

**T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YÜKÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
DİYARBAKIR HASTANELERİNDE BİR UYGULAMA**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Ünal AY**

**TEZİ YAZAN**

**Mustafa AKSOY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN/MAYIS 2014**

**T.C**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

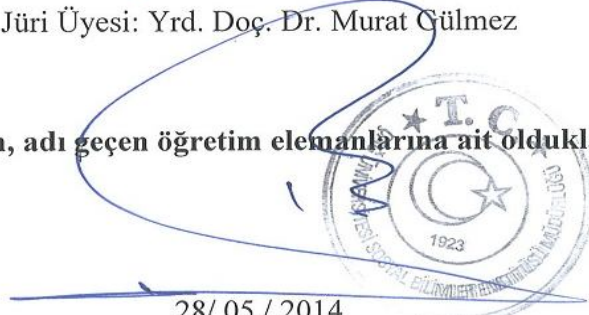
“SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YÜKÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ DİYARBAKIR HASTANELERİNDE BİR UYGULAMA” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

  
.....  
Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ünal AY

  
.....  
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

  
.....  
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat Gülmez

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

  
.....  
28/ 05 / 2014

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## ÖNSÖZ

Sağlık hizmeti insan hayatının en hassas olduğu döneme denk gelen hastalık durumunda hizmet veren bir sektör dalıdır. Bu hizmeti sunan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminini etkileyen iş yükü önemli bir sorun olarak karşılaşılan sorunların başındadır.

Hükümetlerin değişen politikaları ve bu sektörde yatırım yapmış olan sermaye sahipleri, emek maliyetini düşürebilmek için az istihdamla çok hizmet vermeye çalışmaları aşırı iş yükünü beraberinde getirmektedir. Sağlık çalışanlarının iş gücü kamu sektöründe çalışanlara oranla özel hastanelerdeki ücretleri daha az ücret ile hizmet verilmektedir. Sağlık çalışanları, her geçen gün nüfusun çoğalması ve sağlık hizmetlerinde yeni çalışma şartlarının etkilerini ve yüklerini ağırlaştıracak uygulamalar ile karşı karşıya gelmesine karşın, iş yükünü paylaşacak yeni personel alımının yeterli olmaması bu durumu daha da ağır bir hal almasına neden olmaktadır. Ağır iş koşulları, araştırma biçimleri, sağlık çalışanlarının, görev ve yükümlülüklerini aksatmaya, hata yapmaya, hasta güvenliğini ve kendi güvenliklerini ihmale zorlamaktadır.

Diyarbakırlı biri olarak memleketimde sağlık hizmeti sunan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatminlerini etkileyen iş yükü ile ilgili araştırma yapma ve bununla ilgili çözüm ve önerilerde bulunmak, bilimsel araştırmalara katkı vermek büyük bir gurur kaynağım oldu.

Tez çalışması süresince benden yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Ünal AY'a ve verilerin değerlendirilmesinde katkı sağlayan Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Bilgi Sistemleri Şube Müdürü Ahmet Demirel'e teşekkür ederim. Maddi ve manevi destekleriyle yüksek lisans yapmamı sağlayan ablam Şebnem AKSOY, annem ve babama, 7 gün 24 saat çalışmasına rağmen emekleri görülmeyen, yok sayılan sağlık çalışanlarına yardımlarından dolayı teşekkür eder, bu çalışmayı, tüm olumsuz koşullara rağmen, nitelikli sağlık hizmeti vermek için çabalayan sağlık çalışanlarına ithaf ederim.

28 Mayıs 2014

Mustafa AKSOY

## ÖZET

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YÜKÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ DİYARBAKIR HASTANELERİNDE BİR UYGULAMA

**Mustafa AKSOY**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünal AY  
Mayıs 2014, 101 Sayfa**

2002 yılında başlatılan “Sağlıkta Dönüşüm” programından en fazla etkilenenler sağlık sektörü çalışanları olmuşlardır. Sağlık çalışanlarının sundukları hizmetin kalite düzeyi ile algıladıkları iş tatmini, çalıştıkları örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkinin niteliğini değiştirecek unsurlarından biri çalışanın iş yüküdür.

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının “hissettikleri” iş yükü arasındaki ilişki ve etkileşimi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Diyarbakır’da faaliyette bulunan iki kamu, iki de özel hastane çalışanlarından iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yükü ile ilgili anket yöntemiyle bilgiler toplanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından elde edilen anket formlarından “kullanılmaz” olanlar çıkarıldıktan sonra yaklaşık 200 sağlık çalışanının sağladığı veriler analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları, cinsiyet, yaş, deneyim, örgüt türü (kamu-özel) vb. faktörlere bağlı olarak iş yükü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarından bazılarında farklılıklara işaret etmektedir. Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının iş yükünün örgütsel hizmet kalitesini değiştirebileceği için, çalışanların iş yükünü daha etkili biçimde belirleyecek yöntemlerin araştırılması gerekmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar bu durumu göz önüne alarak oluşturulabilir. Ayrıca, iş yükü iş tatmini ve örgütsel bağlılık haricindeki örgütsel çıktılarla da ilişkilendirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Çalışanları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Yükü, Diyarbakır

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF WORK LOAD ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG HEALTHCARE EMPLOYEES IN DIYARBAKIR**

**Mustafa AKSOY**

**Master's Thesis, Department of Business Administration  
Thesis Advisor: Prof. Dr. Ünal AY  
May 2014, Pages 101**

Turkish healthcare system transformation began in 2002 and it has affected employees the most. The quality of services delivered by the healthcare employees positively related to the employee job satisfaction and organizational commitment. The nature of the relationship could be modified by employee work load.

The purpose of this study is to examine the relationship between employee work load, and perceived job satisfaction and organizational commitment. Within the framework of study purpose, a survey was developed to obtain data from healthcare employees concerning their perceived work load, job satisfaction, and organizational commitment. 200 healthcare employees from public and private hospitals in Diyarbakır province provided usable data.

The results of the analysis indicate that healthcare employees' perceived work load, job satisfaction and organizational commitment varies by some of the individual characteristics. The study recommends that healthcare employees' perceived work load need to be lessened if organizations want to increase the quality of work outcomes such as organizational commitment and job satisfaction. Further research should focus on the relationship of work load to other organizational outcomes such as performance, productivity and innovation.

**Key Words:** Healthcare Employees, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Workload, Diyarbakır

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
Tablo 2.2. Robbins, İş Tatmin Değişkenlerini.....	33
Tablo 2.3. İş Tatmini Teorilerin Karşılaştırılması.....	44
Tablo 2.4. TİY Seviyesi Belirlenmesine Yönelik Uygulama.....	52
Tablo 3.1. Kurum Çalışan Sayısı ve Anket Sayıları.....	58
Tablo 3.2 İş Yükü Anket Soruları Tablosu .....	60
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Anketi Soruları Tablosu .....	61
Tablo 3.4. İş Tatmini Anket Soruları Tablosu .....	62
Tablo 4.1. KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları.....	64
Tablo 4.2. Ölçek Puan Düzeyleri.....	65
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Dağılımları.....	66
Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Yükü ve Aşırı İş Yükü Faktörlerine Ait Betimsel İstatistikler.....	67
Tablo 4.5. Ölçek Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları.....	68
Tablo 4.6. Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Sonuçları.....	69
Tablo 4.7. Ölçek Alt Boyutlarının İşyerindeki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	70
Tablo 4.8. Ölçek Alt Boyutlarının Kurumdaki Statüye Göre ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 4.9. Ölçek Alt Boyutlarının Statüdeki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 4.10. Aşırı İş Yükü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Göre Korelasyon Analizi.....	73
Tablo 4.11. Aşırı İş Yükü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre Korelasyon Analizi.....	73

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	14
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bağlılık.....	15
Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	16
Şekil 2.4. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	18
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	23
Şekil 2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	38
Şekil 2.7. Frederick Herzberg'in Anket Sonuçları.....	40
Şekil 2.8. GÜdülenme – Davranış İlişkileri .....	41
Şekil 2.9. Adams'ın Eşitlik formülü.....	42
Şekil 2.10. Toplam İş Yükü Akışı.....	51

## KISALTMALAR

<b>C.</b>	: Cilt
<b>DEÜ</b>	: Dokuz Eylül Üniversitesi
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>MÜ</b>	: Marmara Üniversitesi
<b>NÜ</b>	: Niğde Üniversitesi
<b>SABE</b>	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
<b>SHS</b>	: Sağlık Hizmetleri Sınıfı
<b>SDÜ</b>	: Süleyman Demirel Üniversitesi
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>S.</b>	: Sayı
<b>TAT</b>	: Thematic Apperception Test
<b>TİY</b>	: Toplam İş Yüğü
<b>YYLT</b>	: Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi



## İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
TEZ İMZA SÜRKÜLERİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix

### BÖLÜM 1

1.GİRİŞ.....	1
--------------	---

### BÖLÜM 2

2. KONUYLA İLGİLİ YAZIN .....	3
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	3
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	6
2.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	6
2.1.2.2. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	6
2.1.2.3. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme.....	7
2.1.2.4. Örgütle Özdeşleşme: Özdeşleşme.....	7
2.1.2.5. İçselleştirme.....	8

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	8
2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	9
2.1.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	9
2.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	10
2.1.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	11
2.1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	11
2.1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	12
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	13
2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	14
2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....	15
2.2.1.2. Salancik'in Sınıflandırması.....	17
2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	17
2.2.2.1. Kanter'in Sınıflandırması .....	19
2.2.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	19
2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	20
2.2.2.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	21
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları.....	21
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
2.3.1. Kişisel Faktörler .....	24
2.3.2. Kurumsal Faktörler .....	24
2.3.3. Kurum Dışı Faktörler .....	26
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	27
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	29
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	29
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	30

2.4.4.Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	30
2.5. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI .....	31
2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	32
2.6.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi.....	33
2.6.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi.....	34
2.6.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi.....	35
2.7. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....	36
2.7.1.Kapsam Kuramları.....	37
2.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	38
2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	39
2.7.2.Süreç Kuramları.....	40
2.7.2.1. Vroom'un Ümit Teorisi.....	40
2.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	41
2.7.3. Başarma Kuramı .....	42
2.7.4. İş Tatmini Kuramlarının Karşılaştırılması.....	43
2.8. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
2.8.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler .....	45
2.8.2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler .....	46
2.9. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	47
2.9.1. İş Tatmini ve Verimlilik.....	47
2.9.2. İş Tatmini ve Devamsızlık- İşe Geç Gelme- Tükenme .....	48
2.10. İŞ YÜKÜ KAVRAMI VE TANIMI .....	48
2.10.1.Fiziksel İş Yükü.....	50
2.10.2. Fiziksel İş Yükü ve Verimlilik.....	52
2.11. İŞ YÜKÜNÜN ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	54

2.12. İŞ YÜKÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	54
2.13. İŞ YÜKÜ VE İŞ TATMİNİ.....	55

### BÖLÜM 3

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	57
3.1. ÇALIŞMA VERİLERİNİN TOPLANMASI .....	57
3.2. ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM .....	58
3.3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER .....	58
3.3.1. Aşırı İş Yükü Ölçeği .....	58
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	60
3.3.3. İş Tatmini Ölçeği .....	61

### BÖLÜM 4

4. BULGULAR .....	63
4.1. ARAŞTIRMA SORU VE HİPOTEZLERİ .....	63
4.2. VERİLERİN ANALİZİ .....	63
4.2.1. Araştırmanın Modeli, Metodu ve Analiz Tekniği.....	64
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri.....	64
4.2.3. Araştırmanın Bulguları.....	65
4.2.4. Örnekleme İlişkin İstatistikler.....	65
4.2.5. Bireysel Değerler İle İlgili Bulgular.....	66

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1. SONUÇ .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
<b>6. KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>86</b>
<b>7.1. EK 1: ANKET FORMU.....</b>	<b>86</b>

# BÖLÜM 1

## 1. GİRİŞ

Bireyselliğin yaşam tarzı olarak benimsendiği bu çağda, insanlığın sosyal varlık olmasının gerekliliği ile artan iş yükünün örgütsel bağlılıkla çözülmesi gereken çağın hastalığı olarak tarif edilen yalnızlaşmayı akademik olarak ele almak gerekir. Küreselleşerek küçük bir köy haline gelen dünyanın yalnızlaşan bireyleri ve sınırsız özgürlük taleplerinin, örgütler tarafından mekanik bir makine gibi algılanması son yıllardaki bu akademik çalışmalarla kırılmalar yaşanmaya başlanmış ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi sosyal yöne hitap eden konular giderek önem kazanmaya başlamıştır. Örgütler arasında bulunan bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı iş yükünün paylaşılması ve aşırı iş yüküne karşı alınması gereken tedbirler açısından değerlendirmeler oldukça önemlidir. Türkiye’de birçok ilde ve düzeyde örgütsel bağlılık araştırmaları yapılmıştır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Diyarbakır’ın sağlık merkezi konumunda olması sebebiyle sağlık çalışanlarında iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada özellikle son yıllardaki sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde artan iş yükünün sağlık çalışanlarındaki örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini araştırmak, hizmet sektörlerinin başında bulunan sağlık sektöründe dönüşüm ve değişimin hızlı olduğu sektördeki personelin örgütsel bağlılıklarını araştırmak, iş tatminlerini ortaya koymak ve artan iş yükün çalışanların sorunlarına nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada birinci bölümde, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş yükü ile ilgili tanımları ve benzer kavramlar ile ilişkileri ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili kişisel ve kurumsal faktörler kuramsal olarak izah edilmiştir. İş yükü ve aşırı iş yükü tanımları ve bunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri konuları işlenmiştir. İkinci bölümde ise Diyarbakır ilinde bulunan hastanelerden kamu hastanesi olarak Diyarbakır Eğitim Araştırma Hastanesi ve Diyarbakır Devlet Hastanesi, özel hastane olarak ta Özel Veni Vidi Hastanesi, Özel Genesis Hastanesi ile Özel Memorial hastaneleri çalışanlarına yönelik anketler dağıtılıp, araştırma yapılmıştır. Son olarak üniversite hastanesi olarak Dicle Üniversitesi Hastaneleri’nde çalışan sağlık

çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan anket çalışmasına verdikleri cevaplar analiz edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal kısımları daha önce yazılan konuyla ilgili kitaplar ve internette yayımlanmış bulunan makale, dergi vb. kaynaklardan elde edilen bilgilerle oluşturulmuştur. Daha sonraki bölümlerde ise hazırlanan anket ile demografik 8 soru ve aşırı iş yükünün sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki düzeylerin tespiti için 27 soruluk anket düzenlenerek 300 sağlık çalışanına dağıtılmıştır. Diyarbakır ilinde çalışan ve kamu kuruluşu olarak Dicle Üniversitesi ve Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 587 kişiden 93 anket ve özelde çalışan 816 sağlık çalışanından toplam 107 kişi anketi cevaplamış ve araştırmaya dahil edilmiştir. Toplanan anketlerden tam olarak cevaplanan 200 anket sonuçlarının SPSS İstatistik 18 programına yüklenerek analiz edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusundaki yazın kısımları yeterince araştırılmış ancak iş yükü ile ilgili yazınlar yetersizdir. Çalışmada aşırı iş yükü ile ilgili yazın konusunda zorluklar yaşanmıştır. Saha çalışması için dağıtılan anketlerden kamu kurumlarındaki idarecilerin izin verme konusunda hassasiyet göstermemeleri ile ilgili yaşanan zorluk ve çalışanların bu anketin idareciyle karşı karşıya kalmaya neden olacağı düşüncesi ile dağıtılan anketler istenildiği kadar toplanamamış ve oran kısıtlamasına gidilmiştir.

## BÖLÜM 2

### 2. KONUSYLA İLGİLİ YAZIN

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağıllık kavramının tanımını yapmadan önce örgütsel bağıllık kavramları ile karıştırılan benzer yakın kavramların arasındaki ilişkiler ele alınması gerekir. Bu kavramların başında örgütsel adalet algısı, örgüt psikolojisi ve örgütsel bağıllık düzeyi gibi kavramlar içerik olarak örgütsel bağıllık konuları bakımından yakınlık arz etse de tanım olarak tam olarak örtüşmektedir. Bu ilişkili etmenlerin kapsamını değerlendirmede, kendine has örgütsel yapılarda çalışanlar için önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma hayatında bağıllık konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde çoğu araştırmacıların bağıllık kelimesini örgüte yönelen duygusal yönelme, bağlanmak olarak izah ettikleri görülmektedir. Bunun dışındaki bazı yazarlarsa, bağıllık kavramını, örgüt içerisinde ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek bedellerin göze alınmaması neticesi, örgüte karşı duyulan sorumluluk hissi veya hissettiği devamlılık zorunluluğu gibi çeşitli tanımlar şeklinde görüşleri ileri sürmüşlerdir. Örgütsel bağıllığın bileşenleri duygusal açıdan bağıllık, devamlılık açısından bağıllık ve kuralcı bağıllık diye üç yapıda incelenir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 142).

##### 2.1.1. Örgütsel Bağıllık Kavramı ve Tanımı

Sanayi devriminden sonra oluşan verimliliğin artırılması ve kaliteli hizmet sunulması gibi konular özellikle son yıllarda çalışanların örgütlerinde örgütsel bağıllık kavramını daha önemli kılmaktadır. Ulaşımın dünyayı küçük bir köy haline getirdiği ve iletişimin tüm sektörleri hızla kapsamaya almasına bağlı piyasa koşulları rekabet ortamının hizmet sektöründe artmasıyla çalışanların örgütsel bağıllıkları oluşan piyasa koşullarıyla rekabet etmesi açısından önem arz etmektedir. İnsanların en zayıf oldukları hastalık anlarında daha iyi hizmet alma gayesiyle başvuracakları hastanelerin hizmetleri, hastane çalışanlarının örgütsel bağıllıkları açısından önem kazanmaya



başlamış özellikle ülkemizdeki son yıllarda uygulamaya konulan sağlıkta dönüşüm programı ile özel hastanelerin açılması rekabeti beraberinde getirmiştir.

Küreselleşmenin sonucunda örgütlerin ayakta kalabilmeleri için rekabet ortamında kendilerini diğer örgütlerden daha güçlü ve farklı kılmaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe bu farkı en etkili biçimde insan kaynağı ile gerçekleştirebilirler. İnsan kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirebilmek için, örgütün çalışanlarının motivasyonlarını ve örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyetler gerçekleştirmek gerekir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26). Örgüt içerisinde yayılan Kültürel değerlerin çalışanlarca benimsenmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel başarı gibi örgütsel çıktı kabul edilen birimler üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu örgütsel çıktılar arasında yer alan örgütsel bağlılık; bireyin örgütsel amaçları ve değerleri benimsemesi, bu amaçlara ulaşabilmesi yönünde çaba sarf etmesi ve örgütle bağlantısı olan üyeliğini devam ettirmesi anlamına gelmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütsel değerlerle kendi değerleri aynı çizgide çakışan bireylerin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Örgütsel bağlılıkları yüksek bireylerin örgüt içerisinde sürdürdükleri faaliyetler daha verimli olmaktadır. Örgüt üyeliğinin devam etmesi, Örgütün bir parçası olma isteği sebebiyle çalışanlarda verimlilik ve performans artışına da sebep olur. Örgütsel bağlılık karmaşık olması ve farklı bilimlerle açıklanması sebebiyle de oldukça dikkat çekicidir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün değerlerini, misyonunu, vizyonunu içselleştirip bu hedefler doğrultusunda fazladan çaba sarf etme ile bağlantılıdır. Örgütteki hedef ve değerler tüm çalışanlar tarafından benimsendiği zaman örgütsel bağlılığın üst düzeyde olduğundan bahsedilebilir.

Örgütsel Bağlılıkla ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Konu ile ilgili yazında değişik şekillerde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı, bireyin var olan belli örgütüyle oluşturduğu kimlikli birliktelik ve bağlılığın beraber oluşturduğu gücün tamamıdır diye tarif edilir. Kişinin örgüt ile kurulan psikolojik bağımlılığı olarak gören O'Reilly'e göre örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde var olan işlere katılma, sadakat ve örgütün taşıdığı tüm değerleri ve bu değerler içerisinde yer alan inanç da içerisinde olmak üzere işe, kişinin örgütle olan psikolojik bağıdır (Çetin, 2004: 90). Mowday vd. ise örgüt içerisinde yer alan bireyin örgütün amaç ve değerleri için duyduğu çok güçlü inanç ve özümsemesidir. Örgüt içerisinde örgüt için yüksek seviyede gayret harcamak istemesi ve örgüt içerisinde var olan işletmede kalabilmek için güçlü arzu duymasıdır

(İnce ve Gül, 2005: 13). Morrow (1983: 491) ise örgütte kalmak için gayret gösterme isteği ve değerleri benimsemedir. Porter vd. ise kişinin örgütle özdeş olması isteği diye tanımlar. (Rowden, 2000: 31). Newstrom ve Davis'a göre örgütsel bağlılık bireyin örgüt ile kimlik bütünlüğü için aktif bir şekilde istemde bulunmasıdır. İnce ve Gül, 2005: 5).

Birbirinden farklı tanımları mevcut olan Örgütsel bağlılık konusu pek çok alanda araştırma konusu olmuş, ancak anlaşılabilir bir tanımı yapılmamıştır. Bunun bir çok nedenleri sıralanmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunun farklı alanlarda olması bunun en önemli nedenleri arasındadır. Örneğin psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli konuları bünyesinde barındırdığından örgütsel bağlılığın tanımları farklı algılanmaktadır. “Örgütsel bağlılık“ çalışanın örgütle özdeşleşme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde örgütsel bağlılık üç madde de ele alınmaktadır. Bunlar; örgütün amaçlarını benimsemek ve örgütün amaçlarına sağlam bir şekilde inanmak, örgüte fayda sağlamak için önemli bir çaba harcama arzusu ve örgüt üyeliğinin devamı için belirgin bir istek duymaktır.” (Uygur, 2009: 14).

Allen ve Meyer'in birlikte geliştirdikleri çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın kabul gören örgütsel modeldir. Modelin bileşenlerinden olan duygusal bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve örgütsel değerleri özümsemesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde yer alan bireyin örgüt için taşıdığı duygusal tepkinin bir bütünüdür (Yüksel, 2003: 132). Kişinin örgütün tüm amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bu değerlere ulaşmak için gayret sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini idame ettirme isteğidir (Durna ve Eren, 2006: 211). Duygusal bağlılığı ifade eden, örgüt içerisinde kalma arzusu ve duygusal sebeplerle örgütsel bağlılığını devam etmesini istemesidir. Devam bağlılığı veya zorunlu bağlılık ise, çalışanın, örgütten kopması durumunda kaybedeceği maddi kayıpları ifade etmektedir. Çalışanın bu anlamda oluşan algısı, örgüt içerisinde kaldığı süre ile örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği maddi ve manevi kazanımlar belirleyici rol olmaktadır. Devam bağlılığında, çalışanın örgüt içerisinde olduğu müddetçe örgüte maddi ve manevi katkı verdiği hesaplanmakta ve bu bir sermaye olarak görülmektedir. Bağlılığın üçüncü unsuru ahlaki değerlere dayanan normatif bağlılıktır. Çalışanın örgüt içerisinde yer alması ahlaki açıdan bir zorunluluk ve inançsal bir değer olarak algılamakta ve buna göre değerlendirmeler yapılmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 21).

## **2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kavramı zamana, mekana ve kişisel özelliklere göre farklılık göstermesinin yanında çalışanların örgüte bağlı olup olmadıklarını gösteren belli göstergeler vardır. Bu göstergelerle ilgili açıklamalar aşağıdadır.

### **2.1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

Örgütsel bağlılığın var olduğunu gösteren en önemli kriter çalışanın örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunu benimsemesidir. Örgütün amaç ve hedeflerini benimsememiş bireyin örgütsel bağlılığında söz edilemez. Örgütsel bağlılık konusunda öncü olan Porter, Steers, Moydaw (İnce ve Gül, 2005: 9). gibi yazarlar örgütsel bağlılıkta asgari şart olarak, örgütün amacını ve değer olgularını kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı saymışlardır. Çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün çalışana sundukları arasındaki fark örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen etkenlerden en önemlisidir (İnce ve Gül, 2005: 9). Örgüt içerisinde yer alan bireyin amacı, değerleri ve beklentileri örgütün amaç ve değerleriyle paralellik gösteriyorsa bireyin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olacaktır. Motivasyonu yüksek olan örgüt üyesi mutlu bir şekilde çalışacağından iş performansı da artacaktır. Örgüt içerisinde yer alan bireyin amacı, değerleri ve beklentileri örgütün sunduklarıyla farklılık gösteriyorsa örgütsel bağlılık söz konusu olmayıp çalışan örgütten ayrılma seçeneğini değerlendirecektir.

### **2.1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın başka bir göstergesi çalışanın örgüt için fedakârlıklarda bulunabilmesidir. Çalışan örgütün amaç, hedef ve vizyonu doğrultusunda beklenen veya belirlenen bir seviyenin üzerinde fazladan bir enerji harcıyorsa örgüt lehine fedakârlık söz konusudur. Çalışanın hiçbir maddi menfaat ve beklenti içerisine girmeden, yalnızca çalıştığı örgütün kazanımı için kendi menfaatlerinden vazgeçmesi, bireyin örgütüyle bütünleştiğinin göstergesidir. İkinci Dünya Savaşı'na katılan ve yerle bir olan Japonya'nın buna rağmen ekonomik açıdan çok kısa bir zamanda toparlanması, örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgüt için fedakarlık ta bulunma kültürü örneğidir (İnce ve Gül, 2005: 10).

### **2.1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

Örgütsel bağlılık göstergelerinden biri olan örgüt üyeliğini sürdürmek için kuvvetli bir arzu duyma; örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme göstergeleri gibi çalışanın örgüte olan memnuniyetini göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan ve bu ilişkiyi yakından ilgilendiren sorunların, örgüt içerisinde yer alan bireyleri nasıl etkilediği ve ne gibi sonuçlar doğurduğu ilişkinin belirlenmesi adına önemlidir. Örgüt içinde iletişim, verimli insan gücü oluşturma, sosyal etkinlik açısından zengin, kariyer yapma için yeterli olanaklar, örgüt içerisindeki adalet yapısı, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu katkı yapması beklenmektedir. (Dolu, 2011: 19). Örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi isteğinin motivasyonu ve iş performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

### **2.1.2.4. Örgütle Özdeşleşme: Özdeşleşme**

Kelime anlamı olarak bireyin başka bir bireyle ve ya içinde yer aldığı toplulukla arasında aynı yanlar tespit edip, ona veya onlar gibi olması yada kendisini onlara benzetmeye çalışması anlamına gelmektedir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi; örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyip taklit etmesi veya taklit etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Özdeşleşme kelimesinin anlamı ise sonuç olarak meydana gelen sosyal bir etkinin, etkiye maruz kalan kişinin; etkiyi oluşturan olguya benzeme arzusu ve buna yönelik sergilediği davranışlardır. Özdeşleşme, bireylerin örgütlerle ilişki kurma, örgütlerin amaç ve değerlerini, kendi amaç ve değerleri ile uyuşmasa dahi benimseme davranışı göstermeleridir. Özdeşleşme bağlılığı, bir grubun üyesi olan bireylerin bu bağlılıktan dolayı duyduğu gurur ve doyum sağlayıcı bir ilişki kurma ve ilişkiyi devam ettirme isteğidir. (Sığrı ve Basım, 2006: 139).

Çalışanların örgütle özdeşleşmesini örgüt yöneticileri örgütün vizyonu, stratejik kararları, özgüvenleri ve dinamik enerjileriyle gerçekleştirmektedirler. Çalışanların örgütle özdeşleşmesi için iş performanslarının ve örgüt için fedakârlıklarının desteklenip övülmesi gerekmektedir. Desteklenen ve övülen çalışanda güven hissi aşılır ve örgütün hedef ve vizyonunun gerçekleşmesi için daha yoğun bir çaba göstermeleri beklenmektedir. Çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası

olma düzeyleri önem arz etmektedir. Çalışan örgütü bütünüyle benimsediğinde örgütün bir parçası olma isteğinin de artmasına beklenmektedir. Örgütle çalışanların çıkar ve beklentileri paralellik gösterdiğinde tam anlamıyla bir özdeşleşmenin söz konusu olması beklenmektedir. Çalışan çeşitli sebeplerle örgütle özdeşleşmektedir. Örgüt üyeliği bireyin kendini anlamasına, tanınmasına, yapabileceklerinin sınırlarını öğrenmesine yardımcı olup bireye aidiyet duygusu yaşatmaktadır. Örgütün güvenilirliği ve prestiji fazla ise çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 10-11).

#### **2.1.2.5. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılık göstergelerinden sonuncusu içselleştirmedir. Çalışanın kültür ve değerleri ile ilgili olguları kişiliğinde değerlendirerek özümseyip kabul etmesidir. Böylece çalışan sosyalleşerek hem öğrenir hem de öğrendiklerini kabullenip benimsemektedir. Çalışan bireylerin göz önünde bulundurdıkları ve önem verdikleri bir konu da örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarıdır. Çalışanlar kendi değer ve amaçlarıyla örtüştüğü miktar kadar örgütsel değer ve amaçları içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005: 11). Örgüt yöneticileri örgütün amaç, misyon ve değerlerini çalışanlara benimsettikleri kadar başarılı olurlar. Çalışanlarda örgütün amaç, misyon ve değerlerini benimsedikleri kadar içselleştirirler. Kişinin sosyal açıdan oluşan bir olgu karşısında yanlış yapmama ve doğru olanı yapma güdüsü olup, kurallarla belirginleşen bir tutumdur. Bu bağlamda içselleştirme, kişinin kendisi için ortaya koyduğu ve özümsemiği amaç ve hedefleriyle paralellik arz eden ve aynı tutum olarak gördüğü ve kabul ettiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışdır (Sığırı ve Basım, 2006: 139).

#### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel yapı içerisinde yer alan örgüt çalışanlarının bağlılık derecesine göre hizmetler artmakta ve kaliteli yüksek performans elde edilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları yükseldikçe, yüklendiği örgütsel misyonun yerine getirilmesi için canla başla çalışacaktır. Örgütsel amaçları benimsemiş bireyler, örgütsel amaçların başarılması için bireysel önceliklerini bir kenara bırakarak, kendilerinden

fedakârlık yapacakları muhakkaktır. Böylelikle örgütsel bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır. Tersi bir durum söz konusu olduğunda, düşük örgütsel bağlılığın, olumsuzlukları ile işe karşı soğuma, devamsızlık, işten kaçma ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel yapı içerisinde bulunan bireylerin örgüte olan bağlılıkları, örgütün başarısı açısından son derece önemlidir. Çünkü bireylerin kendileri veya çalıştıkları işler ile ilgili problem çıkaran değil, problem çözmeye çalışan olması gerekir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, işte gösterdikleri sorumluluk onların iş başarısını yükselttiği gibi daha verimli olarak çalışmakta ve bu tür örgütlerde, örgütsel kazanımlar pik yapmaktadır (Tandoğan,2009: 53). Kısacası örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş performansı yüksek olduğundan üretecekleri mal ve hizmetler de o oranda verimli olacak ve sonuçta örgütsel kazanç ve misyon devam edip, istedikleri hedefe ulaşmakta daha rahat bir yol alacaktır. Bireysel olarak ta örgütsel bağlılığı yüksek birey kendisini örgüt içerisinde daha aktif görecektir ve bağlılığı artacak ve sonuçta normalden daha fazla katkı sunmaya çalışacak ve hiç bir zaman örgüt ile bağlantısını kopartmayı düşemeyecektir.

#### **2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla sıkı bir ilişki olduğunda dolayı benzer kavramlarla sık sık karıştırılmakta veya aynı anlamlarda kullanılabilir. Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık konusunda açıklama yapan yazarlar benzer kavramlar başlığıyla ilişkili veya benzer kavramları açıklanmaktadır.

##### **2.1.4.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılığın içerisinde yer alan lokal bir kavramdır. Mesleki bağlılık kişinin mesleğini icra ederken sahip olduğu uzmanlık ve becerisini icra ederken, meydana gelen sonucun hayatına kattığı önemin farkına varmasıdır. Başka bir ifade ile mesleki bağlılık, kişinin mesleğini icra ettiği alanda beceri ve uzmanlığını pekiştirmek gayesiyle yaptığı faaliyetler sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunun farkına varmasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). İçerisinde profesyonel bulunan örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok

önemlidir. Çünkü profesyonel çalışan bireyler, mesleğine ve amaçlarına gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi bayağı düşüktür. Kişiler hem kurumuna hem de mesleğine bağlı ise örgütün etkinliğini artıracak davranış sergiledikleri saptanmıştır (Cengiz, 2001: 13).

Üç başlık altında ele alınan Mesleğe bağlılık, işe yönelik bireylerde oluşan genel tutum; değer ve yargıları içermektedir. İşe genel tutumundaki bakış açısından farklı olarak bireyin, mesleğinde ileriye dönük olarak kendini geliştirmek ve mesleğinde kariyer elde etmek için geleceğe yönelik planlar yapması gerekir. Bunun gerçekleşmesi bireyin kendi mesleki alanında veya işi ile ilgili tüm gelişmeleri yakından takip etmesine bağlıdır. Severek yaptıkları mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan bireylerin mesleki bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Bireyin iş ortamında gelişen olumlu veya olumsuz davranışları mesleği ile ilgili kısımlarını iş ortamında tutması yani, eve iş götürmemesi olarak da tarif edilir. Mesleki bağlılığı olan çalışanların başkaları tarafından mesleği beğenilmese bile kendisi mutludur.

#### **2.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık:**

Sosyal bir ortam olan örgütlerde çalışan bireylerin kendi sosyal yapıları ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı, kendi içinde hissetmesi ve buna göre davranış sergilemesidir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler ilk katılımda kendisini benimseyen arkadaşlarla olan ilişkileri zamanla bir bütünlük arz ederek tek vücut olacak şekilde bağlılık gösterirler. Bağlılık performansı azami olan kişiler arkadaşlık bağlarına ve samimi ilişkilere çok önem verirler. İnsanlarla birlikte olmaktan zevk aldıkları için geleceğe yönelik bir takım planlar yerine, onlara yardım ettikleri ve onlarla bir şeyleri paylaştıkları aynı ortamda çalışmayı tercih ederler. Böyle durumlarda örgüt içerisinde çıkmak, bağlı oldukları arkadaşlardan da ayrılmakla aynı sonucu doğuracağından kişilerin örgütten kopması daha güç olmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık içerisinde ele alınan konu olarak görülmektedir. Ancak, örgütsel yapıdaki örgütün bazı düşünsel ve işlevsel işlemlerini kabul görmeyen bireylerin çalışma arkadaşlarına bağlılıkları çok daha yüksek olmaktadır. Bu durumun karıştırılmaması gerekir.

### **2.1.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu**

İş doyumu veya iş tatmini olarak ta adlandırılır. İş doyumu, kişinin yaptığı iş ile alakalı genel tavrıdır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık kavramlarının çok iç içe kullanıldığı Konu ile ilgili yazında bu iki kavramın birbirinin hem belirleyicisi, hem de sonucu olduğu çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu biri birine paralel iki kavram olarak ele alınmaktadır. İş doyumu yüksek olan bir kişi işine karşı olumlu bir tavra sahip iken, iş doyumсуuzluğu olan kişi ise olumsuz bir tavra sahiptir. Sebep ve sonuçları doğrudan etkili bu iki kavramın karıştırılması doğaldır. Ancak, iş tatminin örgütsel bağlılığa neden olduğu görüşü kabul görmektedir. Bu görüşü araştıran yazarlar iş doyumun mutlaka örgüte bağlılıktan önce gelmesi gerektiğini de kabul ederler. İş doyumunu tanımları değişik şeklede tanımlayan araştırmacılardan tanınanların başında Hoppock, Locke ve Vroom gelmektedir. Hoppock'un iş doyumunu tanımı, kişinin gerçek anlamda yaptığı işten tatmin olduğunu beyan etmesi ve bunu demesine sebep olan fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin karışımıdır, şeklinde olanıdır. Locke göre ise bireyin deneyim ve işlerini analiz etmesinden çıkardığı sonuçtan zevk alması ve pozitif duygular şeklindedir. İş tutumlarını ve iş doyumunu aynı gören ve bu terimleri aynı anlamda kullanan Vroom ise iş doyumunu, kişinin hazırda bulunan iş rolüne yönelik duygusal yönelimi olarak tanımlamıştır (Sıgır ve Basım,2006: 133).

### **2.1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat**

İtaat, örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik bir düzende üstün alta verdiği görev ve emirler olarak tarif edilir. İtaatkârlık, bağlılığın sonucunda meydana gelen olgudur. Bu aynı zamanda bağlılığın bileşenidir. Ancak, bunun tersi aynı anlama gelmemektedir. Yani, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örnek olarak bir mahkûmun itaatkâr davranması içerisinde bulunduğu topluluğa yani hapis haneye olan bağlılığından dolayı meydana gelmemektedir. İtaat olmadan sadece bağlı olmak ta yeterli değildir. Bundan dolayı bağlılık ve itaat ayrılmaz iki terimdir. İtaat olmayan bir örgütsel bağlılık emirlere uyulmadığı için kargaşa ve anarşi meydana getirir. İtaat, emir komuta zinciri içerisinde alt birimde bulunan bireyin üst amirinin emirlerini yerine getirmesidir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat, sadece zorba bir yapı meydana



getireceğinden en ufak bir pürüzde dağılan yapı ve örgütün hızla ilerlemesini önünü kesecek ve önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı gibi görülen itaati, örgütsel bağlılıktan ayıran en önemli faktör, her itaat istenerek ve özümsemekle yapılmamasıdır. Yani birey bazen özümsemediği veya zorlandığı hareket ve davranışları sergiler. Emir komuta içerisinde verilen bir emir örneğinin askerlikte benimsenmeyen bir emir olsa dahi örgüt içerisinde yer alan bireyler itaat etmek zorundadır. Burada çıkan sonuca göre örgüt içerisinde örgütün emirlerini uygulayan bireylerin, zorlanmadan, ceza veya mükâfata beklenmeden yapılan tüm davranışlarını itaat olarak tarif edilebilir. Örgütsel itaatin en büyük dezavantajı bireylerin sorgulama yapmadan yerine getirdikleri emirlerin tatbikini sağladığı için örgütlerinin gelişimini sağlayamamaktadır (Dolu, 2011: 25).

#### **2.1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

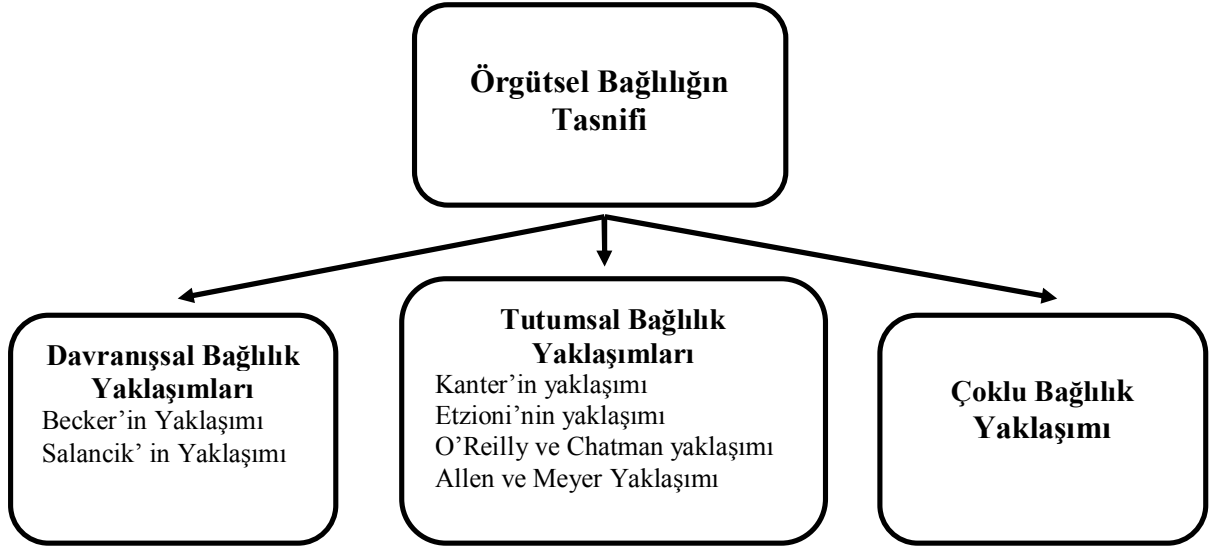
Sadakat, örgütsel bağlılık kavramına benzer kavramlarla karıştırılan kavramların başında gelmektedir. Sadakat kavramının genel anlamı, samimi, sağlam dostluk, bir şeye içten bağlılık, hislerinde ve duygularında gerçeklik ve sağlamlık, gerçeğe uygunluk anlamlarına gelmektedir. Sadakat kısaca, bir bireyin inandığı düşünce ve davasına tam bağlılığıdır. Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık terimleri uzun müddet devam eden örgüt üyeliğini anlatmak için kullanılan terimleridir. Ancak iki terimde dayandığı anlam itibarıyla birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrılık bazı araştırmacılar tarafında fark edilmese de dayanak noktaları bakımından farklılık oluşturmaktadır. Zira örgütsel sadakat kültür ile alakalı, örgütsel bağlılık ise, başarı ve yapılan iş ile alakalıdır. Ayrıca örgütsel sadakatin oluşması için uzun bir müddet örgütsel bağlılık olması gerekir.

Örgütsel bağlılık ile sadakati ayıran en önemli özellik şu şekildedir: Örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır (Çöl, 2004: 1). Sadakat, bağlılığa göre daha lokal bir anlamda kalmaktadır. Sadakat uzun süreli bir bağlılık sonucunda gelişen ve bulunduğu kültürü özümsemesine bağlı gelişen bir duygusal bağlıdır. Sadakat kavramının örgütsel boyu olan örgütsel sadakat kavramı ise, bireyin kendi çıkarlarından çok bağlı olduğu örgütsel yapının çıkarlarını göz önüne alınması çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bir kuruma veya örgüte, ya da nesneye aidiyet duygusunun son merhalesi olan sadakat duygusu, ruhani

ve psikolojik bir durumdur. Bu sebeple kişinin sadakat duygusunun tesis edilmesi önemli ve güç bir durumdur (Koç, 2009: 204).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen tanımların farklı olmasından dolayı örgütsel bağlılığın bu tanımlar çerçevesinde sınıflandırılması ihtiyacı doğmuştur. Allen ve Meyer üç bileşenli örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan bir model geliştirmişlerdir. Bu üç yaklaşım duygusal, zorunlu (normatif) ve devam bağlılık olarak tespit etmişlerdir. Bunların dışında Kanter de bağlılığı örgüt içinde sosyal iliksinin parçası olarak kabul ettiği bağlılık ve saygı kavramları ile değerlendirmiştir. Kanter'e göre bağlılık üç şekilde ele alınmıştır. Bunlar uyum, kontrol ve devam bağlılığıdır. Etzioni yaptığı araştırmalarda, bağlılığı üç başlık olarak değerlendirmiş ve incelemelerini buna göre yapmıştır. Uzaklaştırıcı bağlılık, hesapçı ve kişinin kendini örgüt için feda ettiği olumlu üç başlık altında zikir etmiştir. Porter, Steers ve Mowday'ın sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık; kişilerin örgütleri ile bütünleşmeleri ve o örgütle ne kadar özdeşleşme gerçekleştiği ile doğrudan alakalı konudur. Oluşturdukları model de üç boyutludur. Mevcut üç boyut olarak ele aldıkları örgütsel bağlılık modele göre örgütün amaç ve değerlerini özümseme, kabullenme ve benimseme, örgütün fayda sağlanmasına yönelik gösterilen gayret gösterme isteği ve örgütün içerisinde kalmayı her türlü isteğinin üstünde tutarak buna yönelik arzudur. Bağlılığı davranışsal olarak gören Becke'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey olarak yani yan bahis kavramı, örgütsel bağlılığı ödüllendirme sistemine dayandırır ( Yağcı, 2007: 117).



**Şekil 2.1. : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması**

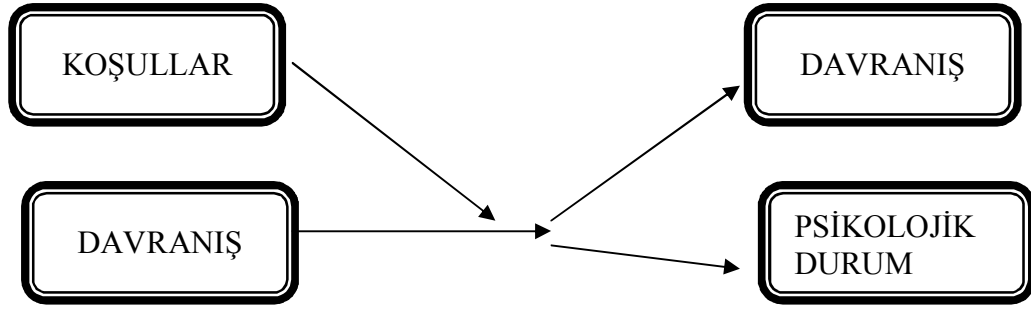
**Kaynak:** İNCE, M. ve GÜL, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İstanbul, s. 26.

### 2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik bakış temeline dayanmaktadır. Kişilerin geçmişte kazandıkları deneyimlerini ve örgüte sağladıkları uyum durumlarına göre örgütlerine bağlı hal alma sürecidir. Bireylerin örgütsel bağlılıktan dolayı sergiledikleri geçmişe ait davranış ve işlerinden dolayı örgüt içerisinde kalma ve örgüte bağlanma olarak ifade edilir. Örgütte uzun süren bağlılıkları sorunlara yaklaşım ve çözüm önerileri sonucunda oluşan kavramdır. Örgüte bağlılık kavramı davranışsal tutumda devam etme, örgütte kalmaya niyet ve ya örgütten ayrılmama gibi davranışlar olarak sergilenmektedir. Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, kişilerin içerisinde kaldıkları örgütte geçirdikleri müddet sebebiyle oluşan uzun süre sorunu ve bu problemle nasıl baş edecekleriyle ilgili terimdir. Bu iki yazara göre, davranışsal bağlılık sergileyen çalışanlar, örgüt ile bağlantısından çok örgüt içerisinde gösterdikleri iş ve işlemler yani faaliyetlerine bağlanmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin kendi davranışlarına karşı gelişir. Birey belli bir davranış sergiledikten sonra bu davranışını idame ettirir. Davranışına bu

şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun düşecek veya onu yasal ve haklı çıkaracak tutumlar geliştirir. (Gül, 2003: 77). Konu ile ilgili yazın de davranışsal bağlılık konusunda Becker'in ve Salancik'in yan bahis yaklaşımı sergileyen yaklaşımları bulunmaktadır. Bu iki yaklaşım teferruatlı olarak aşağıda ele alınmaktadır.



**Şekil.2.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bağlılık**

**Kaynak:** DOĞAN, S., KILIÇ, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.

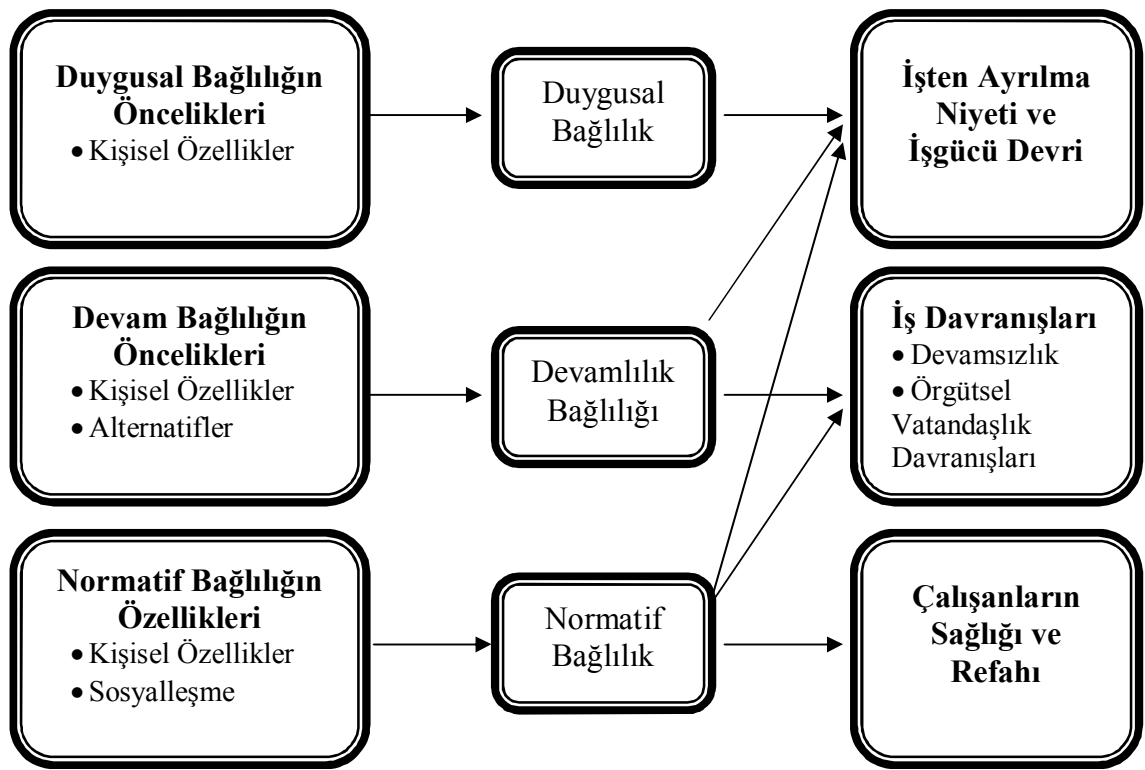
### 2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaları yapan ve davranışsal yaklaşımı da ilk geliştiren kişidir. Örgütsel bağlılığa ekonomik bir temel ile yaklaşan ve maddi kazançları bağlılıkla bütünleştiren Becker'in yaklaşımı, Konu ile ilgili yazında-faydalar teorisi olarak isimlendirilmiş ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde durmuştur. Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Birey örgüt içerisinde harcadığı zaman ve emeğe karşılık olarak ayrılması durumunda kaybedeceği kazanımlarını hesap ederek ayrılmak istemeyecektir (Gül, 2002: 48).

Becker'e göre bağlılık, "yan-faydalar" elde eden kişilerin bu faydalara ulaşması için sergiledikleri birbiriyle tutarlı davranışlar bütünüdür. Buna göre bir kişi, sosyal bir çevre veya örgüte katıldığı andan itibaren doğrudan maddi veya dolaylı bazı ekonomik ve sosyal yan-faydalar elde etmeye başlamaktadır. Elde edilen bu kazançların kaybedilmemesi adına kişi artık bunu alışkanlık haline getirir. Bu davranış onu örgüt içerisinde tutar ve bağlılığı sağlar. Kişi örgütten ayrıldığı takdirde bu kazançlarını

kaybedeceğini bildiğinde belli bir doğrultuda hareket etme zorunluluğu hissetmesine; diğer bir ifadeyle ya yeni yan faydalar kazanma beklentisi ya da sahip olduğu yan faydaları kaybetme korkusu ile örgüt üyeliğini sürdürmesine neden olabilmektedir. İşte bu yüzden bu tür bir yaklaşım yüzeysel bir örgütsel bağlılık kabul edilmektedir. (Tolay, 2003: 41).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005, s.51-52).



**Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** İNCE, M. ve GÜL, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Çizgi Kitabevi.

### **2.2.1.2. Salancik'in Sınıflandırması**

Salancik'in sınıflandırması yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak bahis edilmektedir. Bu yaklaşıma göre birey, daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlar ile ilgili uyuşan davranışlar sergilemektedir. Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması tutumlar ve bu tutumların davranışları arasındaki uyum ve bağlantıya dayanmaktadır. "Bireyin davranış ve tutumları uyumsuz olduğu vakit birey, stres ve gerileme girecektir. Davranış ve tutumlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir." (Gül, 2005: 49). İslam felsefindeki Mevlevi dergahı hesabına denk gelen bu görüş ya görüldüğü gibi ol, yâda olduğun gibi görün felsefesidir. Bu davranışlar gönüllü olarak yapılması örgütsel bağlılığı daha da kuvvetlendirecektir. Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle çalışanların örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar ile kişiyi örgüte bağlı duruma getiren faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın bölüşülen amaç ve değerlerden kaynaklandığını ifade etmektedir (Balay, 2000: 25).

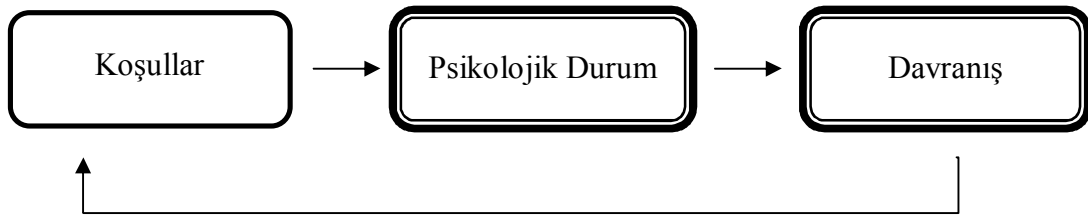
Örgüt ve örgüt içerisinde bulunan birey arasında karşılıklı menfaate dayanan ilişki vardır. Buna karşılık, Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında davranışa yönelik bağlılığın oluşması için bireyin çıkardan çok kendisini örgütüne karşı aidiyet duygusu ve psikolojik olarak kendisini hazır hissetmesi bağlı hissetmesi ve bu bağlılığın gereği olarak davranışlarıyla ispatlaması gerekir. Salancik'e göre adanmışlık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımında uyum ön plandadır. Tutumlar ile davranışlar arasında uyumlu birey adanmışlığa hazırdır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, strese ve gerilime girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise adanmayı getirecektir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılık örgütsel davranışçılar tarafından kullanılan yaklaşım tarzıdır ve çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini esas almaktadır (Bayram, 2005). Tutumsal bağlılık "bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği" olarak tanımlanabilir (Samadov, 2006: 72). Bir başka ifade ile tutumsal bağlılık "kişinin örgütle bir olması ve örgüte katılımının gücü oranındadır (Bayram, 2005).

Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki kalite ve bağın niteliği olarak ele alınmıştır. Buchanan tarafından ilk olarak tutumsal bağlılıktan bahis edilmiş, daha sonra da Porter ve arkadaşları, Mowday ve arkadaşları tarafından da geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı davranış olarak kabul eden yazarların üzerinde en çok durdukları yaklaşım türü bağlılığın duygusal tepkilerden kaynaklandığını dile getirmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s. 49). Bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden meydana gelen duygusal bir tepki olarak algılanmaktadır. Örgütsel bağlılık alanında en tanınan bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, çalışanların örgütle ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine yoğunlaşır. Kişi örgütsel amaçlar doğrultusunda duygusal bağlılık ve aktif katılım sağlayarak sosyalleşme sürecine girer. Çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri arasında bir uyum söz konusudur (Güçlü, 2006, s. 12; Bakan, 2011, s. 76).

Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucuna bağlı olarak örgüte ilişkin oluşturduğu bakış açısını ya da duygusal yönelmeyi ifade eder. Tutumsal bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Doğan, Kılıç, 2007: 40). Bireyin örgüte ilişkin tutumları; işe devamsızlık, örgüt üyesi olarak kalma, örgüt için fedakârlık yapma gibi davranışlarını yönlendirir. Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımlar aşağıda özetle ele alınmaktadır:



**Şekil 2.4. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

**Kaynak:** John P. Meyer, J. Natalie Allen; “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Volume 1, No1, 1991, p. 62

### **2.2.2.1. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; kişilik ve sosyal sistemidir. Örgütsel bağlılık Kanter'e göre, çalışanların sadakat ve enerjilerini içerisinde buldukları sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Sosyal sistemlerde bireylerin bağlılıkları üç ana temelden oluşur. Bunlar; grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise duygusal, bilişsel ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Bu istekler üç değişik bağlılık meydana getirmektedir. Bunlar; kenetlenme bağlılığı, devama yönelik bağlılık ve kontrol bağlılığıdır (Hoşgör, 2010: 11).

Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında oluşturduğu temel alanlardaki bireysel faktörler ile sosyal faktörler sınıflandırması ile sınıflardan ayırıcı özellik olarak göze çarpmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, üyeler kendi norm ve değerleriyle örgütün norm ve değerleriyle uyum içinde bulur. Bu farklı sonuçlara rağmen, Kanter, üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgütlerin, üyelerinin bağlılıklarını sağlayabilmeleri için bir arada üç yaklaşımı kullanmaları gerektiğini ileri sürer (Balay 2000, 31-32). Bu örgütsel yapı içerisindeki sistemin devam etmesi için gereklidir. Bireysel sistem olarak kabul edilen duygusal ve normatif değerler ise, değişik bağlılıklar oluşturabilmektedir. Duygusal olarak örgütsel bağlılık içerisinde bulunan birey Allen ve Myer'e göre olan devam yönelik bağlılığı da ihtiva eder. Bu bağlılık örgütsel bireylerde kenetlenme, sonuca odaklanma ve birbirini kontrol etme bağlılığı meydana getirir.

### **2.2.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak adlandıranlardan bir tanesi de Etzioni'dir. Örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayanarak açıklamıştır (Sığırı, 2009: 263). "Etzioni, örgütsel bağlılık tanımı yerine 'örgütsel katılım' terimine yer vermiş ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre sınıflandırmada hesapçı katılım, yabancılaştırıcı katılım ve ahlaki katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlemiştir." (Özcan, 2010: 10). Etzioni'ye göre örgütsel bağlılığın temel nedeni, örgütün çalışanlar üzerindeki gücüdür.



Ahlaki Katılım, örgütün amaç ve hedeflerini, özümseyerek örgüt ile özdeşleşme olarak tarif edilir. Örgütün değerlerini, amaçlarını ve kurallarını içselleştirmeye otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişiler, toplum için faydalı olan amaçlarını takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. “Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir.” (Balay, 2010: 20).

Hesapçı Katılım, üyeler ile Örgüt arasındaki alışverişsel ilişkilerini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Çakır, 2006: 76). Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkisini temeli karşılıklı menfaat dayanmasıdır. Çalışanlar, örgütlerine yaptıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık sergilemektedir.

Yabancılaştırıcı Katılım, Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta buna karşılık üyeliğini devam ettirmektedir. Bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilebilir. Birey, ortaya çıkabilecek kayıplar ve başka seçenek olmaması gibi nedenlerden dolayı istemediği halde işinden ayrılamazsa yabancılaştırıcı katılımı karşı karşıyadır.

### **2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması**

Chatman ve O'Reilly örgütsel bağlılığı, üç boyutta ele almaktadır. Uyum bağlılığında, bağlılık gösterme, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği düşünülerek ve bölüşülmüş değerler için değil belli ödüller elde etmek için gelişir (Bayram, 2009: 130). Bu bağlılık türünde çalışanlar davranış ve tutumlarını bir takım kazanımları elde etme ve bir takım cezalardan kurtulma isteği temelinde gerçekleştirir (Balay, 2000: 25). Örgütsel bağlılığı, bireylerin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır.

Uyum Bağlılığı; Bağlılık, örgütlerde paylaşılmış değerler için yapılmaz, belirli mükafatları elde etmek için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödül ön plandadır ve örgütteki herkesin hedefi ödüle yönelik olarak çalışma yürütmesidir. Ödülün yanında ceza da örgütsel bağlılık için yapılamaması gerekenleri belirler. Özdeşleşme bağlılığı; bağlılık, diğerleriyle ilişkiyi devam ettirmek veya doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak için meydana gelmektedir. Böylece kişi, bir gruba üye olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme Bağlılığı; Tümüyle örgütsel ve kişisel değerler arasındaki uyuma

dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin davranış ve tutumlar; kişilerin, iç dünyalarını örgütteki diğer üyelerin değer sistemi ile uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 130).

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta, çalışanlar kendilerine doğrudan çıkar sağlamayan, örgüt menfaatine fazladan vakit ve çaba harcayan davranışlarda bulunurlar. Kişilerin örgütte kalma arzusu yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise, çalışanlar sadece bazı belli başlı mükâfatları kazanabilmek için örgütte kalarak, iş için gereken miktardaki faaliyeti yerine getirmeden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgüt içerisinde kalma arzusu daha düşüktür (Sığırı, 2009: 264).

#### **2.2.2.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer'in tanımları göz önüne alarak ilkin örgütsel bağlılık için öne sürdükleri model, devamlı bağlılık ve duygusal bağlılık diye ikiye ayırmışlardır. Daha sonraki çalışmalarında bu iki model dışında, Weiner'in öne sürdüğü normatif bağlılık tanımını da modellerine katmış ve örgütsel bağlılığı devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut olarak ele almışlardır.

Normatif bağlılık; sorumluluk duygusu olarak örgüt içerisinde kalmayı hissetme olarak tanımlanır. Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, kişiyi örgüte girmeden önceki hayatında var olan davranışları ile örgüte katıldıktan sonra elde ettiği ve devam ettirdiği yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da bireylerin sahip oldukları örgütsel bağlılık kurallarını oluşturur. Kişi örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır (Balay, 2000: 79).

Duygusal Bağlılık; Kişilerin örgüte duygusal bağlılığını ifade eder. Kişilerin örgütsel objelerle özdeşleşmesi ve sarılmasını ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel değer ve amaçlarını kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini barındırmaktadır (Balay, 2000: 79).

#### **2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılığın tasnifinde yapılan davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımların dışında kalan ve karma olan yaklaşımları çoklu bağlılık yaklaşımları adı

altında sınıflandırmak mümkündür. Çoklu bağlılık yaklaşımlarında hem davranışsal bağlılık yaklaşımları, hem de tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde barındıran yaklaşımlardır.

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşur (Balay, 2000: 30; Cengiz, 2001: 43). Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içinde pek çok referans grubu bulunmaktadır. Bu referans grupları, bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların her birinin birey için ifade ettiği değer farklıdır (Demirgil, 2008: 54; Gül, 2002: 50). Ayrıca bu referans gruplarının örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan, bu unsurlara ve örgütün bütününe karşı geliştirilen bağlılık düzeyleri kişiden kişiye de farklılık göstermektedir. Oysa örgütün doğal yapısı, örgütteki belirli grup ve onların gayeleri, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001: 43).

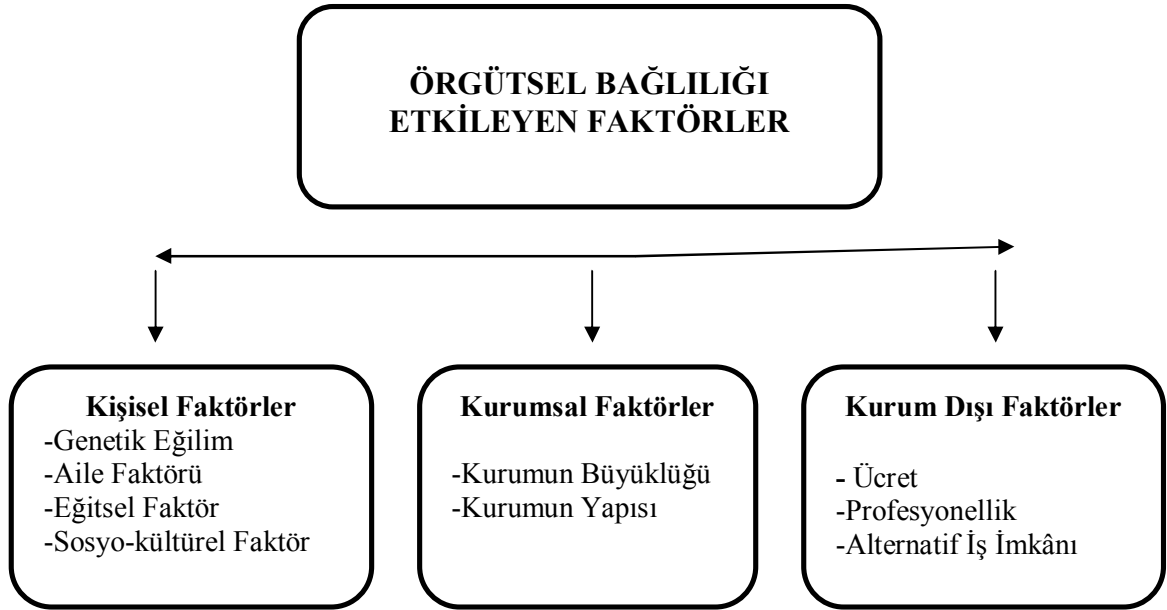
Reichers, tutumsal bağlılığı daha da geliştirmek suretiyle daha farklı ve gelişmiş çoklu bağlılık yaklaşımını meydana getirmiştir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları yapılırken göz önünde bulundurulacak konuların başında örgütün tüm fikirlerine olduğu gibi kişilerin bağlı oldukları ortaya atılmaktadır. Reichers'e göre, diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklı olmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir (Varoğlu, 1993: 9). Reichers'in örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı değer ve amaçlar setine sahip olduğu birlikteleri içerdiğini izah etmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler araştırıldığında; rol oynayan faktörlerin başında; bireysel, kurumsal ve kurum dışı faktörler olduğu görülür. Kişilerin beklentileri, profesyonellik, özellikleri, yeni iş bulma olanakları vb. kişisel ve kurum dışı faktörler dışında yapılan işin niteliği, yönetim tarzı, kurum kültürü vb. kurum içi

yapı ve süreçlere ilişkin faktörler de bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 213).

Örgütsel bağlılığı etki ettiği düşünülen kişisel-demografik faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, tecrübe, meslek, kıdem, statü, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri, kontrol odağı gibi alt başlıklar altında ele almak mümkündür (Topaloğlu vd., 2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin diğer faktörlere oranla daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri çeşitli yazarla değişik şekillerde tasnif edip sınıflandırmaktadır. Bunların başında gelen sınıflandırma ise Kişisel ve kurumsal faktörler altında sınıflandıranlardır. Ancak bu ikili sınıflandırma dışında bir de kurum dışı faktörler görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık sınıflandırmasını üç başlık altında toplamak mümkündür. Kişisel faktörler, kurumsal faktörler ve kurum dışı faktörler.



**Şekil.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** GÜNDOĞAN, T. (2009) Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Ankara 18

### **2.3.1. Kişisel Faktörler**

Bireysel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etki gösterebilmektedir. Genetik eğilim içerisinde yer alan faktörlere misal vermek gerekirse; cinsiyet, yas, aile faktörü olarak, eğitim, çalışma süresi gibi farklılıklar örgütten elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücün göstergesi olmaktadır. Bu ayrıcalıklar örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılığı derecesini belirler. Bu da örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri ise cinsiyeti ile ilgilidir. Yaratılış olarak özellikle duygusal anlamda farklı tepkiler ortaya koyan kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında erkek ve kadının davranışını etkilemekte, işe bakış ve çalışma yaşamında önemli bir fark oluşturmaktadır. Son yıllara kadar yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek çıkarken, diğere bazı araştırmalarda erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2001: 106).Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak; yas cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi (kıdem) unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunların dışında, gruplandırması, genetik eğilim, aile faktörü, eğitsel faktör ve sosyo-kültürel faktör olarak yapılmaktadır.

### **2.3.2. Kurumsal Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerde bireysel faktör dışında bireyin çalıştığı kurum da önemli bir faktördür. Kişilerin özellikleri, beklentileri, yeni iş bulma olanakları, kişisel ve kurum dışı faktörlerin yanı sıra yönetsel tarz, işin niteliği, kurumsal kültür, kurumsal yapı ve süreçlere ilişkin faktörler de bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 213).

Kurumsal faktörlere genel anlamdaki bakış açısı kurumları, toplumda yaşayan insanların arasındaki etkileşimi şekillendirmeye çalışan, insanlar tarafından oluşturulmuş kurallar ve kısıtlamalar olarak tanımlar. Kurumların amacı, oyunu tarif etmek ve kurallarını belirlemektir. Bu anlamda kurumlar eksik bilginin ve belirsizliklerin hâkim olduğu piyasada, kişilerin başka ekonomik aktörlerin nasıl karar verecekleri veya ne yapacakları yönünde beklentilerini oluşturmalarına yardımcı olan bir tür oyunun kurallarıdır (Biber, 2010: 7).

Örgütsel bağlılık faktörlerinden bir diğeri kurumsal faktörlerdir. Kişisel faktörler, örgütsel bağlılığı etkilediği gibi kurumun yapısı, büyüklüğü, adalet yapısı, kültürü, ödülleri gibi birçok faktör de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireylerin bağlı olduğu örgütsel yapıdaki kurumdan elde ettiği kazanç, gelir ve menfaatler gibi faktörlerde kurumsal faktörler kategorisinde ele alınır. Bireysel olarak ele alınan konular olarak algılansa da işin niteliği, zorluğu gibi faktörleri de bu kategoride sıralanmaktadır. (Eren Gümüştekin ve Emet, 2014).

Kurumun büyüklüğü ve yapısı kurumsal faktörler içerisinde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumun büyüklüğü bireylerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği gibi, bazen de negatif etkileyebilmektedir. Kurumun büyüklüğü kişiyi, bazen büyük bir aile içerisinde görüp, toplumda saygın bir yerde olduğu kanısıyla hareket etmesine ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkta o büyük bir toplum içerisinde olmanın verdiği güç ile örgütsel bağlılığı pik yapabildiği gibi, örgütün büyüklüğü içerisinde kaybolmuş değersiz bir varlık olarak kendisini görüp, bağlılığı sonlandırılması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı kurumsal açıdan etkileyen bir diğer unsur da kurumun yapısıdır. Bireylerin hayata bakış açısı, düşüncelerine yakın bir yapıdaki kurumda çalışması kendisini daha fazla kuruma ait hissetmesi örgütsel bağlılığı daha pekiştirerek devam etmesini sağlamaktadır. Küçük yapıdaki kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları daha fazla fark edilmeleri ile bazen güçlü bağlar oluşmasına neden olmaktadır. Bunun yanında küçük kurumlarda çalışanların ilerleme veya yükselmelerinin çok mümkün olmamasına bağlı olarak ta örgütsel bağlılıklar zayıflaya bilmektedir.

Kurum büyüklüğü ve yapısı dışında kurumsal faktörleri kimi yazarlar şu başlıkları da eklemektedir.

- İşin Niteliği ve Önemi
- Ücret Düzeyi
- Yönetim ve Liderlik
- Kurumsal Adalet ve Kültür
- Takım Çalışması

- Denetim (Nezaret)
- Kurumsal Ödüller
- Ait Olma İhtiyacı.
- Rol Belirsizliği ve Çatışması

### **2.3.3. Kurum Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılık faktörlerinde bireysel ve kurumsal faktörler dışında birey ve kurumdan kaynaklanmayan faktörleri kurum dışı faktörler olarak kategorize edilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden alternatif iş imkânları ve profesyonellik kurum dışı faktörlerin başında gelir. Bireylerin içerisinde buldukları kurumlar ve örgütlerdeki bazı imkânların yetersizliği veya içerisinde bulunduğu örgütün misyonunu kendisine ters görmesi durumunda örgütsel bağlılığı zayıflar ve alternatif iş imkânlarını arar. Kurum dışı faktörlerden bir diğeri ise profesyonellik. Profesyonel hareket eden bireyler duygusal bağlılığa göre hareket etmezler. Bunun sonucunda kendilerine uygun iş bulduklarında örgütsel bağlılık göstermeden kurumlarından ayrılabilirler.

Bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli kurum dışı faktör, yeni iş bulma olanağının olmasıdır. Alternatif iş imkânları sadece bireylerin yetenekleri ile ilgili olmayıp, bireyin içerisinde bulunduğu kurumun iş yapısı, ülkelerin ve milletlerin sosyo-kültürel durumları, ekonomik açıdan değişkenlerin belirlediği değişkenlerdir. Bireyler içerisinde buldukları örgütler ile bağlılıkları ekonomik açıdan avantajlı gördükleri yeni iş imkânlarını değerlendirir. Bu durumda alternatif iş imkânı bulan birey kurumdan ayrılır (İnce ve Gül, 2005: 85).

Bireyin içerisinde bulunduğu ortamda alternatif iş imkânının olmaması bireyi örgütsel bağlılığa iter. Alternatif iş imkânı içerisinde bulunan toplumun yapısıyla doğrudan ilgilidir. Ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda arasında, yeni iş olanakları fazla olduğundan bireylerin örgütsel bağlılıkları kuvvetli değildir. Alternatif iş imkânlarını değerlendirip kendisine uygun gördükleri anda bağlılığı sona erer. Alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığa olan bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya yönelik olarak kurum kültürünün yaygınlaştırılması gerekir.

Profesyonellik, kavramı bir işte uzmanlaşma olarak bilinmektedir. Ancak son yıllarda bu kavram ekonomik anlamda işine karşı duygusal davranmayan işinin gereği

olması gerekeni bağımsız düşünen, kendi çıkar ve menfaatine uygun olana yönelen anlamda kullanılmaya başlanılmıştır. Bunun en sabit örneği futbolculardır. Profesyonel davranan futbolcu bir takımdan diğer bir takıma transfer olur ve eski takımına karşı hırsıyla çalışır. Profesyonel düşünen bireylerin bazen çelişkiler yaşadıkları durumlar da olabilmektedir. Eski takımına gol atan futbolcunun gol sonrası sevinmememsi gibi.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgüte bağlılığın sonuçlarını incelerken olumlu ve olumsuz olan sonuçları bağlılığın derecesiyle orantılıdır. Örgütsel amaçların birey tarafından kabul edilebilir olmadığı zamanlarda, bireylerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar kabul edilebilir ve makul olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılık ile etkili davranışlarla sonuçlanması mümkündür. Balay, örgüte bağlılığın sonuçlarını, olumlu ya da olumsuz olmasını bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olabileceğini belirtmiştir. Örgüt içerisinde yer alan ve örgütün taşıdığı değer ve amaçlarını benimsemeyen üyeler örgüte yeterli kadar sahip çıkamayacağından amaçlar doğrultusunda kurulan örgüt hızla dağılmaya yüz tutar. Bunun tersi ise yani örgütün var oluş felsefesindeki amaçlar üyeler tarafından kabul edilir ve makul kabul görürse örgütsel bağlılık oranı artar sonuç açısından pozitif bir sonuç ortaya çıkar (Bayram, 2005: 135).

Örgütsel bağlılığın yüksek, ılımlı ve düşük düzeyde bağlılık sonuçları vardır;

Yüksek düzeyde bağlılık sonuçları açısından pozitifdir. Büyük bir çaba ve örgütün başarısı için iş çalışması yüksek orandadır. Devamsızlık yok denecek kadar azdır. (Gül, 2003: 146-153).

Ilımlı örgütsel bağlılık, yüksek düzeydeki bağlılık gibi olmasa da özdeşleşmemiş birey elinden gelen çabayı göstermektedir. Ancak bütünleşme örgüt ile tam değildir..

Düşük örgütsel bağlılıkta ise kişi örgütüyle pamuk ipliği şekilde bağlıdır. Her an ayrılma düşüncesine sahip birey içerisinde olduğu örgüt için yeterli çaba ve gayreti sarf etmemektedir. (Balay, 2000: 61).



**Tablo.2.1 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

		BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
		OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
BAĞLILIK DÜZEYLERİ	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>•insan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> <li>•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> <li>•Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçlar</li> <li>•Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanları alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu,</li> <li>•Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, Çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
	Orta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, görev ve sadakat</li> <li>•Bireysel güvenliğin örgütten ayrı tutulması</li> <li>•Yaratıcı Çalışanlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük olması veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan çalışan kıdemli,</li> <li>• Yüksek iş tatmini</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması,</li> <li>• Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Olumlu davranışların ödüllendirilmesi</li> <li>•Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması</li> <li>•Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması</li> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>•çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>• Görev ve performans açısından Çalışanlar arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgüt yararına yasadığı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> </ul>

**Kaynak:** Refik Balay (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94;D.M. Randall; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, 12(3), s.462.

#### **2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Performans ve örgütsel bağlılık birbirine paralellik arz eder. Örgütsel yaşam içerisinde çalışanların isteklendirme düzeyleri, moralleri, iş tatminleri, performansları, ve örgütsel bağlılıklarıyla yakından alakalıdır. İş sonuçları, motivasyon ve performans düzeyinin çalışanların umduğu gibi çıkması durumunda bağlılık gerçekleşmektedir. Örgütlerdeki bağlılık oranının yüksekliği, örgüt içerisinde bulunan bireylerin iş performansı da o oranda yüksek olur. Örgütsel bağlılığı düşük ise bireylerin performansları da düşüktür. Yöneticiler için kişilerin performanslarının yükselmesi amaç ve gayeye ulaşılması açısından önemli bir yoldur (Özdevecioğlu, 2003: 118-119). Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin yeterince güçlü olmadığı veya zayıf olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bağlılık ve performans aynı trendle yükselir veya alçalır. “İş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Konu ile ilgili yazın araştırmalarda fazla ele alınmamak ile birlikte bu incelemelerin sonucunda bazılarında iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında müspet bir ilişki olduğu saptanırken, bazı çalışmalarda ise menfi yönde ilişki olduğu görülmüştür.” (Özutku, 2008: 68).

#### **2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

Genel olarak işe devamsızlık, çalışanın planlanmış bir iş için hazırda bulunmamasıdır. Başka bir deyişle, çalışanın fiziksel olarak işyerinde olmamasıdır. Örgütsel bağlılık kavramında çalışan bireylerin devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan bu araştırmalarda, birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu genel tanım, bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. İşe devamsızlık konusu mazeretli ve mazeretsiz işe devam açısından ele alınmalıdır. Bu durumda, mazeretli olan çalışanın işte bulunmaması zorunluluktan kaynaklandığından devamsızlık kategorisinde değerlendirmem gerekir (Şahin, 2011: 25). Devamsızlığın, kıdemi az, daha genç, kadın, evli, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu bireysel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışan bireylerin kendi özel durumlarından kaynaklanan bazı sebepler de devamsızlığı etkilemektedir.

### **2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında yapılan çalışmalarda çok güçlü bir bağ olduğu ancak, bu bağın ters yönlü negatif olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın işe geç kalması azdır. Ancak bazı yazarlar bu durumu kabul etmemişlerdir. Angle ve Perry'nin ortaya attıkları kuramların aksine işe geç kalma davranışı sergileyenlerin kişilik yapıları zayıf olduğu ve göreceli bir kavram olan işe geç kalma davranışının çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir. (Gündoğan, 2011: 62).

Örgütsel bağlılıkla iş geçme başlığını bazı yazarlar ayrı olarak ele almamışlardır. İş geç gelmeyi, devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesi içerisinde düşünmüş ve konuyu bu şekilde ele almışlardır. Örgütsel bağlılıkta işe geç gelme düşüncesi özellikle kamu sektöründe çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, bu konunun işten ayrılma veya devamsızlık dışında bağımsız bir konu olduğu, 657 Devlet memurları kanunun çalışanlara verdikleri haklar ile işten atılma veya işine son verme durumları zor olduğundan bu davranışları sergiledikleri görülmüştür.

### **2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres**

Örgütsel stres, kişinin içerisinde bulunduğu çevresiyle meydana gelen davranışların kişi üzerinde oluşturduğu baskıdır. Bu davranışlar kişilerde psikolojik süreçlerden etkilendiği gibi bireysel ve fizyolojik farklılıklardan da etkilenmektedir. Burada kişi fazla baskıya maruz kalmakta ve bu fazla baskı kişide stres veya örgütsel stres meydana getirmektedir. Kişi bu durumda olaya ve topluluğa tepki vermektedir. Kişilerin stres altında olması bazen olumlu davranışlar sergilemesine neden olmakta bazen bu durum kişinin örgütten soğumasına yâda olumsuz olabilmektedir. Örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur (Akgündüz, 2006: 24).

İş setresi örgütsel bağlılığın bir diğer davranışsal sonucudur. Çalışanların bireysel psikolojilerindeki stresi beraberinde örgütsel bağlılığa yansıtılmaktadır. Bu çalışanlar, örgüte kimlik birliklerinden ve katkılarından dolayı örgütsel zorluklar karşısında daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel

sorunlar ve tehlikelerden daha kolay bir şekilde etkilenmelerinin nedenleri ise, örgütsel bağlılığın kişilerin hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır.

## 2.5. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

İş tatmini kavramı, sanayi devriminden sonra hızla üretime geçilen endüstriyel sektörlerin örgütsel psikoloji alanında gerek eğitim alanında etkisi sürekli irdelenen araştırma konuları arasında bulunmaktadır. İş tatmini, bir kişinin işinden haz almasının ve mutlu olmasının sağladığı bir duygu hali olarak tarif edilir. İşinde tatmin olmayan kişi tatminsizlik yaşar ve iş ile alakalı olumsuz duygular yaşamaya başlar. İşinden dolayı yaşadığı bu olumsuz duygular bireyde bedeni, ruhi ve sosyal uyumsuzluk meydana getirir. Bunun sonucunda kişide işe karşı kayıtsızlık, işten uzaklaşma, işi terk etme isteği, sürekli işten şikâyet etme, mesleği ile ilgili gelecek kaygısı ve umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilir (Izgar, 2000; 2008).

İş doyumu olarak da nitelendirdiğimiz iş tatmini “bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum” ve bir bireyin işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Baştemur, 2006). İş tatmini kuramlarının temelleri genel motivasyonlu kuramlara dayanır. İş tatmini kuramları genelde “süreç” ve “kapsam” kuramları diye iki ana kategoriye ayrılırlar. Kapsam kuramları motivasyonun dış kaynaklardan değil kişinin bizzat kendisinden kaynaklandığı savunur. Bu kuramlar, kişinin ise kendisinin taşıdığı kişisel faktörlerden oluşur; kişiselliği, beklentileri, ihtiyaçların tatminini, deneyimleri ve motivasyonu içerir. Kapsam kuramları kişileri tatmin edecek ihtiyaçların hangileri olduğunu ortaya çıkarmaya çalışır (Güleç, 2009: 17). Genel olarak iş tatmini, işten elde edilen sonuçların yâda iş şartlarının kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini kişinin değerler, kurallar ve beklentiler sisteminden geçerek iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Birey işini ifa ederken tatmin olabiliyor ise iş ortamına ve işine karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır.

Görüldüğü gibi, iş tatmini anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, bireyin yaptığı işin özelliği ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden mutluluk duymasını belirleyen bir olgudur. İş tatmini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin yöneticilerden, işin kendisinden, çalışma grubundan iş örgütünden elde etmeye gayret gösterdiği iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir duygu olarak da

kabul edilmektedir (Öcal, 2008). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanabilir. Bu duygular kişinin icra ettiği mesleği veya işi ile ilgili her türlü işlemde hoşnut olma durumunu ifade eder. Bu durum, kişinin bireysel özellikleri ile işinin özellikleri arasındaki etkileşimin bir sonucunda meydana çıkar. Kişisel özellikler; cinsiyet, yaş eğitim düzeyi, beklentileri, kişilerin önceki yaşantıları, mesleki ilgi ve ihtiyaçları gibi değişkenleri kapsamaktadır. Buna karşın işin özellikleri, yapılan işin içeriği, gerektirdiği etkinlikler, ücret ve yönetim politikası, iş koşulları, insan ilişkileri gibi örgütsel ve çevresel etkinlikleri ifade eder.

## 2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatminini üç boyutta incelemek mümkündür (Şimşek, 1995: 92).

- İş tatmini genellikle maddi kazanımların hangi ölçü ile karşılanabildiği yada beklentilerin hangilerini karşıladığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, çeşitli tutumların birbirleriyle ilişkilerini temsil eder. Örneğin ücret, işin aslı, yöntem tarzı, terfi olanakları, çalışma arkadaşları vb
- İş durumuna duygusal yanıt olan iş tatmini görülemez, sadece ifade edilir.

Bir örgütte işlerin yolunda olduğu iş tatminindeki yüksek oran olduğu gibi işlerin bozulduğunun kanıtı da iş tatminsizliğinin oranın yüksek olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, iş yavaşlatma, ani grevler, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

1930 yılında yapılan Hawthorne çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi araştırmalarıyla anlaşılmağa başlanmıştır. Kuruluşlarda iş tatminine yönelen ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Toplumlar geliştikçe bireylerin ekonomik anlamda ihtiyaçları hızla değişmiş ve seri üretime dâhil olan teknolojik mallar birer birer ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim durumu yükseldikçe beklentiler farklılaşmış ve hızla değişim sürecine girmiştir. Toplumsal gelişme ile örgütsel gelişme aynı paralelde gelişmektedir. İşletmelerde mevcut gerekler ve iş şekli de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

İş tatminin önemi işçi sektöründe kurulan sendikaların payı büyüktür. ABD'de 1930 yılından sonra sendikacılığın hızla yayılması, güçlü sendikalar kurulması ve

1937'de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır (Baysal, 1997: 30).

**Tablo.2.2. Robbins, İş Tatmin Değişkenlerini**

Örgütsel seviyedeki özellikleri	Grup seviyesindeki özellikleri
• Örgütsel yapı	• Rol çatışması
• Örgüt kültürü	• Statü uygunluğu
• İş dizaynı	• Fiziki çevre
• İletişim kesinliği	• Grup bağlılığı
• İş alanı dizaynı	• Çatışma
• Stres	• Birey seviyesindeki özellikleri
• Performans değerlendirme sistemi	• Evlilik durumu
• Ödüllendirme	• Algılama

**Kaynak:** Robbins, Stephan: "Organizational Behavior", 3 ad, New Jersey, Prentice-Hall, 1986

### 2.6.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmini sonuçları hem bireyler açısından hem de örgütler açısından önemli olan bir kavramdır. Kişilerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı durum ve belirtiler bir süre sonra iş ve aile yaşamına yansımakta ve bu durum önemli bir hal almaktadır. İş tatmini incelerken sistematikliğin iyi bir şekilde incelenmesi gerekir. Bu inceleme daha çok motivasyon teorilerinin etkisi bulunduğu görülmektedir. Konu ile ilgili yazında en sık rastlanan motivasyon teorileri olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin yanında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yer almaktadır. Bir diğer teori ise Adams'ın Eşitlik Kuramı olarak adlandırılan kuramların halen önemini koruduğu ve iş tatmini incelemelerinde kullanıldığı görülmektedir. Kişisel özelliklerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Bireylerin yaşadıkları süre, yer ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları göreceli sabit olan cinsiyet,

yaş, öğrenim durumu, medeni durum, v.b. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de kişisel faktörler arasında sayılabilir.

İş tatminine yönelik yapılan birçok araştırmalarda özellikle Avrupa kaynaklı pek çok inceleme ve araştırma yapılmıştır. Bu inceleme ve araştırmalarda iş tatminini etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Avrupa'da bu kadar inceleme ve araştırmaya konu olan iş tatmini konusunda, Türkiye'de iş tatminine yönelik araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. İş tatminini etkileyen etmenler hakkında kapsamlı bir araştırma yapan Locke, iş tatmini hakkında o tarihe kadar, üç yüzden fazla bilimsel yayın ve çalışmanın yapıldığını, Landy ise iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların, o tarihe kadar, altı binin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Yaş, cinsiyet, iş deneyimi ünvan, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok kişisel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir.

### **2.6.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi**

İş tatmininin sağlayabilmek çalışanların yapacakları ilerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Suh ve Yoon iş tatmini yüksek olan örgüt içinde yer alan üyelerin gösterdikleri performansın çok yüksek olacağı ve dolayısıyla daha iyi hizmet sunduklarını ve çok çalıştıklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya ve çok ilgili olmaya adanmaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. “İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek seviyede tatmine ulaşmış çalışanların performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanmaktadır” (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). İş tatmini iş gören performansını, çalışan devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

İş tatmininin, çalışanın işle ilgili çeşitli davranış ve çıktılarının diğer örgüt üyeleri ne göre verimlilik düzeyi olarak ifade edilen çalışan performansı üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Çeşitli beklentilerle bir örgüte katılan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bulunduğu örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Kişisel performans, kişilik,

değerler, tutumlar ve kişinin yetenekleri ile ilgilidir. Bu faktörlerin birleşimi kişinin algılamasını ve nihayetinde performansını etkiler (Marchant, 1999: 63).

### **2.6.3. Sağlık Çalışanlarında İş Tatmini ve Önemi**

Sağlık hizmeti arzını gerçekleştiren sağlık kurum ve ya kuruluş çalışanlarının diğer hizmet sunumu yapan kurum ya da kuruluşların çalışanlarından bazı farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık alanında çalışanlara yönelik olarak bu güne kadar pek çok araştırma yapılmış, bunların başında da iş tatmini ve motivasyon konuları gelmektedir. İş tatmini ve motivasyon sağlık çalışanları açısından önemli iki konu olarak görülmektedir. Zira sağlık çalışanı çalışan gruplar içerisinde ifa ettiği meslek dalı olarak ağır ve ölümcül hastaların bakımı, yoğun iş yükü, sağlık hizmetindeki yetersizliklerin sayılmaktadır. Sağlık politikaları cumhuriyet tarihinden itibaren her gelen hükümet döneminde değiştirilmiş, bu durumda adaletsiz bir personel dağılımı ile beraber artan iş yükü getirmiştir. Sağlıkta dönüşüm ile beraber son yıllarda bu durum hasta memnuniyetini artırmış ancak sağlık çalışanının iş tatmini ve tükenmişliği artırmıştır. Sağlık politikalarındaki adaletsizliğin en büyüğü iş tatmininde önemli bir yer kaplayan maddi kazanç olan ve sağlık çalışanlarını motive etmek için çıkarılan ancak bir türlü adil dağıtılmayan döner sermaye ödemeleri sayılabilir. (Aba, 2009: 85).

İş tatminin sağlık çalışanları grubu içerisinde yer alan hemşirelere yönelik olarak Zonguldak ilinde Öztürk (2010: 3-4)'ün yaptığı araştırmaya göre, hemşirelerin yeterince sağlıklı yaşam biçimi davranışları sergilemedikleri, orta düzeyde işlerinden tatmin oldukları ve ortamın altında iş yaşam kalitesine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Ülke genelinde yapılan bu tür lokal çalışmaların tamamına yakını bu sonuçları doğrulamıştır. İş tatmini düşük olan sağlık çalışanları hastalara yeterli oranda hizmet sağlamamakta veya büyük fedakârlıkla sergiledikleri mesleklerinde kusur bırakmayan sağlık çalışanları aile ve dostlarını ihmal etmektedir.

Bu güne kadar yapılan tüm çalışmalarda çıkan sonuca göre sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin yetersiz olduğu ve bu yönelik olarak önemlerin alınması gerektiği sonucu çıkmıştır. Türkiye'de genel olarak çalışma hayatı incelendiğinde, iş gücünün verimli ve etkin kullanılması yönünde uygun bir düzenlenme olmadığı görülecektir. Benzer koşullarda çalışanlara uygulanmakta olan kanun ve yönetmelikler, bugünkü haliyle bile sağlık çalışanları için uygulanmamaktadır. İş tatminsizliği sağlık



personelinin yaşadığı önemli sorunlardan biridir. Günün sekiz saatini sağlık kurumlarında geçiren çalışanların daha verimli çalışabilmeleri, hastalarına daha faydalı olabilmeleri için işlerini severek yapmaları, yaptıkları işten memnun olmaları gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının olumsuz çalışma koşullarının düzeltilmesi, gelir düzeylerinin artırılması, sosyal destek sağlayacak programların geliştirilmesi ile tükenmişlik düzeyleri azaltılıp iş tatmin düzeyleri artırılabilir. Sağlık personelinin tükenmişlik durumlarının iyileştirilmesi, iş tatminin artırılması, iş verimliliklerini ve başarılarını arttırmaları yönünden oldukça önemlidir.

İş tatminsizliği yaşayan çalışanların tükenmişlik yaşadıkları ile ilgili birçok araştırma son yıllarda yapılmaktadır. Sağlık-Sen sendikasının 2012 yılında yaptığı sağlık çalışanlarının tükenmişlik üzerine çalışmalar sonucunda Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları, tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosuna göre değerlendirildiğinde, örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Türkiye’de diğer meslek gruplarında yapılan tükenmişlik araştırmalarından örnek verilecek olursa, polisler üzerinde yapılan bir çalışmada polislerin duygusal tükenmişlik düzeyleri 25,85 puan ( ki bu sağlık çalışanında 23,96 idi), duyarsızlaşma boyutunda 10,55 ( sağlık çalışanında 9,51), kişisel başarı ise 25,13 (sağlık çalışanında 28,90 idi) tür. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin polislerin tükenmişlik düzeylerine yakın olması, dikkate değer bir husustur.

## **2.7. İŞ TATMİNİ KURAMLARI**

İnsan davranışlarını açıklayan birçok kuramlar vardır. İş tatminine yönelik olarak oluşturulan kuramların motivasyon kuramları ile eş değer oldukları çok farklılık göstermedikleri görülmektedir. açıklamaya yönelik önerilmiş pek çok motivasyon teorisi mevcuttur. İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, konu ile ilgili yazında ilk kez iş tatmininin gerçek anlamda incelemeye başlaması motivasyon kuramlarıyla olmuştur. İşletmelerde insan gücünün makinalarla birleşmeye başladığı sanayi devriminden sonra iş tatmini ve motivasyon önem ve değer kazanmaya başlamıştır. Sendikaların kurulması ve insanın makine dışında bir varlık olarak tepkisel davrandığı bilimsel olarak ele alınmaya ve üretilen malların daha çok

üretmeye yönelik araştırmalarda iş tatminin önemi ortaya çıkmasından sonra hızlı bir Şekilde araştırma konusu olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Can vd., 2001: 308).

Bilim adamları tarafından davranışların açıklanmasına yönelik olarak geliştirilen pek çok motivasyon kuramı, örgütsel ortamda düşünölüp değerlendirildiğinde iş tatmini ve iş veriminin işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından ne Şekilde etkilendiklerini de açıklamaya yaramaktadır (Tınaz, 2000: 29). Bunların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı gelmektedir. Herzberg'in ift Faktör Kuramı ile Adam'sın Eşitlik Kuramı hem motivasyon kuramı hem de iş tatminini kuramları olarak sayılmaktadır..

### **2.7.1. Kapsam Teorileri**

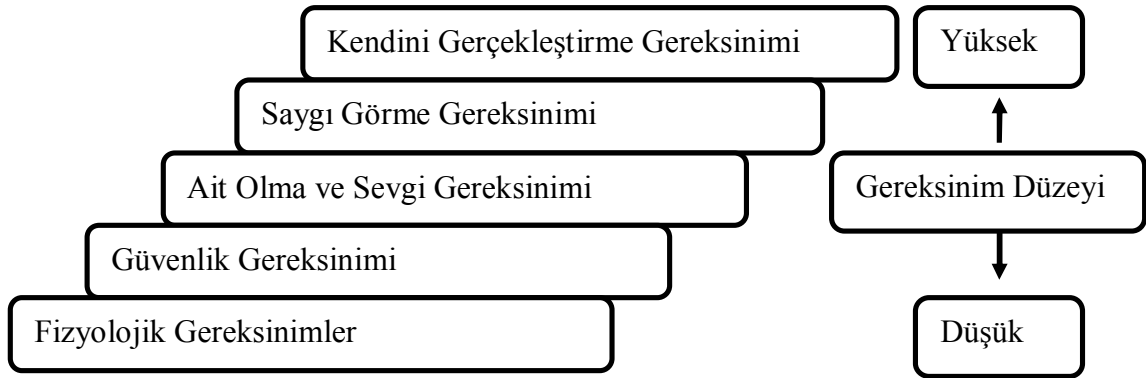
İçerik teorisi olarak ta anılan kapsam teorisi bireyin içerisinde yer alan ve onu yönlendiren, davranışlarını belirleyen faktörlerin bütünüdür. Bireyin içinde bulunduğu ruh halini anlayan yöneticiler çalışanı daha verimli işlerde kullanma olanağına sahip olur ve dolayısıyla daha fazla randıman alırlar. Kapsam teorisinin dayandığı bu hipotez ile örgüt yöneticileri, çalışanları ya da personeli belirli Şekillerde davranmaya zorlayan içsel faktörleri kavrayabilir ve anlayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmek, onları kontrol altında tutmak suretiyle personeli daha iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilir. Kısaca kapsam teorileri bireyi neyin nelerin güdelediğini araştırır.

Statik olarak motivasyon olgusuna yaklaşan kapsam kuramlarının amacı insanın içinde yer alan dürtüler ile ortaya çıkan ihtiyaçlarının tatminini sağlamaktır. Başka bir anlatımla insanda zaten var olup da saklı bulunan güdüsünü uyandırma yoluna gitmektedirler. Böylece, motivasyon harekete dönüşür, süreci oluşturan değişkenlerin birbirini etkilemeleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu kuramlar, motivasyonun oluşumunu, bir süreç halinde olduğunu açıklarlar. Bu nedenle teorilerin dinamik modeller olduğunu söyleyebiliriz (Eroğlu, 2006: 22).

### 2.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşi alanında bilinen motivasyon ve iş tatminlerinin kuramları içerisinde en çok bilineni Maslow'un kuramıdır. Maslow İnsanın, ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle farklı davranışlarda bulunduğunu öne sürer. Maslow'un kuramının üç temel varsayımı vardır. Bu kuramda yalnızca tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyler farklı şekillerde davranmaya sevk eder, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. İnsan ihtiyaçları, önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır. İnsan ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer.

Maslow'a göre, insanın temel gereksinimleri hiyerarşik bir sıralanma gösterir ve genel olarak alt düzeydeki gereksinimler ve üst düzeydeki gereksinimler olmak üzere iki motivasyon grubuna ayrılır. Alt düzeydeki gereksinimler fizyolojik gereksinimler olarak adlandırılırken, fizyolojik gereksinimlerin üzerinde bulunan diğer tüm gereksinimler üst düzeydeki gereksinimler olarak adlandırılmaktadır(Arık, 1996: 50).



Şekil.2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** . Balçık, İşletme Yönetimi, Ankara, 2002, s. 136.

Bu kurama göre, bir insanın ihtiyaçları önem ve şiddet derecesine göre aşağıda belirtilen beş aşamadan geçmektedir (Balçık, 2002: 136).

- **Fizyolojik Gereksinimler:** Kişinin doğuşundan itibaren yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için karşılamak zorunda olduğu gereksinimlerdir. Örneğin; yemek yeme, su, uyku, barınma vs.
- **Güvenlik Gereksinimi:** İkinci basamaktaki bu gereksinim türü; can güvenliği,

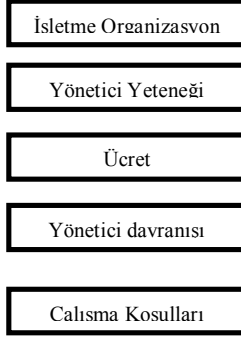
iş güvenliği, korku ve tehditten uzak olma gibi gereksinimleri kapsar.

- **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi:** Arkadaşlık kurma, sosyal faaliyetlerde bulunma, bir gruba ait olma gibi gereksinimleri kapsayan ait olma ve sevgi gereksinimi, çocukluk ve ergenlik çağında güçlü bir biçimde hissedilir.
- **Saygı Görme Gereksinimi:** Kişi yetişkin yaşlara ulaştıkça, saygı görme gereksinimi egemen olmaya başlar.
- **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:** Kişi olgunluk çağında sahip olduğu bilgi, yetenek gibi potansiyelini gerçekleştirme aşamasına gelir ve bu gereksinim türü kişinin yaratıcılık faaliyetlerini kapsar.

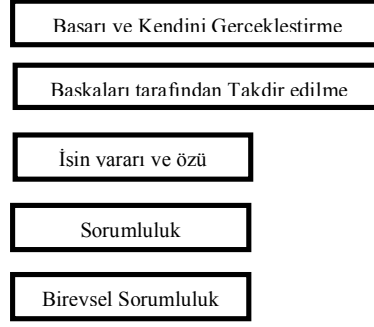
#### 2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" aynı zamanda "Motivasyon-Hijyen Teorisi" şeklinde de adlandırılır. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir (Yüksel, 2000: 139). Herzberg'e göre, örgüt ortamında personeli etkileyen iki tür etmen grubu bulunmaktadır. Birinci tür etmen grubu iş doyumuna yol açarken, ikincisi iş duyumsuzluğuna neden olmaktadır (Alıç, 1990: 17). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir bireyin bu ihtiyaçlarını hangi ölçüde tatmin ettiği ya da etmediği önem arz etmektedir. Herzberg'in çift faktör teorisinin bir diğer adı da Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da bilinmektedir. İlk kez Pittsburg şehrinde muhasebeci ve mühendislerden oluşan iki yüz kişilik gruba yönelik olarak hazırlanan araştırmada bu teori kullanılmaya başlanmıştır. (Pekel, 2001: 11). Bu araştırmada herkesin rahat anlayacağı basit bir soru üzerine inşa edilmiş bir araştırmadır. Bu araştırmada kişinin işinde iken hangi zamanda kendilerini çok iyi veya çok kötü his ettikleri sorusu sorulmuş ve buna göre verilen açıklamalara göre teori geliştirmiştir. (Koçel, 2003; 641). Herzberg bu araştırma neticelerine göre çalışanları etkileyen ortamı iki ana grupta toplamış, bunlardan birincisini tatmin edici faktörler "motivasyon" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise tatmin sağlamayan (hijyen) faktörler olarak ifade etmiştir (Efil, 2006: 154).

### Tatminsizlik yaratan Faktörler



### Tatmin Yaratan Faktörler



**Şekil.2.7. F.Herzberg'in Anket Sonuçları**

**Kaynak:** <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHerzberg6803.htm> (30.04.2014)

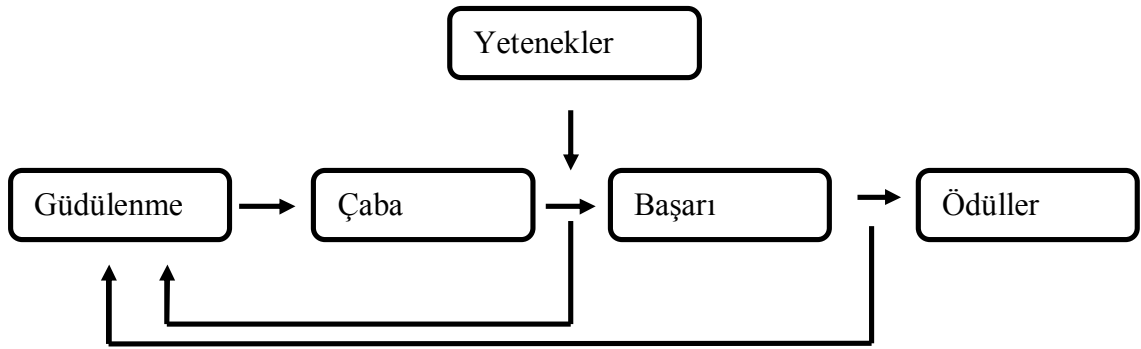
### 2.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerindeki kuramların asıl konusu güdülenme sürecinin hangi şartlarda işlendiği ve güdülenmeyi nelerin etki ettiğini incelemektedir. Güdülenmeye hangi değişkenler neden olur ve bu değişkenlerin birbirleriyle bağlantıları hangi düzeydedir? Kişiler ne tür gayeler için ve nasıl motive olabilir? gibi konular işlenmekte ve araştırılmaktadır. Belirli bir davranışı gösteren kişinin, aynı davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için neler yapılabilir ve bununla ilgili hangi önlemler alınabilir. Bu tür sorular süreç teorilerinin en temel ve önemli bir sorunudur. İhtiyaçlar bireyi davranışlara yönelten etmenlerden sadece biridir. Bireyi davranışa yönelten başka dışsal etmenler de vardır. Bunun yanında pek çok dışsal faktör de kişiyi davranışa yöneltir ve güdülenme üzerinde önemli rol oynar (Barlı, 2007).

#### 2.7.2.1. Vroom'un Ümit Teorisi

Süreç kuramlarından ilki Victor Vroom'un ümit kuramı olarak ta bilinen kuramıdır. Bu modele göre, görev başarısı ve iş için ödüllendirme verilmek suretiyle ortaya çıkan davranışların fonksiyonudur. İnsan davranışlarını, kişinin seçim ve amaçlarıyla, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu teorinin ana hatları Eren, 2001'den aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Ümit teorisine göre

üyeler örgüt içinde umduklarını buldukları takdirde tatmin olurlar. Umduklarını bulamayanların iş tatmini yaşamaları imkânsızdır. Bunu sağlamaya yönelik olarak ta ödüllendirme ile mümkündür. Ödül alan birey tatmin olur ve iş ve görevlerini eksiksiz yapacaktır. Sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Eğer birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Eren, 2000: 512).



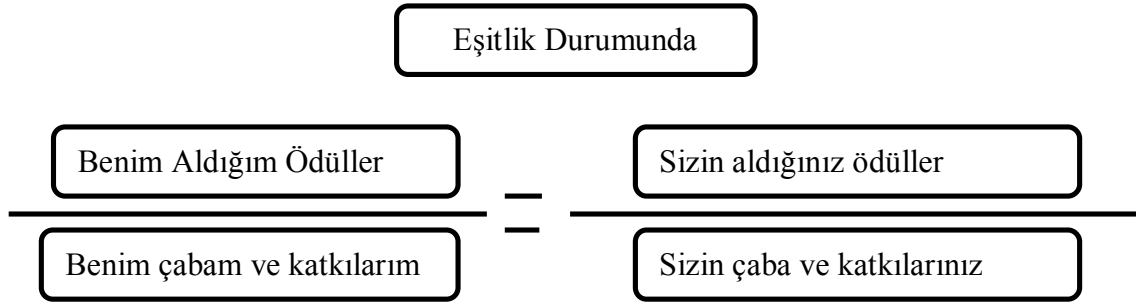
**Şekil.2.8. Güdülenme – Davranış İlişkileri**

**Kaynak:** EREN, E. , 2000. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitapevi, İstanbul

#### 2.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teorinin temeli kişinin kendi örgüt içerisinde yer aldığı pozisyondaki aynı kişinin örgüt içerisindeki durumunun eşit olup olmadıklarını karşılaştırması modeline dayanmaktadır. Eğer aynı iş ve pozisyonda eşit şartlarda eşit ücret ve eşit şartlarda çalışıyor ise kişi bundan dolayı iş tatmini ve motivesi artar tersi durumda iş tatminsizliği yaşar. (Efil, 2006: 157). Bunu başka bir ifadeyle dillendiren (Pekel, 2001: 15) insanların yaptıkları iş ve performansına göre bunun karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istemeleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır

Homans'ın dağıtımçı adalet ile izah ettiği Festinger'in de zihinsel uyumsuzluk olarak adlandırdığı gerçekte, bu teorinin asıl unsurunu oluşturan eşitlik kavramıdır. (Eroğlu, 2000: 287). Bireyler dağıtımsal adalette eğer kendine düşen payı almaz ise tatminsizlik oluşur ve aynı tempoda çalışmayı sürdürmezler zamanla temposu iş tatminsizliğine neden olur.



**Şekil 2.9. Adams'ın Eşitlik formülü**

**Kaynak:**<http://www.e-motivasyon.net/Adams-in-odul-Adaleti-ve-Esitligi-Kurami-Equity-Theory.html> (30.04.2014)

### 2.7.3. Başarma Teorisi

1950 yıllarında David McClelland tarafından ortaya atılan bu teori aslında bir test sonucunda bireylerin güdülenmesinin hangi oranda gerçekleştirileceği temeline dayanır. Thematic Apperception Test (TAT)'i olarak adlandırılan bu test sayesinde, motivasyon için puanlama sistemi ile insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. TAT basit anlamda başarıma, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçer. McClelland bireyleri üç gruba ayırmıştır.

- İlişki kurma ihtiyacı olanlar
- Güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar
- Başarma ihtiyacıyla doğanlar

McClelland ihtiyaçlar belirlendikten sonra ve bireyden bireye değişik şekillerde davranışa etkisi için belli bir hiyerarşi uygulanması gerektiği ve bunun her insan için farklı olması gerektiğini iddia eder. İnsanların tekamül ederken hem kendilerine hem de çevrelerinde olan bitenlere ya olumlu ya da olumsuz olan duygularını ve düşüncelerini birleştirerek öğrenmeye başladıklarını savunur. Örneğin başarı durumu memnuniyet verici bir duygu oluşturmakta ve sonuçta başarıma motivasyonu kendisini kişisel hiyerarşilerde en üst sıraya çıkarabilmektedir.

Güç kazanmak isteyen bireye otorite ve güç kaynaklarını açmak ve genişletmek suretiyle başka şahısları kendi etki alanına ve otoritesini kabul ettirmeye çalışacaktır.

Bunun dışında eğer bir kişi başarı göstermek isterse, herkesi geçmek için her türlü gayreti göstererek bilgi toplamaya, amacını gerçekleştirmek için her türlü yeteneğini kullanmaya başlayacaktır.

#### **2.7.4. İş Tatmini Kuramlarının Karşılaştırılması**

İş doyumunu açıklayan kapsam teorileri; iş doyumunu tanımlamak için ihtiyaçların doyumunu ve kazanılan içsel ve dışsal faktörleri incelemektedir. Beklenti teorileri ise iş doyumunu tanımlamak için değerlerin, beklentilerin ve ihtiyaçların etkileşimini incelemektedir. Maslow'a (1943) göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi tatmini oluşturmada ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle kişinin fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi de motivasyon sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve için kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır. Ancak, dışsal faktörlerin yokluğu motivasyonu sağlamamaktadır (Eren, 2000: 489; Koçel, 2001: 515).

Beklenti teorileri de motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramını kullanmışlardır. Bu teorilere göre, motivasyon, kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyişine bağlıdır (Eroğlu, 2000: 269; Koçel, 2001: 517). Beklenti teorisi iki açıdan eleştirilmiştir: Birincisi teorinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınırlanmasında oluşan güçlük; diğer eleştiri ise kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır (Koçel, 2001: 522-524).



**Tablo. 2.3. İş Tatmini Teorilerin Karşılaştırılması**

<b>KAPSAM TEORİLERİ</b>	<b>BEKLENTİ TEORİLERİ</b>
<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi</b>	<b>Victor Vroom'un Beklenti Kuramı</b>
Beş kişisel ihtiyaç: Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevilme, benlik ve kendini gerçekleştirme	İş doyumunu için beklenen ödüllerin ve güven düzeyinin tanımlanması için üç değişken: (hoş) beklenti, birleşme değeri (ödül değerinin algılaması) ve ölçülebilirlik.
<b>Herzberg (Çift Faktör)</b>	<b>J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi</b>
İş doyumunun motive edici ve hijyen faktörlerini ölçer: <ul style="list-style-type: none"><li>• Motive edici (içsel) faktörler: Başarı, terfi, gelişim şansı, takdir, sorumluluk.</li><li>• Hijyen (dışsal) faktörleri: İşletme politikaları ve yönetim, kişisel ilişkiler, iş güvenliği, özel hayat, ücret, statü ve çalışma şartları.</li></ul>	Çalışanın çıktı-girdi oranının ölçüm temelinde kişinin kendi iş doyumunu ve eşit düzey çalışanların karşılaştırmasını ortaya koyar (yaptığım işin ödülünü yeterli olarak alıyor muyum ve benim ödülleri eşit düzeydeki çalışanlarla eşit mi?)
<b>Mc Clelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi</b>	<b>Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi</b>
İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir ve üç grup ihtiyaç belirtir: ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir ve arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
<b>Alderfer'in ERG Teorisi</b>	<b>Locke'un Amaç Teorisi</b>
ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar. Var olma, beraber olma ve gelişme	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

**Kaynak:** Gülnar, Birol. (2007), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul: Konu ile ilgili yazınk Yayınları, s. 187'den derlenmiştir.

## **2.8. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışan tatmini etkileyen etmenler ücret, örgüt büyüklüğü, iletişim kişinin çalışma koşulları, imkânlar, sosyal çevre, işin yapısı, eğitim olanakları, ve işin

niteliğinin çalışanın çevresindeki algılaması şeklinde ayrıntılı olarak sıralanabilir. Aşağıda bu konular incelenmiştir. Bu etmenlerden “ücret” dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler içsel (işin niteliği faktörleri) faktörlerdir (Keser, 2005: 3).

### 2.8.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

• **Yaş;** İş tatminini etkileyen unsurlardan yaşın artıkça işten duyulan tatmin oranını artırdığını ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalarda genç yaşta olan bireylerin iş tatminsizlikleri yüksek buna rağmen yaşları olgun veya yaşlı olan çalışanların iş tatminleri daha yüksektir.

• **Cinsiyet;** Cinsiyet ile ilgili yapılan incelemelerde iş tatminine etkisi değişik şekillerde ortaya çıkmıştır. Etkisi aynı yönde olmamakla beraber yapılan işin cinsiyet ile ne kadar uyumuna göre farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğer bir iş kadın karakterine uygun ise kadınların tatmin oranı yüksek olmaktadır. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

• **Fiziksel çalışma koşulları;** örgüt içerisinde yer alan bireylerin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatmini doğrudan etkilemektedir. İyi koşullarda çalışan bireylerin daha tatmin olacağı muhakkaktır. Ancak sadece fiziksel çalışma koşulları tek başına yeterli değildir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işiyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır (Kahya, 2007: 515).

• **Ücret ve terfi;** ücret iş tatmini için son yıllarda yapılan araştırmalar ile iş tatmini arasında büyük bir oranda paralellik olduğu görülür. Bu durum kapitalist toplumların ortak hedefi olan sermayenin verdiği mutluluktur. Ancak, Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Yüksel, 2002: 67).

• **İş ve işin özellikleri;** İlgi çeken ve ilgili bir işte çalışmak bireyi tatmin eder veya en azından tatminine etki eden faktör olur. Bu yüzden yapılan işin bireyin ilgi alanına girmesi iş tatmini olumlu yönde etkiler. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. (Kahya, 2007: 535).

• **İletişim;** yapılan araştırmalarda iletişimin sağlıklı olduğu bütün örgütlerde iş tatmini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (İncir, 1990: 25).

- **Kararlara katılma;** çalışanların kararlar alınırken kendi fikirlerine danışılmasını arzu eder ve bu onları mutlu eder ve iş tatmini elde edebilirler.

### 2.8.2. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

- **Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı:** Örgütün büyük olması örgütsel davranışı genel itibariyle olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt ne kadar büyük olursa o kadar çok sorun olacağından ve bireyin kaybolması veya davranış ve işi ile ilgili sergilediği tüm davranışlarda o kadar küçüleceğinden bu tür durumlar olumsuzluk olarak kabul edilir. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Bu bir takım birbirleriyle ilişkili sorunlar ve semptomlar ortaya çıkarır. Daha büyük örgütsel hacim çalışanların birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar (Keçecioğlu, 2008: 1).

- **Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar:** Çalışma saatlerinin değişik olduğu dönemlerde ve özellikle nöbet sistemleri ile çalışmaların olduğu yerlerde bireylerin tatmin oranı değişik şekilde etkilenmektedir. Bireylerin istemlerine bağlı olarak bu lehte veya istememelerine bağlı olarak aleyhte olabilir. Bireysel olarak gündüz çalışma isteği olabildiği gibi bazen de gece vardiyası şeklinde çalışmak istemektedir. İş tatmininde faktör olarak çalışma saatleri dışında kurumun bulunduğu yerdeki sosyal imkânlarda iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Sosyal imkânları gelişkin olan bir yerde çalışanların iş tatmini yüksek olur. Ancak sosyal imkânları iyi ancak çalışma saatlerinin uygun olmamasına bağlı olarak yeterince birey bu sosyal imkânlardan yararlanmaması durumunda bu tatmin oranı düşecektir (Çakır, 2001: 148).

- **Çalışanların Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı Eğitimi:** Performans ile alakalı bir diğer konu da yeterliliktir. Birey yeterli ve uzman olduğu bir konu ve statüde çalışırsa tatmin olması daha kolay olur. Beceri ve yetenekleri ile doğrudan alakalı olan yeterlilik ve kişilerin yapısı eğitim durumlarına uygun işlerde çalışması aynı zamanda onların işe motive olması ve iş tatminlerinin sağlanmasına neden olur. Yönetici iş dağılımı yaparken bireylerin yetenek durumları ve becerilerini göz önüne aldığı takdirde bundan daha iyi randıman alacağını bilmesi ve mutlu olan birey ile iş tatminin sağlayacağını bilmesi gerekir. Kişilik yapısı ve eğitim durumu iş tatminini etkileyen

faktörlerin başında gelmektedir. Eğitim seviyesine uygun bir yerde çalışması iş tatminini etkiler. Eğitim seviyesi ve kişilik yapısına uygun olan bir yerin alt seviyesinde çalışması belki kişileri mutlu edebilir ancak randıman alınması yeterli seviyede olmayacaktır(Tortop vd., 2006: 33–34).

## **2.9. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

Son yıllara kadar yapılmış olan araştırmalarda iş tatmininin; birey, kişinin çevresi ve örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Özellikle; devamsızlık, işgücü devri, verimlilik, performans gibi, örgütleri yakından ilgilendiren kavramlar, örgütleri ve araştırmacıları Çalışanlarda iş tatminine yol açan faktörleri ortaya çıkarmaya yöneltmiştir.

### **2.9.1. İş Tatmini ve Verimlilik:**

İş tatminin verimliliğe yol açıp açmadığı konusunda yapılan araştırmaların sonuçları birbirleri ile çelişkili olmakla birlikte, yapılan analizler sonucu genellikle iş doyumunu ile verimlilik arasında aynı yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. Yapılan bir meta-analiz çalışması, genel iş doyumunu ile performans arasında göreceli zayıf ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırma kişilerin iyi performans gösterdiklerine inandıkları zaman, daha fazla doyum hissettiklerini göstermiştir (Pehlivan, 2005).

İş tatmini ve İş gücü Devri İş tatminsizliğinin örgütü olumsuz yönde etkileyen en önemli sonuçlarından birisini yüksek işgücü devri oluşturmaktadır. İşgücü devri genel anlamıyla bir “örgütteki giriş ve çıkışları” ifade etmektedir. İşten çıkışların nedenleri, “işletme dışı nedenler”, “işletme içi nedenler” ve “kişisel yaşam koşullarıyla” ilgili nedenler olmak üzere üçe ayrılabilir. “İşletme dışı nedenler”; ekonominin genel durumu, işgücü piyasası ve hukuki düzenlemelerden; “işletme içi nedenler”; işletmenin yeri, ulaşım imkanları, işin özellikleri, çalışma koşulları, personel yönetimi ve işletme içi ilişkilerden; “kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler” de; başka bir işe karşı duyulan istek, demografik özellikler (yaş, medeni durum, cinsiyet vb.), çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler ve beklentilerin gerçekleşme düzeyi gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

### **2.9.2. İş Tatmini ve Devamsızlık - İşe Geç Gelme –Tükenme**

İş tatmini ve “devamsızlık” ile “işe geç gelme” arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalarda tam bir netlik yoktur. Çeşitli yazarlar iş doyumunun işe geç gelme ile anlamlı ve ters yönde ilişkili olduğunu bulmasına rağmen, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamıştır. Ancak genel olarak, işinde ve iş yerinde mutlu olmayanların devamsızlık ve işe geç gelme davranışları gösterdiği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Pehlivan, 2005).

### **2.10. İŞ YÜKÜ KAVRAMI VE TANIMI**

Genel anlamda iş yükü bireylerin çalışanların tepkilerine ve performansını etkileyen çeşitli baskılar iş yükü olarak tanımlanmaktadır. İş yükü kavramlarının tanımlarını yapan Hart ve Wickens’a göre iş yükü insan-makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır. Bu maliyet, tepki süresinin uzaması, dikkatin azalması, görevleri tam olarak yerine getirememe, yorgunluk, stres ve performans azalması olarak yansır. Çevresel faktörler, fiziksel aktiviteler ve konumsal rahatsızlıklar insan üzerinde işin oluşturduğu baskıların temeli olup, iş yükünü doğrudan etkileyerek belirlerler. (Dağdeviren ve Eraslan ve Kurt, 2005: 518).

İnsan, fiziksel, zihinsel ve duyuşsal, sınırlarda yaratılmış bir varlıktır. İnsanda var olan yetenekler sayesinde bir iş için kendisinden beklenenlerin karşılaması ortaya uyum sonucunu çıkarır. Bireyin işinde başarılı olabilmesi için yetenekleri ile iş için kendisinden beklenenler uyumlu olmalıdır. Yani çalışma hayatında oldukça önemli bir kural olan “işe göre çalışan seçimi” ergonomik sınırlar açısından da tercih edilmesi gereken bir kuraldır. Bir kişiye bir iş verilirken yetenekleri ile işin gereksinimlerinin karşılaştırılması, yapılacak ilk iş olmalıdır. Yeteneklerini aşacak şekilde iş yüklenmiş kişinin başarısız olması doğaldır. İnsanların yetenekleri, onların herhangi bir iş için ortaya koyabilecekleri en yüksek kapasiteyle doğrudan ilişkilidir. Ancak o an için var olan yetenekler, ortaya bir iş koymak için yeterli olmayabilirler.

Çalışma şartlarında çalışanı etkileyen ve performans değerlerini birebir etkileyen mutluluğunu ve sağlığını olumlu veya olumsuz faktörler çeşitli olabilmektedir. Birey yapığı işi kaldırabilecek bir pozisyonda olduğu zaman mutlu olmaktadır. İnsanın

zorlanmadan ve yüklenmeye maruz bırakılmadan normal bir performans ile görevlerini ve sorumluluklarını yapabilmesi gerekir. Çalışan bireyi bu konuda etkileyecek işlerin neler olduğunun bilinmesi işin özellikleri ve kişilik yapıları göz önünde tutularak karakterlerine uygun iş verilmesi iş yükünün dağılımı açısından önemlidir. ( Ildız, 2009: 33). Çalışma şartlarında çalışan performansını, mutluluğunu ve sağlığını olumsuz yönde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanın zorlanmaya ve yüklenmeye maruz bırakılmadan rutin performansla görevini ifa etmesi için çalışana negatif yönde etkileyen iş özelliklerinin bilinmesi ve en aza indirgenerek kontrol altına alınması gerekmektedir. (Weiner, 1982; Aktaran: Ildız, 2009).

Yetenekler eyleme geçtiği sürece ortaya iş çıkmaktadır. Bir takım güdüleyici ve özendirici faktörler sayesinde bu eylemler harekete geçirilmektedir. Bireyler arasında güdülenme, yetenek, fiziksel ve güç olarak çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bunlar birtakım psikolojik etkenlerin yanında iş yükü ve çalışmayı belirleyecek bedeni ve fizyolojik nedenlere ve etkenlere bağlı olarak değişim göstermektedir. İnsanın zihinsel ve bedensel sınırlı bir varlıktır. Bu sınırlılık insanın hayatının her alanında olduğu gibi çıkaracağı işte de bu sınırlılık vardır. Bir gün boyunca yapacağı işler ve ortaya çıkaracağı faaliyetler de buna göre sınırlıdır. Bunun üstündeki kapasite ile çalışan insanlar yorgun ve argın düşer, bu iş yükü fazlalaştıkça bünyesinde fiziki ve ruhi bir takım sıkıntılar baş gösterir. Gücünün üstünde çalışan bir insan yorgun düşer ve dolaşım solunum, merkezi sinir sistemi, kas-sinir sistemi ve enerji metabolizması gibi insanın sağlığının temel fonksiyonları zorlanır veya arızalanır insan hasta düşer. Uzun süreli sağlık sorunlarına sebep olabilecek bu durum, insanın iş verimini ve çalışma motivasyonunu azaltacaktır (Güler, 1997: 25).

İşin meydana gelmesi için son yıllardaki bunca teknolojik gelişmelere rağmen insan faktörü iş için her zaman en üst ihtiyaçtır ve bu ihtiyaç hiçbir zaman geri plana atılmayacaktır. Zira iş yapan makine olsa da makineyi çalıştıran makineye iş yaptıran insandır. Dolayısıyla her tür işin belirli oranlarda hem zihinsel hem de fiziksel yetenek ve çaba gerektirdiği bilinmektedir. Bir işin, bir başka iş açısından kolaylık veya zorluğunu belirleyen faktörler, zihinsel ve fiziksel ihtiyaçlara ek olarak, fiziksel ve çevresel koşulları da içermektedir. Fiziksel ve çevresel koşulları iyi olmayan bir işte çalışan bireyin sağlığı olumsuz etkilenecek ve iş performansı düşecektir (Çilingir, 1981: 30). Herkesin bildiği bir kavram olan yorgunluk iş yükü fazlalığı olanların en sık

kullandığı kavramdır. Bu yüzden yorgunluk kavramını da açıklamakta fayda vardır. Yorgunluk, adale ağrısı, uyku hali, durgunluk hali gibi belirtilerden anlaşılabilir. Yorgunluk arttıkça hatalar nedeniyle iş kazaları fazlalaşır ve üretim seviyesinde kalitesinde bir düşüş görülür.

### **2.10.1. Fiziksel İş Yükü**

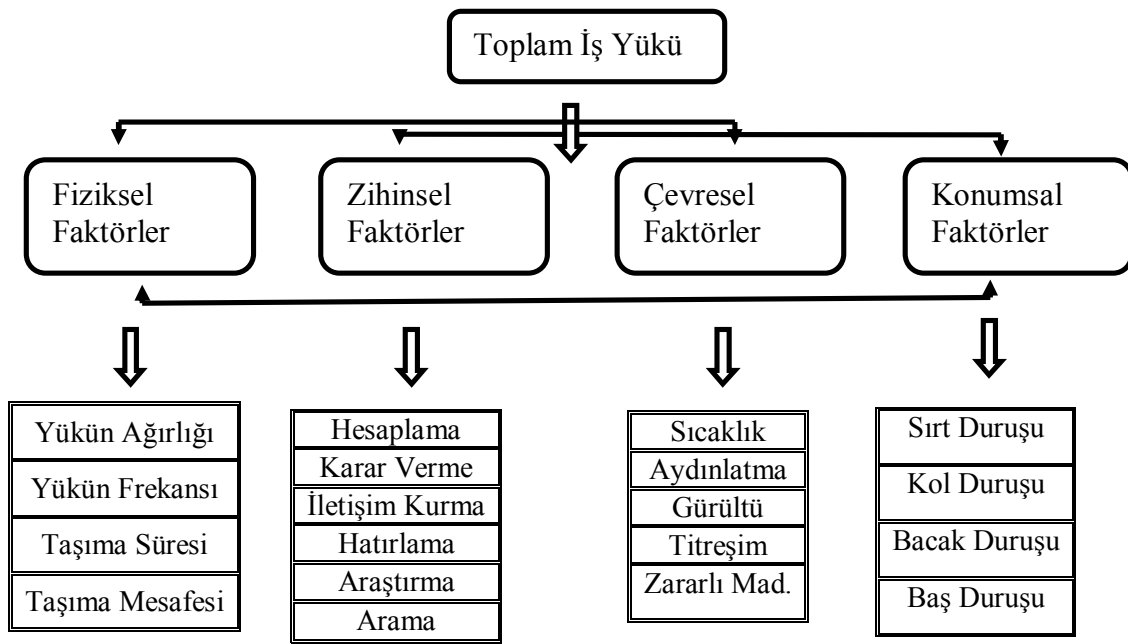
İş yükü kavramının tanımında geçen fiziksel iş yükü bir işin yerine getirilirken bireyin harcadığı enerjinin bütünüdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta fiziki iş yükü fiziksel olarak kullanılan kaynakların ölçülebilir olması gerektiğidir. Fiziksel iş yükü enerji miktarı ile ölçülür. Fiziksel iş yükünde bir diğer nemli nokta çalışanın iş yaparken ortaya koyduğu kas ve güç enerjisi dışında kalan fizyolojik olarak hafif sayılabilecek işlerin yapıldığı ortamdaki ortam yani duruş şekli, sabit kalma, koşuyor olmak vs. enerji sarfını dikkate almak yetmeyebilir.

İş ortaya çıkarmak için çabalayan insanın fiziki bir iş yaptığı varsayılarak enerji harcadığı kasların bu enerjiyi elde etmesi için aldığı besinlerin oksijen ile birleşerek enerji çıkarmasını sağlayan metabolizma olarak adlandırılan sistem sayesinde. İnsanın enerji tüketimi; yediği gıda, aldığı oksijen ve bunun sonucunda ortaya çıkan enerjiye göre belirlenebilir ve bu değişkenler enerji tüketimini ölçen yöntemlerde güvenilir olarak kullanılabilirler (Çilingir, 1981: 23). İş yükü için gerekli olan gücü elde etmek için enerjiye ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan iş yükü oksijen tüketimi ve genellikle kilokalori cinsinden olarak ölçülmektedir. Ancak, insanın aldığı tüm gıda ve enerjiyi sadece iş üretmek için kullanmaz bir bölümünü bazal metabolizmasının devamı için kullanmak zorundadır.

Konu ile ilgili yazında ses, ışık, sıcaklık, psiko-sosyal faktörler ve iş organizasyonu gibi çevresel faktörler mekanik maruziyet olarak ta adlandırılmaktadır. Fiziksel yük, vücutta meydana gelen biyomekanik zorlanmalarla ilgili oluşan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Vücudun enerji üretimi sırasında meydana gelen çeşitli fonksiyon değişiklikleri (oksijen tüketimi, kalp atış frekansı değişiklikleri vb.) ölçülerek zorlanma hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir (Babalık, 2005).

**Fiziksel İş Yükü Ölçüm Yöntemleri:** Fiziksel iş yükü tespit edilmesi için, sarf edilen enerji miktarı üzerinde değişik faktörlerin etkisi olduğu bilinmektedir. Bunlar

çalışanın eğitim düzeyi, motivasyon seviyesi ve işin doğal yapısının yanında çevresel faktörler de vardır. Ağır işlerde kullanılan enerji sarfiyatını ölçmek için kullanılan teknikler, hafif işlere uygulanırsa yanlış neticeler çıkarabilir. Örneğin hafif işlerde çalışanların yorgunluklarını ya da bezginliklerinin seviyelerini kalp atışındaki artış ile belirlenmesi mümkün değildir. Hafif işlerde çalışanların kalp atışları ve yorgunluk durumları gibi fiziksel belirtiler yerine psikolojik ve fizyolojik etkileri araştırılarak meydana çıkarılması gerekir. (Babalık, 2005).



**Şekil 2.10. Toplam İş Yüğü Akışı**

**Kaynak:** BABALIK, F.C. (2005), Mühendisler için Ergonomi İşbilim, Bursa: Nobel Yayıncılık



**Tablo 2.4. TİY Seviyesi Belirlenmesine Yönelik Uygulama**

Alt Faktörler	Alt Faktör Ağırlıkları	Alt Faktör Puanı	Skala	Skala Değeri
Hesaplama	0,0254	0,0203	Y	0,8
Yükün Ağırlığı	0,0900	0,0540	O	0,6
Karar Verme	0,0336	0,0268	Y	0,8
Yükün Frekansı	0,0474	0,0189	D	0,4
İletişim Kurma	0,0536	0,0214	D	0,4
Taşıma Süresi	0,1790	0,0716	D	0,4
Hatırlama	0,0136	0,0080	O	0,6
Baş Duruşu	0,0590	0,0472	Y	0,8
Kol Duruşu	0,0750	0,0600	Y	0,8
Arama	0,0512	0,0204	D	0,4
Zararlı Maddeler	0,0140	0,0028	ÇD	0,2
Aydınlatma	0,0124	0,0070	O	0,6
Taşıma Mesafesi	0,0774	0,0309	D	0,4
Titreşim	0,0159	0,0090	O	0,6
Gürültü	0,0159	0,0127	Y	0,8
Sırt Duruşu	0,0916	0,0549	O	0,6
Sıcaklık	0,0144	0,0080	O	0,6
Bacak Duruşu	0,1002	0,0400	D	0,4
Araştırma	0,0304	0,0121	D	0,4
<b>Torna Operatörünün TİY Seviyesi</b>				<b>0,5260</b>

**Kaynak:** Dağdeviren Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 4, 2005Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması

### 2.10.2. Fiziksel İş Yükü ve Verimlilik

Endüstri devriminden sonra iş alanında kullanılmaya başlayan makineleri kullanıcıları için kullanılan verimlilik kavramı, başarının sembolü olarak kabul edilmiş ancak verimliliğin nasıl ölçüleceği hâlâ tartışma konusudur. En genel şekliyle

verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak belirlenmektedir. Girdilerin birim bazında hesaplandığında başına düşen çıktı miktarı yükseldikçe verimliliğin de arttığı kabul edilir. Burada sorun olan girdilerin çeşitli olmasına karşın çıktıları o kadar çeşitli olmadığı durumlarda verimlilik hesabının bu düz mantıkla nasıl hesap edileceğidir. Üretim için ham madde olarak kabul edilen tüm nesnelere bazen tek bir çeşit üretilen malzeme çıkabilmektedir. Bu durumda verimlilik girdilerin çıktılarına oranı olarak hesaplamak nerdeyse imkansız bir hal alır (Çilingir, 1981: 30).

Bu bilgiler ışığında geliştirilen yöntemlere göre verimlilik hesaplamalarında üç çeşit yöntem belirlenmiştir. Bu yöntemlerden ilki işin yapılış yöntemi oluşturmaktadır. İşin yapılışı ile ilgili yöntem sürekli değişkenlik arz edeceği göz önüne alınması gerekir. Bu durumda bu yöntem ya sürekli değişmeli veya geliştirilmelidir.

Verimliliğin ikinci yöntemi fiziksel imkânlar kabul edilir. Bu tür imkanların başında maddi imkanlar yani parasal ölçüler geliştirilerek yöntemlerden faydalana bilinir. Bu yöntem her zaman geçerli bir yöntem değildir. Örneğin ne kadar imkan ve parasal yatırım yaparsanız yapın bir makinenin kapasitesi üzerinden verimliliği artıramaz imkansızdır. Verimliliği etkileyen üçüncü yöntem ise çalışanın temposu yani hızıdır. Bu yöntem de insanın üstün başarısı bile olsa fizyolojik sonuçlarda çıkaracağı veya sağlayacağı verimlilik sınırlı kalmakta ve gücünün üstünde çıkma imkanı bulunmamaktadır. Bu yöntemlerin hizmet sektöründe karşılığı makineden çok insan gücüdür. İnsan sağlığına yönelik olarak hizmet sunan tüm makinelerin çalışmalarını ve hastalar hizmeti sunan sağlık çalışanlarının iş yükü fazlalığı hem kendi sağlıkları açısından hem de hizmet sunduğu hastaların sağlıklarını direk etkileyeceğinden iş yükü kavramı ve verimlilik konusu daha bir önem kazanır.

Makineyle çalışan birey fizyolojik kapasitesinin üzerinde bir iş yükü ile uzun süre zorlanırsa iş kazaları, hatalı üretim, hastalık vb. nedenlere maliyetler artacak, verimlilik ise düşecektir. Gerçekçi verimlilik seviyeleri ancak bu verilerin ışığında belirlenebilecektir. Bu noktada ergonominin tanımı da verimlilik ekseninde şu şekilde yapılmaktadır. Ergonomi; güvenli, verimli, konforlu ve etkili insan kullanımı için makine ve aletlerin, sistem ve görevlerin, çevre ve işin tasarımına insanın yetenekleri, davranışları, sınırları ve diğer özellikleri hakkındaki bilgiyi keşfetmek ve uygulamaktır. Ergonomi ile insanın verimliliği en üst düzeye çıkarma çalışmaları son yıllarda hep bilimsel konu olmaya devam edecek gibidir.

## **2.11. İŞ YÜKÜNÜN ÖNEMİ VE SONUÇLARI**

İş yükü, makine ve makineye hükmedenin arasındaki ilişkinin yeteri kadar eğitilmiş ve donanımlı insanın meydana getirdiği, ortaya çıkardığı tüm maddi ve hizmetler bütünüdür. Bunun verimli yapabilmeleri için gerekli olan ekipmanın, eğitim seviyesinin ve çevresel koşulların sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Toplam İş Yükü (TİY) seviyesi üzerinde fiziki ve zihinsel faktörlerin yanında çevresel ve çalışma duruşlarından kaynaklanan konumsal faktörlerde önemli derecede belirleyici olmaktadır. Doğru olarak belirlenmiş TİY seviyesi işletmede yapılacak birçok çalışmaya temel oluşturmaktadır. Bu çalışmaların en önemlisi doğru yerde doğru mekanda doğru iş ve doğru zaman ve şartlar oluşturmak ve bunları belirleyecek doğru yönetici belirlemektir. Fiziki şartlar açısından doğru seçilmiş bir pozisyonda ışık ve ses gibi iş yükünü ve verimliliği doğrudan etkileyen bir ortamın sağlıklı verimli bir şekilde dizayn edilmesi iş yükünün sonuçları açısından son derece önemlidir. Burada dikkat edilecek ve sonuçlar açısından önemli olan bir diğer konuda yeterli güvenli önlemlerin alınmasıdır. Tüm bu çalışmalara temel oluşturan TİY seviyesinin doğru bir şekilde belirlenmesinin önemi büyüktür. TİY seviyesinin belirlenmesine yönelik olarak birçok çalışma yapılmıştır, ancak faktörlere verilen hesaplama ve ağırlık açısından bu yöntemler birbirinden farklılaşmaktadır. Buradaki yazında TİY seviyesinin hesaplanması aşamasında faktör ve alt faktör arasındaki etkileşimleri dikkate alması ve alt faktör temelinde daha hassas bir değerlendirmeye imkân tanınmasıdır.

## **2.12. İŞ YÜKÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Aşırı iş yükü çalışanlarda meydana getirdiği olumsuz etkiler yüzünde çalışanlar, tükenmişlik yaşamakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Aşırı iş yükü, örgütsel bağlılığın yetersizliğine sebep olmakta bu durumda kendini, İşten ayrılma, devamsızlık ve geç gelme, performansta düşme, iş stresinde artma gibi belli başlı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

İş stresi yetersiz yapılan çalışma konularından kaynaklanmaktadır. İşin fiziki koşullarını belirleyen ısı değerleri, gürültü, ışık durumu radyasyon ve hava kirliliği

çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu faktörler negatif unsurlar içerir ve stres yaratır.

### 2.13. İŞ YÜKÜ VE İŞ TATMİNİ

Aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık ilişkisi olarak alınan en önemli sonuç tükenmişliktir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte mesleki bir hastalık olarak, bireylerin duygusal tükenme, örgüt içerisinde yer alan veya çevresindeki bireylerle ilişkisini kesme ve kişisel başarısızlık sebebiyle acı çektiği bir psikolojik durum olarak tanımlanır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545). Bundan dolayı tükenmişlik, yaşanan bireyde stres oluşturan nedenler ile başa çıkama neticesinde ortaya çıkan zihinsel, fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen bir durumdur. Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, tükenmişlik yaşayan bireyin en fazla iş yükünden etkilendiği sonucuna varılmıştır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına değişik sebepler neden olmakla birlikte bu sebeplerin başının aşırı iş yükü sebep olmaktadır. Bu faktörler, genel itibariyle kişisel ve çevresel faktörlerden veya bunların birleşiminden kaynaklanmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Silig, 2003).

Tükenmişlik, birey ve örgüt açısından ciddi ve ağır neticeleri beraberinde getireceği için önlenmesi gerekir (Çokluk, 2003: 110). Tükenmişliğin sebepleri, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Medeni durum, yaş, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, işe aşırı bağlılık, kişilik, motivasyon, kişisel yaşamda karşılaşılan stresler, performans, iş tatmini, çeşitli ilişkiler yürüttüğü bireyler ve üstlerinden gördüğü destek gibi nedenler kişisel nedenler başlığı altında incelenmektedir. Çalışılan örgüt tipi, işin niteliği, örgütün özellikleri, iş yükü, haftalık çalışma süresi, rol belirsizliği, iş gerilimi, karara katılamama, eğitim durumu, örgüt iklimi, örgüt içi ilişkiler, toplumsal ve ekonomik ve nedenlerin ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir (Izgar, 2001: 11).

Tükenmişlik ve iş tatminsizliği olarak son yıllarda yapılan araştırmalarda inanç faktörü üzerinde durulmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe bu durum daha da belirgin

bir hal almaktadır. Sağlık hizmeti sunan ve çok ağır Şartlarda alıŐan sürekli ölüm ve bozulmuŐ insan cesetleriyle karŐılaŐan sağlık çalışanlarının tükenmişlikle başa çıkma ve iş tatminsizliğinin ortadan kaldırmasına yönelik olarak ABD de ve İsrail gibi ülkelerde din adamlarında destek alarak iş tatminsizliği ortadan kaldırılma çalışmaları yapılmaktadır. Türkiye’de yeni dile getirilen bu çalışmalara din adamları çağrılarak bozulan psikoloji ve iş tatminsizliği giderilebilir.

## BÖLÜM 3

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen neticelere varma aşamalarından bahis edilmektedir. Bu bağlamda, ilk olarak çalışmada kullanılan verilerin nasıl bulunduğu anlatılmaktadır. Verileri bulmak için kullanılan ölçekler ve verilerin analiz yöntemleri konusu sonrasında anlatılmaktadır. Çalışanların demografik ve kişisel çalışma koşullarının analizi için 8 soru sorulmuş, birleşik olarak sunulan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve aşırı iş yüküne yönelik 27 sualden oluşan ankete ne derecede katıldıkları, Beşli Likert Ölçeğine göre belirlenmiştir (1.Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum). Çalışmadan elde edilen veriler, SPSS18 programında analiz edilmiştir.

#### 3.1. ÇALIŞMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmamızda önceden kullanılmış veri toplama araçlarından yararlanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek amacıyla Mowday vd (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır. İş tatmini ise Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979; 1983) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğiyle (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) ölçülmüştür.

Çalışmamızda kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde birleşik olarak “örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş yükü” anketi ve ayrı olarak da“demografik özellikler’ anketinden oluşmaktadır. Çalışmamdaki varsayımları test etmek amacıyla kullanılan veriler Diyarbakır ilinde bulunan hastanelerden kamu hastanesi olarak Diyarbakır Eğitim Araştırma Hastanesi ve Diyarbakır Devlet Hastanesi, özel hastane olarak Özel Veni Vidi Hastanesi, Özel Genesis Hastanesi ile Özel Memorial hastaneleri çalışanlarına yönelik anketler dağıtılıp, araştırma yapılmıştır. Son olarak üniversite hastanesi olarak Dicle Üniversitesi Hastaneleri’nde çalışan sağlık çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan anket çalışmasına verdikleri cevapların ortaya çıkardıkları tablolar işlenmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.2. ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Çalışmada kullanılan veriler Diyarbakır ilindeki Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri ile Sağlık Bakanlığına bağlı Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Diyarbakır Devlet Hastanesi olan kamu hastaneleri, Özel hastanelerden Özel Genesis ve Memorial Hastanelerinden toplam 200 çalışandan alınan veriler değerlendirilmiştir. Diyarbakır ilinde çalışan ve kamu kuruluşu olarak Dicle Üniversitesi ve Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 587 kişiden 93 anket ve özelde çalışan 816 sağlık çalışanından toplam 107 kişi anketi cevaplamış ve araştırmaya dahil edilmiştir. Toplanan anketlerden tam olarak cevaplanan 200 anket sonuçlarının SPSS İstatistik 18 programına yüklenerek analiz edilmiştir.

**Tablo.3.1. Kurum Çalışan Sayısı ve Anket Sayıları**

KURUMU	SAĞLIK ÇALIŞANLARI TOPLAM	ANKET SAYISI
DIYARBAKIR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ	392	10
ÖZEL HASTANELER	816	107
DİCLE ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ	195	83
TOPLAM	1403	200

### 3.3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışanların Örgütsel bağlılık ve iş tatminini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla Prof. Dr. Ünal Ay hocanın Çukurova Üniversitesinde iken Adana İl Vali Yardımcısı olan Dr. M. Turan Çuhadar'ın hazırlamış olduğu "Örgütsel Bağlılık ve İş Anketi"nden yararlanılmıştır. Bu alanda kullanılan dokuz soru örgütsel bağlılık yedi sorusu iş tatminine yönelik hazırlanmış ve beşli ölçeğe uyarlanmıştır. Bu soruların karşılardaki seçeneklerde açıklamaya ne ölçüde katıldıkları, Beşli Likert (1.Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum) ölçeğine göre belirlenmiştir. Her seçeneğe, en olumsuzdan en olumluya doğru artan bir şekilde olmak üzere birden beşe kadar değişen değerler atanmıştır.

### 3.3.1. İş Yüğü Ölçeği

İş yüğü ile ilgili geliştirilen anketlerde kullanılan soruları Likert ölçeğine uyarlanarak çalışanlara sunulan anket soruları değerlendirilmiştir. Örneğin “Hangi sıklıkta işinizi hızlı yapmanız gerekmektedir?” sorusu; “İşimi çok hızlı yapmam gerekmektedir.” cümlesine çevrilerek Likert Ölçeğine göre değerlendirilmesi sağlanmıştır. Buna benzer iş yüğü ile ilgili soruları cümleler ile değiştirilerek araştırma yapılmıştır. Aşağıdaki sorulardan cümleler çıkarılarak anket hazırlanmıştır.

İş Yüğü ölçeği Caplan, Cobb, French, Van Harrison ve Pinneau (1980) tarafından geliştirilmiştir. On bir maddelik bu ölçek çalışanın iş yükünü ölçme amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek çalışanın zihinsel bağlamda algıladığı zorluğu veya iş yükünü değil, gerçek anlamda çalışırken yaptığı iş ve işlemlere ait iş yükünü ölçmeyi amaçlamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği, 72 ile 81 arasında değişkenlik göstermiştir (Dwyer ve Ganster, 1991; Phelan, Bromet, Schwartz, Dew ve Curtis, 1993; Sargent ve Terry, 1998; Wallace, 1997).

Aşırı iş yüğü ölçeği, çalışma saatleri, rekabetçilik, işletme ölçeği ve işe gelmeme değişkenleri ile olumlu korelasyon gösterirken, çalışma tatmini, iş tatmini ve profesyonel bağlılık ile olumsuz korelasyon göstermiştir (Dwyer ve Ganster, 1992; Phelan, Bromet, Schwartz, Dew ve Curtis, 1993; Sargent ve Terry, 1998; Wallace, 1997).

Kaynak: Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Van Harrison, R., ve Pinneau, S.R. (1980). Job demands and worker health. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

- Hangi sıklıkta işinizi zor biçimde yapmanız gerekmektedir?
- Hangi sıklıkta işinizden başka sorumluluklarınıza vakit bulmadığınızı hissetmektesiniz?
- Hangi sıklıkta bütün gayretinize rağmen “daha yapılacak çok işim var” demektesiniz?
- İşini yaparken ne kadar yavaşlayabilme yapabilirsin?
- Düşünmeye ve rahat hissetmeye ne kadar zamanın var?
- İş yükünün miktarı nedir?



- İş arkadaşların ve üstlerin senden ne kadar çalışmanı beklemektedir?
- Bütün işini tamamlaman için ne kadar zamana ihtiyacın vardır?
- Yapmakla sorumlu olduğun iş, proje ve görevlerin ne kadardır?
- Ağır iş tempoları / yükü aralarında ne kadar dinlenme zamanın vardır?

**Tablo.3.2. İş Yükü Anket Soruları Tablosu**

İşimi çok “hızlı” yapmam gerekmektedir.	1	2	3	4	5
İşime çok sık yoğunlaşmam gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Çok sık, işimden başka sorumluluklarıma vakit bulamadığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çok sık, bütün gayretime rağmen “daha yapılacak çok işim var” diyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken, çok sık yavaşlayabilirim.	1	2	3	4	5
Düşünmek ve rahat hissetmek için çok zamanım var.	1	2	3	4	5
İş yüküm çok fazladır.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım ve üstlerim benden çok fazla çalışmamı beklemektedir.	1	2	3	4	5
Bütün işimi tamamlamak için çok zamana ihtiyacım vardır.	1	2	3	4	5
Yapmakla sorumlu olduğum iş, proje ve görevlerim çoktur.	1	2	3	4	5
Ağır iş tempoları arasında dinlenmek için çok fazla zamanım vardır	1	2	3	4	5

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı değerlendirmek üzere çalışanlara sorulan sorularda kurum başarısının sağlanmasına yönelik gayretleri, kurumunu benimseyip benimsemedikleri, örgüt içerisinde verilen görevleri ne ölçüde yaptıklarına dair soruların cevapları araştırılmıştır. Örgütsel kültüre yönelik düşüncelerinin yanında, örgüt içerisinde yer almanın verdiği gurur sorgusu, motivasyon, örgütün geleceği gibi fikirler de araştırılmıştır.

Ölçek tutumsal bağlılığı ölçme amacıyla Mowday, Steers, ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiştir.

Ölçeğin güvenirliği 74 ile 92 arasında değişmektedir (Arye, Luk, ve Stone, 1998; Cohen, 1995, 1996; Dulebohn ve Martocchio, 1998; Huselid and Day, 1991; Jones, Scarpello ve Bergman, 1999; Kirchmeyer, 1992).

Örgütsel bağlılık güç ve çalışanın departmanının başarısı, terfi etmeye ilişkin olumlu algı, gelir düzeyi, işinde başarılı ve mutlu hissetme, ve iş tatmini, iş yükünün esnekliği ile pozitif korelasyon göstermiştir. İşten ayrılma niyeti, keyfi uygulamalar, ve işletmendedeki işten ayrılmalar ile olumsuz korelasyon göstermiştir (Huselid ve Day, 1991; Kirchmeyer, 1992; Wahn, 1998).

Ölçeğin Kaynağı: Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

**Tablo3.3. Örgütsel Bağlılık Anketi Soruları Tablosu**

Çalıştığım kurumun başarısı için fazladan gayret göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun dostlarıma çalışılabilecek en iyi kurumlardan biri olarak bahsederim.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak için bana verilecek her işi yaparım.	1	2	3	4	5
Benim değerlerimle kurumun değerleri birbirine paraleldir.	1	2	3	4	5
Herkese bu kurumun bir üyesi olmanın verdiği gururdan söz ederim.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak motivasyonumu artırıyor.	1	2	3	4	5
İşe başlarken başka kurumlarda değil burada işe başlamış olmaktan dolayı çok memnunum.	1	2	3	4	5
Kurumumun geleceği benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
Benim için bu kurum çalışabilecek en iyi yerdir	1	2	3	4	5

### 3.3.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmininde kullanılan ölçekte, çalışanların iş tatminini ve tükenmişliğini ölçmeye yönelik sorularda örgüt içerisinde yer alan bireylerin arkadaşlık ortamı, yaptığı işten duyduğu memnuniyet, üst ast ilişkisi gibi idari ve kişisel sorular sorulmuştur. Bunun dışında kişinin aldığı ücret, terfi gibi kişisel motivasyonu artırıcı iş tatmini sağlayan konularda da araştırma genişletilmiştir.

**Tablo.3.4. İş Tatmini Anket Soruları Tablosu**

İş yerindeki arkadaşlarımla çalışmaktan dolayı memnunum.	1	2	3	4	5
Bağlı bulunduğum birim amiriyle olan ilişkimden memnunum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5
Başka işleri düşündüğümde, çalıştığım kurumdan memnunum.	1	2	3	4	5
Mevcut becerilerim ve gayretlerim çerçevesinde maaş veya ücretimden memnunum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalıştığım süreyi göz önüne aldığımda bu zamana kadarki terfiimden memnunum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bulunduğum sürece hak ettiğim konuma terfi etmem mümkündür.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR

#### 4.1. ARAŞTIRMA SORU VE HİPOTEZLERİ

Aşırı iş yükü sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkilemekte midir?

Aşırı iş yükü sağlık çalışanlarının iş tatminini etkilemekte midir?

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Sağlık çalışanlarının iş tatmini ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Sağlık çalışanlarının iş yükü ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

#### 4.2. VERİLERİN ANALİZİ

##### 4.2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Analiz Tekniği

Araştırma anketi iki temel kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler ile ilgili anket maddeleri bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş yükü ve aşırı iş yükü ile ilgili anket maddeleri bulunmaktadır. Ankette demografik değişkenler dışındaki değişkenler “1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” ifadelerinin yer aldığı Beşli Likert Ölçeği ile ölçülmektedir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı, iş tatmini, iş yükü ve aşırı iş yükünü belirlemek amacıyla ise Prof. Dr. Ünal Ay tarafından oluşturulmuş Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini-İş Yükünü ölçen 27 maddelik envanter kullanılmıştır.

Örnekleme katılanlardan elde edilen anketler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Örnekleme dahil sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ve ölçeklere ait bilgiler incelenirken aritmetik ortalama, standart sapma gibi merkezi dağılım ölçüleri ile grupların genişliğini karşılaştırmak için frekans ve yüzdelik dilimler kullanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarının test edilmesi için genelleme istatistiksel

yöntemlerden bağımsız iki örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

#### 4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik

##### Analizleri

Araştırmanın ilk bölümünde bulunan Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini-İş Yüğü envanterinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin, 885 çıkmasıyla ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için ise faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Bartlett testlerinin, Tablo 1'de görüldüğü gibi anlamlıdır. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini-İş Yüğü ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizlerinde, ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1. KMO ve Bartlett Testlerinin Sonuçları**

	KMO değeri	Bartlett Değeri	Bartlett Anlamlılık
Kullanılan Ölçek	0,872	4036,551	0,000

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi 27 madde olan ölçek dört faktör altında toplanmışlardır. Örgütsel Bağlılık adı verilen ilk faktör toplam varyansın % 21,793'ünü, İş Tatmini adı verilen ikinci faktör toplam varyansın % 19,270'ini, İş Yüğü adı verilen üçüncü faktör toplam varyansın % 15,223'ünü ve son olarak Ağır İş Yüğü adı verilen dördüncü faktör toplam varyansın % 11,537'sini açıklamaktadır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %67,824 olarak bulunmuştur.

Ölçekte yer alan maddeler Beşlili Likert Ölçeğinde sıralanmış olup en düşük puanın 1; en yüksek puanın 5 olduğu dikkate alındığında puan düzeyleri;

$5-1=4/5=0,80$  olarak belirlenmiştir. Bu durumda elde edilen puanlar Tablo 4.2'de görüldüğü gibi değerlendirilecektir.

**Tablo 4.2. Ölçek Puan Düzeyleri**

<b>Puan Aralığı</b>	<b>Puan Düzeyi</b>
1,00-1,80	Hiç katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Tamamen katılıyorum

(Likert Ölçeğinin puan düzeylerinden alınmıştır)

#### **4.2.3. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda örneklem kitlesinin demografik faktörlerin gruplara göre yüzdelik dağılımları verilmiştir. Daha sonra Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Yükü ve Aşırı İş Yükü değişkenlerinin ortalama ve standart sapmaları ile ilgili analiz sonuçlarından bahsedilmiştir. Daha sonra Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Yükü ve Aşırı İş Yükü ile demografik faktörleri ilişkisi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Son olarak Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İş Yükü ve Aşırı İş Yükü arasındaki ilişki sonuçlarından bahsedilmiştir.

#### **4.2.4. Örneklem İlişkin İstatistikler**

Tablo 4.3.'de çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 47,5'i kadın, % 52,5'i erkektir. Çalışanların %56,0'ı evli, %44,0'ı bekardır. Çalışanların %19,0'unun yaşı 18-25 arası, %45,0'inin yaşı 26-35, % 25,0'inin yaşı 36-45, %11,0'inin yaşı 46 ve daha büyüktür. Araştırmaya katılan çalışanların %10,0'u ilköğretim, %29,5'i lise, %50'si üniversite, %10,5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Sağlık çalışanlarının %21,0'i hekim,

%32,5'i hemşire/ebe, %20,5'i sağlık memuru/tıbbi sekreter, %26,0'i diğer çalışanlardır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %43,5'inin bu statüdeki (görevdeki) hizmet süresi 0-5 yıl, %31,0'inin 6-10 yıl, %14,0'inin 11-15 yıl, %11,5'inin 16 yıl ve üzeridir. Sağlık çalışanlarının %46,5'i kamuda, %53,5'i özel sektörde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %70,5'inin kurumdaki görev süresi 0-5 yıl, %13,5'inin 6-10 yıl, %16,0'sının 10 yıldan fazladır.

**Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Dağılımları**

N=200		f	%		F	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	95	47,5		Hekim	42 21,0
	Erkek	105	52,5		Hemşire	65 32,5
<b>MedeniDurum</b>	Evli	112	56,0	<b>Görev</b>	Sağlık memuru	41 20,5
	Bekar	88	44,0		Diğer	52 26,0
<b>Yaş</b>	18-25	38	19,0		0-5 yıl	87 43,5
	26-35	90	45,0		6-10 yıl	62 31,0
	36-45	50	25,0	<b>Görevdeki süre</b>	11-15 yıl	28 14,0
	46 ve üzeri	22	11,0		16 yıl ve üzeri	23 11,5
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	20	10,0	<b>Kurum</b>	Kamu	93 46,5
	Lise	59	29,5		Özel	107 53,5
	Üniversite	100	50,0		0-5 yıl	141 70,5
	Lisansüstü	21	10,5	<b>İşyerindeki süre</b>	6-10 yıl	27 13,5
					10 yıldan fazla	32 16,0

#### 4.2.5. Bireysel Değerler ile İlgili Bulgular

Tablo 4.4.'te sağlık çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Yükü ve Aşırı İş Yükü verdikleri önem sıralamaları görülmektedir. Buna göre sağlık çalışanları

Örgütsel Bağlılık değişkenine “Kararsızım” ( $X=3,27$ ); İş Tatmini değişkenine “Kararsızım” ( $X=3,28$ ), İş Yükü değişkenine “Katılıyorum” ( $X=3,66$ ); Aşırı İş Yükü değişkenine “Katılıyorum” ( $X=3,82$ ) düzeyinde önem vermiştir.

**Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, ve İş Yükü Faktörlerine Ait Betimsel İstatistikler**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Düzye</b>
Örgütsel Bağlılık	200	3,27	0,91	Kararsızım
İş Tatmini	200	3,28	1,03	Kararsızım
İş Yükü	200	3,66	0,85	Katılıyorum
Aşırı İş Yükü	200	3,82	0,74	Katılıyorum

Tablo 4.5’te ölçeği oluşturan “Örgütsel Bağlılık”, “İş Tatmini”, “İş Yükü” ve “Aşırı İş Yükü” boyutları ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde İş Yükü ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $F=3,790$ ;  $p<,005$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-35 yaş grubundaki sağlık çalışanlarının İş Yükü algısı 18-25 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki sağlık çalışanlarının İş Yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.



**Tablo 4.5. Ölçek Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	18-25	38	3,50	1,31	2,100	0,102
	26-35	90	3,11	0,79		
	36-45	50	3,35	0,76		
	46 ve üzeri	22	3,42	0,84		
	Toplam	200	3,28	0,91		
<b>İş Tatmini</b>	18-25	38	3,55	1,12	1,356	0,257
	26-35	90	3,17	1,06		
	36-45	50	3,23	0,92		
	46 ve üzeri	22	3,38	0,94		
	Toplam	200	3,28	1,03		
<b>İş Yüğü</b>	18-25	38	3,36	1,04	3,790	<b>0,011</b>
	26-35	90	3,85	0,74		
	36-45	50	3,50	0,88		
	46 ve üzeri	22	3,74	0,70		
	Toplam	200	3,66	0,85		
<b>Aşırı İş Yüğü</b>	18-25	38	4,01	0,72	1,651	0,179
	26-35	90	3,84	0,75		
	36-45	50	3,66	0,79		
	46 ve üzeri	22	3,76	0,60		
	Toplam	200	3,82	0,74		

Tablo 4.6’da ölçeği oluşturan “Örgütsel Bağlılık”, “İş Tatmini”, “İş Yüğü” ve “Aşırı İş Yüğü” boyutları ile katılımcıların eğitim seviyeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde İş Yüğü ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $F=4,791$ ;  $p<,005$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre üniversite mezunu sağlık çalışanlarının İş Yüğü algısı ilköğretim mezunu sağlık çalışanlarının İş Yüğü algısından; lisansüstü düzeyde eğitim gören sağlık çalışanlarının İş Yüğü algısı ilköğretim ve lise mezunu sağlık çalışanlarının İş Yüğü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 4.6. Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	İlköğretim	20	2,96	1,16	1,459	0,227
	Lise	59	3,35	0,90		
	Üniversite	100	3,25	0,89		
	Lisansüstü	21	3,51	0,74		
	Toplam	200	3,28	0,91		
<b>İş Tatmini</b>	İlköğretim	20	3,33	1,25	0,168	0,918
	Lise	59	3,24	1,03		
	Üniversite	100	3,26	0,98		
	Lisansüstü	21	3,41	1,10		
	Toplam	200	3,28	1,03		
<b>İş Yüğü</b>	İlköğretim	20	3,14	1,19	4,791	<b>0,003</b>
	Lise	59	3,55	0,86		
	Üniversite	100	3,75	0,77		
	Lisansüstü	21	4,04	0,59		
	Toplam	200	3,66	0,85		
<b>Aşırı İş Yüğü</b>	İlköğretim	20	3,80	0,98	0,502	0,681
	Lise	59	3,78	0,67		
	Üniversite	100	3,81	0,78		
	Lisansüstü	21	4,01	0,49		
	Toplam	200	3,82	0,74		

Tablo 4.7’de ölçeği oluşturan “Örgütsel Bağlılık”, “İş Tatmini”, “İş Yüğü” ve “Aşırı İş Yüğü” boyutları ile katılımcıların işyerindeki hizmet süresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde Örgütsel Bağlılık (F=4,170; p<,005) ile işyerindeki hizmet süresi arasında ve İş Yüğü ile işyerindeki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (F=3,929; p<,005). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre işyerindeki hizmet süresi 0-5 yıl olan sağlık çalışanlarının Örgütsel Bağlılık düzeyi işyerindeki hizmet süresi 10 yıldan fazla sağlık

çalışanlarının Örgütsel Bağlılık düzeyinden; işyerindeki hizmet süresi 0-5 yıl olan sağlık çalışanlarının İş Yükü algısı işyerindeki hizmet süresi 10 yıldan fazla sağlık çalışanlarının İş Yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 4.7. Ölçek Alt Boyutlarının İşyerindeki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0-5 yıl	141	3,39	0,85	4,170	<b>0,017</b>
	6-10 yıl	27	3,12	0,93		
	10 yıldan fazla	32	2,91	1,07		
	Toplam	200	3,28	0,91		
<b>İş Tatmini</b>	0-5 yıl	141	3,29	0,96	0,555	0,575
	6-10 yıl	27	3,11	1,14		
	10 yıldan fazla	32	3,38	1,20		
	Toplam	200	3,28	1,03		
<b>İş Yükü</b>	0-5 yıl	141	3,76	0,81	3,929	<b>0,021</b>
	6-10 yıl	27	3,49	0,91		
	10 yıldan fazla	32	3,34	0,93		
	Toplam	200	3,66	0,85		
<b>İş Yükü</b>	0-5 yıl	141	3,83	0,72	0,692	0,502
	6-10 yıl	27	3,90	0,52		
	10 yıldan fazla	32	3,69	0,98		
	Toplam	200	3,82	0,74		

Tablo 4.8’de ölçeği oluşturan “Örgütsel Bağlılık”, “İş Tatmini”, “İş Yükü” ve “Aşırı İş Yükü” boyutları ile katılımcıların kurumdaki statüleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde İş Tatmini (F=3,970; p<,005) ile işyerindeki statü arasında ve İş Yükü ile işyerindeki statü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (F=3,150; p<,005). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre sağlık memuru/tıbbi sekreterlerin İş Tatmini düzeyi hemşire/ebe ve diğer

çalışanların İş Tatmini düzeyinden; hekim ve hemşire/ ebelerin İş Yükü algısı diğer sağlık çalışanlarının İş Yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 4.8. Ölçek Alt Boyutlarının Kurumdaki Statüye Göre ANOVA Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Hekim	42	3,41	0,78	1,586	0,194
	Hemşire/ebe	65	3,16	0,76		
	Sağlık memuru	41	3,48	1,02		
	Diğer	52	3,16	1,08		
	Toplam	200	3,28	0,91		
<b>İş Tatmini</b>	Hekim	42	3,34	0,97	3,970	<b>0,009</b>
	Hemşire/ebe	65	3,05	0,92		
	Sağlık memuru	41	3,72	0,97		
	Diğer	52	3,17	1,16		
	Toplam	200	3,28	1,03		
<b>İş Yükü</b>	Hekim	42	3,80	0,81	3,150	<b>0,026</b>
	Hemşire/ebe	65	3,82	0,64		
	Sağlık memuru	41	3,58	0,86		
	Diğer	52	3,39	1,04		
	Toplam	200	3,66	0,85		
<b>Aşırı İş Yükü</b>	Hekim	42	3,78	0,78	0,669	0,572
	Hemşire/ebe	65	3,73	0,78		
	Sağlık memuru	41	3,88	0,61		
	Diğer	52	3,91	0,75		
	Toplam	200	3,82	0,74		

Tablo 4.9’da ölçeği oluşturan “Örgütsel Bağlılık”, “İş Tatmini”, “İş Yükü” ve “Aşırı İş Yükü” boyutları ile katılımcıların statülerindeki hizmet süresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde İş Tatmini (F=3,897; p<,005) ile statüdeki hizmet süresi arasında ve Aşırı İş Yükü ile statüdeki görev süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (F=4,506; p<,005). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre statüdeki görev süresi 0-5 yıl ve 11-15 yıl olan sağlık çalışanlarının İş Tatmini düzeyi statüdeki görev süresi 6-10 yıl olan sağlık çalışanlarının

İş Tatmini düzeyinden; statüdeki görev süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan sağlık çalışanlarının İş Yükü algısı statüdeki görev süresi 16 yıl ve daha fazla olan sağlık çalışanlarının İş Yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 4.9. Ölçek Alt Boyutlarının Statüdeki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0-5 yıl	87	3,40	1,05	2,350	0,074
	6-10 yıl	62	3,19	0,67		
	11-15 yıl	28	3,40	0,80		
	15 yıldan fazla	23	2,89	1,00		
	Toplam	200	3,28	0,91		
<b>İş Tatmini</b>	0-5 yıl	87	3,47	1,07	3,897	<b>0,010</b>
	6-10 yıl	62	2,93	0,93		
	11-15 yıl	28	3,46	0,90		
	15 yıldan fazla	23	3,25	1,08		
	Toplam	200	3,28	1,03		
<b>İş Yükü</b>	0-5 yıl	87	3,68	0,89	0,703	0,551
	6-10 yıl	62	3,72	0,87		
	11-15 yıl	28	3,63	0,64		
	15 yıldan fazla	23	3,42	0,93		
	Toplam	200	3,66	0,85		
<b>Aşırı İş Yükü</b>	0-5 yıl	87	3,89	0,78	4,506	<b>0,004</b>
	6-10 yıl	62	3,78	0,63		
	11-15 yıl	28	4,06	0,49		
	15 yıldan fazla	23	3,36	0,96		
	Toplam	200	3,82	0,74		

Tablo 4.10’da “Aşırı İş Yükü” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde sağlık çalışanlarının algıladıkları Aşırı İş Yükü ile sağlık çalışanlarının Örgütsel Bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>,005$ ). “Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin

doğrusal olduğu” varsayımı (Bayram, 2009: 185) karşılanmadığından Regresyon analizi yapılmamıştır.

**Tablo 4.10. Aşırı İş Yükü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Göre Korelasyon Analizi**

		<b>Örgütsel Bağlılık</b>
	<b>r</b>	-0,033
<b>Aşırı İş Yükü</b>	<b>p</b>	0,642
	<b>n</b>	200

Tablo 4.11’te “Aşırı İş Yükü” ile “İş Tatmini” arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde sağlık çalışanlarının algıladıkları Aşırı İş Yükü ile sağlık çalışanlarının İş Tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>,005$ ). “Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu” varsayımı (Bayram, 2009: 185) karşılanmadığından Regresyon analizi yapılmamıştır.

**Tablo 4.11. Aşırı İş Yükü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre Korelasyon Analizi**

		<b>İş Tatmini</b>
	<b>r</b>	0,042
<b>Aşırı İş Yükü</b>	<b>p</b>	0,553
	<b>n</b>	200

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için kurulan yapının içerisinde faaliyetlerini yerinde ve zamanında yerine getirerek büyük bir kazanım sağlar. Bu örgütün sonuç alma yöntemidir. Dolayısıyla bağlılık aynı zamanda bir ekonomik ve sosyal kazanç haline gelir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan birey tüm varlığıyla çaba sarf ederek örgütünün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışacak bu durum sonuç açısından bir örgüt veya işletme için son derece önemlidir. Örgütler hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için bireyin örgütsel bağlılığını geliştirmeye ve bağlılık düzeyini yükseltmek istemektedir.

Örgütsel bağlılığı yükseltmek için birçok taktikler geliştiren kurum ve kuruluşlar ürettikleri çıktılarını ve hizmetlerinin hem kalitesini hem de ekonomik anlamda kazançlarına kazanç katmak istemektedirler. Örgütsel bağlılık bir kuruluşun tüm sorunlarını çözmeye yetmez bundan dolayı örgütsel bağlılığın yanına bir de iş tatminin koymak gerekir. Bu yüzden son yıllardaki araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ve iş tatminin beraber incelemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek, iş tatmini açısından doyuma ulaşmış bireyler örgütle birleşik bir bütün olur. Amaç ve hedeflere kilitlenen kitlelerin üstesinden gelemeyecek hiçbir sorun kalmayacaktır. Örgütsel bağlılık ve iş tatminin arasındaki paralellik tüm araştırmaların ortak sonucu olarak görülür. Yapılan tüm araştırmalarda bu sonuca ulaşılmıştır. Örgüt bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan bireylerin, örgütsel hedeflere ulaşmada ve görevlerini yerine getirmede daha fazla gayret ettikleri görülmektedir, Örgütler önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek üzere, çevre içinde bir sistem olarak faaliyet gösterirler. Çevreden aldıkları girdileri süreçlerinde işleyerek ürün ve hizmet olarak yine çevreye sunarlar. Bu işleme sürecinde en önemli kaynak insandır.

Bu güne kadar yapılan çoğu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularında yeterli seviyede olmadıkları ve örgütsel bağlarının düşük, iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin ABD de hemşireler üzerinde yapılan bir incelemede Spector (2011), iş tatmin boyutlarından tatminsizlik sonucuna

ulaşırken; yöneticiler çalışma arkadaşlarında tatmin olunan boyutlar çıkmıştır. Yelboğa'nın (2009: 1070), araştırmasında iş tatminsizliğinin daha çok ücret ve ödüllerin yetersizliği sonucuna ulaşmıştır. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2011) nun yaptığı araştırmada çıkan sonuçlar, Spector'un ve Yelboğa'nın araştırma bulguları aynı paralellik göstermektedir. Ciğerci'nin (2004: 27). Yaptığı araştırmada ise sağlık çalışanlarının iş tatminsizlik nedenleri arasında çalışmasında ek imkânlar, yükselme ve olası ödüller çıkmıştır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2011: 93).

Örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkileyen en önemli unsurların başında iş yükü gelmektedir. Aşırı iş yüküne maruz kalan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı zayıflamakta ve sonuçta iş tatminsizliği yaşamaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini sebep ve sonuçlar açısından en bağlantılı olduğu kavram iş yüküdür. Aşırı iş yüküne bağlı çalışan belli bir süre işi yapmaya örgütsel anlamda kendisine düşen görevleri şahsi çaba ve gayretleriyle sürdürmeye çalışır ancak, bu sonucunda tükenmeye ve büyük hayal kırıklıklarıyla örgütten soğumaya başlar. Örgütsel bağlılıktaki zayıflık iş tatminsizliğine neden olur. Bu döngü ile aşırı iş yükü örgütsel bağlılığın bitmesi sonucunu doğurduğu gibi, iş tatminsizliğine de neden olur.

### **Diyarbakır Hastanelerinde yapılan çalışmada ise şu sonuçlar elde edilmiştir.**

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve aşırı iş yükü sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde ortalama karasız kaldıkları görülmüştür. Ancak aşırı iş yükü değişkenine daha belirgin olarak katılıyorum sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç Diyarbakır genelinde sağlık çalışanlarının iş yükünün fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve aşırı iş yükü boyutları ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Farkın kaynağına ilişkin yapılan 26-35 yaş grubundaki sağlık çalışanlarının iş yükü algısı 18-25 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki sağlık çalışanlarının iş yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının eğitim seviyeleri arasındaki ilişki ile iş yükü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Farkın kaynağına ilişkin yapılan sonuçlarına göre üniversite mezunu sağlık çalışanlarının iş yükü algısı ilköğretim mezunu sağlık çalışanlarının iş yükü algısından; lisansüstü düzeyde eğitim



gören sağlık çalışanlarının iş yükü algısı ilköğretim ve lise mezunu sağlık çalışanlarının iş yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ile işyerindeki hizmet süresi arasında ve iş yükü ile işyerindeki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşyerindeki hizmet süresi 0-5 yıl olan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi işyerindeki hizmet süresi 10 yıldan fazla sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinden; işyerindeki hizmet süresi 0-5 yıl olan sağlık çalışanlarının iş yükü algısı işyerindeki hizmet süresi 10 yıldan fazla sağlık çalışanlarının iş yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının iş tatmini ile işyerindeki statü arasında ve iş yükü ile işyerindeki statü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlara göre sağlık memuru/tıbbi sekreterlerin iş tatmini düzeyi hemşire/ebe ve diğer çalışanların iş tatmini düzeyinden; hekim ve hemşire/ ebelerin iş yükü algısı diğer sağlık çalışanlarının iş yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının iş tatmini ile statüdeki hizmet süresi arasında ve aşırı iş yükü ile statüdeki görev süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuçlara göre statüdeki görev süresi 0-5 yıl ve 11-15 yıl olan sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyi statüdeki görev süresi 6-10 yıl olan sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyinden; statüdeki görev süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan sağlık çalışanlarının iş yükü algısı statüdeki görev süresi 16 yıl ve daha fazla olan sağlık çalışanlarının iş yükü algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Diyarbakır hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ile görev yapılan kurum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özel kurumlarda çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi kamu kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

## 5.2. ÖNERİLER

### **Sağlık çalışanlarının genel olarak sorunlarına yönelik öneriler şunlardır:**

- Sağlık çalışanlarının örgütsel aşamaların tümünde aktif rol almasını sağlamak için düşünce ve önerilerinin alınmasının,

- Çalışanların önemsendiğinin farkına varılması açısından, teşekkür ve takdir belgelerinin verilmesi, hediye ve ödüllendirmelere sık sık başvurulması,

- Çalışanların bulunduğu alana daha iyi hakim olması ve pratik işler çıkarmasına yardımcı olacak hizmet içi eğitimlerin tekrarlanması,
- Örgütte çalışan bireylerin performans kriterleri nesnel bir şekilde ve herkesi aleni olarak bildiği kriterler doğrultusunda yapılarak bilgilerin zamanında çalışanlarla paylaşılması,
- Görevlerini yerine getiren sağlık çalışanlarının mesleklerini icra ederken inisiyatif tanınması ve rahat ortamlar sağlanarak gözetim ve denetimin sık sık yapılmaması,
- Çalışanların ergonomik açıdan rahat edecekleri bir iş ortamının sağlanması ve çalışanlarının görüşleri alınarak onlara uygun iş ortamlarının hazırlanması,
- Çalışanlarına yönelik olarak kültürel ve sportif faaliyetler yapılmak suretiyle iş ortamı dışında arkadaşlık ortamlarının hazırlanması ve işten oluşan stresin atılmasına yarayan etkinliklere katılımın sağlanması,
- Çalışanlara yönelik olarak yapılan yer değişikliği ve iş ile ilgili tasarrufların izah edilerek şeffaf bir ortamda politikalar belirlenmesi,
- İş paylaşımının iş yükü değerlerini göz önünde tutulması ve buna göre çalışanlara yönelik adaletli bir iş dağılımı yapılması,.
- Oryantasyon eğitimlerinin yeni iş başı yapmış olan çalışanlar için tekrar edilmesi.
- İş yükünün ve mesleki tehlikenin yüksek, çalışma koşullarının ağır olduğu yoğun bakım birimlerinde çalışan personele maddi ve manevi olarak ödül verilmelidir.

**Diyarbakır iline gelen sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin yüksek düzeyde olması için öneriler şunlardır:**

- Sağlık çalışanlarına yönelik sosyal faaliyet alanlarının oluşturulması.
- Mesleki tecrübeye yeteri kadar sahip olmayan personele hizmet içi eğitimler yapılması.
- Yer ve konut sıkıntısı çeken sağlık çalışanlarına lojman tahsis edilmesi.
- Bölge insanını ve kültürünü tanıtıcı eğitimler verilmelidir.

**Diyarbakır ilinde yapılan bu çalışmada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ve bundan sonra yapılacak araştırmalarda dikkat edilmesi gerekenler şunlardır:**

- Diyarbakır ili kozmopolit yapıdadır. Bu nedenle çalışanlarının bu yapıya yapıya ayak uydurması zaman aldığından bölge dışından gelen çalışanların güven problemi nedeniyle anket çalışmalarına ikna edilmesi sorundur.
- Diyarbakır ili muhafazakar bir toplum olduğundan araştırma konularında Diyarbakırlı sağlık çalışanlarına sorulan bireysel cevaplar daha dikkatli seçilmelidir.
- Araştırmacıların anket dağıtırken çalışanların aynı ilden olup, olmadıklarına dikkat etmeleri gerekir.
- Araştırmaya katılan çalışanların işlerini kaybetme korkusu nedeniyle verilen yanıtların doğru olması açısından bu çalışmanın gizli tutulacağına ikna edilmelidirler.
- Araştırmaya konu anket çalışmasında elde etmek istediği sayının iki katı kadar anket formu dağıtmaları gerekir. Çünkü anket sorularına verilen cevaplardaki tutarsızlık ve boşluklar araştırmayı sekteye uğratacaktır.
- Bundan sonraki çalışmalarda bu hususlar dikkate alınarak daha verimli çalışmalar yapılabilir.

## 6. KAYNAKÇA

- ABA, G, “*İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi*”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya,2009.
- AKÇAMETE, G., KANER S. VE SUCUOĞLU, B. (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- ALİÇ, M. “*Eğitim Örgütlerindeki Personelin Güdülenmesi*”, 1990, s. 17.
- ARIK, A. *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul, 1996
- ARSLANTÜRK G.- ŞAHAN, S. “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*” Polis Bilimleri Dergisi, C.14, S.1, Ankara, 2012
- BABALIK, F.C. (2005), *Mühendisler için Ergonomi İşbilim*, Bursa: Nobel Yayıncılık.
- BAKAN İ. - BÜYÜKBEŞE, T. “*Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,*” Akdeniz Üniversitesi(AÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, S 7, 2004
- BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Ankara
- BALAY, R. (2010); *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Balçık, B. (2002), *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARUTÇU, E. ve SERİNKAN, C. (2008), “*Günümüzün Önemli Sorunlarından Olan Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 541-561.
- BAŞTEMUR, Y., (2006), *İş Tatminiyle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Bayram, L. (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, S.59, ss. 125-139.
- BAYSAL, A. C. - PAKSOY, M. (1999) “*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*” İstanbul Üniversitesi (İÜ).İşletme Fakültesi Dergisi, 28, C1,S.10, İstanbul.
- BAYSAL, A. C. (1997) “*İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 16, S: 2,İstanbul.
- BİBER, A. E. (2010) “*İktisadi Büyümede Kurumsal Faktörler Ve Kurumsal Değişim*”, Akademik Bakış Dergisi, S. 19, Celalabat.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., 2001. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan*.
- CENGİZ, 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.
- Çakır, B., (2006), “*SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*”, DEU, SBE,YYLT, İzmir.
- ÇAKIR, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- ÇETİN, M. (2004). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- ÇİLİNGİR, C., (1981) “*Tarım Makineleri ile Yapılan Bazı İşlerde İnsan İş Yükü ve Verimliliği Üzerinde Ergonomik Araştırmalar*” Yayınlanmış Doktora Tezi, ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir.
- DAĞDEVİREN, M. VE ERASLAN, E. VE KURT, M. (2005) “*Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Ve Uygulaması*” Gazi Ü. Müh. Mim. Fak. Der. C. 20, No 4, 517-525.

- DEMİRGİL, A., (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Ens., İstanbul.
- DOĞAN, S. ve TÜRK, M., (1997), “*Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri*”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, MPM Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S., (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.
- DOLU, B. (2011) *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi(YYLP), Isparta.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2006), “*Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219.
- EFİL, İ. , 2006. , *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul, 347 s.
- EREN GÜMÜŞTEKİN G. - EMET, C. “*Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi*”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> (19.10.2013).
- EREN, E. , 2000. , *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Kitapevi, İstanbul.
- EROĞLU, F. (2000) *Davranış Bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- EROĞLU, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İNCİR, G., (1980), *Ergonomi*, Ankara: MPM Yayınları No: 240.
- GÜL, H. (2002) “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*”. Ege Akademik Bakış Dergisi. C.2 S.1, İzmir.
- GÜLER, Ç. (1997), *Ergonomiye Giriş*, Ankara: 2001.

- GÜNDOĞAN, T. (2009) *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Ankara.
- HOŞGÖR, C. (2010) *Ödül Ve Teşvik Yönetimi, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon*, Trakya Üniversitesi, SBE, Ders Notları, Edirne.
- ILDIZ, G.Ö. (2009). *Proje Yönetimi: İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- IZGAR, H., (2008), “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi,S.25, ss.317-334.
- İNCE, M. ve GÜL, H., (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Çizgi Kitabevi*.
- İNCİR, G. (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- KOÇEL, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağda Ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. Bası. İstanbul, Beta Yayınları.
- KOÇEL, T. , 2003. , *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 759 s.
- EREN, E. (2000) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- ÖCAL, Ö., (2008), *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖRÜCÜ, E. ve Esenkal F.(2005). “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü De gisi 8/14: 141-166.

- ÖZCAN, E. B. , *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, s.10.
- ÖZDEMİR, E. 2004. “*Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*”, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), “*İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, II. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- ÖZTÜRK, D. A. (2010), “*Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyum Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZUTKU, H. (2008) “*Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi S.37, C.2, İstanbul, , s.68.
- PEKEL, H. N. , 2001. , *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- SAMADOV, S. (2006), “*İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F. (2005). “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini*”. Ege Akademik Bakış 5/1-2: 55-64.
- SİĞRİ Ü. – BASIM, N. (2006). *İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S: 12, 131-154.
- ŞAHİN, F. (2011) “*İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları Ve Örgütler İçin Önemi*” Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.4, S.1, Niğde, s. 25.



- ŞENCAN, H. (1986). “Yönetici Gerilimi Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayisinde Uygulama Bir Araştırma”. İstanbul: İ.Ü. Sos. Bil. Ens., Doktora Tezi.
- ŞİMŞEK, L. (1995) "*İş Tatmini*", Verimlilik Dergisi, / 12.
- SPECTOR, Paul, E. (2011), *Job Satisfaction Survey Norms*, <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssnorms.html>, ErişimTarihi: 11.05.2014.
- TEKİNGÜNDÜZ, S. ve TENGİLİMOĞLU, D. (2013) “*Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi*” Sayıştay Dergisi Sayı: 91.
- TINAZ, P. 2000 “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları“, Mercek, Y. 5, S. 19.
- TOLAY, E., (2003), *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, A., (2006), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUĞRUL, B., ÇELĐK, E., (2002). “*Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik*”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 12, ss.1-11.
- UYGUR, A. (2009) *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, ,s.12-14.
- VAROĞLU, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAVUZ E. - TOKMAK, C. (2009), “*İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*” ,Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, C.1, S.2,Trabzon.
- YELBOĞA, Attila (2009) “*Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS)*”, World Applied Sciences Journal, 6 (8), pp. 1066-1072.

YÜKSEL, İ. (2003), “*Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5(20): 131-139.

YÜKSEL, İ. (2004), “*Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Vol. 5, No. 1, s. 47–58.

YÜKSEL, Ö., (2000)., *İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 286 s.*  
*İ. Yüksel, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 1, 67-78, (2002).*

## 7. EKLER

### 7.1. EK 1: ANKET FORMU

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Bireysel ve işinize ilişkin özelliklerinizin belirlenmesini amaçlayan bu bölümde, lütfen her ifadenin hemen başında yer alan çizginin (\_\_\_\_) üzerine X işareti koyarak özelliğinizi belirleyiniz.

#### 1. Cinsiyetiniz?

- a.  Kadın b.  Erkek

#### 2. Medeni durumunuz?

- a.  Evli b.  Bekar

#### 3. Yaşınız?

- a.  18-25 b.  26-35 c.  36-45 d.  46-55 e.  56 ve yukarı

#### 4. Eğitim seviyeniz?

- a.  İlkokul b.  Ortaokul c.  Lise d.  Üniversite e.  Master

#### 5. Bu işyerindeki hizmet süreniz ne kadardır?

- a.  0-5 yıl b.  6-10 yıl c.  11-15 yıl d.  16 ve daha fazla

#### 6. İşyerinizdeki statünüz nedir?

- a.  Hekim b.  Hemşire c.  Ebe d.  Sağlık memuru

- e.  Tıbbi Sekreter f.  Hasta bakıcı g.  Temizlik personeli

- h.  Diğer .....

#### 7. Bu statüde çalışma süreniz?

- a.  0-5 yıl b.  6-10 yıl c.  11-15 yıl d.  16 ve daha fazla

#### 8. Çalıştığı Kurumun Adı

- a.  Kamu b.  Özel c.  Dicle Üniversitesi Hastanesi

## Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Yükü İlişkisi Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu ankette çalıştığınız kurumda üstlendiğiniz görev, sorumluluk ve kurumunuza ilişkin algılarınızla ilgili bazı ifadeleri bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve hiçbir şekilde bireysel yanıtlar açıklanmayacaktır. Lütfen, anket üzerinde isminizi yazmayınız. Aşağıda işinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlardan (1=ifadeye hiç katılmadığınızı, 5= ifadeye tamamen katıldığınızı belirtmektedir) sizce en uygun olan rakamı daire içine alarak, ifadeye ne kadar **KATILDIĞINIZI** ya da **KATILMADIĞINIZI** belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Çalıştığım kurumun başarısı için fazladan gayret göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun dostlarıma çalışılabilecek en iyi kurumlardan biri olarak bahsederim.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak için bana verilecek her işi yaparım.	1	2	3	4	5
Benim değerlerimle kurumun değerleri birbirine paraleldir.	1	2	3	4	5
Herkese bu kurumun bir üyesi olmanın verdiği gururdan söz ederim.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak motivasyonumu artırıyor.	1	2	3	4	5
İşe başlarken başka kurumlarda değil burada işe başlamış olmaktan dolayı çok memnunum.	1	2	3	4	5
Kurumumun geleceği benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
Benim için bu kurum çalışabilecek en iyi yerdir	1	2	3	4	5
İş yerindeki arkadaşlarımla çalışmaktan dolayı memnunum.	1	2	3	4	5
Bağlı bulunduğum birim amiriyle olan ilişkimden memnunum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5
Başka işleri düşündüğümde, çalıştığım kurumdan memnunum.	1	2	3	4	5
Mevcut becerilerim ve gayretlerim çerçevesinde maaş veya ücretimden memnunum.	1	2	3	4	5

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bu kurumda çalıştığım süreyi göz önüne aldığımda bu zamana kadarki terfiimden memnunum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda bulunduğum sürece hak ettiğim konuma terfi etmem mümkündür.	1	2	3	4	5
İşimi çok “hızlı” yapmam gerekmektedir.	1	2	3	4	5
İşime çok sık yoğunlaşmam gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Çok sık, işimden başka sorumluluklarıma vakit bulamadığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çok sık, bütün gayretime rağmen “daha yapılacak çok işim var” diyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken, çok sık yavaşlayabilirim.	1	2	3	4	5
Düşünmek ve rahat hissetmek için çok zamanım var.	1	2	3	4	5
İş yüküm çok fazladır.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım ve üstlerim benden çok fazla çalışmamı beklemektedir.	1	2	3	4	5
Bütün işimi tamamlamak için çok zamana ihtiyacım vardır.	1	2	3	4	5
Yapmakla sorumlu olduğum iş, proje ve görevlerim çoktur.	1	2	3	4	5
Ağır iş tempoları arasında dinlenmek için çok fazla zamanım vardır	1	2	3	4	5

**Anketi doldurduğunuz için teşekkür ederiz!**

**Prof. Dr. Ünal Ay**  
Çağ Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Mustafa AKSOY**  
Yüksek Lisans Öğrencisi