDIRA İLÇE TAPU MÜDÜRLÜĞÜNE

03/03/2017 Yazı İşleri Müdürü : Ergün ŞEN

*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (ukMLjR-m6Moad-/LMPFE-OFZZFx-xgI+9Eie) kodunu yazınız.

Kaymakamlık Binası Kat:2 41600
Telefon No: (262)551 30 01 Faks No: (262)551 30 06
e-Posta: kandira@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: www.icisleri.gov.tr

Bilgi için: Ergün ŞEN
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ
Telefon No:

ÖZGEÇMİŞ

23.05.1974 yılında Sivas'ta dünyaya geldi. 1985 yılında Ankara/Yenimahalle Güven İlkokulu'ndan, 1988 yılında Yahya Kemal Beyatlı Lisesi Orta kısmından, 1991 yılında Yahya Kemal Beyatlı Lisesinden mezun oldu. 1997 yılında Atatürk Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. Ağustos 1997 - Eylül 1999 yıllarında iki yıl süre İpek Hidrofil Pamuk San. ve Tic. A.Ş. 'nin Lüleburgaz/Ahmetbey Kasabası'nda bulunan üretim tesislerinde Kalite Kontrol Müdürü ve Mesul Müdür olarak görev yaptı. Şubat 2007 – Ağustos 2007 yıllarında Kandıra Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Yüksek Öğrenim Kız Öğrenci Yurdu 'nda Yurt Müdürü olarak görev yaptı. Ağustos 2007 tarihinden bu yana Kandıra Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürü olarak görev yapmaktadır. 2013 yılında C sınıfı iş güvenliği uzmanı oldu. Kocaeli Valiliği AB Projeler Koordinasyon Merkezinin vermiş olduğu, Proje Döngüsü Yönetimi ve Proje Yazım Eğitimlerine katıldı. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ve Merkezi Finans ve İhale Birimine birçok proje sundu ve bu projelerde proje yöneticisi olarak görev aldı.