



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ  
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU  
HASTANELERİ HEMŞİRELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Hayriye ÖZKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK - 2018**



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ  
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU  
HASTANELERİ HEMŞİRELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Hayriye ÖZKAN**

**DANIŞMAN**


**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

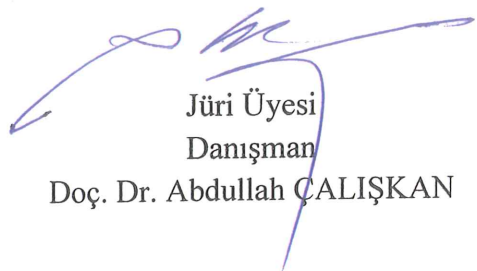
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK - 2018**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Hayriye ÖZKAN tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü Mersin İli Kamu Hastaneleri Hemşirelerine Yönelik Uygulama” başlıklı bu çalışma 25/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Murat ÇUHADAR  
(Süleyman Demirel Üniversitesi)

  
Jüri Üyesi  
Danışman  
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

  
Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : ...../...../20...

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/01/2018

Hayriye ÖZKAN



# ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU HASTANELERİ HEMŞİRELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hayriye ÖZKAN

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

ÖZET

Günümüzde örgütler arasında artan rekabet ortamı insan kaynağının önemini ortaya çıkarmıştır. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte ayakta kalmak isteyen örgütler kaliteli hizmet vermeyi ve ürün ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu durum örgütsel bağlılık konusuna olan ilgiyi artırmıştır. Çünkü örgütüne bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olurlar. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların iş tatminlerinin de olduğu söylenebilir. Bu iki kavram birebir olarak birbirlerinin yerine kullanılamazlar da benzerlik gösteren kavramlardır. Tükenmişlik sendromu ise son dönemlerde yaşam şartlarının ve iş koşullarının zor olmasına bağlı olarak kişilerde artan strese bağlı olarak gelişen bir durumdur. Tükenmişlik kişinin yaşam enerjisini ve çalışma isteğini azaltmaktadır. Çalışma isteği azalan kişinin vereceği hizmetin kalitesi tartışılmaktadır. Sağlık sektöründe hizmet verilecek kişiler hasta insanlar olduğu için verilecek hizmetin kalitesi önemlidir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik kavramı ile ilgili çalışmalar fazla sayıda olmakla birlikte sağlık sektöründe bu üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmalara pek rastlanmamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, Mersin İli Kamu Hastaneleri'nde görev yapan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının tükenmişlikleri üzerine etkisini incelemek, bunu yaparken de iş tatmininin aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 500 hemşireye anket dağıtılmış olup, dağıtılan anketlerin 434'ü geri dönmüştür. 424 anket analize uygun bulunmuştur. Anket formu 2 bölümden ve 50 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik değişkenlerle ilgili 5 tane ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği (3 boyut 17 madde), iş tatmini ölçeği (1 boyut 5 madde) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (3 boyut 22 madde) bulunmaktadır. Toplanan veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik, İş Tatmini

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO BURNOUT THE  
INTERMEDARY ROLE OF JOB SATISFACTION AN APPLICATION FOR  
NURSES IN MERSİN PROVINCE PUBLIC HOSPITALS**

**(M.Sc.Thesis)**

**Hayriye ÖZKAN**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE**

**2018**

**ABSTRACT**

Today, increasing competition among organizations has revealed the importance of human resources. Organizations that want to survive with the increase of globalization are aiming to provide quality service and to produce products. This situation has increased the interest in organizational commitment. Because employees who are more committed to the organization help their organizations to achieve their goals. It can be said that the job satisfaction of employees with more organizational commitment is also more. Although these two concepts can not be used in place of each other, they are similar concepts. Burnout syndrome is a condition that develops due to the growing stress in people due to the difficult living conditions and working conditions. Burnout reduces one's life energy and work desire. The quality of service provided by the person whose work request is decreased is being discussed. The quality of service is important because the people to be served in the health sector are sick people. While there are a large number of studies on the concept of organizational commitment, job satisfaction and burnout, studies on these three variables in the health sector are rarely seen.

The main purpose of the study is to examine the effects of the organizational commitment of the nurses working at the Mersin Provincial Public Hospitals on the burnout and to investigate whether this is the mediating effect of job satisfaction. Survey method was used as data collection tool in the research. In this context, 500 nurse questionnaires were distributed and 434 of the distributed questionnaires returned.424 questionnaires were found suitable for analysis. The questionnaire consists of 2 sections and 50 questions. In the first chapter, there are 5 expressions about demographic variables. In the second part, there are organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (17 items in 3 dimensions), job satisfaction scale (5 items in 1 dimension) and Maslach Burnout Scale (22 dimensions in 3 dimensions). The collected data were analyzed using SPSS and AMOS packet programs.

**Keywords:** Organizational Commitment, Burnout, Job Satisfaction

## TEŞEKKÜR

Tez çalışması süresince çalışmamın her aşamasında; planlanmasında, yürütülmesinde ve rapor edilmesinde büyük bir sabır ve içtenlikle, engin bilgileriyle çalışmama katkıda bulunan kıymetli hocam Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a , tezin analiz kısmında yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Ömer TURUNÇ'a , doğduğum günden itibaren ilgi ve sevgiyle bugünlere gelmemi sağlayan varlığına her an şükrettiğim bana her şeyden önce insan olmayı öğreten, başarımda tartışmasız büyük katkıya sahip olan başta sevgili annem, canım babam ve beraberinde tüm aileme, yüksek lisans eğitimim süresince kendisinden çaldığım zamanlar için biricik oğlum Fevzi Kaan'a, varlığı ile hayatta daha dik durabilmemi sağlayan ve bu süreçte hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan hayat arkadaşım Tınaz'a ve son olarak yüksek lisans eğitim sürecimin başlangıcından tezimin teslimine kadar geçen sürede, yoğun ve yorucu çalışmalarım sırasında bana destek olan ve başarılarımdan mutluluk duyan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.1. Örgütsel bağlılık tanımı.....	3
1.1.2. Örgütsel bağlılık önemi.....	6
1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar.....	7
1.2.1. Tutumsal bağlılık .....	8
1.2.1.1. Q'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	9
1.2.1.1.1. Uyum boyutu.....	9
1.2.1.1.2. Özdeşleşme boyutu .....	9
1.2.1.1.3. İçselleştirme boyutu .....	10
1.2.1.2. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	10
1.2.1.2.1.Devama yönelik bağlılık .....	10
1.2.1.2.2. Kenetlenme bağlılığı .....	11
1.2.1.2.3. Kontrol bağlılığı.....	11
1.2.1.3. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	11
1.2.1.3.1. Ahlaki bağlılık.....	12
1.2.1.3.2. Hesapçı bağlılık.....	12
1.2.1.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık .....	12
1.2.1.4. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	13



1.2.1.5. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	13
1.2.1.5.1 Duygusal bağlılık(Affective commitment) .....	15
1.2.1.5.2. Devam bağlılığı (Continuance commitment).....	16
1.2.1.5.3. Normatif bağlılık .....	17
1.2.2. Davranışsal bağlılık.....	18
1.2.2.1. Becker yan bahis yaklaşımı.....	18
1.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı.....	19
1.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı .....	20
1.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler .....	21
1.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler.....	22
1.3.1.1. Yaş .....	22
1.3.1.2. Cinsiyet .....	23
1.3.1.3. Medeni durum .....	24
1.3.1.4. Eğitim düzeyi .....	25
1.3.1.5. Hizmet süresi.....	25
1.3.1.6. Medeni durum .....	26
1.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler .....	26
1.3.2.1. İşin niteliği ve önemi.....	27
1.3.2.2. Yönetim ve liderlik .....	27
1.3.2.3. Ücret düzeyi .....	28
1.3.2.4. Gözetim.....	29
1.3.2.5. Örgüt kültürü .....	29
1.3.2.6. Örgütsel adalet .....	30
1.3.2.7. Örgütsel ödüller.....	31
1.3.2.8. Takım çalışması .....	31
1.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler .....	32
1.3.3.1. Profesyonellik .....	32
1.3.3.2. Yeni iş imkanları .....	33
1.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	33
1.4.1. Mesleğe bağlılık .....	33
1.4.2. İş arkadaşlarına bağlılık .....	34
1.4.3. Sadakat .....	35
1.4.4. İtaat.....	36

1.4.5. İşe bağlılık.....	36
1.4.6. Yönetime bağlılık.....	37
1.4.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı .....	37
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	38
1.5.1. Örgütsel bağlılık ve performans .....	38
1.5.2. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık.....	38
1.5.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma .....	39
1.5.4. Örgütsel bağlılık ve stres.....	39
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi .....	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2. İŞ TATMİNİ .....	42
2. İş Tatmini .....	42
2.1. İş Tatmini Tanımı.....	43
2.1.2 İş tatmini önemi .....	44
2.2. İş Tatminine İlişkin Öne Sürülen Kuramlar .....	45
2.2.1. Kapsam kuramları .....	45
2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı .....	46
2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı .....	47
2.2.1.3. Alderfer'in vıg (erg) kuramı .....	47
2.2.1.4. David Mc. Clland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	48
2.2.2. Süreç kuramları .....	48
2.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı .....	49
2.2.2.2. Porter ve Lawyer'in beklenti kuramı .....	49
2.2.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı .....	50
2.2.2.4. Locker'in amaç yönelimi kuramı.....	50
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	50
2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler .....	51
2.3.1.1. Yaş .....	51
2.3.1.2. Cinsiyet .....	52
2.3.1.3. Eğitim düzeyi .....	52
2.3.1.4. Medeni durum .....	53
2.3.1.5. Kişilik özellikleri.....	53

2.3.1.6. Hizmet süresi.....	54
2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler .....	54
2.3.2.1. İş ve işin niteliği .....	54
2.3.2.2. Çalışma koşulları.....	55
2.3.2.3. Ücret düzeyi .....	55
2.3.2.4. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler .....	56
2.3.2.5. Alt-üst ilişkileri .....	56
2.3.2.6. İlerleme ve terfi imkanları.....	57
2.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	57
2.5.1. İş tatmininin sonuçları.....	57
2.5.1.1. Performans .....	58
2.5.1.2. Verimlilik .....	58
2.5.1.3. Motivasyon.....	58
2.5.1.4. Yaşam tatmini .....	59
2.5.1.5. Başarı .....	59
2.5.2. İş tatminsizliğinin sonuçları .....	60
2.5.2.1. İşe devamsızlık.....	60
2.5.2.2. İşten ayrılmalar.....	60
2.5.2.3. Personel devir hızında artış .....	61
2.5.2.4. Yabancılaşma .....	61
2.5.2.5. Psikolojik sorunlar ve stres .....	62
2.6. İş Tatminin Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi.....	62

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU

3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU .....	63
3.1. Tükenmişlik Sendromu Tanımı ve Önemi .....	63
3.1.1. Tükenmişlik sendromu tanımı.....	63
3.1.2. Tükenmişlik sendromu önemi.....	64
3.2. Tükenmişlik Modelleri.....	65
3.2.1. Edelwich tükenmişlik modeli.....	65
3.2.2. Leiter tükenmişlik modeli .....	66
3.2.3. Cherniss tükenmişlik modeli.....	67
3.2.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	67

3.2.5. Pines tükenmişlik modeli .....	68
3.2.6. Meier tükenmişlik modeli .....	68
3.2.7. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli .....	69
3.2.8. Veninga ve Spradley tükenmişlik modeli .....	69
3.2.9. Maslach tükenmişlik modeli .....	69
3.3. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Faktörler .....	71
3.3.1. Tükenmişlik sendromuna neden olan bireysel faktörler .....	71
3.3.1.1. Yaş .....	71
3.3.1.2. Cinsiyet .....	71
3.3.1.3. Medeni durum .....	72
3.3.1.4. Eğitim düzeyi .....	73
3.3.1.5. Kişilik özellikleri.....	73
3.3.2. Tükenmişlik sendromuna neden olan örgütsel faktörler .....	74
3.3.2.1. İş yükü.....	74
3.3.2.2. Ödüller .....	74
3.3.2.3. Örgüt yapısı.....	75
3.3.2.4. Aidiyet.....	75
3.4. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri .....	76
3.4.1. Fiziksel belirtiler .....	76
3.4.2. Psikolojik belirtiler.....	77
3.4.3. Sosyal ve mesleki davranışsal belirtiler .....	77
3.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	77
3.5.1. Bireysel sonuçlar .....	77
3.5.2. Örgütsel sonuçlar .....	78
3.6. Tükenmişlik Sendromunun Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi	79

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	81
4.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	81
4.2. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	85
4.3. İş Tatmini ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	87

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMA

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU HASTANELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA .....	89
5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı Ve Önemi .....	89
5.2. Araştırma Soruları .....	90
5.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler .....	90
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	92
5.5. Araştırmanın Yöntemi .....	92
5.6. Araştırmanın Bulguları .....	103
5.6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular .....	103
5.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler .....	104
5.6.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar .....	105

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	114
KAYNAKÇA .....	119
ÖZGEÇMİŞ .....	145

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	8
Çizelge 1.2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık tanımları .....	14
Çizelge 4.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	93
Çizelge 4.2. Betimleyici istatistikler .....	93
Çizelge 4.3. Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri (n=400) .....	93
Çizelge 4.4. Döndürülmüş faktör matrisi .....	95
Çizelge 4.5. Toplam açıklanan varyans tablosu.....	95
Çizelge 4.6. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	96
Çizelge 4.7. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri .....	96
Çizelge 4.8. Faktör matrisi .....	97
Çizelge 4.9. Toplam açıklanan varyans tablosu.....	98
Çizelge 4.10. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri .....	98
Çizelge 4.11. Döndürülmüş faktör matrisi.....	100
Çizelge 4.12. Toplam açıklanan varyans tablosu.....	101
Çizelge 4.13. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri .....	102
Çizelge 4.14. Tükenmişlik ölçeği DFA sonuçları .....	102
Çizelge 4.15. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.....	104
Çizelge 4.16. Korelasyon değerleri.....	104
Çizelge 4.17. T testi bulguları .....	105
Çizelge 4.18. ANOVA testi bulguları .....	106
Çizelge 4.19. ANOVA testi bulguları .....	107
Çizelge 4.20. Aracılık testi sonuçları .....	108
Çizelge 4.21. Aracılık testi sonuçları .....	109
Çizelge 4.22. Aracılık testi sonuçları .....	110
Çizelge 4.23. Aracılık testi sonuçları .....	111
Çizelge 4.24. Regresyon analizi.....	111
Çizelge 4.25. Regresyon analizi.....	112
Çizelge 4.26. Hipotez testi sonuçları.....	113

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1 Araştırma Modeli .....	90
Şekil 4. 2. Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları .....	96
Şekil 4.3. İş Tatmini ölçeği DFA sonuçları.....	99



## KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>KMO</b>	Kaiser-Mayer-Olkin
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>İİBF</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>KFA</b>	Konfigüral Frekans Analizi
<b>AMOS</b>	Analysis of Moment Structures
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance



## GİRİŞ

Örgüt, çevresiyle etkileşimde olan, çeşitli girdi-çıkıtlı alışverişinde bulunan açık ve canlı sistem anlamına gelmektedir. Yapılan bu tanım örgütlerin bazı faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Erigüç ve Balçık, 2007).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, çalışanların örgütte kalmasına bağlıdır. Çalışanların örgütte kalmaları için örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yüksek olmalıdır. Son dönemlerde örgütler arasında artan rekabet ortamı örgütsel bağlılık konusuna olan ilgiyi artırmıştır.

Araştırmanın ilk temel kavramı olan örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi konusunda gayret göstermesi ve örgütte çalışmaya devam etmek istemesi olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994).

Örgütsel bağlılık örgütlerin amaçlarına ulaşması konusunda en önemli faktörlerden birisidir. Bu yüzden varlığını sürdürmek isteyen tüm örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak istemektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar sorun üretmemekte aksine sorun çözmektedir. Yapılan araştırma sonuçları örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların, görevlerini yaparken ve örgütsel amaçlara ulaşırken fazladan gayret gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır (Çöl, 2004).

İş tatmini, kişinin işyeri ile ilgili duygu ve düşüncelerinin toplamı anlamına gelmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Yaptığı iş karşılığında çalışanın alacağı ücret, çalışma arkadaşları, çalışma ortamı gibi faktörler iş tatminini etkileyen değişkenlerdendir (Berry, 1997).

İş tatmini dinamik bir olgudur. Çalışan işinden tatmin oluyorken ilerleyen günlerde iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin çalışanlarının memnuniyetini belirli aralıklarla sorgulaması gerekmektedir.

Araştırmanın son kavramı olan tükenmişlik konusuyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlar içerisinde en çok ilgi gören tanımın Maslach'a ait olduğu söylenebilmektedir. Tükenmişlik "iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda

görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi" şeklinde tanımlanmaktadır(Maslach ve Zimbardo, 1982).

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerini yorgun ve mutsuz hissedecektir. Mutsuz olan bir çalışanın vereceği hizmetin kalitesi düşecektir. Bu yüzden tükenmişlik sendromu örgütler tarafından istenmeyen olumsuz bir durumdur.

Tükenmişlik hisseden kişi örgütünün amaçlarından uzaklaşmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bir kişi insanlarla iletişimini sınırlayarak, kendisini geri çekecektir. Tükenmişlik sendromu, hemşirelik gibi doğrudan insanlara hizmet veren meslek gruplarında daha fazla görülmektedir (Kaçmaz, 2005).

Son yıllarda sağlık sektöründe hastalara verilen hizmet anlayışında kalite ve hasta memnuniyeti konuları önem kazanmıştır. Hastalara kaliteli hizmetin verilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanması konusunda sağlık çalışanlarının davranışlarının önemli olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe hastaya verilen hizmetin en önemli halkalarından birisini oluşturan hemşirelerin işlerinden tatmin olmaları ve örgütlerine bağlı olmaları hastalara verecekleri hizmet açısından önemlidir. Hemşirelerin hastalarına verimli olabilmesi onların yaptıkları işten alacakları zevke de bağlıdır. İşini yaparken mutlu olan bir hemşirenin hastasına daha kaliteli hizmet verebileceği söylenebilmektedir. Yaptığı işi severek yapmayan, tükenmişlik yaşayan hemşirelerin verecekleri hizmetin kalitesi de düşük olacaktır. Bu kapsamda yapılacak olan bu araştırmanın amacı hemşirelerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ve bu kapsamda iş tatmininin aracılık etkisinin gözlenmesidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Günümüz koşullarında dünya uluslararası bir köy haline gelmiştir. Ülkeler arasında rekabet artmıştır. Örgütler, küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerinden güçlü olmak durumundadır. Örgütlerin rakiplerinden güçlü olabilmesi için insan kaynağını en etkili biçimde kullanabilmeleri gerekmektedir. Çünkü kurumlarda işi yapan insandır, bu yüzden kurumu amacına ulaştıracak olan da insandır.

Örgütsel bağlılık, kurumların amaçlarına ulaşmasında son derece önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple tüm örgütler çalışanlarının bağlılık düzeyini artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, iş görenleri problem üreten değil, sorun çözen bireyler haline getirmektedir. Yapılan araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Çöl, 2004).

Örgüte bağlılık, örgütün hedeflerine ve politikasına uygun davranmayı gerektirir. Çalışandan, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, titizlikle çalışma, ihtiyaç halinde örgüte daha fazla çalışma süresi ayırma, yönetimin isteklerini tartışmasız bir şekilde yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenmektedir. Örgütteki yöneticiler çalışanları örgütle özdeşleştirmek isterler. Örgütüyle özdeşleşen bir çalışan kurumu için daha özverili çalışacaktır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen çalışan bulunmaz bir nimettir (Başaran, 1982).

Son dönemlerde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısının artması konuyla ilgili farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

#### 1.1.1. Örgütsel bağlılık tanımı

Örgüt kelimesinin kaynaklarda çeşitli tanımları bulunmaktadır. Örgüt kavramını psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji gibi bilim dalları farklı şekillerde tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde örgüt kelimesi şu

şekilde tanımlanmaktadır: "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat". Örgüt, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşmak isteyen kişilerin takım halinde birlik olduğu, bu amaçla, bilgi, beceri, yetenek ve teknolojik araçlarını birleştirdikleri yapılanma olarak da tanımlanabilmektedir. Başka bir tanıma göre ise örgüt, kişilerin hedeflerini gerçekleştirmek için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Bu süreç kişilerin bir organizma gibi hareket etmesine yol açmaktadır (Herbert, 1979).

Toplumsal hayatın vazgeçilmez kuruluşları olan örgütlerde beş temel unsurun olduğu kabul edilmektedir (Gökçe, 2003);

-Örgüt kişilerden oluşmaktadır.

-Örgütü oluşturan kişilerin farklı konularda birbirleriyle etkileşim halinde olması gerekmektedir.

-Örgütteki kişilerin davranışları bir çeşit yapı içinde düzenlenebilmekte veya tanımlanabilmektedir.

-Örgütte çalışan her kişinin kişisel hedefleri bulunmaktadır ve bu hedeflerden bazıları kişinin davranışlarının sebeplerini teşkil etmektedir. Kişi örgüte katılmakla hedeflerine ulaşma konusunda yardım göreceğini ümit etmektedir.

-Bu karşılıklı davranışlar, kişilerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Sözlüğüne göre bağlılık, "birine veya bir şeye bağlı olmayı ya da mecburi bir durumu ya da birine veya bir şeye karşı duyulan sevgi, saygı ile yakınlık gösterme ve sadık olma durumu" 'olarak tanımlanmaktadır (TDK, Güncel Sözlük, "Bağlılık", <http://www.tdk.gov.tr/> (20.02.2014).

Bağlılık bir anlayış biçimidir ve toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. 'Kölenin, efendisine, memurun, görevine, askerin ülkesine sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel anlamda bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Çöl, 2004).

Üretim faktörünün olmazsa olmazı olan insan faktörüne günümüz yönetim anlayışında daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden çalışan insan ve örgüt arasındaki

ilişki daha çok önem kazanmıştır. Bu ilişkinin temelinde güven ve sadakat duygusu olmalıdır. Güven ve sadakat duyguları beraberinde örgütsel bağlılık kavramını getirecektir. Güven duygusunun gelişmediği bir örgütte, örgütsel bağlılıktan söz edilemeyecektir. Çünkü güven duygusu bağlılığın oluşması için ilk koşuldur (Kurtbaş, 2011).

Örgütsel bağlılık çalışanın işyerine olan bağlılığı olarak düşünülebilir. Örgütsel bağlılık konusunda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel bağlılık "kişinin örgütüne karşı gösterdiği sadık tutumu ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi" olarak tanımlanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Farklı bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, 'çalışanın çalıştığı kurum ile bütünleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini özümsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmaya devam etme isteğinin ölçüsü" olarak da tanımlanabilmektedir (Kaya, 2008).

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili yapılan diğer tanımlar şöyledir:

-Bireyin tatmin edici olmasa bile bir işe takılıp kalması ve kendini görevine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Nartgün ve Menep, 2010).

-Örgütsel bağlılık, çalışan ve kurum arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu olarak düşünülebilmektedir (Boylu vd., 2007).

-Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kurumun yararına göstermiş olduğu çeşitli duygular, değerler, uygulamalar ve mükemmel düşüncelerin bütünü olarak düşünülebilmektedir (Bakan, 2011).

-Örgütsel bağlılık, kişinin kurumsal hedef ve değerleri kabul etmesi, bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak da tanımlanabilmektedir (Durna ve Eren, 2005).

-Kişisel veya alt gruplardan çok, kurumun çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimidir (Balay, 1999).

Genel anlamda kabul edilmiş bir tanıma göre" örgütsel bağlılık, kurumun üyesi olarak kalmak için büyük istek duyma, kurum yararı için olması gerekenden fazla çaba gösterme ve kurumun değer ve amaçlarına inanma ve kabul etmedir" (Güven, 2006).

Örgütsel bağlılık üç aşamalı bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar uyum aşaması, kimlik bulma aşaması ve içselleştirme aşamasıdır. Uyum aşamasında, çalışan sahip olacağı bir kazanım karşılığında başkalarının kendisini etkilemesine izin vermektedir. Kimlik bulma aşamasında ise çalışan o örgütte çalışmaktan gurur duymakta ve tatmin edici bir ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul etmektedir. İçselleştirme aşamasında ise çalışan örgütsel değerleri kendi değerlerine uygun bulmaktadır ve bu değerlerin kendisine içsel ödül sağladığını keşfetmektedir (Yüksel, 2001).

Örgütsel bağlılığın çeşitli kriterleri bulunmaktadır. Bunlar (İbicioğlu, 2010);

- Örgütün amaç ve değerlerini benimsemek
- Örgüt için fazladan çaba harcama isteği duymak
- Örgütte kalmayı istemek
- Örgütü başkalarına karşı savunmak
- Örgütün geleceğiyle ilgili endişe duymak
- Kendini örgüt üyeliğiyle tanımlamak

### **1.1.2. Örgütsel bağlılık önemi**

Günümüzde örgütler birbirleriyle sürekli rekabet halindedir. Örgüt yöneticileri kurumlarının ayakta kalmasını sağlamak için birçok problemle başa çıkmak zorundadır. Örgütler maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır (İnce ve Gül, 2005).

İşletmelerin varoluş sebebi mal veya hizmet üretmektir. Günümüz koşullarında örgütler mal veya hizmet üretme konusunda başarılı olmak için örgütsel bağlılığı artırmak durumundadır. Çünkü kurumlarda işi yapan insandır. Örgütüne bağlı bir insan daha verimli çalışmaktadır. Bu durum işletmenin başarısına olumlu yönde yansımaktadır. Örgütsel

bağlılığı artırmak isteyen işletmeler çalışanlarının eğitim ve tecrübelerine önem vermektedir, kurumun amaçlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanlara sahip olmak için uygun liderlik yöntemlerini öncelikli hale getirirler. Örgütlerin daha iyi mal üretebilmek, hizmet verebilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmek kısacası başarılı olabilmek için çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamaları zorunluluk haline gelmektedir (Çakınberk vd., 2011).

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili yapılan çalışmalar 1950 yılından sonra artmıştır. Örgütsel bağlılığın öneminin artma sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayram, 2005):

-Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın, çalışma davranışının istenilen şekilde geliştirilebilmesi

-Yapılan araştırma sonuçlarının işten ayrılma sebebi olarak, örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkili olduğunu göstermesi

-Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlara göre performansının daha iyi olması

-Örgütsel bağlılık kavramının örgütsel etkililikte önemli bir gösterge olması

-Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlarda fedakarlık ve dürüstlük gibi ifadeleri öne çıkaran örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklemesi

## **1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılık konusunun sınıflandırılması kaynaklarda üç şekilde öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (Uslu, 2012).

Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar Çizelge1.1.'de gösterilmiştir.

Çizelge 1.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık Yaklaşımları	Tutumsal Yaklaşım	Örgütsel davranışların desteklediği bir yaklaşımdır. Bağlılık bireylerin örgüt amaç ve değerleri için fazladan çaba sarf etmek istemesi halinde oluşur. .Kanter (1968), O`Reilly, Chatman (1986), Mowday, Porter, Steers (1982) Bateman, Strasser (1984), Hall, Schneider, Nygen (1970), Mayer,
	Davranışsal Yaklaşım	Sosyal psikologların desteklediği bir yaklaşımdır. Bağlılık bir davranış olarak görülür ve bireyin geçmişteki bağlayıcı davranışlarından ötürü örgüte bağlandıklarını öne sürer.Becker (1960), Hrebiniak ve Alutto (1972), Salancik (1977)
	Çoklu Bağlılık Yaklaşım	.Reichers (1985) in öne sürdüğü bir yaklaşımdır. .Örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceği ileri sürer.

### 1.2.1. Tutumsal bağlılık

Tutum sözcüğü, bireyin başka bir bireye, topluluğa veya nesneye karşı olan duygularının ve tepkilerinin oluşturduğu sistem anlamına gelmektedir (Bakan, 2011).

Tutumlar, kişileri birtakım davranışlara yönlendirmektedir. Tutumlar üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerdir. Bilişsel öge, herhangi bir durum ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları kapsamaktadır. Duygusal öge, tutum karşısında kişide oluşan duygusal tepkiler anlamına gelmektedir. Davranışsal öge ise, tutuma bağlı olarak harekete geçmek anlamı taşımaktadır (Can, 1997).

Tutumsal bağlılık ile ilgili tüm yaklaşımlar duygusal, rasyonel ve ahlaki nitelik içermektedir. Bu özelliklere bakıldığında, tutumsal bağlılıkta kişinin ve örgütün değerlerinin birbiriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu özelliklere göre tutumsal bağlılık; bireyin ve örgütün değerlerinin birbirine paralellik gösterdiği, çalışanların sahip oldukları şeyleri kaybetme korkusuyla veya başka iş bulmanın zor olması nedeniyle ya da ahlaki değerlerle örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde de tanımlanabilmektedir (Gül, 2002).



Tutumsal bağıllık üç unsurun bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar; çalışan kişinin örgütün hedef ve değerleri ile bütünleşmesi, çalışanın işle ilgili etkinliklere büyük oranda katılması ve örgüte sadakatle bağlanmasıdır (Bayram, 2006).

Tutumsal bağıllık konusuna ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekildedir:

#### **1.2.1.1. Q'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı**

Q'Reilly ve Chatman işgörenin örgüte bağlanmasına etki eden psikolojik yapı üzerinde durmuşlardır (Dilek, 2004).

Q'Reilly ve Chatman' göre örgütsel bağıllık, kişinin işine sahip çıkıp sarılmasını, kişinin kurumuna karşı olan sadakatini ve kişinin çalıştığı yerin değer ve ilkelerine inanmasını kapsamaktadır. Bu bağlamda çalışanın örgütüne duyduğu psikolojik bağıllık 3 boyutta incelenmektedir. Bunlar uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutudur (Bayram, 2005).

##### **1.2.1.1.1. Uyum boyutu**

Örgütsel bağıllığın ilk boyutunu uyum oluşturmaktadır. Uyum boyutunda asıl amaç belirli ödüllere sahip olmaktır. Yani uyum boyutunda çalışanlar kurumu gerçekten özümstedikleri için bağıllık göstermezler. Çalışanlar ödül elde etmek ve cezalardan kaçmak için uyum göstermektedir (Balay, 2000).

##### **1.2.1.1.2. Özdeşleşme boyutu**

Bu bağıllık türünün diğer ismi yakın ilişki temelli bağıllıktır. Özdeşleşmenin sağlanabilmesi için örgütün hedeflerinin çalışanın hedefleri ile paralellik göstermesi gerekmektedir. Çünkü çalışan örgütünün hedeflerini kabul ederse örgütüyle özdeşleşecektir (Ersoy, 2007).

Özdeşleşme çalışanların örgütlerine yakın olma isteğine dayalıdır. Bu bağıllık türünde amaç örgütün diğer çalışanları ile tatmin edici bir ilişki kurmak ve bunu devam ettirebilmektir. Çalışan örgütüyle özdeşleşirse işyerine daha çok bağlanacaktır ve verimi daha yüksek olacaktır. Örgütüyle özdeşleşen bir çalışan örgütünün başarısını da

başarısızlığını da kendisine mal edecektir. Özdeşleşme akla değil daha çok duygulara dayanan bir kavramdır (Bayram, 2005).

### **1.2.1.1.3. İçselleştirme boyutu**

Bu bağlılık türünde bireysel ve örgütsel değerler arasında uyum olmak zorundadır. İçselleştirmeye yani benimsemeye dayanan bu boyutta, bireyin tutum ve davranışları örgütün ve örgütte çalışan diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılınmaktadır.(İnce ve Gül, 2005).

### **1.2.1.2. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Kanter örgütsel bağlılığın iki değişik sistem içerisinde ortaya çıktığını saptamıştır. Bu sistemler; kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin tüm enerjilerini mensubu oldukları sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Sosyal sistemler grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Kişilik sistemi de üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal, bilişsel ve normatif yönelimlerdir. Bu istekler sonucunda Kanter örgütsel bağlılığı 3 gruba ayırmıştır. Bunlar; kenetlenme bağlılığı, devama yönelik bağlılık ve kontrol bağlılığıdır (Hoşgör, 2010).

#### **1.2.1.2.1.Devama yönelik bağlılık**

İsminden de anlaşılacağı üzere bu bağlılık türünde çalışanın devamlılığı söz konusudur. Bu bağlılık türünde , çalışan kendisini örgütün ayakta kalabilmesine adanmaktadır (Tayfun vd., 2010).

Kanter'e göre devama yönelik bağlılığın iki ögesi bulunmaktadır. Bunlar özveri ve yatırımdır. Özveride, çalışan sadece örgüte üye olabilmek için kendisi için önemli olan bazı değerlerden vazgeçmektedir. Yani örgütte kalabilmek onun için birçok şeyden daha önemli hale gelmektedir. Bu durumda çalışanın motivasyonu da artacaktır. Belirli değerlerden sadece örgütü için vazgeçtiği için daha azimli çalışacaktır (Yıldız, 2012). Bu şekilde örgüt üyeliğinin bir maliyeti olacağı için birey üyelikten kolay kolay vazgeçemez.

#### **1.2.1.2.2. Kenetlenme bağlılığı**

Bu bağlılık, kişinin işyerinde çalışan diğer kişilere ve onlarla olan ilişkilerine bağlılığıdır. Kişi işyerindeki diğer çalışanlarla ilgilenince, onlarla iyi ilişkiler kurunca kendisini o kuruma ait hissetmektedir. Bu durum kişinin duygusal açıdan tatmin olmasına yardımcı olmaktadır (İlsev, 1997).

İşletmeler çalışanlarının örgüte olan psikolojik bağlılıklarını artırmak için birtakım çalışmalar yapmaktadır. Bunlar; çalışanlara uyum eğitimi verilmesi, örgüte yeni giren bireyin diğer çalışanlarla tanıştırılması, üniforma veya rozet gibi sembollerin kullanılması, kuruluş kutlamaları gibi çalışmalardır. Bu yöntemler sonucunda çalışanlar daha güzel kaynaşmaktadır. Böylece kenetlenme bağlılığı da artmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **1.2.1.2.3. Kontrol bağlılığı**

Kontrol bağlılığı çalışanın örgüt normlarına bağlı olması durumunda olmaktadır. Bu bağlılık türüne sahip olan çalışan, örgütünün kendisinden uymasını istediği kuralları ahlaka uygun bulmaktadır ve bu kuralları kolayca yerine getirmektedir. Çünkü örgütün değerleri ve kişinin kendi değerleri birbirine paralellik göstermektedir (Yusein, 2013).

Kanter'in ortaya koyduğu bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Örneğin bir örgütte devama yönelik bağlılık söz konusu ise o örgütte çalışanların örgütten ayrılma istekleri düşük olmaktadır. Kenetlenme bağlılığının hakim olduğu örgütlerde örgüt dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendisini daha güzel savunmaktadır. Çünkü çalışanlar birbirlerine sıkı sıkı bağlanmışlardır. Kontrol bağlılığının öne çıktığı örgütlerde ise çalışanın değer ve normları örgütün değer ve normları ile uyumludur. Bağlılık türlerinin farklı sonuçları vardır fakat gerçek anlamda örgütsel bağlılığın sağlanması için bu üç yaklaşımın da birlikte kullanılması gerekmektedir (Erdoğan, 2010).

#### **1.2.1.3. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Etzioni örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak isimlendirmektedir. Etzioni'ye göre çalışanın örgütünün isteklerine uyumu söz konusudur (Sığırı, 2006).

Etzioni'ye göre çalışan üç çeşit güçten dolayı örgütünün norm ve isteklerine uygun hareket etmektedir. Bu güçler; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. İsminden de anlaşılacağı gibi korkutma gücü çalışanın korkutulmasını esas almaktadır. Yani örgütün amaç ve beklentilerine uymayan çalışan cezalandırılmaktadır. Ödüllendirici güç; çalışana verilecek olan ödülü kapsamaktadır. Bu durumda örgüt ekonomik kaynakları kullanılabilir. Sembolik güç ise sembolik ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Bu sembolik ödüller; itibar kazanma, saygı görme gibi unsurlardır. Etzioni bağlılığı üç farklı biçimde sınıflandırmaktadır. Bunlar ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

#### **1.2.1.3.1. Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütünün hedeflerini benimsemektedir. Örgütünün hedeflerini benimseyen çalışan örgütüyle özdeşleşmiş durumdadır. Çalışanlar topluma yararlı olan hedeflerini takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. "Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir" (Balay, 2010).

Ahlaki bağlılık, salt ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olmak üzere iki şekilde görülebilmektedir. Salt ahlaki bağlılıkta çalışan örgütüyle bütünleşmektedir yani örgütünün amaç ve değerlerini benimsemektedir. Sosyal bağlılıkta ise, çalışanda bir kabul görme arzusu vardır. Çalışan örgütteki birincil gruplar tarafından beğenilmeyi istemektedir. Bu yüzden onların istek ve baskılarına karşı duyarlı davranmaktadır (İlsev, 1997).

#### **1.2.1.3.2. Hesapçı bağlılık**

Bu bağlılık türüne çıkara dayalı bağlılık da denilmektedir. Çalışanlar ve örgüt arasında değiş tokuş ilişkisi söz konusudur. Çalışanın örgütüne bağlılık duymasının sebebi örgütünün emekleri karşılığında kendisine vereceği ödüllerdir (Doğan ve Kılıç, 2007).

#### **1.2.1.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık olumsuz bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışanın hareketleri kısıtlanmaktadır. Bu yüzden kişi örgütüne karşı psikolojik olarak bağlı değildir. Fakat fiziksel olarak örgütte kalmaya devam etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan çalışan örgütte ödül ve cezaların kişilere gelişigüzel verildiğine inanmaktadır. Sahip olduğu olumlu özelliklerin ödüllendirilmemesi ya da haksız yere ceza alma düşüncesi çalışanı örgütünden soğutmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan çalışan örgütten ayrıldığı durumda başka seçeneğinin olmadığını bilmektedir yani örgütüne muhtaç olduğunu hissetmektedir. Bu yüzden üyeliğini mecburen devam ettirmektedir, örgütte çalışmaktadır ama örgütüne karşı yabancılaşmıştır (Topaloğlu, 2010).

#### **1.2.1.4. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık konusuna yaklaşımı Etzioni(1961)'nin örgütsel bağlılık yaklaşımına benzemektedir. Etzioni'nin yaklaşımının model olarak seçilmesinin sebebi ise Etzioni'nin örgütsel bağlılık konusunda araçsal ve duygusal bağlılık biçimlerini beraber ele almasıdır (Eker, 2006).

Penley ve Gould, model karmaşık olduğu için Etzioni(1961)'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının çok fazla ilgi görmediğini iddia etmişlerdir (İlsev, 1997).

Penley ve Gould örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Ahlaki bağlılıkta çalışan örgütüyle bütünleşmektedir, yani örgütün hedeflerini benimsemekte ve özümsemektedir. Örgütünün amaçlarını benimseyen çalışan daha özverili çalışmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta karşılıklı menfaat söz konusudur. Çalışan emeğinin karşılığında ödüllendirilmeyi beklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgütünün iş çevresinde kontrolünün olmadığını bilmektedir. Ayrıca farklı iş imkânlarının bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Budak, 2009).

#### **1.2.1.5. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar içerisinde en geçerli ve güvenilir olan model Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modelidir (Arbak, 2005).

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık üç unsura dayanmaktadır. Bakıldığı zaman modeli oluşturan unsurlar şekil ve içerik olarak birbirinden farklıdır fakat ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu ortak özellikler şöyledir (Uyguç ve Çımrın, 2004):

- Hepsi psikolojik durumu göstermektedir.
- Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkileri incelemektedir.
- Çalışanın örgütte kalması ile ilgilidirler.
- Çalışan devir hızını azaltmaya yardımcı olmaktadır.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Karakaş, 2014).

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılıkta çalışan gerçekten örgütte kalmayı istediği için, devam bağlılığında örgütte kalmaya ihtiyaç duyduğu için, normatif bağlılıkta ise örgüte karşı sorumluluk hissettiği için örgütte kalmaktadır. Çalışan bu psikolojik durumların hepsini farklı ölçüde yaşayabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar örgütte kalmayı gerçekten istemektedir fakat bunu ihtiyaçları olduğundan yapmayabilir, yani zorunluluk hissetmemektedir. Sadece gönül bağı olduğu için örgütte kalmaktadır. Bazı çalışanlar ise aslında çok istekli oldukları için örgütte kalmazlar fakat örgütte kalmaları işlerine geldiği için örgütten ayrılmazlar (Kaya, 2013).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık türlerinin gerekçeleri ve tanımları Çizelge 1.2.'de sunulmaktadır.

Çizelge 1.2. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık tanımları

<b>BAĞLILIK</b>	<b>GEREKÇE</b>	<b>TANIM</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması
<b>Devam Bağlılığı</b>	Devam Bağlılığı	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı
<b>Normatif Bağlılık</b>	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük

**Kaynak:** (Arbak ve Kesken, 2005).

### 1.2.1.5.1 Duygusal bağıllık (Affective commitment)

Duygusal bağıllık konusuyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bir tanıma göre duygusal bağıllık; çalışanların çalıştığı örgütle bütünleştiği, örgütüyle iletişim halinde olduğu ve örgütte olmaktan mutluluk duyduğu duygusal bir durumdur (Nayir, 2013).

Diğer bir tanıma göre ise, çalışanın örgütüne duygusal anlamda bağlanması ve bu bağıllıktan dolayı örgütün hedeflerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (Aslantürk ve Şahan, 2012).

Duygusal bağıllıkla örgütüne bağlı olan çalışan örgütünün hedeflerini benimsemektedir, hedefleri gerçekleştirmek için özenle çalışmaktadır ve örgütte kalmak istemektedir. Bu durum çalışanın örgütüne bağıllığının en iyi şeklidir. Duygusal bağıllık hissederek çalışan işgörenler işyerleri için fazladan çaba göstermektedir. Her yönetici örgütüne bu şekilde bağlı iş görenlerle çalışmak istemektedir (İnce ve Gül, 2005).

Duygusal bağıllığa sahip olan çalışan maddi çıkarları göz önünde bulundurmaz. Bu bağıllığa sahip olan çalışanın amacı örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardım etmektir. Bu yüzden örgütte kalmayı sürdürmektedir. Çalışan örgütün başarısını da başarısızlığını da kendisine mal etmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Herhangi bir takımın taraftarları, partiyi destekleyen bireyler veya çalışanın işyerine laf söyletmemesi duygusal bağıllığa örnektir (İbicioğlu, 2010).

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağıllığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar şu şekilde gruplandırılmaktadır (Alaş, 2012):

-Yapılan işin zorluğu: Çalışanın yapacağı işin çalışana heyecan vermesi ya da çalışanı mücadele etmeye teşvik etmesi

-Rol açıklığı: Örgütteki yöneticilerin çalışandan beklentilerini net bir şekilde belirtmesi

-Amaç açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı işleri neden yaptığını açıkça bilmesi

-Amaç gücü: Çalışanın yaptığı işlerin özellikle aranan veya talep edilen olmaması

-Yönetimin öneriye açıklığı: Yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi

-Arkadaş bağıllığı: Örgütte çalışanlar arasında samimi ilişkilerin olması

-Eşitlik: Örgütte çalışan herkesin hak ettiği kadarını elde etmesi

-Kişisel önem: Çalışanın yaptığı işin örgütün hedeflerine yarar sağladığı düşüncesindeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek ve çalışana özendirme

-Geri bildirim: Çalışana işteki performansı ile ilgili bilgi vermek

-Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performansı ile ilgili kararlara katılmasını sağlamak

#### **1.2.1.5.2. Devam bağıllığı (Continuance commitment)**

Devam bağıllığının diğer ismi rasyonel bağıllıktır. Bu bağıllık türünü benimseyen çalışan örgütten ayrılırsa bu durumun ona getireceği maddi ve manevi zorlukları bilmektedir. Bu zorluklar yeni örgüte uyum sağlayamamak, farklı bir yere taşınmak, iş bulamamak, örgütün verdiği tazminatları kaybetmek gibi şeylerdir (Çöl ve Ardıç, 2008).

Devam bağıllığında gönül bağı yoktur, yani devam bağıllığı zorunlu bir bağlanmayı anlatmaktadır. Devam bağıllığı maddi ve manevi etkenlere bağılı olarak ortaya çıkmaktadır. İçten gelen bir bağıllık değildir ve bu bağıllık türünde çalışan örgütüyle özdeşleşmemiştir. Bu bağıllık türünde çalışan örgütü için harcadığı emek ve zamanın karşılığında elde ettiği ücret, unvan gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını örgütten ayrılınca kaybedeceğine inanmaktadır. Bu düşüncesi çalışanın örgütsel bağıllığını sağlamaktadır (Tutar, 2007).

Allen ve Meyer'e göre devam bağıllığını etkileyen faktörler şunlardır:

-Yeteneklerin transferi: Çalışanın yetenek ve tecrübelerini başka bir örgüte aktarabilme durumu

-Eğitim: Çalışanın almış olduğu eğitimin başka bir örgütün işine yarayıp yaramaması durumu

-Kendine yatırım: Çalışanın çabasını ve zamanının çoğunluğunu çalıştığı örgütüne vermesi

-Emeklilik primi: Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılma durumunda başta emeklilik primi olmak üzere kazanacağı hakları kaybetme korkusu



-Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması halinde daha iyi bir iş bulma durumu (Gündoğan, 2009).

Çalışanların devam bağlılığına sahip olması işteki verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Çünkü devam bağlılığı ile çalışan kişi örgüt için yaptığı emekler boşa gitmesin diye ve kazandığı maddi, manevi olanakları kaybetmemek adına örgütten ayrılmamaktadır. Bu durum çalışanın sorumluluklarından dolayı bağlılık duymasına sebep olmaktadır ve iş performansını azaltmaktadır.

### **1.2.1.5.3. Normatif bağlılık**

Allen ve Meyer, Vardi(1980)'nin önerdiği ve Weiner(1982)'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modeline ahlaki boyutu da eklemiştir ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli oluşturmuştur (Gül, 2002).

Normatif bağlılık zorunlu bir bağlılık olarak düşünülebilmektedir. Normatif bağlılığın ahlaki değerlerle ilişkili bir bağlılık olduğu söylenebilmektedir. Örgüt çalışanına burs, bireysel gelişim gibi imkanlar sunarsa çalışan da kendisini örgütüne karşı borçlu hissedecektir, örgütüne minnet duyacaktır. Kendisini örgütüne karşı sorumlu hisseden çalışan örgütten ayrılmayı düşünmemektedir (Davran, 2014).

Ülkemizde görülen normatif bağlılığın sebebi işe bağlılık olabilmektedir. Çünkü ülkemizde toplulukçu kültür yaygındır. Toplulukçu kültürün hâkim olduğu yerlerde işe ve çalışmaya verilen önem büyüktür. Yapılan işi sevmek, işi ciddiye almak, örgüte bağlı olmak örgütlerin toplulukçu kültür özelliğini yansıtmaktadır. Bu durumlar çalışanlarda sorumluluk oluşturan norm ve değerlerdir (Uyguç, 2003).

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı; çalışanın örgüte girdikten sonra sahip olacağı kazanımlarla ilgiliyken, normatif bağlılık örgüte girmeden önce kişinin sahip olduğu değerlerle ilgilidir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütüne karşı duygusal bağlılık hisseden kişi "örgütte kalmak istiyorum" ifadesini kullanmaktadır yani bir istek söz konusudur. Normatif bağlılık hisseden kişi ise "örgütte kalmalıyım" ' cümlesini kullanmaktadır. Yani bu durumda çalışan aslında istediği için değil fakat etik olarak örgütte kalması gerektiğini düşündüğü için örgütte kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

### **1.2.2. Davranışsal bağlılık**

Davranışsal bağlılık kavramı sosyal psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal bağlılık bağlılığın dışavurumudur. Ayrıca resmi ve/veya normatif beklentilerin üzerinde olan davranışlar olarak düşünülebilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanın geçmişteki davranışları onu örgüte bağlamaktadır (Varoğlu, 1993).

Farklı bir tanıma göre ise davranışsal bağlılık; çalışanın bir örgütte devamlı kalmasını ve örgütteki üyeliğini nasıl sürdürdüğünü açıklayan bir süreçtir (Kök, 2006).

Davranışsal bağlılık örgütten çok çalışanın kendi davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmektedir. Bir süre sonra da bu davranışa bağlanmaktadır. Zamanla bu davranışa uyum sağlamaktadır ve ona uygun tutumlar geliştirmektedir. Bu durum davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır (Boylu vd., 2007).

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar davranışlarını örgütlerinin istek ve beklentilerine uygun hale getirmektedir. Bunu yaparken de eski tecrübelerinden faydalanmaktadır. Çalışanlar davranışlarını örgütün beklentilerine göre ayarlarken örgütün amaç, hedef ve politikalarına inanmaktadır ve bu inanç doğrultusunda örgüte uyum sağlamaktadır. Bu durum Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık yaklaşımına benzemektedir. Çalışan davranışlarını örgütü için değiştirmekle özveride bulunmuş olmaktadır ve bu durum onun örgütte kalmayı istemesi olarak algılanmaktadır (Eren, 2012).

Çalışanın örgüte katılmak için özveride bulunması örgütsel bağlılığın başlama noktasıdır. Üyeliğe kabul törenleri buna örnektir. Bazı sosyal kişilerde, askeri kurumlarda ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yaygın olarak yapılmaktadır (Gül, 2003).

#### **1.2.2.1. Becker yan bahis yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili ilk çalışmalar Becker tarafından yapılmıştır. Ayrıca Becker davranışsal yaklaşımı da geliştiren ilk kişidir. Becker örgütsel bağlılığın ekonomik temelli olduğunu düşünmüştür ve maddi kazancın bağlılığı etkilediğini iddia etmiştir. Becker'in örgütsel bağlılığa yaklaşımı kaynaklarda faydalar teorisi olarak geçmektedir. Becker bağlılığın davranışsal yönünü incelemiştir (Gül, 2002).

Becker'e göre çalışanlar yan bahis yüzünden tutarlı davranışlar sergilemektedir. Yan bahis, bir davranış ile ilgili kararın aslında o davranış ile ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi demektir. Bu durumda çalışan ve örgüt bahse girmiş olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bahse girme durumuna göre, çalışan değer verdiği şeyler üzerine örgütüyle bahse girmektedir. Çalışanın üzerine bahse girdiği şeylerin önemi arttıkça örgütüne olan bağlılığı da artmaktadır. Çalışanın örgütü için yaptığı yatırımların artması onun diğer örgütlere olan ilgisini azaltmaktadır (Kılıç, 2010).

Becker'e göre çalışanlar örgütlerine bağlı olmazlarsa kaybedeceklerini bilmektedir. Bunu bildikleri için örgütlerine zorunlu olarak bağlanmaktadır. Bu bağlılık türünde aslında gönülden bağlanma söz konusu değildir. İçinde bulunduğu şartları kaybetme korkusu çalışanı örgütüne bağlanmaya itmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Becker'e göre çalışanların bağlılık duymasını sağlayan 4 tane yan bahis kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (Bakır, 2013):

-Toplumsal beklentiler: Kişinin içinde bulunduğu toplumun sosyal ve manevi yaptırımları olmaktadır. Bu yaptırımlar çalışanın kendisini kısıtlamasına sebep olmaktadır. Toplum tarafından eleştirilme korkusu kişiyi örgütüne bağlayabilmektedir.

-Bürokratik düzenlemeler: Örgütün yapmış olduğu bürokratik düzenlemeler çalışanı örgütte kalmaya mecbur bırakabilmektedir. Örneğin örgütünden ayrılınca bazı yasal haklarını kaybedeceğini bilen çalışan örgütünden ayrılmak istemeyecektir. Bu durum çalışanı örgütte kalmaya zorlayacaktır.

-Sosyal etkileşimler: Becker'e göre yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Çalışan çalıştığı süre zarfında diğer bireylere karşı bir imaj oluşturmuştur. Bu imajın bozulmaması için çizdiği imaja uygun hareket etmek zorundadır.

-Sosyal roller: Çalışan bazen içinde bulunduğu sosyal duruma çok alışır ve buna uyum sağlamış olur. Mevcut durumuna alışan çalışanın farklı bir role uyum sağlaması çok zor olur.

### **1.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre bağlılık; çalışanın davranışlarına bağlanması demektir. Bu tutuma göre çalışan daha önce yaptığı davranışlara

bağlanmaktadır ve bu bağlılığa uygun şekilde davranmaktadır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık çalışanın gösterdiği tutum ve bu tutumun davranışları üzerinde gösterdiği uyuma dayanmaktadır. Davranışları ve tutumları arasında uyum olmayan çalışan strese girecek ve gerilecektir. Bağlılığın oluşabilmesi için davranışlar ve tutumlar arasında uyum olmak zorundadır (Gül, 2005).

Salancik'e göre çalışanın tutarlı davranışlar göstermesi onun tutum ve inançlarına bağlıdır. Bu anlayışa göre çalışanın örgütle ilgili düşüncesi zamanla bazı inançlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu inançlar doğrultusunda çalışan örgütüne karşı olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemektedir. Tutarlı davranmak isteyen çalışan bu davranışlara bağlanmaktadır ve her hareketini bir önceki davranışına uygun olarak belirlemektedir (Düzgün, 2014).

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı İslamiyet'teki Mevlevi felsefesine benzemektedir. Bu felsefe insanlara ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol demektedir. Salancik'e göre bağlılık, çalışanın örgütten ayrılması halinde sınırlanacağı durumlar ve çalışanı örgüte bağlı kılan durumlardan etkilenmektedir. Buna karşılık tutumsal bağlılık ise paylaşılan hedef ve değerlerden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000).

Salancik'e göre örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında davranışla ilgili bağlılığın olabilmesi için çalışanın örgütüne karşı psikolojik olarak kendisini hazır hissetmesi ve örgütüne bağlı olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Bu bağlılığı da davranışlarıyla ispat etmesi gerekmektedir (Karakas, 2014).

Kıyaslama yapıldığı zaman tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında önemli bir farkın olduğu görülmektedir. Bu fark; tutumsal bağlılık yaklaşımının çalışanın örgütle olan ilişkisi konusunda düşüncesine önem vermesi, davranışsal yaklaşımın çalışanın örgüte bağlanma yaklaşımı ile ilgilenmesidir (Yıldırım, 2002).

### **1.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara karşı hissedilen bağlılıkların toplamı olarak tanımlamaktadır (Balay, 2000; Cengiz, 2001).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütte çok sayıda referans bulunmaktadır. Bu grubun içinde yöneticiler, çalışma arkadaşları, sendika grupları, müşteriler gibi pek çok

unsur bulunmaktadır. Bu unsurların her biri çalışana farklı anlam ifade etmektedir (Demirgil, 2008, Gül, 2002).

Bazı durumlarda referans grupların amaçları örgütün hedefleriyle çatışabilmektedir. Bu nedenle çalışan bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeyi hissetmektedir. Ayrıca örgüte karşı hissedilen bağlılık düzeyi de çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Çalışanların çoklu bağlılıklarının temelinin örgütün doğal yapısı ve örgütteki grupların hedefleri oluşturmaktadır (Cengiz, 2001).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre her çalışanın örgüte duyduğu bağlılık düzeyi birbirinden farklıdır. Bir çalışanın örgüte bağlı olma sebebi diğer çalışana etkilememektedir. Örneğin bir çalışan kaliteli ürünleri piyasaya uygun pazarladığı için örgütüne bağlılık duyarken başka bir çalışan yöneticilerin çalışanlara yakın davranmasından dolayı örgüte bağlı olabilmektedir (Gül, 2010).

Çoklu bağlılık yaklaşımı çalışanın hangi örgütsel unsurlara bağlı olduğunu incelemektedir. Bu bağlılık türünde çalışanın bağlandığı örgüt tek başına ele alınamaz. Örgütün içindeki gruplar, örgütün çevresel konumu gibi faktörler örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılıkla ilgili tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmalıdır (Çakınberk vd., 2011).

### **1.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler**

Örgütlerin ayakta kalabilmesi çalışanların verimli çalışmasına bağlıdır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün performansını olumlu etkilediğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık yapısından dolayı değişime elverişli süreci içermektedir. Örgütsel bağlılığı artıran ya da azaltan faktörler bulunmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri bu faktörleri düzgün analiz edebilmelerine bağlıdır (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında birçok değişik bileşen bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanın demografik özellikleri ile ilgili olabileceği gibi bu özelliklerden bağımsız olarak sadece çalışanın işi ile ilgili sahip olduğu kişisel özellikler ile de ilgili olabilmektedir (Saldamlı, 2009).

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi farklı etkenlerden değişik şekillerde etkilenmektedir. Çalışanlar bu faktörlerin etkilerini değerlendirmektedir, bu şekilde kendi bağlılık düzeylerini belirlemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Fakat ortak noktaları da bulunmaktadır. Bu ortak nokta, çalışanların örgütte kalma kararını vermesinde belirleyici rol üstlenmesidir (Ersoy, 2007).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel anlamda üç grupta incelenmektedir. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005).

### **1.3.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler**

Bireysel özellik çalışanın işyerine sağlamaya çalıştığı katkı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte işe başladığı ilk günden itibaren örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar büyük olasılıkla örgütte bulunmayı sürdürmektedir. Örgüte yüksek düzey bağlılık ile başlayan çalışan, daha fazla sorumluluk almaktadır. Zamanla görevini eksiksiz yapabilmek için eskisinden daha fazla çaba gösterecektir (Gürkan, 2006).

Yapılan çalışmalar bireysel faktörler ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hangi bireysel özelliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği sorusu birçok araştırmanın konusu olmuştur. Örgütsel bağlılığı artırmak isteyen yöneticiler, çalışanların hangi faktörlerden etkilendiğini bilmelidir ve bu doğrultuda çalışmalar yapmalıdır (Ersoy, 2007).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve medeni durum şeklinde gruplandırılabilir.

#### **1.3.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile yaş arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Yani çalışanın yaşı arttıkça örgütüne olan bağlılığı da artmaktadır. Bu durum çalışanın işten ayrılma ihtimalini azaltmaktadır (Sökmen, 2000).

Balay, örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bunun nedenlerini de şu şekilde açıklamaktadır (Balay, 2000):

-Çalışanın bulunduğu kurumda kariyer yapma şansı onun hizmet süresine bağlıdır. Yani çalışanın kurumda çalıştığı yıl sayısı arttıkça daha güzel görevlere getirilme şansı da artmaktadır. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır.

-Yaşlı çalışanlar riske girmekten hoşlanmayabilir. Buldukları kurumda işlerinin garanti olduğunu anladıklarında oradan ayrılmak istemeyebilirler. Yani karşlarına daha cazip bir iş çıksa bile bu işe yönelmekten kaçınabilirler. Fakat gençler böyle durumlarda daha cesur davranıp risk alabilmektedir. Bu durum risk almaktan hoşlanmayan yaşlı çalışanın örgütsel bağlılığının da artmasına vesile olmaktadır.

-Yaşlı çalışanlar kendilerine ve iş deneyimlerine daha çok güvenmektedir. Bu durum onların iş tatminini artırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da olumlu anlamda etkilenmiş olmaktadır.

Genel anlamda bakıldığında yaşlanma iş ve sektör değiştirmeye engeldir. Bunun sebebi yaşlı çalışanların yeni iş yerlerinde öğrenme gücüyle yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç çalışanlar ise hayata yeni başladıklarını, yolun başında olduklarını düşünmektedirler. Bu durum onların önlerine gelen fırsatları değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Böyle düşünen genç çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır (Şahin, 2014).

### **1.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyetin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği konusunda yapılan çalışmalarda net bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu çalışmaların bazılarında erkeklerin bazılarında ise kadınların örgütsel bağlılığının fazla olduğu düşünülmüştür. Fakat yapılan bazı çalışmalara göre ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Güçlü, 2006).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha az olduğunu düşünen araştırmacıların böyle düşünmelerinin sebepleri şunlardır (İnce ve Gül, 2005):

-Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Toplumsal yaşamda kadının evle ilgili görev ve sorumlulukları iş hayatını ikinci plana atmasına sebep olabilmektedir. Enerjisini ev işlerinde harcayan kadın iş yerine yorgun gelebilmektedir. Enerjisi azalarak işe gelen bir kadın sadece görevini yapıp gitmek isteyebilmektedir. Bu şekilde düşünen bir kadın

örgütsel kariyer planlamaz. Bu durum onun örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemiş olmaktadır.

-Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Bu engellerin ortaya çıkmasına sebep olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar iş hayatında kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çatışmaları, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar ya da insan kaynakları politikalarının erkek çalışanları daha fazla desteklemesidir.

Kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel bağlılığının daha fazla olduğunu düşünen araştırmacıların böyle düşünmelerinin sebepleri ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005):

-Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Kadınlar işlerini ve çalıştıkları yerleri sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadır. Bu durum onların örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır.

-Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu artırmaktadır: İş hayatında kadınlar erkeklere göre daha fazla zorluklarla karşılaşmaktadır. Örgütlerinde ayakta kalabilmenin mücadelesini daha fazla vermektedirler. Kadınların istedikleri konuma gelebilmeleri erkeklere göre daha fazla zaman almaktadır. Bu durum kadınların işyerinde kalma isteğini artırmaktadır. Böylece örgütsel bağlılık artmış olmaktadır.

### **1.3.1.3. Medeni durum**

Çalışanların medeni durumları örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlerdendir. Fakat bu iki değişkenin birbiriyle ilişkisi çok az sayıda kuramsal çalışmada araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve medeni durum arasında zayıf da olsa bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanın medeni halinin zorunlu bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Bunun sebebi evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının bekar çalışanlara göre daha fazla olmasıdır. Evli çalışanlar olası işsizlik durumunda ailesinin nasıl geçineceklerini düşündükleri için çalıştıkları örgüte zorunlu olarak bağlılık duymaktadır. Bekâr kişiler genelde kendi geçimlerini sağlamakla yükümlüdür. Bu yüzden olası bir örgütten ayrılma durumu onları evli çalışanlar kadar etkilemeyebilecektir (Güner, 2007).



#### **1.3.1.4. Eğitim düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeyleri örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerdendir. Eğitim düzeyi bireyin iş hayatına bakış açısını önemli ölçüde etkilemektedir. Eğitim düzeyi yükselen kişinin işine ve iş yerine yüklediği anlamlar artacaktır. Uzun yıllar eğitim almış kişiler çalışma hayatında nitelikli personel olarak görev yapmak istemektedir. Bu kişiler eğitim için yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığını maddi ve manevi olarak işyerlerinden almak isteyecektir. Maddi olarak tatmin edici ücret almak isteyen yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışan, manevi olarak da aldığı eğitime uygun bir statüde çalışmak istemektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışan iş hayatına sadece para kazanma aracı olarak bakmayacaktır. Bu durumdaki çalışanlar için iş hayatı toplumda yaygın bir yer edinebilmek için bir araçtır. Aynı zamanda yüksek eğitim düzeyli kişiler için çalışma hayatı sosyal ilişkileri geliştirmek için de fırsattır (Kaplan, 2009).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın farklı iş bulma imkânı eğitim düzeyi düşük olan çalışana göre daha fazladır. İş bulma imkânının fazla olmasına güvenen yüksek eğitim düzeyli çalışan örgütüne daha az bağlıdır. Daha iyi şartlarda iş bulursa kurumundan ayrılmayı düşünebilecektir.

#### **1.3.1.5. Hizmet süresi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi de çalışanın kurumda ne kadar süredir hizmet verdiği anlamına gelen kıdemdir. Kişinin iş yerinde çalıştığı yıl sayısı arttıkça kıdemi de artmış olacaktır (Mujka, 2011).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişkinin doğrusal yönde olduğu görülmektedir. Çalışanın örgütte çalışma süresinin artması pozisyonunun değişmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Buchanan çalışanların kıdeminin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini açıklamak için bir model geliştirmiştir. Bu modelde süreye dayalı olan etkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ilk yıl çalışan güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalışmaktadır. İkinci ve dördüncü yıllar arasında statüsünü artıracak katkılar sağlamak için uğraşmaktadır, fakat başarısızlık korkusu taşımaktadır. Beşinci yıldan sonra ise bağlılığı artmakta, olgunluk aşaması yaşamaktadır (Kamer, 2001).

Çalışanın örgütteki çalışma süresinin artması onun örgüte bağlı olarak elde ettiği faydaları artırabilmektedir. Çalışan bu süreçte çalıştığı kuruma özgü beceriler geliştirebilmektedir. Örgütüne özgü beceri geliştiren çalışan örgütü için yatırım yapmış olmaktadır. Örgütü için yaptığı yatırım çalışanın kendisi için bazı haklar elde etmesine yardımcı olmaktadır. Emekli maaşları, tatil fırsatları ve buna benzer birçok faktör çalışanın örgütte kalması sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanın örgütsel bağlılığı artmış olmaktadır. (Özkaya vd., 2006)

#### **1.3.1.6. Medeni durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi de çalışanın medeni durumudur. Bu iki değişken arasında zayıf da olsa olumlu bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın medeni hali onu örgütüne zorunlu olarak bağlayabilmektedir. Bunun sebebi evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının bekârlara göre daha fazla olmasıdır. Bekâr çalışanlar kendi geçimlerini sağlamakla yükümlüken evli çalışanlar bir ailenin geçimini sağlamakla mükelleftir. Bu durum evli çalışan için maddi ve manevi sorumluluktur. Bu kadar büyük sorumluluk altında olduğunu hisseden çalışan örgütünden ayrılmaya cesaret edemeyecektir. Bu durum onu zorunlu olarak örgütüne bağlayacaktır (Güner, 2007).

Cengiz (2011)'in yapmış olduğu araştırmaya göre ise, evli erkeklerin örgütsel bağlılığı evli kadınlara göre daha fazladır. Bunun sebebi, evlilik ile birlikte erkeklerin hayatının daha düzenli olması, kadınların ise evliliğe bağlı olarak evle ilgili görev ve sorumluluklarının artmasıdır. Enerjisinin çoğunu evine veren kadının örgütüne olan bağlılığı azalmaktadır (Dolu, 2011).

#### **1.3.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında bireysel faktörler kadar kurumsal faktörler de önem taşımaktadır. Kurumsal faktörler iş hayatıyla ilgili değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve takım çalışmasıdır (Dağdeviren, 2007).

### **1.3.2.1. İşin niteliği ve önemi**

Çalışanların yaptığı işin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Herhangi bir işin önemi şöyle açıklanabilmektedir: "Bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi" olarak ifade edilebilmektedir. Çalışana mevcut yeteneğini kullanabileceği, özel beceri gerektiren işlerin verilmesi onu motive etmektedir. Motivasyonu artan çalışan örgütü için daha özverili çalışmaktadır. Örgütü için yaptığı özverili çalışma yöneticileri tarafından takdir edilirse yani çalışan olumlu geri bildirim alırsa işine ve örgütüne daha çok bağlanacaktır (Davran, 2014).

Düşük statüde çalışan bireyler için yaş, medeni durum, eğitim gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilerken, yüksek statüde çalışan bireyler için örgütsel faktörler örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olmaktadır. Böyle çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler bağlılık için daha önemlidir (Demirgil, 2008).

Çalışanın yaptığı işin kapsamı da onun örgütüne olan bağlılığını etkilemektedir. Bireyin yaptığı iş beklentilerine uygunsa örgütüne olan bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanın yaptığı işin kapsamı beklentileri ile uyuşmazsa birey işini gönüllü olarak yapmak istemeyecektir. Bu durum onun örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir (Köse, 2008).

### **1.3.2.2. Yönetim ve liderlik**

Yönetim kelimesinin anlamıyla ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Yapılan tanımların farklı olması yönetime bakış açısının kişiden kişiye değiştiğinin göstergesidir. Yönetim denilince bazen bir süreç anlaşılmaktadır. Bazı durumlarda bu sürecin unsurları olan organlar akla gelmektedir. Bazı kişilere göre ise yönetim bir bilgi topluluğu olarak ele alınmaktadır. Yönetimin bilgi topluluğu olduğunu düşünen kişiler yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde bu bilgileri nasıl kullanacağına bakmaktadır (Koçel, 2010).

Örgütsel bağlılık örgütsel politika ve uygulamalardan etkilenmektedir. Örgütlerde uygulanan politikalar oranın yönetim biçimi ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın fazla ya da az olması örgütün yöneticileri ile de ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlarına güvendiği, onlara söz hakkı tanıdığı, değişim ve gelişime açık örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı fazladır.

Buna karşın katı, yeniliklere açık olmayan, aşırı merkeziyetçi yönetimin hâkim olduğu işletmelerde örgütsel bağlılık azdır (Demirel, 2009).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktör ise liderlik tarzıdır. " Liderlik, çalışanları yönlendirmede kullanılan bir araç olup, başı çekme, rehber olma, yönlendirme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Önceden belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır" (Bakan, 2011). Liderlik örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili bir kavramdır. Bu yüzden örgütsel bağlılığı artırmak için önemlidir.

### **1.3.2.3. Ücret düzeyi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kurumsal faktörlerden birisi ücret düzeyidir. Ücret kelimesinin tanımı en basit anlamı ile çalışanın yaptığı iş karşılığında sağladığı maddi gelirdir. Alacağı ücret çalışan için çok önemlidir. Çünkü insanlar ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri ücret sayesinde almaktadır. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında ücret faktörü önemli bir araçtır. Çalışan yaptığı işin karşılığını almadığını düşünürse mutsuz olmaktadır, bu durum onun iş performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Gözen, 2007).

Çalışanın yaptığı iş karşılığında almış olduğu ücret onun iş ve özel yaşamında statüsünü belirlemektedir. Örgüt tarafından çalışana verilen ücret işin çekiciliğini artırmaktadır. Çalışana yapılan yüksek ödeme genelde onun örgütsel bağlılığının da yüksek olmasına yardımcı olmaktadır (Balay, 2000).

Çalışanlar ücret konusunda örgütlerinin izlediği strateji ve politikaları dikkate almaktadır. Örgütlerin çalışanlarına ne kadar adil davrandıkları onlar için önemlidir. Aynı işi yapan iki çalışanın birinin diğerinden az ücret alması az ücret alanın örgütüne olan güvenini azaltmaktadır. Örgütüne olan güveni azalan çalışanın örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Kaplan, 2008).

Sonuç olarak örgütlerin kuruluş amacı kar elde etmektir. Çalışanların da çalışmaktaki amaçları ekonomik anlamda gelir sahibi olmaktır. Çalışanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için ekonomik kazanç sağlamaları şarttır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara ödedikleri ücreti yük olarak görmemeleri gerekmektedir. Çalışanlar örgüt tarafından yük olarak görüldüklerini hissederseniz işlerini yaparlarken istekli olmazlar. Belki yapılmaması

gereken yanışları yaparlar. Bu durum örgüt için olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (şahin, 2014).

#### **1.3.2.4. Gözetim**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de yöneticilerin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir. Çalışanların örgütle ilgili alınacak kararlara katılımının izin verilmediği, baskıcı yönetimin uygulandığı örgütlerde çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Örgütle gönüllü işbirliği içinde olmayan çalışan herhangi bir zorlukla karşılaştığı zaman mücadele etmemektedir. Bunun yerine kaçmayı yani örgütten ayrılmayı tercih etmektedir. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemiş olmaktadır (Varoğlu, 1993).

Örgütlerin uyguladığı gözetim biçimi çalışanı sıkmayan, belirli kararların alınmasında ona da söz hakkı tanıyan biçimde olursa çalışan kendini değerli hissedecek ve örgütle bütünleşecektir. Bu durum onun örgütüne olan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **1.3.2.5. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisidir. Örgüt kültürü bir örgütteki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1998).

Örgüt kültürü, örgüt yönetimi veya örgütte çalışan bir grup tarafından geliştirilmektedir. Örgüte yeni katılan üyelere bu bilgiler aktarılmaktadır. Bu şekilde kültür bir şekilde sosyal kontrol mekanizması haline almaktadır. Örgüte yeni katılan çalışan örgütün kültürüne ayak uydurmaktadır. Yani işlerin ne şekilde yapıldığını, örgütte herhangi bir sorun varsa bunun nasıl çözüldüğünü öğrenmektedir (Ölçüm vd., 2004).

Geleneksel yapıdaki örgütlerde genelde çalışanlar arasındaki iletişime önem verilmemektedir. Bu tarz örgütlerde kararlar alınırken çalışanların fikri sorulmamaktadır. Kararlar yöneticiler tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu mantıkla varlığını sürdüren örgütlerde çalışanı örgüte bağlayacak ve onu çalışmaya itecek bir örgüt kültürünün varlığından bahsetmek imkansızdır. Çalışanın kararlara katılmasına destek

veren , çalışanın güçlendirilmesine katkı sağlayan örgütlerde örgüt kültüründen bahsetmek mümkün olacaktır (Demirel, 2008).

Kamu ve özel sektör arasındaki farklardan birisi de örgütsel kültür yapı farklılığıdır. Kamu kuruluşları devlete ait iken, özel sektörler şahıs malıdır. Kamu kuruluşlarında amaç kamu yararına çalışmaktır, kar amacı güdülmemektedir. Özel sektörlerde ise amaç para kazanmaktır. Yani özel sektörlerde elde edilecek kar önemlidir. Kamu kuruluşlarında yaptırımı kanun ve yönetmelikler sağlarken, özel sektörde bu işi yapan özel yetkililer bulunmaktadır. Özel sektörde sadece yazılı kurallar geçerli olmamaktadır. Kontrol ve denetim önemlidir. Kamu ve özel sektör arasındaki kültür farklarından bir diğeri de kamu çalışanlarının kanun hükmü ile iş garantisine sahip olmalarıdır. Yani kamu çalışanları işten çıkarılma kaygısını özel sektördeki kadar yaşamamaktadır. Bu yüzden örgüt kültürünü benimseyip benimsememe onlar için çok önemli olmamaktadır. Fakat özel sektörde çalışanların iş garantisi olmadığı için onlar örgüt kültürünü benimsemek zorundadır (Akbaş, 2015).

#### **1.3.2.6. Örgütsel adalet**

Adalet, insanın var olduğu günden itibaren ortaya çıkan bir kavramdır. Adalet konusuyla ilgili çok sayıda teori üretilmiş ve tanım yapılmıştır. Adalet kavramı zengin bir tarihsel sürece sahiptir. Adaletin ne olduğu ile ilgili araştırmalar " batı siyaset felsefesinin, Platon'un ideal devlet anlayışını ortaya koyduğu Devlet (Republic) isimli eserinde Sokrates tarafından tartışmaya açılan, adalet nedir? sorusuyla başladığı söylenebilmektedir (Ceylan, 2006).

Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımlarını, onlara verilecek olan ücreti ve yetkiyi incelemektedir. Çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgili değerlendirmeler yapmaktadır. Örneğin aynı dönemde işe başlayan, benzer özelliklere sahip iki çalışan farklı ücret alırsa az ücret alan çalışanın örgütüne olan güveni azalacaktır. Arkadaşıyla aynı işi yapıp ondan daha az para kazandığını gören çalışan örgütünde örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünecektir. Böyle düşünen bir kişinin örgütüne olan bağlılığı azalacaktır (İnce ve Gül, 2005).

### **1.3.2.7. Örgütsel ödüller**

Ödül ve ceza, yöneticilerin iş görenleri örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirmek için kullandığı araçlardır. Ödüller çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Ödülün etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödül anlayışı çalışandan çalışana değişkenlik göstermektedir. Yöneticinin çalışana vereceği ödülün onun beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Örgütü tarafından beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen çalışan örgütünü benimsemektedir ve örgütünde çalışmaya devam etmek istemektedir. Bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemiş olmaktadır (Balcı, 1992).

Örgütlerin çalışanlarına verecekleri ödüller üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; dışsal ödüller, içsel ödüller ve sosyal ödüllerdir. Dışsal ödüllere maddi ödüller de denilmektedir. Bu ödüller maaş, prim, ikramiye gibi somut ödüllerdir. İçsel ödüller ise manevi unsurları içermektedir. Çalışanın örgütü sayesinde edindiği iş deneyimi buna örnektir. Sosyal ödüller ise çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkiler gibi kişiler arası pozitif ilişkilerdir. Gruplandırılan bu ödüllendirme şekillerinin hepsi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Bakan, 2011).

Örgütlerde ödül sisteminin olması önemlidir. Fakat bu ödül sisteminin adaletli olması gerekmektedir. Adaletsizce yapılan ödül dağılımı çalışanın örgütsel bağlılığını artırmamaktadır. Aksine adaletsizliğe karşı örgütüne olan güveni azalan çalışanın örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Kaplan, 2008).

Çalışanlar ve örgüt arasında çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Yani örgüt yaptığı iş karşılığında çalışanını tatmin etmezse kişi örgütüne karşı bağlılık duymayacaktır. Çalışan örgütünden alacağı ücret, prim, terfi gibi ödüller karşılığında işine motive olmaktadır. Bu şekilde örgütüne olan bağlılığı artmaktadır. Örgütünde çalışmaya devam eden kişi örgütünün de maddi kazanç elde etmesine yardımcı olmaktadır. Yani karşılıklı bir yarar durumu ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.2.8. Takım çalışması**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kurumsal faktörlerden birisi de takım çalışmasıdır. Takım çalışmasının ne olduğunun ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğinin anlaşılabilmesi için takım kelimesinin tanımlanabilmesi gerekmektedir.

Takım, "önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur" olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2006).

Günümüzde örgütler pek çok sorunla karşı karşıya gelmektedir. Örgüt yöneticileri karşılaşılan sorunların bireysel olarak çözülemeyeceğinin farkına varmışlardır. Mevcut problemlerin takım ruhuyla üstesinden gelinebileceğini anlamışlardır. Çalışma arkadaşlarına, örgütüne ve işine karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Takım çalışmasında üç faktör önemlidir. Bunlardan ilki, takımın en az iki veya daha fazla kişiden oluşması şartıdır. İkincisi takımda yer alan bireylerin birbirleriyle iletişim halinde olması gerektirir. Sonuncusu ise takımda yer alan bireylerin ortak, belirli bir amacının olması gerektirir. Takım çalışması sayesinde örgütte farklı bilgi, yetenek ve deneyim sahibi olan insanlar bir araya gelmektedir. Bu insanlar örgütün amacını gerçekleştirmek için iş birliği yapmaktadır (Tortumluoğlu, 2014).

### **1.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler, işin ve örgütün yapısı dışında kalan faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler alternatif iş olanakları ve profesyonellik olarak iki grupta incelenmektedir (Sonay, 2013).

#### **1.3.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik, kişinin yapmış olduğu mesleğe karşı sahip olduğu tutum ve bu doğrultuda sergilemiş olduğu davranışlardır (Seçer, 2009).

Profesyonellerde 4 özellik bulunmaktadır. Bunlar, profesyonellerin sosyal sorumluluk taşımaları, örgüt kurmaları ve değişik organizasyonlara katılmaları, kendilerine özgü kurallarının olması ve bağımsızlık istemeleridir (İnce ve Gül, 2005).

Profesyoneller kendi mesleki gelişimlerini düşünmektedir. Fakat çalıştıkları örgütü de düşünmek zorundadırlar. Kendi kariyer gelişimine öncelik veren işgören örgütüyle ters düşebilmektedir. Çünkü kendi kariyerini başka bir örgütte daha iyi geliştireceğini düşünen çalışan örgütten ayrılmak isteyebilmektedir. Çalışanın böyle çelişkiler yaşamaması için



insan kaynakları bölümünün çalışanların mesleki bağlılıklarını artıran gelişmeleri dikkate alması ve buna uygun kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bunları yaparken de örgütsel bağlılığı sürekli kılan çalışmalar ihmal edilmemelidir (Çelik, 2012).

### **1.3.3.2. Yeni iş imkanları**

Çalışanlar herhangi bir yerde işe başlamadan önce işyeriyle ilgili beklenti içine girmektedir. Bu beklenti maddi veya manevi olabilmektedir. Birey işe başladıktan sonra beklentilerine olumlu cevap alırsa örgütte kalmaya devam edecektir. Eğer kişinin beklentileri örgütü tarafından karşılanmazsa birey yeni iş aramaya başlayacaktır. Çalışanların çoğu örgütte kalıp kalmama kararını ilk 1 yıl içerisinde vermektedir (Aykaç, 2010).

Çalıştığı yerde mutsuz olan kişiler yaptıkları işi isteyerek yapmamaktadır. Başka bir örgütte iş bulabilme ümidi onun örgütten ayrılma konusunda daha cesur davranmasına sebep olmaktadır. Çalışanın başka yerde iş bulma ümidinin olmaması, ülkesinde işsiz bireylerin sayısının fazla olması onun örgütten ayrılma konusunda cesaretini kırmaktadır. Cesareti kırılan çalışan istemeyerek de olsa örgütünde kalmaya devam etmektedir (Sonay, 2013)

Çalışanların sahip oldukları özellikler de yeni iş arama konusunda önemlidir. Eğitim seviyesi çok iyi olmayan, mesleki anlamda donanımı az olan çalışanlar örgütlerinden yüksek beklentiler içine girememektedirler. Örgütlerinin kendilerine verdiği imkan ve ücret beklentilerinin çok altında değilse örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması onun örgütünden alacağı desteğe bağlıdır. Yani geçimini sağlamak için aldığı ücretin beklentilerini karşılaması çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Şahin, 2014).

## **1.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

### **1.4.1. Mesleğe bağlılık**

Mesleğe bağlılık, çalışanın yaptığı işin yani mesleğinin önemini anlaması demektir. Çalışan mesleğinde uzmanlaşmak için yıllarca çalışmaktadır. Büyük çabalar neticesinde kazandığı tecrübeler onun profesyonelleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu kadar emeğin

sonunda çalışan mesleğinin önemini anlamaktadır ve işini hayatının merkezine koymaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999).

Bir örgütte çalışan profesyonel bireylerin sayısının fazla olması o örgüt için örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık ilişkisini önemli kılmaktadır. Çünkü mesleğine bağlılığı fazla olan çalışan kendisini geliştirmek istemektedir. Mesleğine bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütlerinin gelişiminden çok kendi mesleki gelişimlerine önem vermektedir. Bu yüzden profesyonel olan çalışanların gösterdiği örgütsel bağlılığın derecesi düşük olmaktadır. Fakat hem mesleğine hem de örgütüne bağlı olan çalışanların örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği de görülmektedir (Cengiz, 2001).

Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde incelenmektedir. Bunlar:

-İşe yönelik genel tutum: Çalışanın işle ilgili olan değer yargıları anlamına gelmektedir. Kişi yaptığı iş ile yaşamını özdeşleştirmektedir. Örneğin "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı, "işinin kendisi için herşey olduğu", "dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı" gibi söylemleri düşünmektedir.

-Mesleki planlama düşüncesi: Bu aşamada birey kendisini mesleğinde geliştirmek için ileriye dönük planlar yapmaktadır. Kişi mesleği ile ilgili yatırımlar yapmaktadır.

-İşin nisbi önemi: Bu boyutta birey iş ve iş dışındaki yaşamı arasındaki tercihlerini ortaya koymaktadır. Çalışanın arkadaşları memnun olmasa da, eşi beğenmese de var olan işinde çalışmaya devam etmesi gibi durumlar buna örnektir (İnce ve Gül, 2005).

#### **1.4.2. İş arkadaşlarına bağlılık**

İnsan çevresiyle etkileşim halinde olan sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olan insan iş arkadaşlarıyla iletişim halindedir. İş arkadaşlarına bağlılık örgütlerde çalışan kişilerin çalışma arkadaşlarına bağlılığı anlamına gelmektedir.

İşe bağlılık kişinin işiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanırken iş arkadaşlarına bağlılık ise bireyin diğer çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. İş arkadaşlarına bağlı olan bireyler kişisel hırslarını ikinci plana atmaktadır ve örgüt için diğer çalışma arkadaşlarıyla ortak amaçlar doğrultusunda birleşmektedir (Balay, 2000).

Bağlılık hissi fazla olan bireyler için arkadaşlık bağları büyük önem taşımaktadır. Arkadaşlarına bağlılığı yüksek olan bireyler, arkadaşlarıyla birlikte oldukları bir ortamda çalışmak istemektedir. Bu zihniyette olan çalışanlar geleceğe dönük planlar yapacakları zaman planlarına arkadaşlarını da dahil etmektedirler. Arkadaşlık bağlılığı yüksek olan bireyler için bu bağlılık türü bir amaçtır. Böyle bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütlerinden ayrılmak istememektedir. Çünkü örgütten ayrılmak onlar için arkadaştan ayrılmak anlamına gelmektedir. İşe başlayacağı yeni örgütünde birlikte çalışacağı yeni arkadaşlara uyum sağlayıp sağlayamayacağını bilemeyen çalışan örgütünden ayrılmak istemeyecektir (Gündoğan, 2009).

### **1.4.3. Sadakat**

Sadakat ve örgütsel bağlılık birbirine benzer kavramlardır. Sadakat ve örgütsel bağlılık arasındaki fark, sadakatin örgütsel bağlılığa göre daha dar kapsamlı olmasıdır. Sadakatin örgütsel bağlılığın alt boyutu olduğu söylenebilmektedir. Sadakat kavramı çalışanın örgütte kalmaya devam etmesiyle ilgilidir. Sadakate örgütünde kalan kişinin örgütü hakkında diğer kişilerle konuşmaktan zevk aldığı söylenebilmektedir. Örgütte kalmak onun için mutluluk kaynağıdır (Gül, 2003).

Örgütsel bağlılık ve sadakat birbirine çok benzemektedir. Fakat bunları ayıran önemli fark bulunmaktadır. Bu fark "örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise başarıya bağlıdır" şeklinde ifade edilmektedir (Çöl, 2004).

Sadakat kavramı, örgütte kalma konusunda istekli olma, yeri gelince fedakarlıktan kaçınmama, güven çerçevesinde içinde bulunduğu ekiple gönüllü olarak birlikte hareket etme, ekibin liderini istekli olarak takip etme ve ekibin kurallarına uyarken hevesli davranma duygularını kapsamaktadır. Örgütsel sadakati az olan çalışanlar örgütlerine karşı mecburen sorumluluk hissetmektedirler. Mecburen olan bağlılık çalışanın örgütü için özveride bulunmasına engel olabilmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık ve sadakatin birbirine bağlı olarak artabildiğini ya da azalabildiğini göstermektedir (Ceylan ve Özbal, 2008).

#### **1.4.4. İtaat**

İtaat sözcüğü mevki olarak üst düzeyde olan bireyin alt mevkide olan birine verdiği görevler demektir. Bağlılığın olduğu yerde itaatin olması kaçınılmazdır. Fakat itaatin olduğu yerde bağlılık olmayabilmektedir. İtaat ve örgütsel bağlılığı birbirinden ayıran en önemli özellik örgütsel bağlılığın kişinin isteği ile olmasıdır. İtaatte bir eylemi gönüllü olarak yapmak söz konusu olmayabilmektedir. Kişi yapmak istemese de mecburiyetten bazı şeyleri yapmak zorunda kalabilmektedir. Örneğin askerlikte erlerin komutanlarının verdiği görevleri yapmak durumunda kalması buna örnek gösterilebilmektedir. Erlerin yapmış olduğu bu davranış onların askerlik birimine bağlı olduğunu göstermemektedir fakat birime itaat ettiklerini göstermektedir. Örgütsel itaat genel anlamda işletmeler için olumlu bir durum olarak görülmektedir. Fakat örgütünde itaatle çalışan kişi sorgulamadan her şeyi kabul ettiği için örgütün gelişimine katkı sağlayamamaktadır (Dolu, 2011).

Örgütüne itaatle bağlı olan çalışan, örgütündeki kuralları, örgütünde belirlenen iş tanımlarını ve örgütünde uygulanan personel politikalarını kabul etmiş demektir (Acar, 2006).

İtaat bir yetkili tarafından tek yönlü verilen emirlere dayanmaktadır. İtaatte dışardan gelen bir yaptırımdan söz etmek mümkündür. Çalıştığı yere itaat etmeyen çalışan cezalandırılmaktadır. Bu durum itaatte şüpheye yer olmamasına yardımcı olmaktadır. Bağlılığın ise içten gelen bir duygu olduğu söylenebilmektedir. Bağlılıkta kişinin inisiyatifinden bahsetmek mümkündür. Bağlılıkta şüpheye yer vardır (İnce ve Gül, 2005).

#### **1.4.5. İşe bağlılık**

İşe bağlılık, bireyin yaptığı işi severek yapması ve işini yapmaya devam etmek istemesi olarak tanımlanabilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005).

Bireyin işe bağlılığının yüksek olması için işinden doyum alması gerekmektedir. Yani yaptığı iş onun beklentilerini karşılamalı, isteklerine cevap vermelidir. İşe bağlılığı yüksek olan bireyler yaptıkları işe ilgi duymaktadır, işlerini zevkle yapmaktadır. İşini severek yapan bireyin örgütsel bağlılığı artmaktadır (Uygur, 2009).

İşlerine bağlı olan çalışanlar, işlerini hayatlarının merkezi olarak görmektedir. Birey işine bağlıysa yaptığı işi etkin bir şekilde yapmaktadır. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar,

işlerini özsaygılarının merkezi olarak düşünmektedir ve kendilerini işlerinde gösterdikleri gayret ve başarılarla tanımlamaktadır (Uygur, 2009).

#### **1.4.6. Yönetime bağlılık**

Çalışanlar yönetimlerine karşı bağlılık gösterebilmektedir. Çalışanın daha üst düzey konuma geçebilmesi için yönetime bağlılığının olması gerekmektedir. Yönetimine bağlı olan çalışanlar örgütteki rollerine önem vermektedir, kendisine verilen rolü kusursuz bir şekilde yapmaya çalışmaktadır. Bu tutumu üst düzey bir yere gelme umudu var olduğu sürece devam etmektedir. Bu sebeple siyasi güç kaynağına yakınlığı fazla olan çalışanın yönetime olan bağlılığının daha fazla olduğu düşünülmektedir (Gündoğan, 2009).

#### **1.4.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı**

Günümüz örgütlerine bakıldığında yoğun bir rekabet ortamının olduğu görülmektedir. Her örgüt ayakta kalabilmek için mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Bu konuda örgüt çalışanlarına da büyük görevler düşmektedir. Çalışanların sadece iş tanımlarının gerektirdiği görevleri yapmalarını gerekmektedir. Çalışanlar örgütünün gelişimine katkı sağlayacak davranışları gönüllü olarak sergilemek durumundadır. Bu davranışların genel anlamda ismi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık konusu son zamanlarda üzerinde çok fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına; çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgütle ilgili özel çalışmalarda gönüllü olmak, müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının haklarını korumak, işe zamanında gelmek, karşılaşılan problemlere karşı çözüm üretmek gibi davranışlar örnek verilebilmektedir (Bakan, 2009).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları onların örgütlerine olan bağlılıklarının bir göstergesidir. Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi onun örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına bağlıdır. Çalışanın örgütüne olan bağlılığının artması için onun kendisini değerli görmesi gerekmektedir. Bu da ancak çalışanı da verilecek kararlara ortak ederek, ona yetki devrederek ve çalışanın istediği kaynakları ona sağlayarak olabilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

## **1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için çeşitli hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin en önemlilerinden birisi, çalışanlarının yeteneklerini geliştirerek onlardan fazla verim almaktır. Örgüt yöneticileri ayakta kalabilmek için yeteneklerini geliştirdikleri çalışanları örgütte tutmak zorundadır. Bunu yapabilmek de çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakla olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt için daha fazla çalışmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaktadır. Bu durum örgütün başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

### **1.5.1. Örgütsel bağlılık ve performans**

Performans, çalışanın becerilerinin işle ilgili belirlenen örgütlerin başarı kriterleriyle kıyaslanması demektir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi çalışanlarının örgüt için gösterdiği performansa bağlıdır. Bu yüzden çalışanların performanslarının değerlendirilmesi örgüt için önem arz etmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Çalışanın iş performansını belirleyen çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Bunlar işi yapan kişinin yeteneği, işine duyduğu ilgi, çalıştığı yerin ona sunduğu imkânlar, başarının ödüllendirilmesi ve başarısızlığın cezalandırılmasıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

### **1.5.2. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık**

Devamsızlık, çalışanın işyerine gelmemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Genel anlamda bakıldığında devamsızlığın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilmektedir. İşe devamsızlık mazeret göstererek yapılabileceği gibi mazeret göstermeden de yapılabilmektedir. Mazeret gösteren kişinin yapmış olduğu devamsızlık mecburiyetten kaynaklandığı için bu şekilde yapılan işe gelmemeler devamsızlık olarak değerlendirilmeyebilmektedir (Şahin, 2011).

Çalışanlarının yapmış olduğu devamsızlık örgütler için önemli ve ciddi bir sorundur. Çünkü çalışanın yaptığı devamsızlık üretimin aksamasına sebep olmaktadır. Bu durum

örgüt ekonomisini olumsuz etkilemektedir. Bir kişinin devamsızlık yapması örgütte çalışan diğer bireyleri de olumsuz etkilemektedir. Çünkü böyle bir durumda çalışan kendi işleri dışında işe gelmeyen arkadaşının da işlerini yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durum kişinin gergin olmasına sebep olabileceği gibi çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına da sebep olabilmektedir. Devamsızlık örgüt içinde olan sosyal ve psikolojik huzursuzluğun göstergesidir (Demirel, 2009).

Örgütünü seven, örgütüne gerçekten bağlı olan çalışan işyerini ve çalışma arkadaşlarını zor durumda bırakmak istememektedir. Bu yüzden keyfi sebeplerden dolayı devamsızlık yapmamaktadır. Zorunlu olarak devamsızlık yapsa bile dönünce bunu telafi etmeye çalışmaktadır.

### **1.5.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma**

İşe geç kalma, çalışanın olması gereken saatten daha geç bir saatte iş yerinde olması demektir (Çelik ve Keleş, 2006).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve işe geç kalma arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan bireyler kolay kolay işe geç kalmamaktadır. Örgütünü benimseyen ve zor durumda bırakmak istemeyen çalışan işe zamanında gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bazı durumlarda çalışanlar istemsiz olarak işlerine geç kalabilmektedir. Örneğin hava şartlarının kötü olması, çalışanın kendisinin veya bir yakınının hastalanması gibi durumlar çalışanın işe gidiş saatini geciktirebilmektedir. Fakat bu gibi durumlar çalışanın iradesi dışında gerçekleşmektedir. Yani çalışan bilinçli olarak işe geç gitme düşüncesi taşımamaktadır. Örgütsel bağlılık için değerlendirilecek durum ise çalışanın bilinçli olarak işe geç gitmesidir. Çalışanın işe geç gitmesi konusunda örgütün uyguladığı politika büyük önem taşımaktadır. Bireyin çalıştığı kurum geç kalma durumlarında çalışanlarını yeterince uyarmazsa, bu konuda yaptırım uygulamazsa çalışanlar arasında işe geç gelme davranışı yaygınlaşacaktır (Şahin, 2011).

### **1.5.4. Örgütsel bağlılık ve stres**

Stres bireyin çevresiyle olan iletişimi neticesinde üzerinde hissettiği baskı anlamına gelmektedir. Bazı bireylerin davranışları diğer bireyler üzerinde fazla baskıcı olmaktadır.

Fazla baskıcı tutumla karşılaşan birey strese girmektedir. Strese girmek baskı altındaki bireyin aslında kendisini strese sokan kişi veya kişilere vermiş olduğu tepkidir. Stres bazen çalışanların olumlu davranışlar sergilemesine neden olabileceği gibi bazı durumlarda da çalışanın örgütten soğumasına sebep olabilmektedir. Örgütsel stres kişinin normal yapması gereken işleri yapmasına engel olabilmektedir. Üzerinde baskı hisseden birey gündelik işlerini bile yapmakta zorlanabilmektedir (Akgündüz, 2006).

Örgütsel bağlılık ve stres birbirini ters orantılı olarak etkilemektedir. Stresin olduğu yerde örgütsel bağlılık azalmaktadır. Örgütsel bağlılığı az olan çalışan daha fazla strese girmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007).

Örgütteki yöneticiler çalışanlarının stresini azaltmak için bazı çalışmalar yapabilmektedir. Bunlara çalışanların işle ilgili verilecek kararlarda fikirlerinin alınması, çalışanlara verilecek olan ücretin adaletli şekilde dağıtılması, çalışanın yapacağı görevlerin açıkça tanımlanmış olması gibi örnekler verilebilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).

### **1.6. Örgütsel Bağlılığın Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi**

Sağlık sektörü hasta insanlara hizmet verilen kuruluşlardır. Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de çalışanların örgütsel bağlılığı çok önemlidir. Örgütüne bağlılığı yüksek olan sağlık çalışanı hastalara daha kaliteli hizmet vermektedir. Çalıştığı kurumu benimseyen sağlıkçı daha dikkatli çalışmaktadır. Bu durum yapılacak hatanın telafisinin zor olduğu kurumlar olan sağlık kurumları için önem taşımaktadır.

Bir sağlık kurumunda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sayısının fazla olması o kurumda sağlık çalışanlarının iş performansının ve iş tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütüne bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütlerinin başarısı için fazladan gayret göstermektedir. Örgütünü zor durumda bırakmak istemeyen sağlıkçı işine vaktinde gelmektedir. Tüm bu faktörler insan sağlığı ile uğraşan kurumlar olan sağlık kuruluşları için önemlidir. Sağlık çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere çalışanların örgütle ilgili verilecek olan kararlara katılması, çalışanın örgüt yöneticilerine güvenmesi, çalışana verilecek olan işinde yükselme imkanı örnek verilebilmektedir. Sağlık çalışanlarının beklentilerinin karşılanması onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalıştıkları örgüt sağlık çalışanlarının beklentilerini karşılamazsa kişi kendisini işine veremeyecektir, işine karşı



soğukluk hissedecektir. Böyle hisseden bireyin örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Örgütsel bağlılığı azalan bireyin hata yapma olasılığı artmaktadır. Sağlık sektöründe hata hiç istenmeyen bir durumdur. Çünkü yapılacak olan küçük bir hata bile başka bir bireyin hayatını kaybetmesine sebep olabilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2014).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

## 2. İŞ TATMİNİ

### 2.İş Tatmini

Kişiler hayatlarını devam ettirebilmek için maddi kazanç sağlamak zorundadır. Kişinin maddi kazanç elde etmesi bir işte çalışmakla mümkün olmaktadır. Bu yüzden iş kavramı kişi için çok önemlidir.

Günümüzde işletmeler arasında büyük bir rekabet vardır. Varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler bunun bünyelerinde çalışan kişiler sayesinde olacağını bilmektedir. Bu yüzden insan faktörü örgütler için önem taşımaktadır. Var olan insan gücünü kaybetmemek için örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Çalışanların ihtiyaçları maddi olabileceği gibi sosyal ve psikolojik de olabilmektedir. Çalışanının işinden tatmin olmasını sağlamak örgütlerin sosyal görevlerinden birisidir (Akıncı, 2002).

Sanayi devriminden sonra endüstriyel sektörlerde üretim hızlanmıştır. İş tatmini kavramı bu sektörlerin araştırma konusundan birisi olmuştur. Tatmin sözcüğü bir şeyde doyum almak anlamına gelmektedir. İş tatmini ise kişinin yaptığı işten memnun olması demektir. İşinden tatmin olan birey olumlu duygular hissetmektedir. Örgütüne karşı olumlu duygular besleyen çalışan verimli çalışmaktadır. İşinden tatmin olmayan çalışan ise örgütüne karşı olumsuz duygular beslemektedir. Bu olumsuz duygular kişinin olumsuz davranmasına sebep olmaktadır. Uyumsuz davranan kişi işinden uzaklaşma, işi ile ilgili gelecek endişesi taşıma yaptığı işten şikayet etme gibi tatminsizlik belirtiler göstermektedir (Izgar, 2000; 2008).

Bir örgütle çalışanların iş doyumlarının düşük olması o örgütle işlerin yolunda gitmediğinin göstergelerinden birisidir. Bu yüzden örgüt yöneticileri çalışanların iş tatmin düzeyinin ölçülmesini önemsemektedir, istediği işi yapan çalışanlar iş hayatında verimli olabilmektedir, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Tütüncü, 2000).

## 2.1. İş Tatmini Tanımı

Doyum kavramı, kişiye özgü duygusal bir olgudur. Doyuma ulaşmış ulaşamadığını kişinin kendisi hissetmektedir. Doyum sahibi bireyin iç dünyasında huzurlu olduğu söylenebilmektedir (Eroğlu, 1984).

Doyum sözcüğü tatmin anlamına gelmektedir. İş tatmini konusuyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir:

En genel tanım çalışanın iş yeriyle ilgili olan duygu ve davranışlarının tümü olduğu yönündedir. İş tatmini olan bir kişi duygusal olarak olumlu bir ruh hali içerisinde (Özkalp ve Kırel, 2011).

Başka bir tanıma göre iş tatmini çalışanın yaptığı işten, birlikte çalıştığı arkadaşlarından elde etmek istediği rahatlatıcı bir duygudur (Karaduman, 2002).

İş tatmininin farklı kavramların etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu kavramlar bireyin bir işte çalışmasının sonucu olarak sahip olduğu maddi kazançlar, kişinin birlikte çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşları ve çalışmasının sonucunda ortaya çıkan eserdir (Eren, 2004).

İş tatmini çalışanın yaptığı iş ile ilgili neler hissettiği hakkında diğer kişilere ipucu vermektedir. Yaptığı işten mutlu olan çalışanın iş tatmini fazla olmaktadır. İş tatmininin olabilmesi için çalışanın beklentiler ile iş yerinin ona sunduğu olanakların birbirine uyması gerekmektedir (Bingöl, 1990).

İş tatmini konusuyla ilgili yapılan tanımların üç tane ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şöyle açıklanabilmektedir (Solmuş, 2004):

-İş doyumu diğer kişiler tarafından dışarıdan gözlenemeyen, çalışanın kendi içinde oluşan ve ona özgü olan bir duygudur.

-İş doyumundan çalışanın ulaşmak istediği hedeflere ulaştığı zaman bahsedilmektedir.

-İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların iş tatmininin yüksek olması bu durumun hep böyle devam edeceği anlamına gelmemektedir. İstedikleri gerçekleşen çalışanın beklentileri zamanla örgüt tarafından karşılanmazsa kişide

tatminsizlik görülebilmektedir. Bu yüzden yöneticiler kurumda iş tatmini sağladıklarına güvenip rahat hareket etmemelidir. Yöneticiler çalışanların iş tatminlerini belirli aralıklarla takip etmelidir (Akıncı, 2002).

### **2.1.2 İş tatmini önemi**

Kişiler belirli bir yaştan sonra hayatlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Yaptığı iş kişinin hem maddi durumunu hem psikolojik durumunu etkilemektedir. İşinden tatmin olmayan kişiler ise stresli olmaktadır. Stres kişilere sorun yaratan birçok hastalığa sebep olan ciddi bir durumdur. Bu yüzden işinden tatmin olmak birey için önem arz etmektedir (Yüksel, 1990).

Toplum oluşturulan bireylerin daha sağlıklı,mutlu ve huzurlu olması kişilerin işlerinden tatmin olmasına bağlıdır. Toplumların refahı için çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi önemlidir. Kişinin sahip olduğu bazı özellikler sadece özel hayat için değil iş hayatı için de önem taşımaktadır. Bu özellikler kişinin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi, sahip olduğu yeteneklerini geliştirebilmesi gibi özelliklerdir. Bu özelliklere sahip olmak kişinin işinden doyum almasını olumlu yönde etkilemektedir (Ergenç, 1982).

Son yıllarda iş tatmini hem toplum için hem kişinin kendisi için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu durum iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların sayısını artırmıştır. İş tatmininin önemli olmasının üç sebebi vardır. Birincisi, işinden tatmin olmayan çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Bu durum iş gören devir hızının artmasına sebep olmaktadır. İşgören devir hızının artması işletmeler için olumsuz bir durumdur. İkincisi, iş tatmini yüksek olan çalışan işyerinde daha az stres yaşamaktadır. Stresi az olan kişi daha sağlıklıdır. Sonuncusu ise iş tatmini yüksek olan çalışanın olumlu davranışlarını hayatının her alanında sürdürmesidir (Şenses,1999).

Sağlık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyini arttırmak için çalışana yaptığı iş karşılığında verilecek olan döner sermaye ödemeleri gündeme gelmektedir. Sağlık kuruluşlarında çalışanlara maddi kazanç sağlayan döner sermayeler dağıtılmaktadır.

Sağlık kuruluşlarında çalışanlara maddi kazanç sağlayan döner sermayeler dağıtılmaktadır. Fakat birçok çalışan döner sermayelerin adil dağıtılmadığını

düşünmektedir. İşyerinde adaletsizliğin olduğunu düşünen çalışanın iş tatmin düzeyi istenildiği gibi yüksek olmamaktadır (Aba, 2009).

## **2.2. İş Tatminine İlişkin Öne Sürülen Kuramlar**

İş tatmini konusundaki çalışmalar 1920'li yıllarda başlamıştır. İş tatmini ile ilgili çalışmaların kuram olarak değerlendirilmesi Maslow (1943)'dan sonra olmuştur. Motivasyonu fazla olan bireyler büyük bir gayretle çalışmaktadır. Bu durum onların işyerinden beklentilerinin olmasını sağlamaktadır. Çalışanın iş tatmininin olabilmesi için işyerinden beklentisinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu durum motivasyon ve iş tatmininin birbiriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu yüzden motivasyon teorileri iş tatmini teorileri olarak da kabul edilmektedir (Özgüven, 2003).

İş tatmini kuramları iki grupta incelenmektedir. Bunlar kapsam (içerik) kuramları ve süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramlarında iş tatmininin nedenleri yani içeriği araştırılmaktadır. Süreç teorilerinde ise içsel faktörler incelenmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997).

### **2.2.1. Kapsam kuramları**

Kapsam kuramları içerik kuramları olarak da anılmaktadır. Bu kuramlar kişileri çalışmaya iten sebepleri incelemektedir. Kapsam kuramları insan davranışlarının bir amacı olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre insanlar isteklerini elde etmek için çalışmaktadır (Eroğlu, 1984).

Kapsam teorilerine göre yöneticiler personellerin davranışlarının sebebini anlamaya çalışırlarsa personeli daha iyi yönetebilecektir. Personelinin davranışlarının sebebini anlayabilen örgüt yöneticisi çalışanın örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaya sevk edebilmektedir (Koçel,2007).

Kapsam kuramları 4 grupta incelenmektedir. Bunlar; Abraham H. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, F.Herzberg' in Çift Faktör Kuramı, Mc.Celland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Clayton Alderfer'in ERG Kuramıdır (Koçel, 2001).

### 2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İnsan davranışlarını inceleyen davranış bilimciler, insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları farklı şekillerde gruplandırmaktadır. Bunlar arasında en fazla bilinen kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow'a göre insan ihtiyaçları güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacıdır (Türk, 2007).

Kişiler herhangi bir yerde çalışabilmek için bazı fedakarlıklar yapmak zorundadır. Örgütte çalışan kişiler yöneticilerin emir ve itaatlerine uymak durumunda kalmaktadır. Maslow kişilerin yapmış olduğu fedakarlıkların sebebini ve itaatin nedenini araştırmıştır. Bu araştırma sonucuna göre insanın fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğu ve kişinin bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla bazı davranışlar sergilediği saptanmıştır (Eren, 2001).

Abraham Maslow'un yaptığı çalışmaya göre kişi her davranışını, bir ihtiyacını gidermeye yönelik olarak yapmaktadır. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları bir sıralama içinde olmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi merdiven basamaklarına benzemektedir. En alt sıradaki ihtiyaç giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaçlara geçilememektedir (Koçel, 2007).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kapsamında insan ihtiyaçları önem sırasına göre 5 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

-Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su içme, uyuma gibi insanın doğduğu andan itibaren var olan ve hayatını devam ettirebilmesi için olması gereken ihtiyaçlarıdır.

-Güvenlik İhtiyacı: İnsan için fizyolojik ihtiyacını karşılamak ne kadar önemliyse kendini güvende hissetmek de o derece önemlidir. Kişi can güvenliğinin olduğunu bilmek istemektedir.

-Sosyal İhtiyaçlar: Sosyal ihtiyaçlara kişinin çevresiyle kurmuş olduğu arkadaşlık ortamı, sevilme ihtiyacı, yeni arkadaşlara sahip olma isteği örnek verilebilmektedir.

-Kendini Gösterme İhtiyacı: Bu ihtiyaç hiyerarşinin 4. basamağıdır. Kişilerin başarı elde etmek istemesi, yaptığı işi beğendirmeye çalışması bu basamak kapsamında yer almaktadır.

-Kendini Tamamlama İhtiyacı: Bu basamak hiyerarşinin son basamağıdır. Bu basamak tüm gereksinimleri karşılanan bireyin sahip olduğu becerileri geliştirmesini kapsamaktadır (Hatiboğlu, 1999).

### **2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı**

İş tatmini konusunda yapılan en önemli çalışmalardan birisinin Frederick Herzberg tarafından yapıldığı kabul edilmektedir (Toker, 2007).

Frederick Herzberg çift faktör kuramını geliştirirken 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde araştırma yapmıştır. Herzberg teorisini geliştirirken kritik olaylar yöntemini kullanmıştır (Koçel, 2007).

Herzberg'e göre iş tatmininin tersi tatminsizlik değildir. Yani iş tatminini sağlayan etkenler ve iş tatminsizliğine sebep olan etkenler birbirinden farklılık göstermektedir. Bu teoriye göre iş tatminsizliğinin nedenleri ortadan kaldırılsa bile çalışanların motivasyonları sağlanmayabilmektedir. İş tatminsizliğini ortadan kaldıran fakat iş tatmini sağlayamayan faktörlere hijyen faktörler denmektedir. Çalışanlara yaptığı iş karşılığında verilecek olan ücret, çalışanların kişilerarası ilişkileri, örgütün uyguladığı yönetim politikaları hijyen faktörlere örnek verilebilmektedir. Herzberg'e göre çalışanların motivasyonunun sağlanması onlara verilecek olan işle, çalışanın elde edeceği başarı ile, kişinin işinde ilerleme imkanının olması ile ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Fredrick Herzberg'in çift faktör kuramı motivasyon faktörlerini ekonomik boyutta ele almadığı için ve bireyler arası farklılıklar dikkate almadığı için eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **2.2.1.3. Alderfer'in vıg (erg) kuramı**

Clayton Alderfer motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini incelemiştir. Alderfer'in teorisini geliştiren Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini daha basit hale getirdiği söylenebilmektedir. Maslow teorisinde geçerli olan alt basamak ihtiyaçlarının giderilmeden üst basamağa geçilemeyeceği gerçeğinin Alderfer'in Kuramı için de geçerli olduğu söylenebilmektedir. VIG yani ERG teorisinde insanların gereksinimleri 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar; var olma ihtiyacı (Existence), ilişki kurma ihtiyacı (Relatedness) ve gelişme ihtiyacı (Growth)'dır (Özkalp ve Kirel,2011)

ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç kişiyi aynı zamanda motive edebilmektedir. Var olma ihtiyaçları kişinin fiziksel gereksinimlerini kapsamaktadır. İlişki kurma çalışanın örgütündeki yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini içermektedir. Gelişme ise çalışanın kendisini geliştirmek istemesi demektir. Kişi kendisini geliştirmek için yaratıcı olmak durumundadır (Paksoy, 2002).

#### **2.2.1.4. David Mc. Clland'ın başarıma ihtiyacı kuramı**

Psikolog olan Mc. Clland çalışanların iş tatmin düzeylerine Maslow ve Herzberg'in bakış açıları dışında bir bakış açısı geliştirmiştir. Buna göre insanların farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmin seviyeleri, bu ihtiyaçlarını karşıladıkları duruma göre değişebilmektedir. Mc. Clland'a göre üç çeşit insan ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar başarı ihtiyacı, sosyal ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır (Çiçek, 2005).

Başarma ihtiyacı kişinin kendisine özgü hedef belirleyip bu hedefe ulaşmak için çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başarı kavramı kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir. Bir kişinin başarı olarak değerlendirdiği bir durum başka bir kişi tarafından başarı olarak algılanamayabilmektedir. Güç kazanma ihtiyacı ise kişinin sahip olduklarını arttırmak istemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000). Sosyal ilişki kurma ihtiyacı ise kişinin diğer çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmak istemesi anlamına gelmektedir. Arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilen bireylerin iş tatmin düzeylerinin artması beklenmektedir.

#### **2.2.2. Süreç kuramları**

Süreç kuramları güdülenme sürecini ve güdülenmeyi nelerin etkilediğini incelemektedir. Süreç kuramlarında çalışanın nasıl motive edileceği araştırılmaktadır. Süreç kuramlarında çalışanın istenilen bir davranışı yapması veya istenmeyen bir davranışı yapmaması için neler yapılabilir? sorularına cevap aranmaktadır. Çalışanın ihtiyacı onu davranışa iten etkenlerden birisidir. Fakat sadece ihtiyaç kişiyi davranışa yönlentmemektedir. Kişinin davranışına etki eden dışsal etkenlerde bulunmaktadır (Barlı, 2007).



### **2.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı**

Vroom'a göre insanların birbirlerinden farklı amaçları ve gereksinimleri bulunmaktadır. Kişiler bu amaç ve ihtiyaçlarına ulaşmak için çalışmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı'na göre çalışanlar kazanacakları ödülü düşünmektedir. Bir ödüle ulaşmayı çok isteyen çalışan ona ulaşmak için çok çalışmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı'nda çalışanın ihtiyacının ölçüsü ve başarıya olan inancıda önem arz etmektedir (Şen, 2008).

Vroom motivasyon aşamasını formülize etmiştir. Buna göre motivasyon=Arzulama derecesi\*bekleyiştir. Bu formüle göre kişinin bir şeye ulaşma isteği ve amacına ulaşması için beklentisi yani bekleyişi olmazsa o kişinin motivasyonunu sağlamak zorlaşmaktadır (Güney, 2008).

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre çalışanların motivasyonunu sağlamak için onlara eğitim imkânları sunmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına güven duygusu aşılmalıdır. Yöneticiler çalışanlarının iş yerinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmalıdır. Yöneticilerin yapacakları bu uygulamalar çalışanların beklentilerini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca yaptığı iş karşılığında hak ettiği ödülü çalışanına veren yönetici işin çekiciliğini sağlayacaktır (Aşan, 2001).

### **2.2.2.2. Porter ve Lawyer'in beklenti kuramı**

Porter ve Lawyer Vroom'un Beklenti Kuramı'nı geliştirmişlerdir. Bu kuramda çalışana verilecek olan ödül, çalışanın gösterdiği gayret, performans ve işinden alacağı doyum arasındaki bağ incelenmektedir (Özdemir, 2006).

Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı Vroom'un Bekleyiş Kuramından bazı konularda farklıdır. Bu farklardan birisi Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramının çalışanın yüksek çaba göstermesinin yüksek performansla sonuçlanacağını öngörmesidir. Fakat yüksek başarının oluşmasında sadece performans önemli değildir. Çalışanın sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler de önemlidir. Bu teoriye göre çalışanın iş doyumunu, göstermiş olduğu performans ve yaptığı iş sonucunda elde ettiği ödüle bağlıdır (Gündoğan, 2010).

### **2.2.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı**

J.Stacy Adams General Electric firmasında motivasyon ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda eşitlik kavramını oluşturmuştur. Eşitlik kuramı motivasyon teorisi olarak geliştirilmiştir. Bu kuramda iş tatmini ve iş tatminsizliği konularına da yer verilmektedir (Toker, 2007).

Eşitlik teorisine göre kişi kendisiyle aynı konumda çalışan diğer kişilerle örgüt içerisindeki kendi durumunu kıyaslamaktadır. Arkadaşıyla aynı iş ve pozisyonda aynı şartlarda çalışan ve bunun karşılığında eşit ücret alan kişi bundan memnuniyet duymaktadır. Kendisine haksızlık yapıldığını düşünmeyen çalışanın motivasyonu ve iş tatmini artmaktadır (Efil, 2006). Çalışanlar harcadıkları emeğe karşılık işyerlerinde ödül beklemektedir. Bu ödüllere çalışanın alacağı ücret, ona yapılacak olan sosyal yardımlar, pozisyon değişikliği, iş güvenliği örnek verilmektedir (Eren, 2010).

### **2.2.2.4. Locker'in amaç yönelimi kuramı**

Bu teori bireysel hedefler ve iş başarısı ilişkisi olarak da bilinmektedir. Bu teori çalışana amaçlarına ulaşması için ne kadar çalışması gerektiğini ve bunun sonucunda ne kazanabileceğini göstermektedir (Özkalp ve Kırel,2011).

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham'ın 1968 yılında geliştirdiği Amaç Yönelimi Kuramı'na göre bireylerin amaçları onların işlerine motive olma düzeylerini etkilemektedir. Hedefi yüksek olan kişi amacına ulaşmak için hedefi düşük olan kişiye göre daha fazla çalışmaktadır. Hedefinin yüksek olması kişinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu kuramın en önemli kısmı çalışanların kendilerine belirledikleri hedefin ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2001).

## **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Günümüz işletmeleri arasında rekabet ortamı artmıştır. Örgütler ayakta kalabilmek için bu rekabet ortamında güçlü olmak zorundadır. Bu gücü sağlamak bünyelerinde çalışan insan gücüyle mümkün olmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin bilinmesi bu anlamda önem taşımaktadır.

İş tatmini kavramı çalışanların yaptıkları işten memnun olup olmadıkları konusunda bize bilgi vermektedir. İşini severek yapan bir kişinin iş doyumunun yüksek olduğu söylenebilmektedir. Örgütlerin çalışanlarının iş doyumlarını artırmak için onlara bazı imkânlar sunması gerekmektedir. Sunulacak olan imkânının kişilerde bırakacağı etki farklılık gösterecektir. Çünkü her çalışan kendi başına bir bireydir. Çalışanların kişilik özellikleri, örgütten beklentileri birbirinden farklıdır. Bu yüzden iş tatmininin veya tatminsizliğinin incelenmesinde ele alınacak faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılacaktır (Aşık, 2010).

### **2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler**

İş tatmini çalışanın işiyle ilgili hissettiği duyguları hakkında fikir veren, kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavramdır. Kişiden kişiye farklılık gösteren bu durumu yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörler çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler olarak ele alınacaktır (Günbatan, 2006).

Bireysel faktörler iş tatmininin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Örgüt yöneticileri çalışanlarından verim almak için kişinin örgütüne bağlılığını etkileyen bireysel faktörler hakkında fikir sahibi olmak zorundadır (Barlı, 2005).

#### **2.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin uluslararası geçerliliğini olduğunu göstermektedir. Genel itibariyle iş tatmini ve yaş arasında olumlu bir bağlantı bulunmaktadır. Kişiler ise başladıkları ilk yıllarda daha heyecanlı ve istekli olmaktadır. Bu heyecan ve istek onların iş tatminine olumlu yönde yansımaktadır. İşe başladıktan sonra karşılaşılan sorunlar kişilerin iş tatminini azaltabilmektedir. Fakat bir müddet sonra kişilerin işten aldıkları doyum artış gösterebilmektedir (Kaya, 1991).

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bu ilişkinin 'U' harfi şeklinde olduğunu belirtmektedir. Örgütte çalışan kişinin yaşının artması ona alacağı maaşın da artacağını düşündürmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyi genelde otuzlu yaşlarda en üst seviyede olurken, kırklı yaşlarda inişe geçmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanları iş tatmin düzeylerinin 50'li, yaşlarda tekrar arttığını göstermektedir (Yelboğa, 2007).

### **2.3.1.2. Cinsiyet**

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar tutarsız sonuçların olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar erkeklerin iş tatmin düzeyinin fazla olduğunu gösterirken bazı çalışmalar kadınların iş tatminlerinin fazla olduğunu göstermektedir (Gözener ve Sayın, 2007).

Kadının evine ve eşine karşı olan sorumlulukları onun iş hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eviyle ilgili görevleri fazla olan kadın bazı durumlarda işine konsantre olmakta güçlük çekebilmektedir. Bu yüzden kadın çalışanların iş tatminlerinin erkeklere göre düşük olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra kadınların iş yerinde önlerine çıkan engellemeler, kadın oldukları için işlerinde yükselmelerine fırsat verilmemesi gibi faktörler onların iş tatmin düzeylerini azaltabilmektedir (Keser, 2006).

Çalışanın işteki kişisel gelişimi, kişiler arası ilişkileri, ekonomik kazancı ve bulunduğu işin koşulları dikkate alınarak yapılan bir araştırmada, kişiler arası ilişkilerin erkek çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilediği görülmektedir. Kadınlar için kişiler arası ilişkiler iş tatmin düzeyi için etkili değildir. Bulunduğu işin koşulları ise kadın çalışanların iş tatmin düzeyini etkilerken, erkek çalışanların iş tatmin düzeyini çok etkilememektedir (Eğinli, 2009).

### **2.3.1.3. Eğitim düzeyi**

Kişinin almış olduğu eğitim onun işinden duyacağı tatmin düzeyini etkilemektedir. Eğitim iş hayatında fonksiyonel ve sembolik olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Kişiler gördükleri öğrenimin sonunda hak ettikleri konuma ulaşırlarsa yani doktorluk üzerine eğitim alan kişi doktor olarak çalışmaya başlarsa bu eğitim fonksiyonel eğitim olmaktadır. Fakat kişi belirli bir eğitim sonucu kazandığı statüyü sembolik olarak taşırsa yani statüsünden yararlanamazsa eğitim sembolik değeri ortaya çıkmaktadır (Erkal, 2000).

Çalışanların aldıkları eğitim meslek hayatlarında fonksiyonel etki yaparsa çalışanın iş tatmini yüksek olacaktır. Aldığı eğitimi kullanabildiği için işinden doyum sağlamış olacaktır. Eğer kişi aldığı eğitimi iş hayatında kullanamazsa yani eğitimin sembolik etkisinden faydalanırsa iş tatmini düşük olacaktır (Urhan, 2014).

Genel anlamda bakıldığında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin artması kişinin olaylara bakış açısını değiştirmektedir. Kişinin iş tatminini ona verilecek işin pozisyonunu da etkilemektedir. Çalışanın eğitim düzeyi yüksek olsa bile kişi aldığı eğitime uygun konumlarda çalıştırılmazsa iş tatmini azalacaktır. Kişi aldığı eğitimden daha fazlasını gerektiren konumlarda çalıştırılmak istenirse kişide başaramama korkusu ve buna bağlı olarak stres ortaya çıkacaktır. Bu durum kişinin iş tatmin düzeyinin azalmasına sebep olacaktır (Aşık, 2010).

#### **2.3.1.4. Medeni durum**

Kişilerin iş tatminini etkileyen faktörlerden birisi de medeni durumdur. Çalışanların medeni durumları onların özel hayatındaki sorumluluk düzeyini etkileyecektir. Evli olan çalışanın bakmakla yükümlü olduğu ailesinin olması onların iş yerinde çalışmaya devam etmek istemesine sebep olacaktır. İş yerinde maddi beklentisi olan iş görenin iş tatmin düzeyi olumlu anlamda etkilenecektir. Evli olan çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin bekar olan çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilmektedir (Aykaç, 2010).

#### **2.3.1.5. Kişilik özellikleri**

Kişilik, kişinin doğumdan itibaren var olan değişmeyen ve tutarlı olan özellikleri anlamına gelmektedir. Kişilik üç önemli noktadan oluşmaktadır: Bunlar; kişiliğin kendine özgü olması, tutarlı olması ve durağan olması yani değişmemesidir. Bu özellikler bireyin kalıcı özelliklerini göstermektedir ve onu diğer kişilerden ayırt etmeye yaramaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011).

Aynı şartlara sahip olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum çalışanların kişilik özelliklerini farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bazı çalışanlar yöneticilerinin kendilerine karışılmasından hoşlanmazken bazı çalışanlar ise sürekli denetlenmek istemektedir. Bazı kişiler kendilerini zorlayıcı işler yapmaktan hoşlanmazken, bazı kişiler ise başkalarının yapamadığı işleri başarabilmenin zevkini almak istemektedir (Erdoğan, 1999).

### **2.3.1.6. Hizmet süresi**

Kişilerin örgütte hizmet verdikleri sürenin artması iş tatmininin de artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütünde geçirdiği yıllar arttıkça kişinin kıdemi de artmaktadır. Kıdemi fazla olan bir çalışan yaptığı işi daha iyi kavramaktadır. Bu durum çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütte geçirdiği yılların artması kişinin örgütüyle özdeşleşmesine yardımcı olmaktadır. Örgütüyle bütünleşen bir çalışanın iş tatmininin fazla olduğu görülmektedir (Özgen ve Özgen, 2010).

### **2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler**

Çalışanın işinden tatmini sadece kendisine ve sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişmemektedir. Kişinin iş tatmini örgütünün ona sunacağı imkânlarla da bağlıdır. Örgütsel faktörler işin genel görünümüyle ilgili olan faktörlerdir. Aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini artırmak için yöneticilerin kullanabileceği değişkenlerdir. Fakat çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmak için sadece bu değişkenler yeterli değildir (Öztekin, 2008).

Kişilerin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; yapılan işin kendisi, ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları, alt-üst ilişkileri, ilerleme ve terfi imkânları olarak sırayla incelenecektir.

#### **2.3.2.1. İş ve işin niteliği**

Kişilerin iş tatminlerinin sağlanmasında yaptıkları işin özelliği önemlidir. İşgörenler yeteneklerini kullanıp kendilerini geliştirebilecekleri işleri yapmak istemektedir. Böyle işlerde çalıştıklarında başarılı olabileceklerdir. Başarılı olan bir işgörenin iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir (Kuzulugil, 2012).

Kişiler bazı dönemlerde hayatlarında değişikliğin olmasını beklemektedir. Kişi yaptığı işin monotonluktan uzak olup yeniliğe açık olmasını istemektedir. Bu konuda örgüt yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Çalışanların yaptıkları işi daha cazip hale getirip işgörenlerin işe olan ilgilerini artırmak yöneticinin görevidir (Gülner, 2007).

Kişinin sürekli bir işte veya geçici bir işte çalışması da iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Geçici işlerde belirsizlik söz konusudur. Belirsizliğin olduğu yerde iş

tatmininden bahsetmek zordur. Sürekli işlerde belirsizlik pek yoktur. Bu durum çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Motivasyonu artan bir işgörenin iş tatmin düzeyinin artması beklenmektedir (Kaplan, 2011).

### **2.3.2.2. Çalışma koşulları**

Her insan temiz, sağlıklı bir ortamda çalışmak istemektedir. Çalışılan iş yerinin ısınma, aydınlanma, temizlik yönünden yeterli olması gerekmektedir. Fiziki koşulların uygunsuz olması çalışanın iş tatmini olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin işyerinde çalışırken elektriğin kesilmesi ve jeneratörlerin olmaması çalışanın işini yapmasını engelleyecektir. Böyle olumsuzlukların yaşanmaması için tüm ekipmanların hazır bulunması gerekmektedir. Çalışma koşullarının iyi ayarlanmış olması çalışanın iş tatmin düzeyinin artmasına yardımcı olmaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005).

Bazı sektörlerde çalışma saatleri vardiya-nöbet sistemi şeklindedir. Yani insanlar işyerleri tarafından kendileri için belirlenen zamanlarda çalışmak durumunda kalabilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmin düzeylerini farklı şekillerde etkilemektedir. Bazı kişiler kendi istekleriyle gece çalışmayı isterken bazı kişiler her zaman gündüz çalışmayı istemektedir. Bu yüzden nöbet usulü bir çalışma sistemine sahip olan işyerinde çalışan kişilerin iş tatmin düzeyleri yüksek olabileceği gibi düşük de olabilmektedir. İş tatmin düzeyinin sağlanmasında çalışana verilecek olan sosyal olanaklar da büyük önem taşımaktadır. Sosyal imkânların fazla olduğu bir işyerinde çalışan işgörenin iş tatmin düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Sosyal imkânların fazla olduğu bir işyerinde çalışma saatlerinden dolayı çalışanın bu imkanlardan faydalanamaması iş tatmin düzeyini düşürebilmektedir (Çakır, 2001).

### **2.3.2.3. Ücret düzeyi**

İş tatminini etkileyen faktörlerden birisi çalışanın yaptığı iş karşılığında almış olduğu ücrettir. İş tatmininin sağlanmasında kişinin aldığı ücret miktarının önemli olması kadar, kişinin kendisine verilen ücretin adil dağıtılıp dağıtılmadığı konusu hakkındaki inancı da önem taşımaktadır. Aynı işi yapan, aynı pozisyonda çalışan iki kişi farklı ücret alırsa düşük ücret alan kişinin iş tatmin düzeyi azalır. Yaptığı iş karşılığında hakkettiği ücreti aldığını düşünen bir çalışanın iş tatmin düzeyi artmaktadır (Solmuş, 2004).

Çalışanlar kendilerine verilen ücret miktarına bakarak yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini anlayabilmektedir. Çalışana yeterli ücret verilmesi yöneticisinin ondan memnun olduğunu ve onu kaybetmeyi göze alamadığını, çalışana verilen ücretin az olması ise yöneticisinin çalışanından memnun olmadığını düşündürmektedir (Özkalp ve Kirel, 1999).

#### **2.3.2.4. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler**

İnsanlar günlerinin büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirmektedir. Çalışanlar ailesindeki bireylerden çok çalışma arkadaşlarını görmektedir. Bu yüzden kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran bireyler uyum içinde çalışmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Kişi çalışma arkadaşıyla anlaşamazsa uyum içinde çalışamaz. Bu durum kişinin iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla uyum içinde olmak, onlar tarafından benimsenmek ve yardımlaşmak çalışanın iş tatmininin sağlanmasında önemlidir (Silah, 2005).

İş arkadaşlığının olumlu olan harekete geçirici boyutu ve çok konuşma şeklinde ortaya çıkan olumsuz boyutu bulunmaktadır. İş tatmininin sağlanması açısından harekete geçirici olan boyut önemlidir. Az kişiden oluşan (5-8 kişi gibi) küçük takımlar kısa sürede birbirleriyle tanışabilmektedir ve duygusal anlamda yakınlaşabilmektedir. Bu durum onların dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarını sağlamaktadır. Bu tarz çalışanların olduğu bir örgütte başarının olması kaçınılmazdır. İyi ilişkilerin olduğu iş ortamında çalışan kişinin işyerinde huzurlu çalıştığı söylenebilmektedir. Huzurlu çalışan bir kişinin iş tatmin düzeyinin yüksek olabileceği söylenebilmektedir (Eren, 2008).

#### **2.3.2.5. Alt-üst ilişkileri**

Çağdaş yönetim anlayışına göre çalışanların da yönetime katılması gerekmektedir. Hizmet verdiği örgütte alınacak kararlar konusunda çalışanın fikrinin alınması onun yaptığı işten zevk almasını sağlamaktadır. Yaptığı işten zevk alan çalışanın verimliliği artmaktadır. İşini severek yapan bir çalışanın iş tatmininin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Çalışanın fikrinin alınmadığı işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri düşük olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).



Bir yöneticinin başarısı işgörenleri nasıl çalıştırdığına bağlıdır. İşgören örgütün amaçlarına uygun davranırsa yönetici işini başarıyla yapıyor demektir. Ayrıca iyi bir yönetici çalışanlarının motivasyonunu artırmak durumundadır. Motive olmuş olan bir çalışan işinden tatmin olmaktadır. Örgütlerde işinden tatmin olan bireylerin sayısının fazla olması kaliteli hizmet sunulması açısından önem arz etmektedir (Koçel, 2010).

#### **2.3.2.6. İlerleme ve terfi imkanları**

İnsanlar meslek sahibi olmadan önce belirli bir bilgi birikimi elde etmektedir. Elde ettikleri bu bilgileri çalışma hayatında kullanmak isteyen kişi mesleğinde ilerleme imkânına sahip olmak istemektedir (Gülнар, 2007).

Terfi kelimesi kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavramdır. Bazı kişiler için maddi anlama gelen terfi sözcüğü, bazı kişiler için ise psikolojik anlamda gelişme manasına gelmektedir. Bazı kişiler terfi sözcüğüne maddi anlamlar yüklemektedir. Her çalışanın terfi sözcüğüne yüklediği anlam farklı olduğu için terfi sonucu elde edilecek olan iş tatmin düzeyi de çalışandan çalışana farklılık gösterecektir (Başaran, 1991).

### **2.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları sırasıyla incelenecektir.

#### **2.5.1. İş tatmininin sonuçları**

Yapılan araştırmalar iş tatmini yüksek olan çalışanların mutluluk düzeyinin de arttığını göstermektedir. Mutlu olan bir kişinin yaşamdan aldığı doyum da fazla olacaktır. İş tatmini kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemektedir. İş tatmini fazla olan bir çalışanın bedenen ve ruhen de sağlıklı olması beklenmektedir. Sağlıklı bireyin vereceği hizmet de kaliteli olacaktır. Bu durum örgütler için istenen bir durumdur. Kişinin iş tatmininin düşük olması, onun işine karşı yabancılaşmasına ve ilgisiz davranmasına sebep olmaktadır. İşine karşı ilgisi azalan bir çalışanın vereceği hizmetin kalitesi düşecektir. Bu durum örgütlerin zararına olacak sonuçlar doğuracaktır (Söyük, 2007).

### **2.5.1.1. Performans**

Performans sözcüğü kişinin kendisine verilen görevleri eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmek için göstermiş olduğu çaba anlamına gelmektedir. Çalışanın performansı bazı faktörlerden etkilenebilmektedir. Örneğin yaptığı iş karşılığında ödüllendirilen çalışan daha büyük işler yapmak için kendisinde güç bulacaktır. Örgütü tarafından ödüllendirilen kişinin iş tatmin düzeyi artacaktır. Bu durum onun sonraki işlerde performansının artmasına yardımcı olacaktır (Barutçugil, 2013).

Kişinin performansına etki eden faktörlerden birisi de iş güvencesidir. İş güvencesi olmayan bir çalışanın iş tatmin düzeyi bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. İş tatmin düzeyi azalan çalışanın performansı da azalacaktır. İş tatmini ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Keser, 2006).

### **2.5.1.2. Verimlilik**

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı örgütlerin kaliteli mal üretmesini ve hizmet sunmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden verimlilik sözcüğü örgütler için önem taşımaktadır. Verimlilik,örgütlerde üretilen mal ve verilen hizmet ile bu mal ve hizmetin meydana gelmesini yardımcı olan kaynaklar arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. " Verimlilik, belirli bir zaman dilimi içinde bir sistem tarafından üretilen miktarla, yine aynı zaman dilimi içinde bu miktarları üretmek için kullanılan kaynak miktarı arasındaki ilişkidir " (Kurt, 2012).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre mutlu çalışanların verimli işler çıkardığı saptanmıştır. Çalışanın moralinin fazla olması verimini olumlu yönde etkilemektedir. Kişinin işinden tatmin olması onun işine karşı olumlu bir tutum sergilemesine yardımcı olacaktır. Buna bağlı olarak da kişinin başarıma isteği artacaktır. Yöneticilerin çalışanlarını arzularını desteklemesi verimi artıracaktır (Erdoğan, 1991).

### **2.5.1.3. Motivasyon**

Kelime anlamı olarak motivasyon, kişiyi beklenen görevini yapması için etkilemek demektir (Başaran, 1984).

Örgütlerin başarısı çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasına bağlıdır. Bu yüzden çalışanların motivasyonu çok önemlidir. Motivasyonu fazla olan çalışan tüm dikkatini işine yoğunlaştırmaktadır. Bu durum onun verdiği hizmetin kalitesini artırmaktadır (Koçel, 2005).

Motivasyonu fazla olan ve iş tatminine ulaşmış çalışanın ruh halinin iyi olması beklenmektedir. Morali iyi olan çalışanın örgütüne faydası artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini ve motivasyon birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır. İş tatmini yüksek olan bireyin motive olması daha kolaydır. Bu sebeple iş tatmini ve motivasyonun doğru orantılı olarak artıp azaldığı söylenebilmektedir.

#### **2.5.1.4. Yaşam tatmini**

Kişinin hayat tarzını belirlemede etkili olan bazı değerler vardır. Bunlar, hayata karşı bakış açısına bağlı olarak geliştirdiği tutum ve davranışlardır. Her bireyin hayata bakış açısı birbirinden farklıdır. Bu sebeple her bireyin yaşam tatmininin de farklı olduğu söylenebilmektedir (Tengilimioğlu vd., 2012).

İşinden tatmin olan çalışanlar genel anlamda mutlu insanlardır. Mutlu insanlar hayattan zevk almayı bilmektedirler. İş tatmini yüksek olan insanların yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Yaşam tatmini yüksek olan bir kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı olumlu yönde etkilenmektedir (Söyük, 2007).

#### **2.5.1.5. Başarı**

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan çeşitli görüşler bulunmaktadır. Görüşlerden birisine göre iş tatmini başarıyı arttırmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı da bu görüşü savunmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise başarının olması iş tatminin sağlamaktadır. Çalışan elde ettiği başarı sonrasında ödüllendirilirse iş tatmini olacaktır. İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan son görüşe göre ise başarı da iş tatmini de ödüllerden dolayı olmaktadır (Davran, 2014).

## 2.5.2. İş tatminsizliğinin sonuçları

İş tatmini durağan bir konu değil, hareketli bir konudur. Yöneticiler çalışanlarında iş tatmini sağladıklarını düşünüp konuyu takip etmemelidir. Çünkü iş tatmini bir anda iş tatminsizliğine dönüşebilmektedir. Bir iş yerinde iş tatminsizliğinin olmaya başlaması o iş yerinde bir şeylerin ters gittiğinin göstergesidir. Bir örgütle iş tatminsizliğinin başlaması ise geç kalmaları, verimin düşmesini beraberinde getirmektedir. Örgütte çalışanların iş tatminleri azalır, örgüt dış ve iç tehlikelere karşı kendisini koruyamaz hale gelir. Dış tehditlere karşı kendisini koruyamayan örgüt yok olmaya mahkum olacaktır (Akıncı, 2002).

### 2.5.2.1. İşe devamsızlık

Çalışanın işyerinde olması gereken zamanlarda mevcut işini yapmak için hazır bulunmaması anlamına gelen devamsızlık, hem örgüt için hem çalışanlar için önemli bir konudur (Eren, 2008).

Kişinin devamsızlık yapması diğer çalışma arkadaşlarını etkileyecektir. Gelmeyen arkadaşının işini yapmak zorunda kalan çalışanın morali bozulabilmektedir. Fazladan çalışmak zorunda kalan çalışanın beden sağlığı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu durum kişiyi iş tatminine olumsuz anlamda yansıyacaktır. Örgüt için devamsızlığın önemli olma sebebi yapılan devamsızlıklar sonucunda iş veriminin azalmasıdır. İş veriminin azalması örgütler için istenmeyen bir durumdur.

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemek için Çekilme Teorisi (Withdrawal Theory) geliştirilmiştir. Çekilme Teorisi'ne göre, kişinin iş tatmini azalır, kişi işine odaklanmakta güçlük çeker. Bu durum onun işine yoğunlaşmasını engeller. İşine yoğunlaşmayan bir kişinin devamsızlık yapabileceği söylenebilir (Şahin, 2011).

### 2.5.2.2. İşten ayrılmalar

Kişiler çalıştıkları örgütlere verdikleri hizmet karşılığında çeşitli beklentiler içine gireceklerdir. Beklentilerinin örgüt tarafından karşılandığını görmesi kişiyi örgütte kalma konusunda cesaretlendirecektir. Beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığını gören

kişi strese girecektir. Strese giren kişinin iş tatmin düzeyi azalmaktadır. İşinden tatmin olmayan bir çalışan işten ayrılmayı düşünecektir (Yılmaz, 2007).

Kişinin işten ayrılma niyetini belirleyen faktörlerden birisi de başarıdır. Kişi çalıştığı örgütte başarılı ise bulunduğu örgütte kalmak isteyecektir. Başarılı olan çalışanın yapacağı işi örgüt yöneticileri de beğenecektir. Bu özelliklere sahip olan çalışan, örgütte tutmak için yöneticiler de fedakarlık yapacaktır (Dinç, 2011).

### **2.5.2.3. Personel devir hızında artış**

İş tatmini ve iş gücü devri arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. İş tatmini düşük olan bir çalışanın işten ayrılma isteği artacaktır. İşten ayrılan çalışan sayısının artması personel devir hızının artışına sebep olacaktır. İş tatmini yüksek olan çalışan işten ayrılmayı çok fazla düşünmeyecektir. Böyle bir durumda personel devir hızında artma gözlenmeyecektir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Personel devir hızı herhangi bir işletmede belirli bir sürede işe yeni giren ve işten ayrılan bireylerin sayısı esas alınarak hesaplanmaktadır. Bireyler emeklilik, ölüm gibi zorunlu sebeplerden dolayı örgütten ayrılabilceği gibi istifa, işe karşı soğuma gibi sebeplerden dolayı da örgütten ayrılabilir (Şimşek vd., 2011).

Her örgüt çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanmak istemektedir. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için çalışanlarının verimli çalışması gerekmektedir. Bir çalışanın işinde uzmanlaşması zaman almaktadır. Bu yüzden yetişmiş elemanlarını kaybetmemek örgütler için önemlidir.

Personel devir hızının fazla olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeyleri azalacaktır. Bu durum örgütler için istenmeyen bir durumdur (Çelik, 2012).

### **2.5.2.4. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, herhangi bir şeye karşı duyarsız kalma anlamına gelmektedir. Yabancılaşma sonucu kişi içe dönük bir tutum sergileyecektir. Böyle bir durum yaşayan kişi örgütten soğuyacak ve kendini geriye çekecektir. Örgütten soğuyan bir kişinin iş tatmini yabancılaşma sonucu düşük olacaktır kişi kendisinden de uzaklaşabilmektedir. Bu durum kişinin doğal işleyiş düzenini bozacaktır. Doğal işleyiş düzeni bozulan bir kişi

çevresindeki insanlardan da uzaklaşabilir. Yabancılaşma kişinin hem iş hayatına hem özel hayatına zarar veren olumsuz bir durumdur (Tutar, 2010).

İşinden tatmin olmayan bir kişi, olumsuz duygular hissedecektir. Hissettiği olumsuz duygular kişinin beden ve ruh sağlığını bozacaktır. Buna bağlı olarak kişide işten uzaklaşma, işten şikâyetçi olma, işi terk etme gibi davranışlar görülecektir (Izgar, 2008).

Çalıştığı örgüte karşı yabancılaşan bir çalışan örgütünün kendisine sunduğu örgütsel konumu ve saygınlığı kabul etmemektedir. Bu duyguya sahip olan bir kişi işini hayatının bir parçası olarak görmeyecektir. Örgütüne yabancılaşan çalışan örgüt dışında kendisini tatmin edecek yollar arayacaktır (Başaran, 1991).

#### **2.5.2.5. Psikolojik sorunlar ve stres**

Stres, kişilerin davranışlarını, iş hayatını ve özel hayatını etkileyen olumsuz bir durumdur. Stres, kişilerde fiziksel belirtiler olarak ortaya çıkabileceği gibi psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak da ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2010).

Stres örgütler için önemli bir konudur. Çünkü stres kavramı çalışanların iş tatmin düzeylerini, iş verimlerini ve performanslarını etkilemektedir (Gül vd., 2008).

Sağlık personelleri üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmini arttıkça stres belirtilerinin azaldığı iş tatmini azaldıkça stres belirtilerinin arttığı saptanmıştır. Ayrıca hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına göre daha stresli olduğu ve iş tatminlerinin daha az olduğu gözlenmiştir (Derin, 2007).

### **2.6. İş Tatminin Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi**

Toplumların varlıklarını sürdürebilmesi toplumu oluşturan insanların sağlıklı olmasına bağlıdır. Beden ve ruh sağlığı iyi olan insanlar toplumlarına faydalı olabilmektedir. Bu noktada sağlık hizmetlerinin etkinliği önem taşımaktadır. İnsanlara sağlık hizmetlerinin verilmesinde hemşirenin etkin rolü bulunmaktadır. Hastalara kaliteli hizmet verilmesi için hemşirenin yaptığı işten tatmin olması ve mutlu olması gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU

#### 3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Tükenmişlik, kişinin mesleğinin amacından uzaklaşması ve kendisini işiyle ilgili geri plana çekmesi anlamına gelmektedir. Yapılan araştırma sonuçları tükenmişliğin insana hizmet veren meslek gruplarında daha fazla görüldüğünü ortaya çıkarmaktadır. (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış olup, bugüne kadar konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişlik "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" şeklinde tanımlanmaktadır. (Freudenberger, 1974).

Araştırma sonuçlarına göre uzun süreli strese maruz kalan bireylerin psikolojilerinin bozulduğu saptanmıştır. Psikolojisi bozulan birey tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Bu yüzden erken teşhisin konulup konuyla ilgili önlemlerin alınabilmesi için tükenmişlik sendromunun ne olduğunun ve nasıl belirtiler verdiğinin bilinmesi gerekmektedir. (Ökdem, 2008).

Tükenmişlik sendromu yaşayan birey kendisini fiziksel ve zihinsel olarak yorgun hissedecektir. Böyle hisseden birey örgütü için verimli çalışmalar yapamayacaktır. Bu durum rakipleri karşısında ayakta kalmak isteyen bir örgüt için istenmeyen bir durumdur.

#### 3.1. Tükenmişlik Sendromu Tanımı ve Önemi

Bu bölümde günümüz insanlarında popüler bir hastalık haline gelen tükenmişlik sendromu kavramı ve bu konunun örgütler için önemi incelenecektir.

##### 3.1.1. Tükenmişlik sendromu tanımı

Kelime anlamı olarak tükenmişlik "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu, bitmişlik, güçsüzlük" olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1995).

Sağlık sektöründe gönüllü olarak çalışanlarda saptanan tükenmeyi açıklamak için kullanılan tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger tarafından kullanılmıştır. (Çam, 1998) Maslach ve Jackson tükenmişlik kavramını; kişinin işiyle ilgili olumsuz duygu ve davranışları, kronik yorgunluk hali, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutumları olarak tanımlamıştır. (Çam, 1998)

Tükenmişlik konusuyla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Meier tükenmişlik kavramını çalışanın işiyle ilgili olumlu beklentilerinin düşük olduğu, ceza beklentilerinin fazla olduğu bir durum olarak tanımlanmıştır (Sürvegil, 2006).

Bir başka tanıma göre tükenmişlik, kişinin işyerinde yaşadığı strese karşı geliştirdiği duygusal tükenme, kişinin yaptığı işe ve etrafındaki olaylara karşı duyarsızlaşması, müşteri ve örgüt yöneticilerine karşı düşük düzeyde olan kişisel başarı hissini içeren stres sendromu olarak tanımlanmaktadır (Siegall ve McDonald, 2004).

Yapılan araştırma sonuçları tükenmişliğin insanlarla birebir iletişime geçilen mesleklerde daha fazla olduğunu göstermektedir. Tükenme, kişinin ne kadar fazla çalışırsa çalışsın işyerinde kendisini rahatsız eden durumda değişme olmayacağını düşünmesi bu yüzden zorunlu olarak teslimiyet geliştirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Baron ve West, 2007).

### **3.1.2. Tükenmişlik sendromu önemi**

Günümüzde işletmeler çalışanlarından maddi ve manevi beklentiler içerisine girmektedir. İşletmeler arasında artan rekabet ortamı çalışanların üzerindeki baskı ve beklentiyi artırmaktadır. Bu durum tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişinin duygusal anlamda enerjisi azalmaktadır, bu durum kişinin kişisel başarı duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir (Sürvegil, 2006).

Tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara sebep olduğu için önemlidir. Bireysel düzeyde bakıldığı zaman kişiler üzerinde geçici veya kalıcı hasarlara sebep olan tükenmişlik sendromu örgütleri de etkilemektedir. Çünkü örgütlerde işi yapan insandır. Tükenmişlik sendromu yaşayan insanların yaptığı işin kalitesi düşmektedir. Bu durum örgütler için istenmeyen bir olgudur (Cordes ve Dougherty, 1993)



Tükenmişlik yaşayan birey, hizmet verdiği insanlara karşı ilgisiz davranmaktadır. Enerjisinin bittiğini hisseden çalışan çevresindeki insanları sadece bir nesne gibi görmektedir. Bu düşünceyle çalışan birey hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına önem vermeyerek, onlara saygısız bir şekilde davranarak hizmetini devam ettirecektir (Izgar, 2001).

Kişilerin ruh sağlığının korunabilmesi için tükenmişlik sendromunun ne olduğunun ve nasıl belirtiler verdiğinin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma sonuçları uzun süreli strese maruz kalan kişilerin psikolojik dengelerinin bozulduğunu göstermektedir. Psikolojik dengesi bozulan kişilerin tükenmişlik sendromu yaşadıkları görülmektedir (Ökdem, 2008)

Tükenmişlik, teslimiyet anlamına gelmektedir. Tükenen birey var olan koşullara karşı direnç göstermek istemeyecektir. Tükenmişlik yaşayan birey işin gerçeklerine karşı kişisel haklarından vazgeçmektedir. İşyerinde olumsuz durumlar görse bile kendisinde bu durumlara müdahale edecek gücü bulamamaktadır. Bu durum örgüt tarafından uyum olarak algılansa bile örgüt için olumsuz bir durumdur. Çünkü çalışanın yaratıcılığı sekteye uğramaktadır. Yaratıcılığı azalan çalışan örgütün ilerlemesine yardımcı olamamaktadır (Çam, 1995)

### **3.2. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik konusu incelendiğinde konuyla ilgili farklı modellerin olduğu görülmektedir.

#### **3.2.1. Edelwich tükenmişlik modeli**

Edelwich modelinde tükenmişlik, çalışma şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan, idealizmi yitirme, enerjiyi kaybetme ve amacı yitirme olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğe sebep olan çeşitli faktörler vardır. Bunlar; fazla sayıda kişiye hizmet verme, alınan ücretin az olması, uzun saatler çalışma, hizmet alan kişilerin olumsuz tavırları, çalışanın hedefinin yüksek olması fakat gerçekte hedefine ulaşamaması ve politik dayatmalar olarak sıralanabilmektedir (Yıldırım, 1996)

Edelwich tükenmişliğin dört aşamadan oluştuğunu söylemektedir. Bu aşamalar; idealist coşku aşaması, durgunluk aşaması, engellenme aşaması ve duygusuzlaşma yani apati aşamasıdır (Saçlı, 2011)

-İdealist coşku aşaması: Bu dönem kişinin enerjisinin, umudunun ve beklentilerinin fazla olduğu bir dönemdir. Kişi mesleğinin gereklerini yerine getirebilmek için yüksek düzeyde motivasyonla çalışmaktadır. Bu şekilde çalışan kişi takdir edilmeyi beklerken, önyargılı ve olumsuz tutumlarla karşılaştığı zaman durgunluk aşamasına girmektedir. Bu süreç genelde işe başladıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkmaktadır (Gökçakan ve Murat, 2007).

-Durgunluk aşaması: Bu aşamada kişinin iş hayatında enerjisi düşmeye başlamaktadır. Enerjisi azalan kişinin motivasyonu azalmaktadır ve bu kişiler iş konusundaki beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Kişi bu aşamada, iş dışında daha fazla para kazanmayı, daha iyi şartlarda yaşamayı ve boş zamanlarını daha güzel değerlendirmeyi öğrenmektedir (Bahar, 2006).

-Engellenme aşaması: Bu aşamada kişi başarılı olma konusunda sarfettiği çabanın eksik olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncenin oluşmasına sebep olan iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanın hizmet vereceği kişinin ihtiyaçlarını karşılayamayarak engellenmesidir. Diğer faktör ise, çalışanın hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarından vazgeçmesinden dolayı engellenmiş olmasıdır (Baysal, 1995).

-Duygusuzlaşma (apati) aşaması: İşinde engellendiğini düşünen kişi, engellenmeye karşı doğal bir savunma mekanizması geliştirmektedir. Bu aşamada kişide ilgisizlik ve duyarsızlık vardır, kişi sadece bulunduğu işte kalmaya devam edecek kadar iş yapmaktadır. İşle ilgili fazladan çaba sarfetmemektedir (Yıldırım, 1996).

### **3.2.2. Leiter tükenmişlik modeli**

Leiter, kişilerin işyerindeki stres faktörlerine duyarlı olduklarını saptamıştır. Leiter'e göre kişilerde en başta duygusal tükenme gelişmektedir. Bu modelde çalışanlar duygusal olarak tükenmişlik yaşarken kendilerinden hizmet alan kişilere karşı duyarsızlaşma yolunu seçmektedir. Duyarsızlaşma sonucunda çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde sorunlar yaşamaktadır (Savran, 2007).

Leiter modeline göre kişinin tükenmişlik yaşamasının sebebi, üzerindeki iş yükü ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı çatışmalardır. Leiter tükenmişliği önlemek için duygusal tükenmenin oluşmasını engellemek gerektiğini düşünmektedir. Bu yüzden duygusal tükenmeye sebep olan stres faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Çalışanlara uygun eğitim verilmesi ve kişisel becerilerinin kullanılması kişinin yeterliliğini artırmaktadır. Bu durum stresin azalmasına da yardımcı olmaktadır (Sümer, 2005).

### **3.2.3. Cherniss tükenmişlik modeli**

Cherniss'e göre kişilerde görülen tükenmişlik sendromunun sebebi stres kaynaklıdır. Cherniss tükenmişliği "işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Kişinin yaşadığı strese bağlı olarak motivasyonu düşmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere, çalışma arkadaşlarına ve bulunduğu örgütteki yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir (Demir, 2010).

Cherniss tükenmişliğin sebebini, çalışanların beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki fark olarak açıklamaktadır. Cherniss tükenmişliğin birden gelişen bir durum olmadığını, zamana yayılan süreç sonunda gerçekleştiğini söylemektedir. Cherniss'e göre kişide oluşan tükenmişlik sendromunun sebebi, görev tanımlarına uygun çalışma koşullarının olmaması, fazla çalışma ve insanlarla birebir ilişki gerektiren işlerde çalışmaktır (Sarıkaya, 2007).

Cherniss'e göre tükenmişlik sendromunun diğer ismi aşırı adanmışlık hastalığıdır. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi kendisini yaptığı işten geriye çekmektedir. İşyerinde çalışmaya devam etse bile yaptığı işi zorunluluktan yapmaktadır (Girgin ve Baysal, 2005).

### **3.2.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli**

Pearlman ve Hartman tükenmişlik konusuyla ilgili yapılan tüm tanımları incelemiş ve bu tanımları kendilerine göre yorumlayarak bir tükenmişlik modeli geliştirmişlerdir. Tükenmişlik, "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" (Sürvegil, 2006).

Bu modele göre tükenmişlik, kronik strese karşı verilen bir reaksiyondur. Modelde tükenmişliğin üç boyutu üç stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar, fizyolojik belirti, duygusal belirti ve davranışsal belirtilerdir (Sarıkaya, 2007).

### **3.2.5. Pines tükenmişlik modeli**

Pines tükenmişliği, bedensel, zihinsel ve duygusal olarak bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisini yorgun hissetmesi ve enerjisinin azalması bedensel olarak tükenmişlik göstergelerindedir. Kişinin kendisini çaresiz hissetmesi, ümitsiz olması onun duygusal olarak tükenmişlik yaşadığının kanıtıdır. Zihinsel olarak tükenmişlik belirtileri ise kişinin suçluluk hissetmesi, değersiz olduğunu ve işe yaramadığını düşünmesidir (Ok, 2002).

Tükenmişlik konusuyla ilgili yapılan araştırmalarda Maslach tükenmişlik ölçeği'nden sonra en yaygın kullanılan ölçek Pines'in geliştirdiği tükenmişlik ölçeğidir (Gökoğlan, 2010).

Pines tükenmişlik modeline göre kişinin tükenmişlik yaşamasının sebebi çalıştığı işyerinde gördüğü baskılardır. Bu ortamlar güdülenme düzeyi fazla olan kişiler için tükenmişlik sebebidir. Güdülenmesi az olan kişiler baskı altında kalınca depresyona girebilmektedir fakat tükenmişlik yaşamamaktadır (Yıldırım, 1996).

### **3.2.6. Meier tükenmişlik modeli**

Meier tükenmişlik kuramı, Bandura'nın "kendini yeterli bulma" görüşlerini esas alarak yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Meier tükenmişliği, kişinin iş tecrübelerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak tanımlamıştır. Bu modele göre tükenmişlik üç aşamada açıklanmaktadır (Çavuşoğlu, 2005).

İlk aşama, kişinin işiyle ilgili pozitif pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması. İkinci aşama, mevcut pekiştireçleri kontrol etme konusundaki isteğinin fazla olması ve son aşama ise pekiştireçleri kontrol etmek için gereken davranışları gösterme konusunda bireysel yeterlilik isteğinin az olmasıdır (Aksoy, 2007).

### **3.2.7. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli**

Suran ve Sheridan Ericson'un kişilik gelişimi kuramını esas alarak, gözlem ve tecrübelerine dayanan bir model geliştirmiştir. Model erken ve orta yetişkinlik döneminde gelişimsel açıdan birbirine benzeyen özelliklere sahip olan dört basamağı detaylı olarak inceleyerek çeşitli önermelerde bulunmuştur. Bu modelde birinci basamak; kimlik ve görev, ikinci basamak; yeterlilik ve yetersizlik, üçüncü basamak; verimlilik, durgunluk son basamak ise; yeniden oluşturma, hayal kırıklığıdır. Tükenmişlik her basamakta yaşanabilecek olan çatışmaların çözülememesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Doğayurt, 2013).

Suran ve Sheridan tükenmişlik modelinde tükenmişliğin genel olarak elli yaşın sonuna kadar olabileceğini söylemektedir. Bu durum daha ileri yaşlarda tükenmişliğin olmayacağı anlamına gelmemektedir (Gürbüz, 2008).

### **3.2.8. Veninga ve Spradley tükenmişlik modeli**

Bu modele göre tükenmişlik beş aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Modelin ilk aşaması balayı aşaması olarak isimlendirilmektedir. Bu aşamada kişinin enerjisi en üst düzeydedir. Birey bu süreçte heyecanlıdır. İkinci aşamaya yakıt azalması denilmektedir. Bu süreçte kişide uyku sorunları görülmektedir ve kişi kendisini yorgun hissetmektedir. Üçüncü aşamada kişinin hastalıkları kronikleşmekte, kişide öfke ve depresyon görülmektedir. Üçüncü aşamanın ilerleyen dönemlerinde tükenmişlik duygusunun kişinin beynini meşgul ettiği dördüncü aşama görülmektedir. Son aşama ise çıkmaza girme aşamasıdır. Bu aşamada kişide umutsuzluk belirgin olarak görülmekte ve kişi mesleki açıdan gerilemektedir (Çatak, 2013).

### **3.2.9. Maslach tükenmişlik modeli**

Maslach tükenmişlik sendromunu, genelde insanlarla birebir etkileşim halinde bulunmayı gerektiren mesleklerde görülen, çalışanın hizmet verdiği insanlara karşı duyarsızlaşmasına sebep olan, çalışanın kendisini duygusal olarak tükenmiş hissettiği, bireysel başarı ve yeterlilik duygularında azalmanın görüldüğü bir durum olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2007).

Maslach tükenmişlik modeli duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Maslach bu üç boyutu kullanarak 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" 'ni geliştirmiştir (Yıldırım, 1996).

- Duygusal tükenme: Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıç aşamasıdır ve tükenmişliğin merkezini oluşturmaktadır. İş stresi ile ilgili olan bir durumdur. Çalışma şartları yoğun olan birey kendisini zorlamaktadır, bu durum onun diğer insanların duygusal istekleri karşısında ezilmesine sebep olmaktadır. Duygusal tükenme bu duruma karşı gelişen tepkisel bir durumdur (Bahar, 2006).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, duygusal anlamda kendisini yorgun hissetmekte ve hizmet verdiği kişilere karşı eskisi gibi sorumlu davranmadığını düşünmektedir. Bu düşüncede olan bir kişi için ertesi gün işe gitme düşüncesi çok zor olmaktadır. Bu yüzden duygusal olarak tükendiğini hisseden kişiler, işe devamsızlık yapma, işten ayrılma, işe geç gelme gibi işyeri tarafından istenmeyen durumları çok sık tekrarlamaktadır (Üngüren vd., 2010).

- Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı soğuk ve umursamaz davranması anlamına gelmektedir. Duyarsızlaşma duygusal tükenmeden sonra gelişen bir durumdur. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisinde diğer insanların sorunlarını çözecek gücü bulamayacaktır. Duyarsız davranma bu zihniyetteki kişiler için bir kaçış yoludur. Maslach duyarsızlaşmayı "hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insancıl olmayan bir yanıt" olarak tanımlamaktadır (Sezgin, 2010).

- Kişisel başarı: Kişisel anlamda başarılı olduğunu düşünen birey kendisini yaptığı işler konusunda yeterli görmektedir. Kişisel başarısızlık ise kişinin kendisini işinde yetersiz hissetmesi anlamına gelmektedir. Maslach'ın tükenmişlik modelinin son aşaması olan azalan kişisel başarı kısmında kişinin zihninde başarısızlık duyguları yoğunudur (Izgar, 2001).

Kişisel başarısının eksik olduğunu düşünen bireyler yaptığı iş konusunda da işinden dolayı iletişime girdiği insanlarla ilişkiler konusunda da kendisini yetersiz hissetmektedir. Bu düşüncede olan bireyler iş konusunda ilerleme kaydedemediklerini düşündükleri için kendilerini suçlu hissetmektedir (Dilsiz, 2006).

### **3.3. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Faktörler**

Tükenmişlik genellikle kişinin beklentileri ile gerçek arasındaki uyumsuzluğun fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden tükenmişliğin sebepleri kişinin beklentileri ile ilgilidir (Tümekaya, 1996).

Tükenmişlik konusuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğe sebep olan birçok faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin bazıları kişinin kendisinden kaynaklanan kişisel faktörler olarak isimlendirilirken, diğer faktörler çevreden kaynaklanan örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Okutan, 2010).

#### **3.3.1. Tükenmişlik sendromuna neden olan bireysel faktörler**

Kişinin tükenmişlik yaşamasına sebep olan bireysel faktörler kendisiyle ilgili etmenlerdir.

##### **3.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. İşe yeni başlayan yaşı küçük olan çalışanların tükenmişliklerinin daha fazla olduğu, yaşlı çalışanların ise tükenmişlik düzeylerinin daha az olduğu saptanmıştır (Örmen, 1993).

Genç çalışanlarda tükenmişliğin daha fazla görülmesinin sebebi, genç çalışanların beklentilerinin daha fazla olmasıdır. Genç yaşta eğitimini tamamlamış, işe yeni başlamış olan kişiler kendilerinden ve çalıştıkları örgütten çok fazla şey beklemektedir. Kişinin beklentilerinin karşılanmadığını görmesi ve iş hayatında karşılaştığı zorluklar onun tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olmaktadır. Meslek hayatında geçirdiği yılların artmış olması kişinin daha gerçekçi olmasına yardımcı olmaktadır. Bu yüzden yaşı büyük olan çalışanlar daha az tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Stevens ve O'Neil, 1983).

##### **3.3.1.2. Cinsiyet**

Kişilerin tükenmişlik düzeyini cinsiyetin nasıl etkilediğini tespit etmek için yapılan araştırmalarda kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun sebebi içgüdüsel olarak kadınların karşılarındaki insanlara daha fazla

değer vermesidir. Beklentisi fazla olan kadınların hayal kırıklığı yaşama ihtimali de fazladır. Cinsiyetin tükenmişliğin alt boyutlarına etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, duygusal tükenmeyi kadınların daha yoğun yaşadığı, kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha fazla yaşadığı görülmüştür. Kadın ve erkekler arasında görülen bu farklılığın sebebi, kadınların işin insani ilişkiler boyutuna önem vermesi, erkeklerin ise işin sonucu ile ilgilenmesidir (Ergin, 1992).

Kadınlar sadece işyerinde aktif çalışmakla kalmayıp evde de sürekli çalışmak durumundadır. İşyerinde görevini tamamlayan kadının evinde de eşine ve çocuğuna karşı sorumlulukları vardır. İşyerinde bütün gün yorulan kadın eve gelince yeterince dinlenememektedir. Bu durum kadınlarda tükenmişlik sendromu görülme olasılığını artırmaktadır. Tükenmişlik sendromunda olan bir kadın aile hayatı için yapması gereken görevleri tam olarak yapamamaktadır. Bu durum onun aile içi huzursuzluk yaşamasına sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### **3.3.1.3. Medeni durum**

Tükenmişlik ve medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına göre evli olan çalışanlar tükenmişlik sendromunu en alt seviyede yaşamaktadır. En çok tükenmişlik sendromu yaşayanlar bekar çalışanlarken, boşanmış olan çalışanlar bu grupların arasında yer almaktadır (Sümer, 2005).

Evli olan çalışanlarda tükenmişlik sendromu daha az görülmektedir. Bunun sebeplerinden birisi, evli çalışanların kişiliklerinin daha dengeli olması ve olgun bir yapıya sahip olmasıdır. Olgun bir kişi zorluklarla karşılaşınca mücadele etmektedir. Bu durum onun tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalini azaltmaktadır. Evli çalışanlarda tükenmişlik sendromunun daha az görülme sebeplerinden birisi, kişinin eşiyle ve çocuklarıyla ilgilenmesinin onu daha tecrübeli hale getirmesidir. Son etken ise, aile üyelerinin sevgisinin ve desteğinin çalışana tükenmişlik ile baş etmede yardımcı olmasıdır. Kişi iş hayatında olumsuzluk yaşasa bile ailesinin ona verdiği güç ile olumsuzlukların üstesinden gelebilir. Böylece tükenmişlik sendromu yaşamayabilir (Çimen, 2000).



#### **3.3.1.4. Eğitim düzeyi**

Yapılan araştırmalar tükenmişlik ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin net olmadığını ortaya koymaktadır (Özdemir, 2001).

Bazı araştırmacılara göre eğitim düzeyinin artması, kişinin işiyle ilgili beklentilerini artırmaktadır. İşiyle ilgili beklentisi karşılanamayan çalışanın tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artacaktır (Çokluk, 1999).

Bazı araştırmacılar ise artan eğitim düzeyinin, kişinin tükenmişlikle baş edebilme becerisini artırabileceğini düşünmektedir. Bunun aksine bazı araştırmacılar ise üniversite eğitimi almamış çalışanların tükenmişlik sendromunu daha az yaşadıklarını ve üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını söylemektedir (Özdemir, 2001).

Eğitim düzeyi ile ilgili farklı sonuçların ortaya çıkmasının sebebi, farklı eğitim düzeyine sahip olan çalışanların farklı işlerde çalışmasıdır. Eğitim düzeyi fazla olan çalışanlar duygusal anlamda tükenmişlik ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Fakat bu çalışanlar tükenmişliğin diğer boyutları konusunda başarılıdır (Özkaya, 2006).

#### **3.3.1.5. Kişilik özellikleri**

Bireylerin sahip oldukları kişilik yapısı onların tükenmişliğe olan yatkınlıklarını etkilemektedir. A tipi kişilik yapısı olanlar rekabeti seven, kendilerini işlerine yoğunlaştıran bireylerdir. Bu kişilik yapısındaki bireyler üzerlerine aldıkları iş yükü fazlalığı sebebiyle strese girebilmektedir. Bu durum onların tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olmaktadır. B tipi kişilik yapısındaki bireyler ise işe daha az önem veren, rekabetten hoşlanmayan kişilerdir. Bu yapıdaki bireylerde tükenmişlik sendromu görülme olasılığı daha düşüktür (Sümer, 2005).

Kişilik yapısı bireyin iş seçimini etkileyen unsurlardan birisidir. Bazı kişiler iş stresi az olan meslekleri tercih ederken, bazı kişiler daha stresli meslekleri tercih etmektedir. Yapılan araştırma sonuçları, kişilik yapısının bireyin işe ilgili algılarını ve duygusal tepkilerini etkilediğini göstermektedir (Akçamete vd., 2001).

### **3.3.2. Tükenmişlik sendromuna neden olan örgütsel faktörler**

Kişinin çalıştığı işyerinin şartları onun tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. İşyerinde yaşadığı strese bağlı olarak kişide tükenmişlik sendromu görülebilmektedir (Demirkol, 2006).

#### **3.3.2.1. İş yükü**

İş sözcüğü kişinin yapmakla yükümlü olduğu görevler anlamına gelmektedir (Çavuş, 2005). İş yükü ise, " belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı" olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Lester, 1997).

Kişilere çok fazla iş verildiğinde, kişinin yaptığı iş onun yeteneklerine uygun olmadığında kişi stres yaşayabilmektedir. Strese maruz kalan kişilerin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artmaktadır. Ayrıca işyerinde stres yaşayan kişi işine karşı da olumsuz tutumlar sergilemektedir (Izgar, 2000).

Yapılan işin çok zor olması da çok kolay olması da kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kişiye verilen aşırı iş yükünün yanısıra kişinin çok kolay ve monoton işlerde çalıştırılması da tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olmaktadır (Özkaya, 2006).

#### **3.3.2.2. Ödüller**

Kişiler iş hayatlarında yaptıkları işin karşılığını maddi ve manevi olarak almak istemektedir. Maddi olarak para beklentisi olan kişiler manevi ödül olarak prestij kazanmayı ve kendini güvende hissetmeyi beklemektedir. Özellikle prestij, kazanılması zor bir olgudur. Bazı örgüt yapılarında orta sınıfın yaptığı işler örgütün diğer sınıflarına da dağılır. Bu yüzden bu durum çalışana herhangi bir prestij sağlamaz. Yaptığı işin karşılığını kariyer anlamında alamadığını görmek çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olmaktadır. Ödüllendirmedeki uyumsuzluk tükenmişliğin kişisel başarıda azalma boyutuyla ilgilidir (Savran, 2007).

Örgütlerde çalışanlara verilen ödül ve cezalar tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları üzerinde etkilidir. Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili başkalarının yorumlarını bilmek istemektedir. Yaptığı işin beğenilip beğenilmediğini merak eden çalışan alacağı

ödül veya ceza sayesinde bu merakını giderebilmektedir. Örgütünden olumlu ya da olumsuz geri bildirim almak çalışanlar için önemli bir durumdur (Gülner, 2007).

Ödüller dışsal ödüller ve içsel ödüller olmak üzere 2 gruba ayrılmaktadır. Kişiye verilecek olan ücret, maaşına yapılacak olan zam, verilecek olan prim, yöneticileri tarafından takdir edilme, sorumluluğunu artırma, mevcut çalışma koşullarını değiştirme, alınacak olan kararlara çalışanı ortak etme çalışana verilebilecek olan ödüllerdendir (Koçel, 2007).

### **3.3.2.3. Örgüt yapısı**

Kişilerin tükenmişliklerini etkileyen faktörlerden birisi de bağlı buldukları örgütün yapısıdır. Günümüzde örgütler yeni yönetim teknikleri geliştirmektedir. Geliştirilen yönetim teknikleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmaya yöneliktir. Varlığını devam ettirmek isteyen örgütler, çalışanlarını verilecek kararlara katarak onlara yetkiler vermektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007).

İşyerinde çalışanlar arasında yaşanan çatışma, mesai saatlerinin esnek olmayışı, vardiya şeklinde çalışma sisteminin olması, örgütte uygulanan politikaların adil olmadığının düşünülmesi ve monotonluk tükenmişliğe sebep olan faktörlerdendir (Torun, 1995).

### **3.3.2.4. Aidiyet**

Aidiyet birlik anlamına gelmektedir. Aidiyet, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini yansıtan bir terimdir. Buna göre, kişiler destek gördükleri ve birlikte çalıştıkları gruplara girmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993).

Kişiler işyerinde bireysel hareket etmek istemeyip grup olarak harekete geçmeyi istemektedir. Çünkü kişiler için gruba dahil olmak kendini güvende hissetmek için önemlidir (Silah, 2001).

Kişi işyerinde çalışırken çalışma arkadaşından sosyal anlamda destek almak istemektedir. Örgüt içinde çalışanlar arasında oluşan rekabet ortamı ve çatışmalar iş arkadaşından alınacak olan sosyal desteği azaltacaktır. Kendisine verilen sosyal desteğin azaldığını gören çalışan tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Kariyer anlamında

ilerlemelerin az olduğu, kişilerarası rekabetin fazla olduğu örgütlerde tükenmişlik sendromu daha fazla görülmektedir (Karataş, 2006).

### **3.4. Tükenmişlik Sendromu Belirtileri**

Kişide meydana gelen tükenmişlik olumsuz olayların arka arkaya gelmesi ile oluşan bir durumdur. Tükenmişlik sendromunun belirtileri incelendiği zaman tükenmişliğin ani gelişen bir durum olduğu görülmektedir (Sürvegil, 2006).

Tükenmişlik sendromunun önlenmesi için tükenmişlik yaşayan bireylerde görülebilecek belirtilerin bilinmesi gerekmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyde görülen belirtiler; fiziksel, psikolojik, sosyal ve mesleki davranışsal belirtiler olarak gruplandırılmaktadır.

#### **3.4.1. Fiziksel belirtiler**

Örgütlerde kişilere verilen konum ve bu konumun gerektirdiği sorumluluklar, vardiya usulü çalışma sistemi, fiziksel koşulların uygun olmaması (ışıklandırma, havalandırma, sıcaklık) gibi durumlar çalışanların stres yaşamasına sebep olmaktadır. Kişinin stres yaşaması vücut dengesini sağlayan mekanizmalara zarar vermektedir. Denge mekanizması bozulan kişinin fizyolojik yapısı da bozulmaktadır (Telman ve Önen, 2006).

Tükenmişlik sendromu çoğunlukla; meslek hayatının başlarında yetenekli, özgüveni yüksek, enerjik kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin zamanla metabolizmaları düzensiz çalışmaya başlayacaktır. Bu durum onların enerjisinin azalmasına neden olmaktadır. Enerjisi azalan kişinin fiziksel anlamda da sorun yaşayacağı söylenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde görülen fiziksel belirtiler çeşitli hastalıklar olarak kendini göstermektedir. Bunlar; baş ağrısı, mide bulantısı, yüksek tansiyon, mide-bağırsak hastalıkları, kalp hastalıkları gibi hastalıklardır. En sık görülen belirtinin kronik yorgunluk olduğu söylenebilmektedir (Gates, 2007).

### **3.4.2. Psikolojik belirtiler**

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde görülen psikolojik belirtiler; çabuk sinirlenme, duygusal anlamda bitkin hissetme, kronik sinirlilik, depresyon, karar vermede güçlük çekme gibi belirtilerdir (Nazlıoğlu, 2009).

Psikolojik belirtiler tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde görülen diğer belirtilere göre daha zor fark edilmektedir. Çünkü bu belirtiler kişinin ruh haliyle ilgilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### **3.4.3. Sosyal ve mesleki davranışsal belirtiler**

Ani tepkiler verme, eleştiriye karşı fazla duyarlı olma, sabırsız davranma, kurallar konusunda katı olma, iş dışındaki şeylerle zaman geçirme, inkar etme, rasyonelleştirme ve çevre ilişkilerinde görülen bozulmalar tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde görülen davranışsal belirtilerdendir (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi bu belirtilerden dolayı huzur bulamamakta ve yaptığı şeylerden zevk alamamaktadır. Bu düşüncede olan kişi yaşadığı sorunları untabilmek için başka alanlara yönelmektedir. Bunlara; çok yemek yeme, fazla miktarda çay ve kahve tüketme, çok fazla alkol kullanma örnek verilebilmektedir. Ayrıca bu düşüncedeki kişiler gerginliklerini azaltabilmek için sakinleştirici ve uyuşturucu ilaç kullanabilmektedir. Bu durumlar kişinin sağlığına zarar vererek iş verimini azaltmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

## **3.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu kişinin yaşam enerjisini etkileyen, sadece kendisini değil ailesini ve çalıştığı örgütü de etkileyen bir durumdur. Tükenmişliğin sonuçları bireysel ve örgütsel boyutta olmak üzere 2 grupta incelenecektir.

### **3.5.1. Bireysel sonuçlar**

İnsan; biyolojik, psikolojik ve sosyolojik öğelerin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir varlıktır. Kişinin sahip olduğu düşünceler onun hareketlerine yansımaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler olumsuz düşüncelere sahiptir. Olumsuz düşünceler olumsuz

duyguları beraberinde getirerek kişinin olumsuz fiziksel tepkiler vermesine sebep olmaktadır. Araştırma sonuçları tükenmişlik sendromunda olan bireylerin karışık duygular içinde olduğunu ve buna bağlı olarak davranış bozukluğu yaşadığını göstermektedir (Sılığ, 2003).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi hem duygusal hem de fiziksel yönden kendisini yorgun hissetmektedir. Bu ruh haline sahip olan kişiler kendilerini yorgun hissettikleri için sabahları uyanmakta güçlük çekmektedir. Kişi gergin olduğu için kendisini yorgun hissetmektedir. Gerginlik kişinin rahat uyumasını güçleştirmektedir. Uyumakta zorluk çeken kişi için uykusuzluk zamanla ciddi bir problem haline gelmektedir. Kişinin rahatı gördüğü kötü rüyalar ve kabuslar yüzünden bozulabilmektedir (Örmen, 1993).

Tükendiğini hissedenden kişilerin kişisel başarı duygusu ve benlik saygısı azalmaktadır. Bu durum onların ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bireylerin iletişim kurmakta güçlük çektiği, empati yapamadığı ve diğer insanlara karşı anlayışlı davranmadığı görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişiler eskiye göre daha şikayetçi olup, hataları için başkalarını suçlayıcı tavırlar sergilemektedir. Ayrıca bu kişilerin olaylara büyük tepkiler verdikleri de gözlenmektedir. Çevresindeki kişilere karşı olumsuz duygular içinde olma, insanlara karşı ilgisiz davranma, gergin ve huzursuz olma, her şeyi olumsuz yönden değerlendirme tükenmişlik sendromunun kişisel sonuçlarındandır (Nazlıoğlu, 2009).

### **3.5.2. Örgütsel sonuçlar**

Tükenmişlik sendromu sadece kişinin kendisini değil çalıştığı örgütü de etkilemektedir. Tükenmişlik kişinin moralinin bozulmasına ve sağlığını kaybetmesine sebep olmaktadır. Çalışanın sağlığını kaybetmesi örgütler için önemli ve istenmeyen bir durumdur. Çünkü kişinin sağlığını kaybetmesi onun yaptığı işi özensizce yapmasına, işe geç gelmesine veya gelememesine sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Çalışma hayatında kişilerin stres yaşamamaları imkansızdır. Kişiler arası ilişkilerde yaşanan anlaşmazlıklar, iş hayatındaki rekabet, kişilerin kendilerini ispat etme çabası, örgütün kişiden beklentilerinin fazla olması gibi durumlar kişinin ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve stres yaşamasına sebep olmaktadır. Kişinin stres yaşaması tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimalini artırmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi, hizmet verdiği insanlara karşı ilgisiz davranmaktadır. Hizmet verdiği kişileri bir nesne gibi görmeye başlayan çalışanın vereceği hizmetin kalitesi de düşmektedir. Çünkü tükendiğini hissedenden kişi hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına önem vermemekte onlara saygısız ve kaba bir şekilde davranabilmektedir (Izgar, 2001).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler gergin davranışlar sergilemektedir. Bu kişiler iş arkadaşlarıyla birlik içinde çalışmak istememekte ve işle ilgili daha fazla çaba sarf etmemektedir. Bu durum yapılan işin kalitesini ve verimini azaltmakta, işyerindeki sosyal ortamın kötüleşmesine sebep olmaktadır (Maslach, 2001).

### **3.6. Tükenmişlik Sendromunun Sağlık Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi**

Günümüzde teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, yaşam koşullarının ağır olması, çalışma şartlarının zor olması çalışanları etkilediği gibi kişinin ailesini de etkilemektedir. Tükenme iş kaybına sebep olabileceği gibi, ailesel sorunlara, psikosomatik hastalıklara, alkol ve madde kullanımının artmasına da sebep olabilmektedir. Tükenmişlik iş verimini ve kalitesini azalttığı gibi, çalışanların işten ayrılmalarına da neden olmaktadır. Bu yüzden tükenmişlik kavramı son dönemlerde araştırmacıların üzerinde sıklıkla durduğu konulardan birisidir (Şenturan vd., 2009).

Sağlık çalışanları, hasta olan kişilere ve ailelerine hizmet vermektedir. Sağlığını kaybetme korkusu yaşayan hasta ve sevdiğinin hayatıyla ilgili endişe duyan hasta yakını sağlık çalışanlarından büyük beklentiler içerisine girmektedir. Bu durum sağlıkçının stres yaşamasına sebep olmaktadır. Stres yaşayan bir kişinin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artmaktadır (Kaya vd., 2007).

Sağlık çalışanlarının gerginlik yaşamasına sebep olan faktörlerden birisi de sağlık hizmetindeki eksiklikler, hizmetin ve çalışanların dengesiz dağıtılmasıdır. İşe bağlı olarak gelişen gerginlik ve tükenmişlik, baş ağrısı, uyku problemleri, kas gerginliği, depresyon gibi fizyolojik etkilere sebep olmaktadır (Aslan, 2006).

Tükenmişlik sendromu yaşayan hemşirelerin üretkenliğinin azaldığı, iş doyumsuzluğu yaşadığı ve profesyonelleşmesinin sektöre uğradığı görülmektedir.

Hemşirelerin yaşadığı tükenmişlik kişinin kendisini, çalıştığı kurumu, hizmet verdiği hastaları ve ülke ekonomisini etkilemektedir (Arı ve Bal, 2008).

Toplumların varlıklarını sürdürebilmesi için öncelikli olarak toplumu oluşturan bireylerin sağlıklı olması gerekmektedir. Sağlığını kaybetmiş insanları sağlığına kavuşturmayı amaçlayan sağlıkçılara bu konuda önemli görevler düşmektedir. Tükenmişliğin sağlık çalışanları üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı gözlenmektedir. Bu yüzden tükenmişliğin ne olduğunun bilinmesi, sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin saptanması ve tükenmişliği en aza indirmek için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

##### 4.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları bu ilişkinin evrensel olduğunu savunmaktadır. Bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin fazla olması kişilerin yüksek performansla çalıştıklarını ve daha üretken olduklarını göstermektedir. Çalışanlar işlerinden doyum aldıkları ölçüde örgütlerine bağlanacaklardır. İşinden aldığı doyumun azaldığını hisseden çalışanın örgütüne olan bağlılığı azalacaktır. Bu durum onun başka iş seçenekleri aramasına sebep olacaktır. Bu örgütler için istenmeyen bir durumdur (Silverthorne, 2005)

Çalışanların işten ayrılması işletmeler için ciddi bir problemdir. Bu yüzden işletmeler çalışanların davranışlarını ve bununla ilgili olan etkenleri araştırmaktadır. Çalışanların işten ayrılmasının araştırıldığı birçok çalışma işten ayrılmaların iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini aynı zamanda kişinin örgütüne olan bağlılığının bir göstergesidir. Çalışan örgüt değerlerine bağlıysa örgütten ayrılmak istemeyecektir. Çalışanın işten ayrılma niyetinde olması istihdam koşullarından memnun olmadığını göstergesidir. İş tatminsizliği yaşayan çalışan belirli sebeplerden dolayı örgütte kalmaya devam etmek zorunda kalırsa zamanla olumsuz davranışlar sergiler. Bu zihniyetteki çalışanlar, durumlarından sık sık şikâyet ederler, örgütle ilgili veya örgüt dışı konularda olumsuz yorumlar yaparlar. Bu şekilde çalışan bireyler çalışma arkadaşlarının morallerini bozabilmektedir. Bu kişilerde zamanla işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlar görülebilmektedir (Akıncı, 2002).

Konuyla ilgili yapılan bazı araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın iş tatmininin nedeni olduğunu gösterirken, bazı sonuçlar ise örgütsel bağlılığın iş tatmininin sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu yüzden son dönemlerde

yapılan örgütsel bağlılık ve iş tatmini konulu araştırmalarda bu iki değişkenin birbirinin eş zamanlısı olarak değerlendirildiği görülmektedir (Gökmen, 1996).

İş tatmini örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde de etkilidir. İş tatmin düzeyi fazla olan çalışanların, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı fazla olmaktadır. Bu durum çalışanın örgütte varlığını devam ettirmesine yardımcı olan bir unsurdur (Demirel, 2008).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramı birbiriyle ilişkili olmakla birlikte aralarında farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık; örgüte karşı hissedilen olumlu duygu ve davranışlar olarak tanımlanırken, iş tatmini; daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmektedir. Bu iki kavramı birbirinden ayıran en belirgin fark, örgütsel bağlılığın örgütün amaç ve değerlerinin tümünü benimseme olarak ifade edilmesi iken, iş tatmininin işin belirli boyutlarıyla ilgilenmesidir (Kök, 2006).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki diğer farklar şöyledir:

- Örgütsel bağlılık tutum ve davranış anlamına gelirken, iş tatmini sadece tutum anlamına gelmektedir.
- Örgütsel bağlılık kalıcı duyguları yansıtırken, iş tatmini geçici duyguları yansıtabilmektedir.
- Örgütsel bağlılık iş hayatındaki günlük değişimlerden etkilenmez, fakat iş tatmini değişimlere karşı duyarlıdır (Bakan, 2011).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalardan birinde, iş tatmininde ücret, ödül, terfi gibi dışsal ödüllendirmelerin etkin olduğu, örgütsel bağlılıkta ise dışsal ödüllendirmelerin etkisinin olduğu görülmektedir (Celep, 2000).

İş tatmini fazla olan çalışan örgütünü iş tatmini az olan çalışana göre daha çok sahiplenecektir. Sahiplenme duygusunun fazla olması kişinin örgütsel bağlılığının fazla olmasına yardımcı olmaktadır (Nogueras, 2006).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları dört değişik model ile kıyaslanmaktadır. Bunlar; iş tatmini örgütsel bağlılığın oluşmasına sebep olur, örgütsel bağlılığın olması iş tatminine sebep olur, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirinin oluşmasına sebep olur,

örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında herhangi bir ilişki yoktur şeklinde belirtilebilmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007).

- İş tatmini örgütsel bağlılığa sebep olur: Bu görüş çalışan ve örgüt arasındaki kaynakların birbiriyle değiştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu düşünce geniş kitleler tarafından destek görmüştür. İş tatmini, iş ile ilgili olan etkenlere karşı geliştirilen duygusal bir tepki iken, örgütsel bağlılık örgütün bütününe karşı hissedilen duygusal bir tepkidir. Çalışanın örgüte olan bağlılığının artması ihtiyaçlarının örgüt yöneticileri tarafından karşılanmasına bağlıdır. Yapılan birçok araştırma sonucu iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Aktay, 2010).

- Örgütsel bağlılık iş tatminine sebep olur: Bu modele göre, iş tatmini örgütsel bağlılığa paralel olarak gelişen bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görüş, kişilerin çalıştıkları ortamı örgütsel bağlılık düzeylerine uygun olarak geliştirdikleri iş tatmin düzeyine göre değerlendirdiklerini savunmaktadır. İşe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmin düzeyi az olabilmektedir. Fakat çalışanın zamanla örgütsel bağlılığının artması iş tatmin düzeyini de artırabilmektedir (Türkoğlu, 2011).

- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinin oluşmasına sebep olur: Bu modeli destekleyen araştırmacılar örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin birden değişebileceğini savunmaktadır. Bu iki kavram arasında nedensel bir süreç bulunmamaktadır (Çelik ve Keleş, 2006).

- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında herhangi bir ilişki yoktur: Bu model iş tatmininin doğrudan örgütsel bağlılığa sebep olmadığını, örgütsel bağlılığın da iş tatmini oluşmasına yardımcı olmayacağını savunmaktadır. Bu düşüncenin savunucuları olan Mowday, Porter ve Steer'a göre örgütsel bağlılık ve iş tatminini birbirinden ayıran etmenler vardır. En belirgin etmen, örgütsel bağlılığın kişinin örgütüyle ilgili düşüncelerine bağlı olarak geliştirdiği tutumlar olması, iş tatmininin ise kişinin işine karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Kişi çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissederken, örgüt içinde yaptığı bir işten dolayı memnuniyetsizlik yaşayabilmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu iki kavramı birlikte ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazıları şu şekildedir:

Aykaç (2010) Başarı Holding çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmininin birbiriyle pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu saptamıştır.

Aktay (2010) Kasımpaşa Asker Hastanesi'nde çalışan doktorların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucu örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Doktorların iş tatmin düzeylerinin artması örgütsel bağlılıklarının da artmasına sebep olmuştur.

Izgar (2008) ise yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarını cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelemiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını inceleyen Izgar, iş tatmininin örgütsel bağlılığı ne kadar kapsadığını araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin iş tatminleri cinsiyete ve kıdeme göre değişiklik göstermektedir. Izgar'ın araştırmasına göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyet ve kıdemden anlamlı olarak etkilenmemektedir.

Karataş ve Güleş (2010) "İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" isimli çalışmalarında öğretmenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda hem iş tatmininde hem de örgütsel bağlılıkta duygusal etkenlerin daha etkili olduğu görülmüştür.

Mahmutoğlu (2007) örgütsel bağlılık ve iş tatminini incelediği bir çalışmada, çalışanın işiyle ilgili geliştirdiği tutumların iş tatminine etki ettiğini saptamış, örgütsel bağlılığın da çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olduğunu görmüştür. Çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan pozitif sonuçlar doğuracağı söylenebilmektedir.

Poyraz ve Kama (2008) "Algılanan iş güvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi" isimli çalışmalarında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında çift yönlü ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Buna göre, örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş tatmininin de örgütsel bağlılığa aynı şekilde etki ettiği görülmüştür.

## 4.2. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tükenmişlik kavramı, çalışanın işe gelmemesi ve işten ayrılmak istemesi gibi işten uzaklaşmayla ilgili olan bir faktör olmasının yanısıra, örgütte kalmaya devam eden çalışanlarda ise iş verimliliğinin azalmasına sebep olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalgan vd.,2009).

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan araştırma sonuçları bu kavramların örgütsel yaşam üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmaları farklı başlıklar altında toplamak mümkündür. Bu araştırmaların bazıları örgütsel bağlılığın tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi ile ilişkisini incelemiştir. Bu türdeki araştırma sonuçlarından genel anlamda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır (Leiter ve Maslach, 1988; Liu, 1996). Yapılan araştırmaların bir kısmı ise örgütsel bağlılığın daha çok duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı hissi ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Leiter ve Maslach, 1988; Liu, 1996). Haley (2003) ise yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın sadece azalan kişisel başarı üzerinde etkili olduğunu savunmuştur.

Tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağlılığın incelendiği çalışmalarda tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında nedene dayalı bir modelin geliştirilmediği görülmüştür. Bu çalışmaların sonuçları duygusal tükenmişliğin ciddi ve olumsuz yönde mesleki bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir. Duygusal tükenmişliğin yüksek seviyede olması örgütsel bağlılığın düşük olduğu anlamına gelmektedir (Chuo, 2003).

Leither, tükenmişlik konusunu açıklamak için model geliştirmek istemiş ve konuyla ilgili teori oluşturmayı amaçlamıştır. Leiter'in genel görüşü çalışanlar arasındaki rol çatışmasının ve kişiler arası ilişkilerin tükenmişlik seviyesini ve örgütsel bağlılığın düzeyini etkilediği yönündedir. Bu model tükenmişlik ile örgütsel beklenti ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu olduğunu savunmaktadır. Leiter'in yaptığı çalışmada tükenmişliğin etkilerinin örgütsel bağlılık ile ilgili olduğu görülmektedir. Ayrıca iletişim ile ilgili olan değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisini içeren diğer belirtiler tükenmişlikten bağımsız olarak düşünülmüştür (Chuo, 2003).

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konusunu inceleyen bazı araştırma sonuçları şu şekildedir:

Bakker ve arkadaşlarına göre; örgütsel bağlılığın düşük olması ve işten ayrılma isteğinin sık sık dile getirilmesi tükenmişliğin fazla olduğunun göstergesidir. Ayrıca bu çalışma sonucu hastalığa bağlı olarak işe gelmeme, alternatif iş imkanları, işten ayrılma gibi faktörlerin de tükenmişlik ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Çetin ve arkadaşları örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, Allen ve Meyer (1990)'in oluşturduğu örgütsel bağlılığın boyutları ile Maslach ve Jackson (1981)'in geliştirdiği tükenmişliğin boyutları arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Yapılan araştırma sonuçları örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının tükenmişliğin tüm boyutları ile ilgili olduğu, normatif bağlılığın tükenmişliğin sadece duygusal tükenme boyutu üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Çetin vd., 2011).

Güneş vd. (2009) kamu üniversitesi personeli üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kalliath vd. (1998) 'in yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmasının örgütlerine olan bağlılıklarını negatif yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Reilly (1994) hemşireleri esas alarak yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine negatif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Salehi ve Gholtash (2011) bir üniversitede fakültede çalışan tüm bireyler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Singh vd. (1994) müşteri temsilcilerini esas alarak yaptıkları çalışmada tükenmişliğin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini saptamışlardır.

### 4.3. İş Tatmini ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İş tatmini, kişinin tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörlerden birisidir (Musal vd., 1995).

Kişilerin tükenmişlikleri ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların bazıları şu şekildedir:

Gençay (2007) iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamak için Kahramanmaraş ili merkez ilköğretim ve ortaöğretim devlet kurumlarında görev yapan 93 beden eğitimi öğretmeninden faydalanmıştır. Yapılan araştırma sonucu öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ve tükenmişliğinin yaşa ve cinsiyete göre değişmediğini, alınacak ücret artışının ise iş tatminine olumlu yönde yansıdığını göstermiştir. Öğretmenlerde çalışma süresinin artışının tükenmişliği artırdığı iş tatmin düzeyini ise azalttığı söylenebilmektedir. Sonuç olarak beden eğitimi öğretmenlerinde tükenmişlik düzeyi arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Karlıdağ vd., (1998) hekimlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamak için Malatya ilinde görev yapan 384 tane hekimden yararlanmıştır. Bu çalışmada öğretim görevlisi olan hekimlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek, pratisyen hekim, uzman hekim ve araştırma görevlisi olan hekimlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Lee ve Ashfoth (1993) Kanada'daki jinekoloji hekimlerinin iş tatmin düzeyi ve tükenmişliklerini araştırdıkları çalışmada iş tatmin düzeyi ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Yapılan bu çalışmaya göre hekimlerin iş tatmin düzeyinin düşük, tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Sezgin (2010) iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Türkiye'deki 32 üniversite hastanesinde görev yapan 51 başmüdür ve müdüreye anket uygulamıştır. Yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin iş tatmin düzeyi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, iş tatmin düzeyi ile azalan kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Wang vd., (2014) Çin'in özerk bölgesinde 521 adet basit düzey polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmada polislerdeki stres düzeyi artışının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini, artan stres düzeyinin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalini artırdığını saptamıştır.

Yücel (2013) sağlık sektörü üzerinde yaptığı bir çalışmada iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada aynı zamanda örgütsel desteğin önemi konusunda da değinilmiştir. Örgütsel anlamda desteğin olmadığı örgütlerde iş tatmini ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir.





## BEŞİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU HASTANELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

##### 5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve araştırmanın önemi incelenecektir.

###### a. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, sağlık sektöründe örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisini ve bu etkide iş tatmininin rolünü incelemektir.

###### b. Araştırmanın Amacı

Örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve iş tatmini kavramları son dönem araştırmacılarının ilgisini çeken konular olmakla birlikte bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği çalışma sayısı yetersizdir. Bu çalışma ile genel olarak, sağlık sektöründe görev yapan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının tükenmişlik düzeylerine etkisi ve iş tatmininin aracılık rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

###### c. Araştırmanın Önemi

Günümüzde yaşam koşullarının zor olması insanların yaşadığı stres düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Artan stres düzeyi kişinin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalini artırmaktadır. Tükenmişlik kişiyi bedenen ve ruhen yıpratır. Tükendiğini hisseden kişi örgütüne karşı olan görev ve sorumluluklarını hevesle ve eksiksiz bir şekilde yerine getiremeyecektir. Bu durum verilecek olan hizmetin kalitesini düşürecek gibi kişinin iş tatmin düzeyini de azaltacaktır. İşini severek yapmayan yaptığı işi mecburiyetten yapan bir çalışanın örgütün hedeflerine istekle ortak olduğu söylenemez. Örgütsel hedefleri zoraki gerçekleştirmeye çalışan bir kişinin örgütsel bağlılığının da düşük olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik konularıyla ilgili kaynak taraması yapıldığında bu konuların ayrı ayrı incelendiği çok fazla araştırmanın olduğu görülmektedir. Fakat bu kavramların birbirleriyle ilişkilerini açıklamaya çalışan çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamak amacıyla hemşireler üzerinde yapılan bu çalışma sağlık kurumlarının yönetiminde yöneticilere ışık tutacaktır.

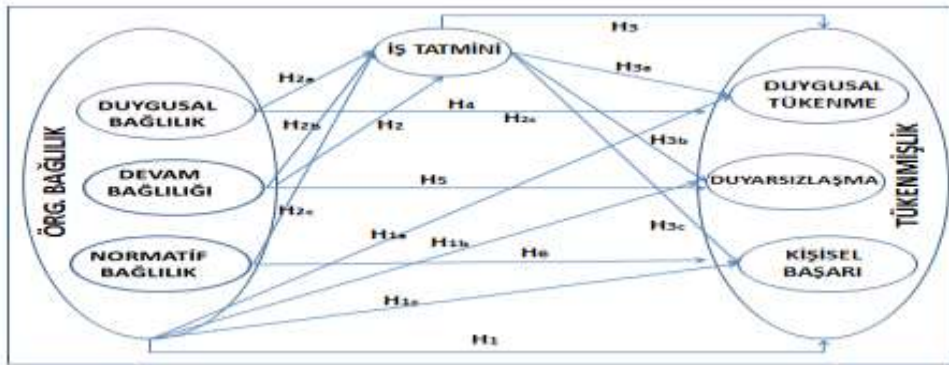
## 5.2. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalışma süresine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları örgütse bağlılık düzeyleri, tükenmişlik düzeyleri ve iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?

## 5.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

**Not:** Aracılık testlerinden H7,H7a H7b ve H7c modelde karışıklık oluşturacağından gösterilmemiş olup sadece aşağıda hipotezlerde gösterilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H1a:** Örgütsel bağlılık duygusal tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H1b:** Örgütsel bağlılık duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H1c:** Örgütsel bağlılık kişisel başarısızlık algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H2a:** Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H2b:** Devam bağlılığı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H2c:** Normatif bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler

**H3a:** İş tatmini duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı olarak etkiler

**H3b:** İş tatmini duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler

**H3c:** İş tatmini kişisel başarısızlık algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler

**H4:** Duygusal bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H5:** Devam bağlılığı tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H6:** Normatif bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H<sub>7</sub>:** Örgütsel bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**H7a:** Duygusal bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**H7b:** Devam bağlılığı tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

**H7c:** Normatif bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

#### **5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonucu değerlendirilirken bazı sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir.

- Araştırma Mersin il merkezindeki kamu hastanelerinde yapılmıştır.
- Mersin ili merkezinde özel hastanelerin sayısı fazla olsa da bu araştırmanın örnekleminde özel hastaneler yer almamaktadır.
- Bu kurumlarda çalışan doktorlar, hasta bakıcılar, yöneticiler, bilgi işlem elemanları ve temizlik personelleri araştırmanın dışında tutulmuştur.
- Araştırma Mersin ili kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma grubunun tanıtıcı bilgileri, anketin başında yer alan kişisel bilgi formundaki sorularla sınırlıdır.
- Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular, araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışan hemşireler arasından anket yapmayı kabul edenlerle sınırlıdır.

#### **5.5. Araştırmanın Yöntemi**

##### **a. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Mersin ilindeki sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini sağlık çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 2000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 322 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Yapılan anketlerden 434'ü geri dönmüş ve 424 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 24 anket formu çıkartılmış ve 400 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem sayısına ilişkin bilgiler Çizelge 4.1.'de sunulmuştur.

Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda Çizelge 4.2. ve 4. 3'de sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	2000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	322	384

**Kaynak:**(Sekaran, 1992: 253)

Çizelge 4.2. Betimleyici istatistikler

	Yaş	Hizmet Süresi(yıl)
Ortalama	35	13
St. Sapma	7,5	8,2
Minimum	18	1
Maksimum	56	35

Çizelge 4.3. Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri (n=400)

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Cinsiyet	Kadın	275-(%68,8)
	Erkek	125 (%31,3)
Eğitim Durumu	Lise	97- (%24,3)
	Lisans	264 – (%66)
	Y. Lisans	39-(%9,8)
Medeni hal	Evli	269 – (%67,3)
	Bekar	131- (%32,8)

### b. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, hastane çalışanı sağlık görevlilerinden oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 17 sorudan oluşan örgütsel bağlılık(3 boyut 17 madde), iş tatmini(1 boyut,5 md) ve Tükenmişlik (3 boyu, 22 md) ölçekler bulunmaktadır.

### **(1) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖB)**

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1984,1997) tarafından geliştirilen ve Boylu vd (2007) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 17 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 6, ikinci boyut 6 ve üçüncü boyut 5 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Boylu ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri tüm ölçek için toplam Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 1 madde (DV6) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise .40 dan düşük faktör yüküne sahip plan 6 madde ölçekten çıkarılmıştır (DV1,DV2,DV3,DV4,DV5,DV6) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Çizelge 4.4 ve 4.5'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Çizelge 4.6'da sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Çizelge 4.7 da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel bağlılık (ÖB), duygusal bağlılık (D), devam bağlılığı (V) ve normatif bağlılık (N) için sırasıyla .92, .71, .82, .92 olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.4. Döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
DB5	0,87		
DB4	0,86		
DB3	0,86		
DB1	0,78		
DB2	0,76		
DB1	0,76		
DV5		0,70	
DV4		0,70	
DV3		0,61	
DV2		0,53	
DV1		0,49	
DN5			0,65
DN3			0,64
DN4			0,55
DN1			0,48
DN2			0,45

DB: Duygusal B., DV: Devam B., DN: Normatif B.

Çizelge 4.5. Toplam açıklanan varyans tablosu

Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti ve kıkare yüklenmeleri		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Total	% of Varyans	B.Toplam %
1	6,66	41,64	41,64	5,73	35,80	35,80
2	2,25	14,08	55,72	2,36	14,76	50,56
3	1,12	6,99	62,71	1,94	12,15	62,71
4	1,04	6,50	69,21			
5	0,72	4,47	73,69			
6	0,63	3,96	77,64			
7	0,54	3,39	81,03			
8	0,54	3,35	84,38			
9	0,42	2,62	87,00			
10	0,38	2,38	89,38			
11	0,37	2,28	91,66			
12	0,36	2,25	93,91			
13	0,31	1,96	95,88			
14	0,30	1,87	97,75			
15	0,20	1,25	99,00			
16	0,16	1,00	100,00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 4.2’de sunulmuştur. Çizelge ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Çizelge 4.6. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

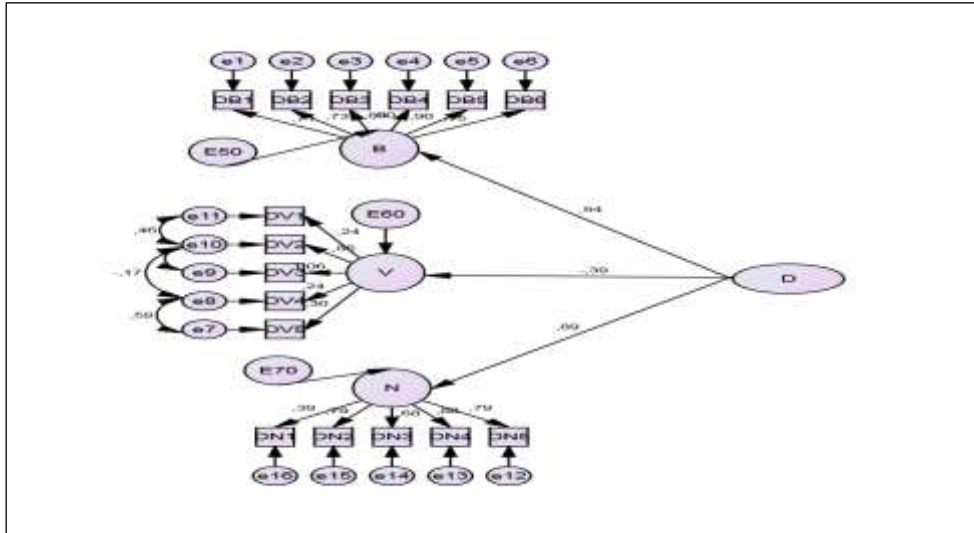
Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
<b>1. Örgütsel Bağlılık (2.düzy)</b>	264,9	97	2,73	0,92	0,88	0,95	0,92	0,94	0,06

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Çizelge 4.7. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	≤3	4-5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90

**Kaynak:** (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)



Şekil 4. 2. Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları



## (2) İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)'nın Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)'nı referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Chen ve arkadaşları (2009)'nın çalışmasında kullanılan ölçek Turunç ve Çelik(2012) tarafından geçerliliği yapılarak kullanılmıştır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı .90'ın üstünde bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. 2 madde (T3, T5) düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu .74 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Çizelge 4.8 ve 4.9'da sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Çizelge 4.10'da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.8. Faktör matrisi

	<b>Bileşen</b>
T2	0,87
T1	0,83
T6	0,81
T4	0,50

Çizelge 4.9. Toplam açıklanan varyans tablosu

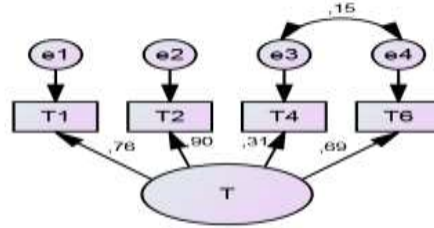
Bileşenler	İlk Özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Total	% of Varyans	B.Toplam %
1	2,382	59,545	59,545	2,382	59,545	59,545
2	0,845	21,134	80,679			
3	0,478	11,948	92,627			
4	0,295	7,373	100			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil Şekil 4.3 da sunulmaktadır.

Çizelge 4.10. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	CMIN/			GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	X <sup>2</sup>	df	DF						
			≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
<b>2. İş Tatmini (İT)</b>									
<b>(I. düzey)</b>	0,17	1	017	1,00	0,99	0,94	1,00	1,00	0,00

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 4.3. İş Tatmini ölçeği DFA sonuçları

### (3) Tükenmişlik Ölçeği (T)

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 3 alt ölçekten oluşan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin birinci alt ölçeği 9 maddeden oluşan “Duygusal Tükenme (DT), ikincisi 5 maddeden oluşan “Duyarsızlaşma (DY)” ve üçüncüsü de 8 maddeden oluşan “Kişisel Başarı (KB) alt ölçeğidir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ergin (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83, .65 ve .72 olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 7 madde (DT4, DT7, DT9, DY5, KB1, KB2, KB8) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise .30 dan düşük faktör yüküne sahip plan 8 madde ölçekten çıkarılmıştır(DT4, DT7, DT9, DY5, KB1, KB5 , KB7, KB8) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .80 ve üstüdür

ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Çizelge 4.11 ve 4. 12’de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Çizelge 4.13’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı Tükenmişlik (Toplu) (T), duygusal tükenmişlik (DT), Duyarsızlaşma (DY) ve Kişisel başarı (KB) için sırasıyla .85, .74, .75, .71 olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.11. Döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
DT3	0,84		
DT1	0,81		
DT8	0,76		
DT2	0,62		
DT5	0,47		
DT6	0,40		
DY3		0,81	
DY4		0,80	
DY2		0,67	
DY1		0,50	
KB4			0,73
KB3			0,72
KB5			0,71
KB6			0,68
KB7			0,62

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

Çizelge 4.12. Toplam açıklanan varyans tablosu

Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti ve kıkare yüklenmeleri		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Total	% Varyans	B.Toplam %
1	4,84	32,26	32,26	3,10	20,67	20,67
2	1,98	13,19	45,46	2,65	17,70	38,37
3	1,36	9,10	54,55	2,43	16,18	54,55
4	0,93	6,23	60,78			
5	0,85	5,65	66,43			
6	0,80	5,35	71,78			
7	0,68	4,55	76,32			
8	0,62	4,17	80,49			
9	0,59	3,95	84,44			
10	0,57	3,77	88,21			
11	0,49	3,25	91,46			
12	0,43	2,85	94,31			
13	0,37	2,46	96,78			
14	0,29	1,91	98,69			
15	0,20	1,31	100,00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

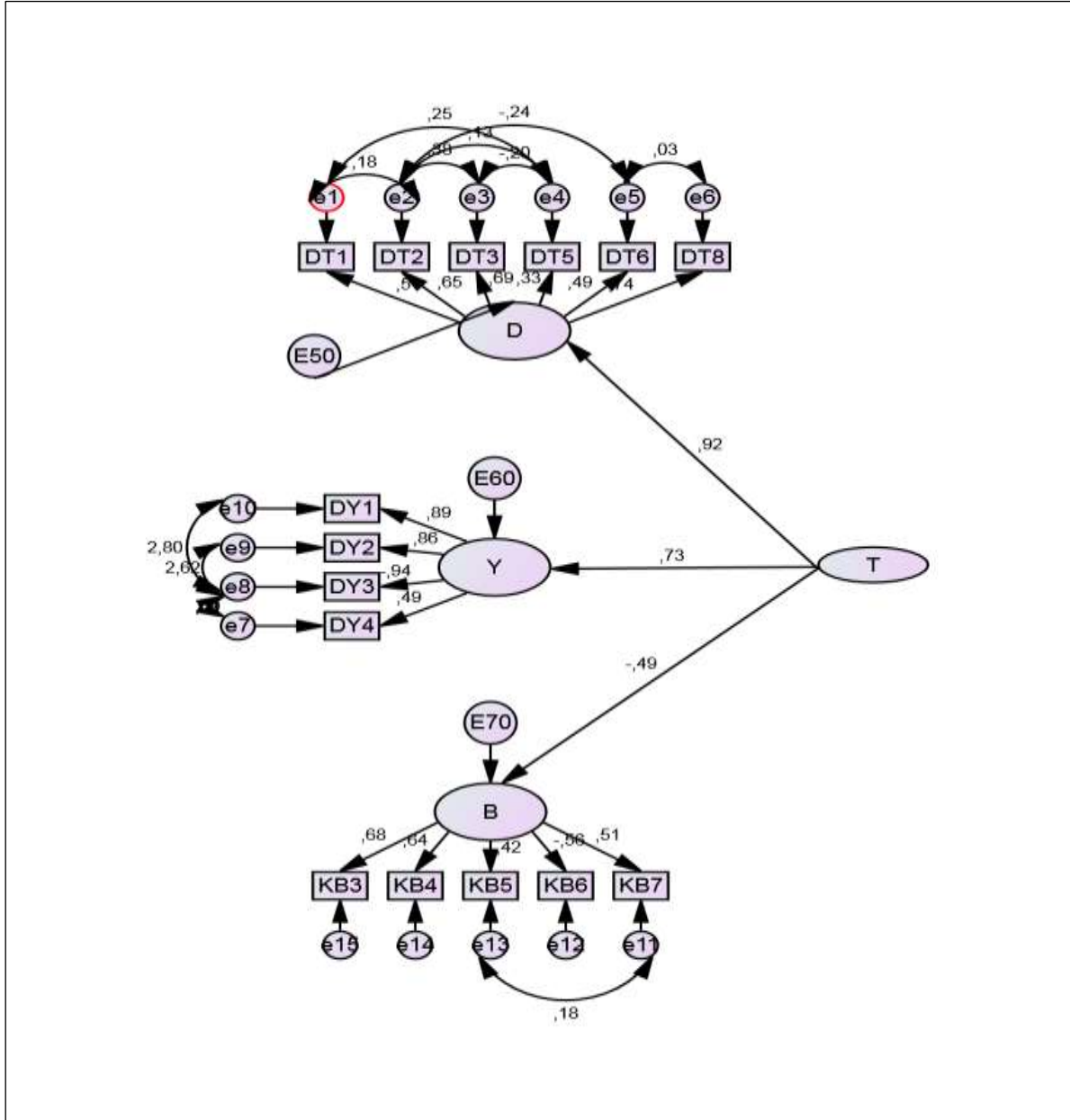
Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 4 de sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Çizelge 4.13. DFA sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Tükenmişlik(2.düzye)	344	76	4,5	0.89	0.83	0.91	0.92	0.91	0.08

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Çizelge 4.14. Tükenmişlik ölççeği DFA sonuçları



#### **d. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği**

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geğerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların örgütsek bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular**

Araştırmada 400 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Çizelge 4.10'da verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan algılanan tükenmişlik ölçeğinde yer alan toplam 22 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımsız değişken olan ÖB ve İT ise aritmetik ortalamaları hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Çizelge 4.15'de de görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 3.31-3.66 arasındadır.

Çizelge 4.15. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
DT	400	1	5	3,665	0,929
DY	400	1	5	2,914	0,954
KB	400	1	5	2,311	0,715
TUK	400	1	5	2,890	0,698
İT	400	1	5	3,104	0,903
DB	400	1	5	3,185	1,055
DV	400	1	5	3,409	0,845
NB	400	1	5	2,912	0,906
ÖB	400	1	5	3,061	0,919

#### 4.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Çizelge 4.16). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; liderlik tarzları olarak ele alınan DL ve SL' nin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16. Korelasyon değerleri

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.DT	(.74)								
2.DY	.68***	(.75)							
3.KB	.34***	.38***	(.71)						
4.TUK	.89***	.88***	.57***	(.85)					
5.İT	-.50***	-.46***	-.44***	-.56***	(.76)				
6.DB	-.49***	-.45***	-.48***	-.57***	.70***	(.71)			
7.DV	.32***	.21***	.11*	.28***	-.10*	-.23***	(.82)		
8.NB	-.46***	-.46***	-.45***	-.54***	.64***	.72***	-.13***	(.92)	
9.ÖB	-.52***	-.49***	-.51***	-.60***	.72***	.95***	-.20***	.90***	(.92)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$



#### 4.6.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken (tükenmişlik) ve aracılığı araştırılan ara değişkenin (iş tatmini) cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Tükenmişliğin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Çizelge 4.17) gruplar arasında cinsiyet bağlamında anlamlı fark olmadığı görülmüş medeni duruma göre ise tükenmişlik ve alt boyutlarının tamamının evliler aleyhinde anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.17. T testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Duygusal Tükenme	Kadın	275	3,73	0,89	1,59
	Erkek	125	3,52	1,00	
	Evli	269	3,77	0,90	0,83****
	Bekar	131	3,44	0,95	
Duyarsızlaşma	Kadın	275	2,93	0,94	0,01
	Erkek	125	2,88	0,98	
	Evli	269	3,04	0,94	0,004****
	Bekar	131	2,66	0,93	
Kişisel başarısızlık	Kadın	275	2,31	0,71	0,24
	Erkek	125	2,32	0,73	
	Evli	269	2,36	0,74	1,23*
	Bekar	131	2,21	0,66	
Tükenmişlik	Kadın	275	2,92	0,67	1,68
	Erkek	125	2,83	0,76	
	Evli	269	2,99	0,67	1,66****
	Bekar	131	2,69	0,71	
İş tatmini	Kadın	275	3,10	0,91	1,05
	Erkek	125	3,10	0,89	
	Evli	269	3,00	0,87	1,04**
	Bekar	131	3,31	0,93	

İş tatmini cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Çizelge 4.17) ise gruplar arasında cinsiyet bağlamında

benzer şekilde anlamlı fark olmadığı görülmüş medeni duruma göre ise iş tatmininin de evliler aleyhinde anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların bağımlı ve ara değişkenlere olan algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Tükenmişliğin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Çizelge 4.18’ de sunulmuştur.Çizelge 4.18’de de görüldüğü üzere Tükenmişlik boyutlarından kişisel başarısızlık eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir(  $F=5,32$ ,  $p\leq 0,01$ ). Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın lise- lisans ve lise -YL derecesine sahip sağlık çalışanlarının algıları arasında olduğu görülmekte olup YL mezunlarının kişisel başarısızlık algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.18. ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Duygusal Tükenme</b>	İlköğretim	-			0,31
	Lise	97	3,69	0,83	
	Lisans	264	3,67	0,99	
	Y.Lisans	39	3,56	0,73	
	Doktora	-			
<b>Duyarsızlaşma</b>	İlköğretim	-			0,85
	Lise	97	2,87	0,90	
	Lisans	264	2,90	0,98	
	Y.Lisans	39	3,10	0,88	
	Doktora	-			
<b>Kişisel başarısızlık</b>	İlköğretim	-			5,32**
	Lise	97	2,31	0,76	
	Lisans	264	2,26	0,67	
	Y.Lisans	39	2,66	0,80	
	Doktora	-			
<b>Tükenmişlik</b>	İlköğretim	-			0,26
	Lise	97	2,90	0,60	
	Lisans	264	2,88	0,74	
	Y.Lisans	39	2,96	0,64	
	Doktora	-			

İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 18 de sunulmuştur.

Çizelge 4.19’da da görüldüğü üzere İş tatmini eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir(  $F=0,11$ ,  $p>0,05$ ).

Çizelge 4.19. ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş tatmini	Lise	97	3,07	0,85	0,11
	Lisans	264	3,12	0,94	
	Y.Lisans	39	3,10	0,81	

#### 4.6.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının (DB, DV, NB), Tükenmişlik üzerine etkisini ve bu etkide iş tatminin (İT) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönteme göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken Tükenmişlik (T) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların İT düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖB, DB, DV, NB , İT ve Tükenmişlik arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Çizelge 4.20, 4.21, 4.22 ve 4.23’de sunulmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde ÖB-T ilişkisinde İT’ nin rolüne ilişkin analizler yapılmıştır. Aracılık ilişkileri araştırılırken diğer hipotezlerin de testleri gerçekleştirilmiştir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız örgütsel bağlılık ve Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır(Çizelge 4.20). Bu aşamanın ilk adımında ÖB’ nin T’ yi ( $\beta = -.60$ ,  $p \leq .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖB’ nin aracılığı araştırılan İT’ ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖB’ nin İT’ yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .72$ ,  $p \leq .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT’ nin T’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT T’ yi ( $\beta = -.56$ ,  $p \leq .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise ÖB ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve T üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖB’ nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla ÖB’ nin T üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = -.42$ ,

$p \leq .001$ ), İT' nin da T üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.25$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.5$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu ÖB' nin T' ye etkisinde İT' nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H2, H3 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

Çizelge 4.20. Aracılık testi sonuçları

		$\beta$	
		İT	T
ÖB	<b>Test 1</b>		<b>(H1)</b>
	ÖB		<b>-.60***</b>
	$R^2$		.36
	$F$		229,1***
	<b>Test 2</b>	<b>(H2)</b>	<b>İT → T (H3)</b>
	ÖB	<b>.72***</b>	<b>-.56***</b>
	$R^2$	.52	.31
	$F$	<b>447,4***</b>	<b>182,4***</b>
	<b>Test 3</b>		<b>(H7)</b>
	ÖB		<b>-.42***</b>
	İT		<b>-.25***</b>
	$R^2$		.39
	$F$		<b>130,3***</b>
	<i>Sobel Test(z)</i>		<b>5.5***</b>

\* $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

Aracılık testi kapsamında ikinci aşamada bağımsız örgütsel bağlılık boyutlarından Duygusal bağlılık (DB) ve Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Çizelge 4.20). Bu aşamanın ilk adımında DB' nin T'yi ( $\beta = -.57$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DB'nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DB' nin İT' yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .70$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DB ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve T üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DB' nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DB' nin T üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = -.35$ ,  $p < .001$ ), İT' nin da T üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.31$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.3$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DB' nin T' ye etkisinde İT' nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H2a ve aracılık hipotezi olan H7a'nin desteklendiği görülmektedir.

Çizelge 4.21. Aracılık testi sonuçları

		®	
		İT	T
<b>DB</b>	<b>Test 1</b>		<b>(H4)</b>
	<b>DB</b>		<b>-.57***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.33
	<i>F</i>		195,3***
	<b>Test 2</b>	<b>(H2a)</b>	
	<b>DB</b>	<b>.70***</b>	
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.49	
	<i>F</i>	<b>383,9***</b>	
	<b>Test 3</b>		<b>(H7a)</b>
	<b>DB</b>		<b>-.35***</b>
	<b>İT</b>		<b>-.31***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.38
	<i>F</i>		<b>120,9***</b>
	<i>Sobel Test(z)</i>		<b>5.3***</b>

\*p≤ .05 \*\* p≤ .01 \*\*\* p≤ .001

Aracılık testi kapsamında üçüncü aşamada bağımsız örgütsel bağlılık boyutlarından Devam bağlılığı (DV) ve Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Çizelge 4.21). Bu aşamanın ilk adımında DV' nin T' yi (®= .28, p≤.001) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DV' nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DV' nin İT' yi anlamlı olarak etkilediği (®= -.10, p≤.05) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DB ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve T üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DV' nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DV' nin T üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış (®= .22, p≤.001), İT' nin da T üzerindeki etkisi devam etmiştir (®= .53, p<.001). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur (z=4.3, p<.001). Bu bulgu DV' nin T' ye etkisinde İT' nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H2b' nin **desteklenmediği** ve aracılık hipotezi olan H7b' nin desteklendiği görülmektedir.

Çizelge 4.22. .Aracılık testi sonuçları

		®	
		İT	T
<b>DV</b>	<b>Test 1</b>		<b>(H5)</b>
	<b>DV</b>		<b>.28***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.07
	<i>F</i>		33,4***
	<b>Test 2</b>	<b>(H2b)</b>	
	<b>DV</b>	<b>-.10*</b>	
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.01	
	<i>F</i>	<b>4,48*</b>	
	<b>Test 3</b>		<b>(H7b)</b>
	<b>DV</b>		<b>.22***</b>
	<b>İT</b>		<b>.53***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.36
	<i>F</i>		<b>113,2***</b>
	<i>Sobel Test(z)</i>		<b>4.3***</b>

\*p≤ .05 \*\* p≤ .01 \*\*\* p≤ .001

Aracılık testi kapsamında son aşamada bağımsız örgütsel bağlılık boyutlarından Normatif bağlılık(NB) ve Tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır(Çizelge 4.22). Bu aşamanın ilk adımında NB' nin T' yi (®= -.54, p≤.001) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda NB' nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda NB' nin İT' yi anlamlı olarak etkilediği (®= .64, p≤.001) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise NB ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve T üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda NB' nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla NB' nin T üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış (®= -.31, p≤.001), İT' nin de T üzerindeki etkisi devam etmiştir (®= -.35, p<.001). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur (z=8.4, p<.01). Bu bulgu NB' nin T' ye etkisinde İT' nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H6, H2c ve aracılık hipotezi olan H7c'nin desteklendiği görülmektedir.

Çizelge 4.23. Aracılık testi sonuçları

		®	
		İT	T
NB	<b>Test 1</b>		<b>(H6)</b>
	NB		<b>-.54***</b>
	R <sup>2</sup>		.29
	F		169,5***
	<b>Test 2</b>	<b>(H2c)</b>	
	NB	<b>.64***</b>	
	R <sup>2</sup>	.41	
	F	<b>281,8***</b>	
	<b>Test 3</b>		<b>(H7c)</b>
	NB		<b>-.31***</b>
	İT		<b>-.35***</b>
	R <sup>2</sup>		.37
	F		<b>118,1***</b>
	Sobel Test(z)		<b>4.3***</b>

\*p≤ .05 \*\* p≤ .01 \*\*\* p≤ .001

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde Tükenmişlik ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Çizelge 4.24’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın (ÖB) tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (DY) ve kişisel başarısızlık (KB) algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (**Bu kapsamda hipotez 1a, 1b ve 1c desteklenmiş olmaktadır.**)

Çizelge 4.24. Regresyon analizi

Değişkenler	DT (H1a)		DY(H1b)		KB(H1c)	
	R <sup>2</sup> β		R <sup>2</sup> β		R <sup>2</sup> β	
ÖB	.27	-.52***	.24	-.49***	.26	-.51***

\*\*\*p<.001

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Çizelge 4.25’de de görüldüğü üzere iş tatminin (İT) tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (DY) ve kişisel başarısızlık (KB) algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir **(Bu kapsamda hipotez 3a, 3b ve 3c desteklenmiş olmaktadır.)**

Çizelge 4.25. Regresyon analizi

Değişkenler	DT (H3a)		DY(H3b)		KB(H3c)	
	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$
İT	.25	-.50***	.22	-.46***	.19	-.44***

Araştırma kapsamında test edilen 19 hipotezin sonuçları Çizelge 4.26’de toplu olarak sunulmuştur.



Çizelge 4.26. Hipotez testi sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H<sub>1</sub></b> : Örgütsel bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>1a</sub></b> : Örgütsel bağlılık duygusal tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>1b</sub></b> : Örgütsel bağlılık duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>1c</sub></b> : Örgütsel bağlılık kişisel başarısızlık algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : Örgütsel bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>2a</sub></b> : Duygusal bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>2b</sub></b> : Devam bağlılığı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENMEDİ</b>
<b>H<sub>2c</sub></b> : Normatif bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>3</sub></b> : İş tatmini tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>3a</sub></b> : İş tatmini duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı olarak etkiler	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>3b</sub></b> : İş tatmini duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>3c</sub></b> : İş tatmini kişisel başarısızlık algısını negatif ve anlamlı olarak etkiler	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>4</sub></b> : Duygusal bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>5</sub></b> : Devam bağlılığı tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENMEDİ</b>
<b>H<sub>6</sub></b> : Normatif bağlılık tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>7</sub></b> : Örgütsel bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>7a</sub></b> : Duygusal bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>7b</sub></b> : Devam bağlılığı tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>DESTEKLENDİ</b>
<b>H<sub>7c</sub></b> : Normatif bağlılık tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	<b>DESTEKLENDİ</b>

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışma ile örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarına yani duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissine olan etkisi iş tatmininin aracılık rolü ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Mersin ili kamu hastanelerinde görev yapmakta olan hemşireler üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada regresyon analizinden yararlanılarak değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

Küreselleşmenin artması örgütler arasındaki rekabetin de artmasına sebep olmuştur. Bu durum kaliteli mal üretimi ve hizmet verilmesi gerçeğini beraberinde getirmiştir. Bu durum kaliteli mal üretimi ve hizmet verilmesi gerçeğini beraberinde getirmiştir. Bu durum insan faktörüne olan önemi artırmıştır. Örgütlerde işi yapan insandır. Örgütlerin ayakta kalabilmesi için ellerindeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir.

Kişinin örgütünün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve örgütte kalmaya devam etmek istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık konusu günümüz örgüt yöneticilerinin önemle üzerinde durduğu konulardan birisidir (Durna ve Eren, 2005). Örgütüne bağlı olan bir çalışan örgütünün hedeflerini gerçekleştirmek için uğraşır ve işten ayrılmayı düşünmez. Çalışanın bu tutumu örgütler için istenen bir durumdur. Rakipleri karşısında ayakta kalabilmeyi amaçlayan örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerle çalışmayı tercih etmektedir.

Çalışmada örgütsel bağlılığın yanı sıra örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değerlendirilmiştir (Karakaş, 2014).

Sağlık sektöründe hasta insanlara hizmet verilmektedir. Bu yüzden çalıştığı kuruma bağlılığı fazla olan hemşirelerin sayısının artırılması önemlidir. Hemşirelerin örgütsel bağlılığını artırmak için, hastanelerde çalıştıkları birim ile ilgili verilecek kararlara katılımlarının sağlanması önemlidir. Hemşirelerin örgütsel bağlılığını artırmak için,

hastanelerde çalıştıkları birim ile ilgili verilecek olan kararlara katılımlarının sağlanması önemlidir. Hemşirelerin örgütlerine olan bağlılıkları belirli aralıklarla değerlendirilmelidir. Böylece kişide görülebilecek olan örgütsel bağlılık azalmasının çeşitli önlemlerle önüne geçilebilir. Zor ve yıpratıcı bir mesleği icra eden hemşirelerin ödüllendirilmesi de örgütsel bağlılığın artırılması açısından önem taşımaktadır. Çalıştığı kurum tarafından önemsendiğinin farkına varan kişi örgütüne daha çok bağlanacaktır.

İlk kez Freudenberger tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı son dönem araştırmacılarının ilgisini çeken, kişinin işiyle ilgili kendisini geri plana çektiği bir durumdur. Tükendiğini hisseden çalışan işinde aktif çalışmak istemeyecek, önceden gönüllü yaptığı işleri zoraki yapacaktır. Birebir insana hizmet verilen meslek gruplarında tükenmişliğin daha fazla görüldüğü söylenebilmektedir (Kaçmaz, 2005).

Günümüzde yaşam koşullarının zorluğu kişilerin stres düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları uzun süre stres yaşamamanın kişilerin psikolojisini bozduğunu göstermektedir. Psikolojisi bozulan kişilerin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artmaktadır (Ökdem, 2008).

Tükenmişlik sendromu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi alt boyutlarından oluşmaktadır (Yıldırım, 1996). Çalışmada örgütsel bağlılığın sadece tükenmişliğe etkisi incelenmemiş olup, tükenmişliğin alt boyutları da araştırılmıştır. Hastalara verilecek olan hizmetin kalitesinin artırılması için, hemşirelerin tükenmişliklerinin azaltılması gerekmektedir. Bu noktada, hemşirelerin tükenmişlik konusundaki bilgi düzeylerinin artırılması önemlidir. Böylece kişi tükenmişliğin ne olduğunu bilir, konuyla ilgili gerekli önlemleri alabilir. Bu kapsamda hemşirelere hizmet içi eğitim verilebilir, tükenmişlik hakkında farkındalık yaratılabilir. Bunun yanısıra hemşirelerin görev yapacakları birimlere verilirken fiziksel özelliklerine ve kapasitelerine bakılması da tükenmişlik sendromunun azalmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında aracılık etkisi olduğu düşünülen iş tatmini kavramı, kişinin işyeriyle ilgili olan duygu ve düşüncelerinin tamamıdır. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın duygusal anlamda olumlu bir ruh haline sahip olduğu söylenebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Günümüzde işletmeler arasında artan rekabet ortamı nitelikli çalışan personele olan ihtiyacı artırmaktadır. Kamu hastanelerindeki rekabet özel hastanedekiler kadar göze

çarpmasa da kamu çalışanlarının da kaliteli hizmet verebilmesi önemlidir. Sağlık sektöründe görev yapan hemşirelerin donanımlı, teorik olarak yeterli bilgiye, pratik olarak gerekli beceriye sahip olması önemlidir. Çünkü sağlık sektöründe hizmet verilen grup hasta insanlardır. Kişileri sağlıklarına kavuşturmayı amaçlayan hemşirelerin duyarlı ve bilinçli olması önemlidir. Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de örgüt yönetiminin çalışana yaklaşımı önemlidir. Yöneticileri tarafından değerli olduğu hissettirilen, istekleri karşılanan çalışan işini yapmaktan mutluluk duyacaktır. Bu durum kişinin işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. İş tatmini yüksek olan çalışanların varlığı örgüt yöneticilerinin istediği bir durumdur. Hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin artırılabilmesi için örgüt yöneticilerine bazı görevler düşmektedir. Bunlar; yoğun bakım, acil, ameliyathane gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelere verilen birim fark ücretinin artırılması ve işe yeni başlayan hemşirelere oryantasyon eğitimi planlanmasıdır. Alacağı eğitim sayesinde çalışan iş ile ilgili zihnindeki soru işaretlerine cevap bulabilir. Bu durum kişinin işine daha kısa sürede uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.

Yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani bireylerin örgütsel bağlılıkları arttığında tükenmişliklerinin azaldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir (Güneş vd., 2009; Reilly, 1994; Salehi ve Gholtash, 2011; Singh vd., 1994). Bazı araştırma sonuçları ise örgütsel bağlılığın daha çok tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı hissi ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Leiter ve Maslach, 1988; Liu, 1996). Bazı araştırma sonuçları göre örgütsel bağlılığın sadece tükenmişliğin alt boyutu olan azalan kişisel başarı hissi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Haley, 2003). Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Mersin İli örnekleminde kamu hastanelerinde yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgütsel bağlılığın tükenmişliği negatif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi arasında da negatif ve anlamlı yönde ilişkinin olduğu ispatlanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın tükenmişlik ile negatif ve anlamlı yönde ilişkisinin olduğu desteklenmiştir. Devam bağlılığı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Yani devam bağıllığı tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkiler görüşü desteklenmemiştir.

Örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara bakıldığında bu ilişkinin evrensel olduğu görülmektedir. Birçok araştırma sonucuna göre örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağıllık ve iş tatmininin birbirinin eş zamanlısı olarak değerlendirildiği ve birbirlerini anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağıllık arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir (Poyraz ve Kama, 2000; Aykaç, 2010; Karataş ve Güleş, 2010; Aktay,2010). Mersin ilinde yapılan araştırmada da bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel bağıllık artışının iş tatminini de artırdığı görülmüştür. Örgütsel bağıllığın alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Fakat devam bağıllığı ile iş tatmini arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Dolayısıyla bu hipotez desteklenmemiştir.

Aracı değişken olan iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan literatür taramasında iş tatmini ve tükenmişliğin birbirini negatif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde benzer sonuçların olduğu görülmektedir (Wang vd., 2014; Yücel, 2013; Lee ve Ashfoth, 1993). Mersin ili örnekleminde yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Analizler sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Araştırmada sadece iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmemiş olup tükenmişliğin alt boyutları da incelenmiştir. Araştırma sonucunda iş tatmini ile duygusal tükenme , duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi negatif ve anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu konuyla ilgili hipotezler desteklenmiştir.

Sonuç olarak örgütsel bağıllık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi iş tatmini aracılık etkisi ile araştırmak amacıyla Mersin İli örnekleminde kamu hastanelerinde yapılan çalışmada çalışmanın başlangıcında kabul edilen örgütsel bağıllık ve tükenmişlik ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu görüşü desteklenmiştir. Genel anlamda ispat edilen bu görüşün yanısıra örgütsel bağıllığın alt boyutları olan duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile tükenmişlik ilişkisinde de iş tatmininin aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Gelecek alışmalar için araştırmacılara önerilerden birisi örneklemin genişletilmesidir. Bu alışma sadece Mersin ili merkez bölgesi esas alınarak yapılmıştır. Sonraki alışmalar daha büyük bir evren esas alınarak yapılabilir. Bu şekilde bulgular daha geniş bir alana genellenebilir. Bunun yanı sıra kişiler gözlemlenerek veya kişilerle görüşülerek nitel veriler elde edilebilir. Kişilerden alınan görüşler ile uygulamada gözlemlenen davranışlar arasındaki ilişki araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). "İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya
- Acar, A. Z (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1
- Akar, C; Yıldırım, T. Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
- Akbaş, D. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). "Engelli ve Engelli Olmayan Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgündüz, S., (2006). "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No 2, Sayı 4.
- Aksoy, Ş. (2007). Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi.Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aktay, D.D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Alaş, B. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005) Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, 1.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Ardıç, K., Polatçı, S.(2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32.
- Arı, Güler. S., Bal, E. Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Yönetim ve Ekonomi, 15(1).
- Arslantürk, G., Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi Polis Bilimleri Dergisi 14 (1).
- Aşan, Ö. (2001). “ Motivasyon,” İçinde Yönetim ve Organizasyon, S. GÜNEY (der.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşık, N. A. (2010). " Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, S.467, Ankara.
- Aykaç, A.,İş (2010). Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bakır, A. A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.



- Balay, R. (1999). " İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara
- Balay, R. (2010); Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, E. (1992). Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’ de Öğretmen Ödülleri, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Barlı, Ö.,(2005). Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar, Ankara.
- Barlı, Ö. (2007). Davranış Bilimleri. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım.
- Baron, D. N.,ve Weste. (2007). The Emotional Costs of Caring Incurred by Men and Women in the British Labour Market. Social Science & Medicine, 65 (10), 2160 – 2171.
- Barutçugil, İ. (2013). Stratejik Yönetim, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No: 108.
- Başaran,İ. E.(1991). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayram, L. (2005). " Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgüte Bağlılık", Sayıştay Dergisi, 59.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1).
- Baysal, A. (1995). " Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1.
- Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Kocaeli İli Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). " Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 81-110.
- Ceylan, T., "Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri Ve Birlikte Yaşamın Koşulu Olan Adalet (Platon)", Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, Erzurum, 2006.

- Chuo, S. (2003). “ The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout”  
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University Los Angeles, Los Angeles.
- Cordes, Cynthia L. and Dougherty, Thomas W. (1993). “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 621-656.
- Çakar, N. ve Ceylan, A. (2005). “ İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). " İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı zor? XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, Sakarya: 389-400.
- Çakınberk, A.; Derin, N.; Demirel, E.T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi, Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 3 (1).
- Çakır, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). “Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, Hacettepe Üniversitesi, Eczacılık Fak. Dergisi, 29 (1), 61-74.
- Çam, O. (1998) Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 14(1).
- Çatak, B. (2013). “ Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi Denizli Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği” Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi.
- Çavuş, S. (2005). İş Analizi ve İş Tasarımı. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). “ Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki Bolu İli Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Bolu; Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, H. (2012). Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Çetin, F.; Basım, H. N.; Aydoğan, O. (2011) Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25.
- Çetin, G. G. (2006).“Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Temmuz.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Çimen, M. (2000). " Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetim Bilim Dalı.
- Çokluk, Ö. (1999). Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G. (2004). " İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi" , İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt No: 6, Sayı 2.

- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). “ Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri,” Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt No: 21, Sayı 2.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Demir, C.ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 17-41.
- Demir, N. (2010). “ Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Öneri Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 33 (16): 1.
- Demirel, Y. (2008).“ Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- Demirel, Y. (2009). “ Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı: 15 Bahar, 115-132.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkol, İ. (2006). Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi.Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Dilsiz, B. (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Diñç Özcan, E. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. Beta, İstanbul.
- Diñçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.baskı Beta Yayın, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi" Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Dolu B. (2011). " Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U., Eren, V. (2005). " Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2).
- Duygulu, S., Abaan, S. (2007). " Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi" Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Ankara, Cilt No: 2, Sayı: 14.
- Düzgün, A. (2014). Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

- Efil, İ. (2006). Yönetim ve Organizasyon, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul.
- Eğinli, A. T. (2009). “ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.
- Eker, B. (2006). Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 248.
- Erdoğan, İ.(1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2010).“ Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”,Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta, İstanbul.
- Eren, E. (2000). “ Türkiye' de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş, Yönetim Sistemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Temmuz, İstanbul
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 13. Baskı İstanbul: Beta Baskı A.Ş.
- Ergenç, A. (1982). " İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, T.O.D.E., Yayın No: 201.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları. Ankara: H.Ü. VII Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erkal, M. (2000). Sosyoloji. Toplum Bilimi, Der Yayınları, İstanbul.

- Eroğlu, F. (1984). Motivasyon Teorisinde Son Gelişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Freudenberger, H. J. (1974), “Staff Burnout”, Journal of Social Issues, Vol. 30, pp. 159 – 165.
- Gates, C. H. (2007). Factors Related to Burnout in North Carolina Public School Teachers North Carolina State University.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). “ Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4 (4), 172 – 187.
- Gökçakan, S. ve Murat, M. (2007). Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Hizmet Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimine Yönelik Bir Haritalama Çalışması Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gökçe, O. ve Atabey, A. (2003). Davranış Bilimleri Ders Notları, 2. Baskı, Konya.
- Gökoğlan, K. (2010). Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Niğe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğe.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (2007). “ Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, Eğitişim Dergisi, Sayı: 16, Ağustos.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H., Ercan, O., Gökçe, H. (2008). “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, 1-11



- Gül, H. (2003). “ Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.10, S.1, Manisa.
- Gül, H.(2002).“ Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi,” Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi E g e Akademik Bakış, Cilt No: 2, Sayı: 1.
- Gülner, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul.
- Gülner, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülova, A. A.. (2012) - Demirsoy, O. , “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”,Business and Economics Research Journal, C.3, S.3.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). “ Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 1, 271-288.
- Günbatan, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Güner, A.R. (2007). " Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi" İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

- Güneş, İ.; Bayraktaroğlu, S.; Özen ve Kutanis,R. (2009). " Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 14 Sayı: 3.
- Güney, S. (2008). Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3.
- Gürbüz, Z. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, M. (2006). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Haley, G. R. (2003). "The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Academic Oncologists" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Florida.
- Hoşgör, C. (2010).Ödül Ve Teşvik Yönetimi, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon , Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ders Notları, Edirne.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Izgar, H. (2008). "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25.
- İbicioğlu, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), Ankara: Alter Yayıncılık.
- İlsev, A.(1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.

- Kaçmaz, N. (2005). " Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt No: 68 , s.1.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu" ,İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt.68, sayı:1,29-32.
- Kalliath, T.J., O'driscoll, M.P. & Gillespie, D.P. (1998). The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals. *Work & Stress*, 12(2).
- Kamer, M. (2001). Örgüte Güven Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14 (3).
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi Konya.
- Kaplan, T. (2008). İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karakaş, M. (2014). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, E. (2006). Ankara İlindeki İki Kamu Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- Karataş, S.; Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 312
- Kaya N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi.
- Kaya, M. S. Üner, E. Karanfil, R. Uluyol, F. Yüksel, M. Yüksel (2007). “ Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 6(5),
- Kaya, Y. K. (1991). Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, Ankara.
- Kılıç E. (2010). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1.
- Köse, S. (2008). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, L. (2012). İşgücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi - ODTÜ Kütüphanesi’nde Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Kurtbaş, D. (2011). Gazi Üniversitesi Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi , Ankara.
- Kuzuluğil, Ş. (2012). “ Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Journal Of The School Of Business Administration, Istanbul University, 41(1), 129-141.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, Vol. 9(4).
- Liu, H. (1996). “Burnout and Organizational Commitment among Staff of Publicly Funded Substance Abuse Treatment Programs” Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Maryland, College Park, Maryland.
- Mahmudoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Maslach, C. (2001) "What We Learned About Burn Out and Health?" Psychology& Health, C:16 S:5.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P.G. (1982). Burnout-The Cost of Caring, Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Maslach,C. ; Michael P.L.(1997) The Truth About Burnout, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Mujka, F. (2011) Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Musal, B., Elçi, Ç. Ö. ve Ergin, S. (1995). Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum. Toplum ve Hekim, 10 (68).
- Nartgün,Ş ve Menep, İ. (2010) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1.

- Nayir, F. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi, İlköğretim Online,12(1).
- Nazlıoğlu, H. Elif (2009), Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Nogueras, D. J. (2006) Occupational Commitment Education and Experience as a Predictor of Intent to Leave the Nursing Profession Nursing Economics, 24 (2).
- Ok, S. (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.
- Okutan,E. (2010). Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi; Yayınlanmamış Doktora Tezi,Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. Verimlilik Dergisi, 3 (3): 93-116.
- Ökdem, S (2008). Tükenmişlik Sendromu Sağlıkla Dergisi.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E.ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, 15(1),
- Örücü, E.ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandırma ve Erdek Örneği Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (14)

- Özdemir, H. D. (2001). Üniversite Akademik Personelinin Görev Unvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özgen, H. M.,Ve Özgen, H. (2010). ”Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences, 19(1).
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özkalp, E.,ve Kırel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış.Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özkaya, H. (2006). Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ., Ve Kara, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2).
- Öztekin, Z. S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Paksoy, M. (2002).Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Santay Yayınevi: İstanbul.
- Poyraz, K.; Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, Cilt No: 13, Sayı: 2.
- Püsküllüoğlu, A. (1995). Türkçe Sözlük. Yapı Kredi Yayınları Ltd Şti. İstanbul. Ss: 1529.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008).Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayımlarını Dağıtım Ltd.

- Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Salehi, M. ve Gholtasy, A. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in the Islamic Azad University, Procedia Social and Behavioral Sciences 15
- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Seçer, H. Ş. (2009). Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler, Cilt:7, Sayı: 1.
- Sevimli, F.- İşçan, Ö.F.(2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Üniversitesi, İİBF, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt No:5, Sayı: 2, İzmir.
- Sezgin A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerinin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sığrı Ü.Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırması İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S: 12.



- Sılığ, A (2003) Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, TC Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Siegal, M.,& McDonald, T. (2004). Person-organisation value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33 (3).
- Silah, M. (2001).Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara
- Silah, M.(2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, 2.Baskı.,Seçkin Yayınevi Ankara.
- Singh, J., Goolsby, J. ve Rhoads, G. (1994), “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Bornout for Customer Service Representatives”, *Journal of Marketing Research*, 31.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sonay, F. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2000). Örgütsel Bağlılık İle İsgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma,Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümer, D. (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.
- Sürgevil, O. (2006)." Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri", Nobel Yayınevi, 1.Basım, Ankara.

- Şahin, F. (2011).“ İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları Ve Örgütler İçin Önemi ” Niğde Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No: 4, Sayı: 1, Niğde, s. 25.
- Şahin, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenses, Ş. (1999). Kurum İçi Halkla İlişkiler Ve İş Tatmini Yayınlanmamış Master Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Şenturan L, Gülseven Karabacak B, Ecevit Alpar ,S, Sabuncu N. (2009). " Hemodiyaliz Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 2(2).
- Şimşek, M., Akgemci, T., Ve Çelik, A. (2007). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010) “ İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (4).
- Telman, N. ve Önen, L.(2006), “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, <http://www.hanimefendi.com/is-ve-kariyer/270-isin-onemi-ve-is-yasaminda-tukenmislik.html>Erişim Tarihi: 01.11.2012.
- Tengilimoğlu, D.; Işık, O. ve Akpolat, M. (2012). Sağlık İşletmeleri Yönetimi Nobel Yayın 3. Baskı, Ankara
- Toker, B.(2007). “ Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir”deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama,” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt No 8, Sayı 1.

- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tortumluoğlu, V. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, , Cilt 12, Sayı:3.
- Tutar, H. (2010). "İş gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (1).
- Türk, S. (2007).Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, İstanbul.
- Türkoğlu, H. (2011) "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama" Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tütüncü, Ö.(2000). "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 2, Sayı 3.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Uyguç, N. (2003). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı, XI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Afyon.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D (2004). “ Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin, Ankara Üngören, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen, Ömer Akgün Tekin, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi”, Journal of Yaşar University, Cilt:5, Sayı:17, Ocak 2010.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Wang, Y., Zheng, L., HU, T., Zheng, Q. (2014), “Stress, Burnout, and Job Satisfaction Case of Police Force in China”. Public Personnel Management, September, 43 (3).
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Adana.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (1).
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2
- Yıldırım, F. (1996). “ Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, D. (2012). Çalışma Yaşamında Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, N. (2010). Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Yusein, R. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir şirket Uygulaması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yücel, İ. (2012). "İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Dergisi.

Yüksel, Ö. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.

<http://www.berjournal.com/orgut-kulturu-ve-orgutsel-baglilic-arasindaki-iliski-hizmet-sektoru-calisanlari-uzerinde-ampirik-bir-arastirma> (07.07.2014)

[http // ilkogretim-online.org.tr](http://ilkogretim-online.org.tr)

Güncel Sözlük, "Bağlılık", <http://www.tdk.gov.tr>,(20.02.2014).

<http://www.hanimefendi.com/is-ve-kariyer/270-isin-onemi-ve-is-yasaminda-tukenmislik.html>Erişim Tarihi: 01.11.2012.

## EKLER

### ANKET

#### Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
4. Çalışma Süreniz :
5. Medeni haliniz : Evli Bekar

<p style="text-align: center;"><b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Maddeler</b></p>		K E S İ N L İ K L E	K A T I L M A M	K A R A R S I Z I M	K A T I L I R I M	K E S İ N L İ K L E	K A T I L I R I M
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5	
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5	
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5	
6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5	
7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	1	2	3	4	5	
8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5	
9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5	
10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5	
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5	
12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5	
13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5	
14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5	
15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	
17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5	
18	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5	
19	İşimden heyecan duyuyorum.	1	2	3	4	5	
20	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5	
21	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	
22	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5	
23	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5	
24	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	1	2	3	4	5	
25	İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5	
26	Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5	

27	Hastalarımın pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
28	Bazı hastalarım onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
29	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	1	2	3	4	5
30	Hastalarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
31	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
32	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
33	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
34	Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	1	2	3	4	5
35	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
36	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
38	Bazı hastaların başına gelen gerçekten umurumda değil.	1	2	3	4	5
39	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	1	2	3	4	5
40	Hastalarımın rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
41	Hastalarımınla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	1	2	3	4	5
42	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	1	2	3	4	5
43	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
44	İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	1	2	3	4	5
45	Hastaların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5

Kıymetli vaktinizi ayırıp anketime katıldığınız için teşekkür ederim.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı: ÖZKAN Hayriye

Uyruğu: T.C.

Doğum tarihi ve yeri :17.11.1988 MERSİN

Medeni hali : Evli

Telefon : 05069355134

Faks :-

e-mail : hayriye.kalinli@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2018
Lisans	Aksaray Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü	2011
Lise	Mersin 19 Mayıs Süper Lisesi	2006

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2011	İzmir Atatürk Eğitim Araştırma Hastanesi	Hemşire
2012	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Hemşire
2014	Mersin Toros Devlet Hastanesi	Hemşire

### Yabancı Dil

İngilizce



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 15/01./2018

Tez Başlığı: Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü Mersin İli Kamu Hastaneleri Hemşirelerine Yönelik Bir Uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...144..... sayfalık kısmına ilişkin, ...15.../...01.../...2018..... tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...13..... 'tür.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Hayriye ÖZKAN

İmzası :  : Tarih: 15/01/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı: Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası :  : Tarih: 15/01/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (.....3.....sayfa)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ  
TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ  
MERSİN İLİ KAMU  
HASTANELERİ  
HEMŞİRELERİNE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA

*Yazar Hayriye Özkan*

---

Gönderim Tarihi: 15-Oca-2018 11:08AM (UTC+0200)

Gönderim Numarası: 902837829

Dosya adı: HAYR\_YE\_ZKAN\_15.01.2018.docx (399.7K)

Kelime sayısı: 34554

Karakter sayısı: 259528

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ MERSİN İLİ KAMU HASTANELERİ HEMŞİRELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ORIJINALLIK RAPORU

% **13**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **8**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **10**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to TechKnowledge Turkey  
Öğrenci Ödevi % **6**
- 2** Submitted to Toros Üniversitesi  
Öğrenci Ödevi % **2**
- 3** Submitted to Bahcesehir University  
Öğrenci Ödevi % **1**
- 4** acikerisim.dicle.edu.tr  
İnternet Kaynağı % **1**
- 5** www.tcmb.gov.tr  
İnternet Kaynağı % **1**
- 6** acikerisim.nigde.edu.tr:8080  
İnternet Kaynağı % **1**
- 7** Gözen, Emine Dağdeviren(Ülker, Halil İbrahim).  
"İş tatmini ve örgütsel bağlılık : sigorta şirketleri  
üzerine bir uygulama", Atılım Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, .  
Yayın % **1**

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< %1

Bibliyografyayı ıkart

üzerinde