T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
İsa KARADAĞ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

Çanakkale – 2013

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Tükenmişlik İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

08./07./2013

İsa KARADAĞ

İmza

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İsa KARADAĞ'a Tükenmişlik İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ayten AKATAY

Üye Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

(Danışman)

Üye Yrd. Doç. Dr. Uğru DOLGUN

Tez No : 1000591

Tez Savunma Tarihi: 27.06.2013

ONAY

Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK

Enstitü Müdürü

08./07./2013

ÖZET

TÜKENMİŞLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA

Son yıllarda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik konuları örgütsel davranış alanında en çok araştırılan konular haline gelmiştir. Bu çalışmada kamuda çalışan personelinde tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki ve her ikisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla literatürden elde edilen ölçüm araçları kullanılarak hazırlanan anket İstanbul ilinde bir kamu kuruluşunda çalışan 201 kişiye uygulanarak veri toplanmış ve kurulan hipotezler test edilmiştir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde araştırma alanının geçmişi hakkında kısaca bilgi verildikten sonra, çalışmanın amacı, kapsamı, önemi açıklanmıştır. Birinci bölümde tükenmişlik, ikinci bölümde iş tatmini ve üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık konularında kavramsal ve teorik çerçeve ortaya konulmaktadır. Dördüncü bölümde çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasının metodolojisi anlatılmaktadır. Ayrıca saha çalışmasından elde edilen veriler ve bulgular sunulmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmıştır. Ayrıca uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İş Tatmini, Örgüt Bağlılık

ABSTRACT

EXPLORING RELATIONSHIPS BETWEEN BURN OUT, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL STUDY IN A PUBLIC ORGANIZATION

In recent years organizational commitment, job satisfaction and burn out became the most popular issues in organizational behaviour context. In this study, relationships between job satisfaction and burn out, and also their effects on the organizational commitment of employees working in public sector are explored. To this end, data is collected from 201 employees working in a public organization with a questionnaire designed by using scales from literature and hypotheses are tested. The study is composed of four main sections. In the introduction section, after providing a brief backgroung of the study, aim, scope and importance of the study are explained. Conceptual and theoretical framework relating with burn out in the first section, job satisfaction in the second one and organizational commitment in the third one are provided. In the forth section, method of the study are explained. Also, findings retained from field research are presented. In the results section, findings of the study are discussed. Finally, managerial implications and future research opportunities will be presented.

Keywords: Burn Out, Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLO LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı **3**
1.2. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi **4**
1.3. Tükenmişliğin Belirtileri **5**
1.3.1. Tükenmişlikte Davranışsal Belirtiler 6
1.3.2. Tükenmişlikte Fiziksel Belirtiler 7
1.3.3. Psikolojik Duygusal Belirtiler 7
1.4. Tükenmişlik Modelleri **8**
1.4.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli 8
1.4.2 Pines Tükenmişlik Modeli 9
1.4.3 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 10
1.4.4 Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli 11
1.4.5 Leiter Tükenmişlik Modeli 11
1.4.6 Maslach Tükenmişlik Modeli 12
1.4.6.1 Duygusal Tükenmişlik (Emotional Exhaustion) 12
1.4.6.2 Duyarsızlaşma (Depersonalization) 12
1.4.6.3 Kişisel Başarı Eksikliği (Personal Accomplishment) 13
1.5 Tükenmişliği Etkileyen Faktörler **13**
1.5.1 Bireysel Faktörler 14
1.5.1.1 Kişilik Özellikleri 14
1.5.1.2 Demografik Faktörler 14
1.5.1.2.1 Cinsiyet 15
1.5.1.2.2 Yaş 15

1.5.1.2.3 Medeni Durum 16
1.5.1.2.4 Eğitim Düzeyi 16
1.5.1.2.5 Beklentiler Düzeyi 16
1.5.2 Örgütsel Faktörler 17
1.5.2.1 İş Yükü 17
1.5.2.2 Kontrol 17
1.5.2.3 Aidiyet 18
1.5.2.4 Değer 18
1.5.2.5 Ödüller 19

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımlanması 20

2.2. İş Tatminine İlişkin Kuramlar 22

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 22
2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory) 23
2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory) 24
2.2.4. David Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı 24
2.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı 25
2.2.6. Aldelfer'in VİG (ERG) Kuramı 26
2.2.7. İş Özellikleri Kuramı (Job Characteristics Model) 27
2.2.8. Cornell Kuramı 27
2.2.9. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Kuramı 28

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 28

2.3.1. Bireysel Faktörler 29
2.3.1.1 Yaş 29
2.3.1.2 Cinsiyet 30
2.3.1.3 Eğitim Düzeyi 30
2.3.2. Örgütsel Faktörler 30
2.3.2.1 Örgüt Yapısı 30
2.3.2.2 Yönetim 31
2.3.2.3 Ücret 32
2.3.2.4 İşyeri Koşulları 33

2.3.2.5 İşin Yapısı ve Uygunluğu 34
2.3.2.6 İş Arkadaşları 34

2.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları 35
2.4.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları 36
2.4.1.1 Yaşam Tatmini ve Bireyin Sağlığına Etkileri 36
2.4.1.2 Yabancılaşma 36
2.4.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları 37
2.4.1.1 Örgütsel Bağlılığa Etkisi 37
2.4.1.2 Devamsızlık ve İşe Geç Gelme 37
2.4.1.3 İşten Ayrılma 38
2.4.1.4 Performans ve Verimliliğe etkisi 38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı 40

3.2 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar 42
3.2.1 Davranışsal Yaklaşım 43
3.2.2 Tutumsal Yaklaşım 43
3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 44

3.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 44
3.3.1 Etzioni'nin Sınıflandırması 44
3.3.2 Kanter' in Sınıflandırması 45
3.3.3 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması 46
3.3.4 Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması 47
3.3.5 Wiener'in Sınıflandırması 48
3.3.6 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 48
3.3.7 Meyer ve Allen'in Sınıflandırması 49
3.3.7.1 Duygusal Bağlılık 50
3.3.7.2 Devam Bağlılığı 50
3.3.7.3 Normatif Bağlılık 51

3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 52
3.4.1 Kişisel Faktörler 52

3.4.1.1 Yaş 52
3.4.1.2 Cinsiyet 53
3.4.1.3 Medeni Durum 53
3.4.1.4 Eğitim Düzeyi 54
3.4.1.5 Örgütte Çalışma Süresi ve Pozisyonda Kalma Süresi 54
3.4.1.6 Kişilik Özellikleri 55
3.4.2 Örgütsel Faktörler 55
3.4.2.1 Ücret 55
3.4.2.2 Rolle İlgili Özellikler 55
3.4.2.3 Örgüt Kültürü 56
3.4.2.4 Yönetim Biçimi 56
3.4.2.5 Örgüt Büyüklüğü 56
3.4.2.6 Takım Çalışması 57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜKENMİŞLİK İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Hipotezleri 58
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Çalışmanın Örneklemi 60
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 62
4.3.1. Tükenmişlik Ölçeği 62
4.3.2. İş Tatmini Ölçeği 63
4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 64
4.4. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri 64
4.4.1. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi 65
4.4.2. İş tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi 66
4.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi 67
4.5. Güvenilirlik Analizleri 68
4.6. Korelasyon Analizi 69
4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi 70
4.7.1. Tükenmişlik ile İş Tatmininin Boyutları Arasındaki İlişki 70

4.7.2. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları Arasındaki İlişki 72
4.7.3. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları Arasındaki İlişki 74
4.7.4. Hipotezlerin Kabul / Red Durumu..... 76
SONUÇ 78
KAYNAKÇA..... 80
EKLER 89

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları.....41

Tablo 3.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar……51

Tablo 4.1. Cinsiyet.....60

Tablo 4.2. Medeni Durum.....60

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaşı.....61

Tablo 4.4. Eğitim Durumu.....61

Tablo 4.5. Yönetsel Düzey.....61

Tablo 4.6. Kurumdaki Çalışma Süresi.....62

Tablo 4.7. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi.....66

Tablo 4.8. İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi.....67

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi.....68

Tablo 4.10. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....69

Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelâsyon Katsayıları.....70

Tablo 4.12. Tükenmişlik ve İçsel Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi....71

Tablo 4.13. Tükenmişlik ve Dışsal Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.71

Tablo 4.14. Tükenmişlik ve Üst Yönetimden Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....72

Tablo 4.15. Tükenmişlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....72

Tablo 4.16. Tükenmişlik ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....73

Tablo 4.17. Tükenmişlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....73

Tablo 4.18. İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.....74

Tablo 4.19. İş Tatmini ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi.75

Tablo 4.20. İş Tatmini ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi ……...…...…75
Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul / Red Durumu.....76

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1.Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Bağlılık Konsepti 49
Şekil 4.1 Kavramsal Araştırma Modeli 59

GİRİŞ

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, işletme yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi, örgütsel bağlılık ve performanstır.

Değişen ve gelişen yönetim süreçleri ve iş dünyası içerisinde çalışan memnuniyeti her geçen gün daha fazla bir önem kazanmaktadır. Çalışanın üyesi olduğu örgüte dair olumlu yaklaşımı ve işe karşı olan bağlılığı arttıkça bireysel performansı ve buna bağlı olarak örgütün genel performansı artacaktır. Bu durumun farkına varılmasından bu yana örgütsel bağlılık kırk yılı aşkın bir süredir Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok ülkede akademik anlamda önemli konu olmuştur.

Cranny ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada 1992 yılında iş tatmini konusunda yapılan araştırma sayısının 5000' in üzerinde olduğu belirtilmektedir. Başka bir çalışmada ise tüm makale ve bildirilerin dikkate alınmasıyla 7000'e çıkacağı belirtilmektedir. Bu durum iş tatmini konusunun çalışan ve örgüt açısından farklı boyutlarda her zaman önem taşıdığına işaret etmektedir. Benzer şekilde iki binli yıllardan sonra ülkemizdeki tükenmişlik çalışmalarında adeta patlama yaşanmış, 2000–2010 yılları arasında, bu başlık altında, iki yüzün üzerinde tez hazırlanmış, yüzlerce makale ve bildiri yayımlanmıştır. Bu zaman süresince, yine yurt dışındaki sürece paralel bir seyirle, hem çalışmaların sayısı artmış hem de araştırılan gruplar farklılaşmaya başlamıştır.

Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, çoğunlukla çalışma arkadaşlarıyla, ailelerinden daha fazla beraber olurken, sosyal hayatlarında bile iş arkadaşları ile birlikte zaman geçirmektedir. Bu nedenle iş hayatı özel hayatı da önemli derecede etkileyen unsurdur. İşyerinde iş tatminin sağlanması hem işyerinde hem de özel hayatında çalışanın mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu yüzden iş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir. Eğer yapılan iş, bireyin istediği gibi sonuçlandıysa birey motive olmakta ve iş tatmini elde etmekte, sonuç beklenen düzeyde değil ise birey için iş tatminsizliği söz konusu olabilmektedir. Ayrıca işgörenin iş tatmininin yüksek olması, performans artışı ve üretkenlik gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; verimlilik artışı, düşük düzeyli personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı kamuda çalışan personelinde tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki ve her ikisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırmaktır. Bu amaçla literatürden elde edilen ölçüm araçları kullanılarak hazırlanan anket İstanbul ilinde bir kamu kuruluşunda çalışan 201 kişiye anket uygulanarak veri toplanmış ve kurulan hipotezler test edilmiştir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri ve tükenmişliği etkileyen faktörler açıklanmakta, ikinci bölümde iş tatmini, ilgili kuramlar ve iş tatminini etkileyen faktörlere yer verilmekte ve üçüncü bölümde de örgütsel bağlılık konusu, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve bağlılığı etkileyen faktörler ortaya konulmaktadır. Dördüncü bölümde çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasının metodolojisi hakkında detaylı bilgi verilmekte takiben de saha çalışmasından elde edilen veriler ve bulgular sunulmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen bulgular tartışılmış, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı

Sözlükte tükenmişlik; gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanmaktadır. (bkz. Türk Dil Kurumu sözlüğü) . Terim manası itibarıyla örgütlerde olumsuz çalışma şartlarından doğan fiziksel ve duygusal çöküş hali olarak tanımlanabilir.

Tükenmişlikle ilgili farklı tanımlar olmakla beraber literatürde en fazla üzerinde durulan iki tanım bulunmaktadır. Bunlardan ilki Maslach'ın tanımıdır. Bu tanıma göre, tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üç unsurdan oluşur. Tükenmişlik fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ile iş, yaşam ve başkalarına yönelik olumsuz tutumlarla belirgin hale gelen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Maslach 1978; Maslach ve Pines 1979; Maslach ve Jackson 1981;).

İkincisi ise Pines ve Aronson'un tanımıdır. Bu tanıma göre tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson 1988: 9). Pines'ın varoluşçu perspektifine göre bakıldığında ise, tükenmişlik, kişilerin işlerinde ve yaşamlarında elde edemedikleri (varoluşsal) anlamı bulmayı isteme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Pines'e göre, iş yaşamlarından varoluşsal bir anlam elde edebilmeyi bekleyen idealist kişiler ilk olarak işe yüksek düzeyde bir güdülenme ve beklenti içerisinde başlarlar. Hata yaptıklarını (yanıldıklarını) ya da işlerinden bekledikleri varoluşsal anlamı elde edemeyeceklerini anladıklarında umutsuzluk, çaresizlik ve hatta tükenmişlik duygularına kapılırlar (Çapri 2006: 64).

Literatürde bu ikisinden başka tanımlar da yer almaktadır. Cherniss'e göre tükenmişlik bireyin işindeki isteğinin, heyecanının, ve misyon duygusunun kaybolmasıdır (Conrad ve Kellar-Guenther 2006: 1073). Berns'e göre ise, kişinin işinin anlamından ve amacından uzaklaşması ve hizmet sağladığı insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor olması durumudur. (Berns 1984: 132). Tükenmişliğe dair diğer bir tanımlama da iş yaşamındaki stresin sonucunda gelişen apati, depresyon, şüphe ve düş kırıklığıdır. (Aslan 2000: 427)

Daha genel bir tanım ise tükenmişlik, bir takım belirtiler tarafından nitelendirilen kronik iş stresine bir tepkidir şeklinde ifade edilmektedir (Ehring vd. 2011: 162).

Fawzy ve diğerleri (1991) ise tükenmişliği dört evre ile tanımlama yoluna gitmişlerdir. Birinci evre, şevk ve coşku evresi olup, bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler söz konusudur. İkinci evre, durağanlaşma evresi olup, bu evrede artık kişinin istek ve umutlarında bir azalma söz konusudur. Üçüncü evre ise engellenme evresidir. Bu evrede başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Son evre ise umursamazlık evresidir. Bu evrede kişide, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenir (Soysal 2010: 58).

Bütün bu tanımlamaların içinde Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen üç boyutlu tanımlama, tükenmişlik sendromunun en genel ve en çok kabul gören tanımlaması olarak dikkat çekmektedir.

1.2. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik ifadesi ilk defa 1961 yılında Greene tarafından kullanılmıştır (Maslach vd. 2001:398–399). Daha sonra 1974 yılında, uyuşturucu bağımlılarına yönelik bir klinikte gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve depresyon gibi durumlar oluşturan mesleki bir olgu olarak psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından tükenmişlik sendromu olarak kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği "çalışanın enerji, güç veya kaynakları üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" şeklinde ifade etmektedir (Ahola ve Hakanen 2007: 103). Yetmişli yıllarda tükenmişlikle ilgili olarak yapılan ilk araştırmalar, bu olguyu tanımlamaya ve adlandırmaya çalışan betimsel, gözleme dayalı ya da örnek olay çalışması biçiminde olmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001).

Seksenli yıllarda ilgili literatür çalışmalarının yön değiştirdiği, daha çok tükenmişliğin yapısını açıklamaya dönük araştırmaların yer aldığı görülmektedir. Çalışmalar daha geniş örneklem gruplarında yapılmaya başlanmış ve bu dönemde geliştirilen ölçme araçları kullanılmıştır. Bu süreçte, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır ve halen de kullanılmaktadır. Bu dönemde tek bir

tanım üzerinde görüş birliği olmasa da, tükenmişlik, çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlarla, üç bileşeni olan bir yapı olarak ele alınmıştır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıdır Doksanlı yılların sonuna doğru, tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmaların daha da farklılaştığı görülmüştür. Bu süreçte, Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik ile ilgili görüşlerini farklı şekilde genişletmiş, tükenmişliğin yalnızca insana yönelik mesleklerdeki çalışanlarda görülen bir fenomen olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ortaya konulan bu yeni anlayışa göre "tükenmişlik", yapılan iş ne olursa olsun, insanların yaptıkları ve yapmak zorunda oldukları şeyler arasındaki bir altüst olmayı göstermektedir. Tükenmişlik yaşamak için insanlarla birlikte çalışmak ya da çalışmamanın ötesinde, yapılan aktivitenin kişi üzerindeki zorlayıcı etkilerinin zamanla enerji yitimi ve tükenme oluşumuna yol açtığı ifade edilmektedir (Gündüz, Çapri ve Gökçakan 2012: 39–40).

1.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenme belirtisi, genellikle "çok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. Belirtilerin ağırlaştığı dönemlerde, bu kişiler "Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?" diye sorar. Yanıt "kendilerinin tükendiği"dir (Baltaş 1997: 77).

Tükenmişlik sendromu birdenbire ortaya çıkan bir durum değil, yavaş yavaş gelişen bir durumdur. Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle, mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun karmaşasını yaşamaktadır. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce, genellikle ya bir baskı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar, iş stresi gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazı zamanlar ise herhangi bir olay olmadan birden bire ortaya çıkmaktadır. Tükenmiş kişiler zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında olmamaktadırlar (Tümkaya 1996: 12). Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmişlik sendromu sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir (Ardıç ve Polatçı 2008: 73).

Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında, belirtilerin şiddetinde artmalar meydana gelmektedir. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler zamanla daha zararlı ve yıkıcı

belirtilere dönüşmekte, hatta zaman zaman intiharla bile sonuçlanmaktadır (Ardıç ve Polatçı 2009: 31).

Domeyer (2004: 10), klasik tükenmişlik belirtilerini şu şekilde ifade etmiştir:

- İş hakkında heyecan ve isteğin kaybolması,
- Sürekli uzun saatler çalışma veya molaları kaçırma,
- Diğer çalışanlar ile kronik huzursuzluklar ve çatışmalar,
- Performans kalitesinde düşüş,
- Tekrarlanan geç kalmalar,
- İşi son gününe kadar yetiştirememe ya da unutulan görevler,
- İş miktarını idare edebilmede yetersizlik
- Yeni görevleri yapmada gönülsüzlük.

Konunun daha iyi anlaşılması için tükenmişliğin bireylerde görülen belirtileri üç alt başlık altında incelenebilir: Davranışsal belirtiler, fiziksel belirtiler ve psikolojik belirtiler. (Izgar 2001):

1.3.1. Tükenmişlikte Davranışsal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme, ani tepki gösterme ve engelleme belirtileri
- İşten nefret etmeyi hatta gitmeyi istememe
- İş tatminsizliği, işe geç gelmeler, gelmemeler
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme
- İlaç, alkol ve tütün v.b. alamaya yönelme
- Öz saygı ve öz güvende azalma
- Evlilik, aile çatışması ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- Teslimiyet
- İzolasyon, uzaklaşma, suçluluk, içerlemişlik
- Hevesin kırılması
- Unutkanlık, hareketli olmamak

• Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olmamak

• Kuruma yönelik ilginin kaybı

• Görevlilere fazla güvenmeme veya onlardan kaçma

• Çalışmaya yönelmede direnç

• Başarısızlık hissi

• Hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etmeli düşüncede katılık, değişime direnç.

1.3.2. Tükenmişlikte Fiziksel Belirtiler

• Yorgunluk ve bitkinlik hissi

• Uykusuzluk

• Deri şikâyetleri

• Yüksel kolesterol

• Mide-bağırsak hastalıkları

• Baş ağrıları

• Solunum güçlüğü.

1.3.3. Psikolojik Duygusal Belirtiler

• Aile sorunları

• Uyku düzensizliği

• Depresyon

• Psikolojik hastalıklar

• Hayal kırıklığı

• Umutsuzluk

• Yabancılaşma

• İç sıkıntısı

• Özgüvende azalma

• Alınganlık

• İlgisizlik

• Endişe.

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtilerine sahipken, psikolojik belirtiler, diğer belirtilere oranla daha az belirgindir (Ardıç ve Polatçı 2009: 30–31).

1.4. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak için farklı bakış açılarıyla farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu bölümde bu modeller incelenecektir. Maslach‟ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli‟ne, en yaygın kabul gören model olması dolayısıyla ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss 1980 yılında özellikle stres kaynakları üzerine kurulu bir tükenmişlik modeli oluşturmuştur. Yazar, tükenmişliği aşırı bağlılıktan kaynaklı bir rahatsızlık olarak görerek; "aşırı stres ya da tatminsizliğe tepki ile işten geri çekilme" şeklinde tanımlar (Sılığ 2003: 12). Bu modele göre, tükenmişlik; her türlü kaynaktan doğan iş stresine bir tepki olarak başlayan ve işle ilişkiyi kesme ile sonlanan bir süreçtir. Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenlerdir (Akten 2007: 34). İş talepleri, sahip olunan kaynakları aştığı ve stres oluştuğu zaman çalışanlar ilk olarak stres kaynağına yönelmekte, sahip oldukları baş etme kaynakları ile bu stresi ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Eğer stres kaynağını ortadan kaldırmaya yönelik olan bu teşebbüs başarısız olursa meditasyon, egzersiz gibi stres yönetimi usullerine başvurulabilmektedir. Bu yöntemler sonucunda hissedilen gerilim ve yaşanan sıkıntıda herhangi bir değişiklik olmuyorsa, çalışanlar işlerinden psikolojik olarak geri çekilme davranışları gösterebilmektedirler (Aydoğan 2008: 39–40). Özetle bu modele göre tükenmişlik; kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Yıldırım 1996: 4).

Bundan başka tükenmişliğin, çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki büyük farktan kaynaklandığını ilk kez öne süren Cherniss olmuştur (Ergene 2010: 52).

1.4.2 Pines Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlikle ilgili araştırmaları bulunan başka bir araştırmacı da Pines'dır. Pines'e göre tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur. Pines'in Psikonalitik-Varoluşçu Modeli'nin, psikoanalitik perspektifine bağlı olarak tükenmişlik fenomenine bakıldığında, kişilerin hangi mesleği seçeceklerini çocukluk yıllarındaki çözümlenmemiş aile etkileşimleri ve erken çocukluk yaşantılarının belirlediği görülmektedir. Bir başka deyişle, kişilerin belli bir mesleğe yönelmesinin ana nedeni erken çocukluk yaşantılarının üstesinden gelmektir. Herhangi bir iş seçiminin bilinçdışı belirleyicilerini kişilerin bireysel ve ailesel tarihleri (geçmişleri) yansıtır. İnsanlar çocukluk yıllarında doyuramadıkları bazı ihtiyaçlarını gidermek ve çocukluk yaşantılarına varoluşsal bir anlam kazandırabilme fırsatını elde edebilmek için bir meslek (iş) seçerler (Çapri 2006: 63)

İnsanların bu kadar önemli bir konu olan meslek seçimi üzerine odaklanmaları onların çok yüksek düzeyde bir beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu durumdaki bir kişi için en yüksek beklenti, çözümlenmemiş (iyileşmemiş) bazı çocukluk travmalarına (yaralarına) çözüm bulabilme çabasıdır. Yaşamdan elde edilen tatmin ve başarılar bu travmaların (yaraların) iyileşmesine yardımcı olmaktadır. Fakat insanlar bunları elde etmede başarısız olduklarında ya da yanıldıklarını hissettiklerinde seçilen meslek çocukluk travmalarının yol açtığı yaraları iyileştirmek yerine aynı travmaların yeniden yaşanmasına ve sonuç olarak da tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çapri 2006: 64).

Bu modele göre, hiçbir iş çevresi tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmamaktadır. Tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimali, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici faktörler arasındaki dengenin olup olmamasına göre değişmektedir. Çevrenin destekleyici ya da engelleyici olması çalışanın algısına göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden, aynı ortamda çalışan bir bireyin tükenmişlik gösterirken başka birinin göstermemesi normal görülmektedir (Yıldırım 1996: 84).

1.4.3 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman da tükenmişliği stresin bir sonucu olarak değerlendirmektedirler. Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği, sürekli duygusal strese karşı gösterilen bir reaksiyon ve fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve düşük iş ortaya koyma veya hizmet sunulan kişiye duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta incelemektedirler.(Perlman ve Hartman1982: 290). Bu modele göre, bahsedilen stres belirtileri üç tanedir. Bunlar (Perlman ve Hartman 1982):

Fizyolojik Stres Belirtileri: Yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanan fizyolojik boyut. (Fiziksel Tükenme)

Duygusal veya Bilişsel Stres Belirtileri: Duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanan duygusal boyut (Duygusal Tükenme)

Davranışsal Stres Belirtileri: Duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanan davranışsal boyut (Duyarsızlaşma)

Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan algısal bir modeldir. Modele göre bireyin özellikleri, örgütsel ve sosyal çevresi, tükenmenin etkileri ve algılanmasında oldukça etkilidir (Perlman ve Hartman,1982).

Bu modelde 4 aşama bulunmaktadır. Bunlar (Sılığ 2003: 16-17):

1. **Durumun strese götürme derecesi**: Strese neden olan durumları gösteren aşamadır.
2. **Algılanan stres düzeyi:** Çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlere bağlı olarak stresin algılanması aşamasıdır.
3. **Strese verilen tepki:** Çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlere göre fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerin ortaya çıkması ile strese cevap verilme aşamasıdır.
4. **Strese verilen tepkinin sonucu**: Kronik duygusal stresin yaşanması ile tükenmişlik oluşur. Psikolojik veya fizyolojik sağlık sorunları, iş tatmininde düşme, işi bırakma veya işten atılma gibi sonuçlar oluşur.

1.4.4 Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Şanlı 2006: 22).

1.4.5 Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter (1991)'ın tükenmişlik modeli iki varsayıma dayanmaktadır. Birinci varsayım, Maslach Tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşenin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi), iş saatleri dışındaki diğer zamanlarda da etkili olduğuna dayanmaktadır. İkinci varsayım ise, bu üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Duygusal tükenmişlik modelin ana fikridir. Çalışanlar işteki stres kayakları ve taleplere karşı daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışan, hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmektedir. Duyarsızlaşma çalışanların iş ilişkilerinde ki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Bu modele göre duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir. Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işteki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Buda örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi, insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesiyle mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları birimleri, iş yükünün kontrol edilebilir olmasına, görev dağılımının

zenginleştirilmesine, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesine yönelmelidir (Sat 2011: 33).

1.4.6 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişliği üç boyutta ele almış ve bu üç boyut, tükenmişliği yaşayan kişinin hayatında gerçekleşen değişimleri göstermektedir. Buna göre; birey süreklilik gösteren bir yorgunluk içindedir, işinden soğur, kendi içine kapanır ve gitgide artan bir biçimde işinde yetersiz olduğunu düşünür. Enerji, aidiyet ve yeterlilik gibi şeyler tükenmişliğin üç boyutunun tam tersi kavramlardır. Tükenmişliğin başlamasından itibaren, çalışma isteği azalmaya ve bu pozitif durumlar yerini zaman içinde karşıt olan üç negatif duruma bırakmaya başlar. Enerji yerine duygusal tükenme, aidiyet yerine duyarsızlaşma, yeterlilik yerine ise yetersizlik kendini göstermeye başlamaktadır (Maslach ve Leiter 1997: 17–24).

1.4.6.1 Duygusal Tükenmişlik (Emotional Exhaustion)

Duygusal tükenme tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan ve geniş çaplı araştırmalara konu olan duygusal tükenmişlik durumunda çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizleştiklerini, aşırı yorgun olduklarını ve tükendiklerini ifade etmektedirler. Tükenmişliğin bireysel stres boyutu ile ilgili olması duygusal tükenme boyutunu diğer boyutlara göre daha ön plana çıkarmıştır. Tükenmişliğin, duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya doğru uzanan bir süreç olarak ele alınması da duygusal tükenmişlik boyutunun önemini artırmaktadır. Örgütsel ve yönetsel nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişliğe karşı çalışanlar çeşitli tepkiler geliştirmektedirler. İşten erken ayrılma, işe geç gelme, sık sık rapor ve izin alma, mümkün olduğu kadar işyerinden uzak olmaya çalışma gibi davranışlar bu tepkilere örnek olarak sıralanabilir (Yeniçeri vd. 2009: 88).

1.4.6.2 Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duygusal anlamda tükenen birey bundan sonraki aşamada çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlar koyarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşır. Bunun sonucunda duyarsızlaşma boyutu meydana gelir. Duyarsızlaşma, çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünen bir çalışanın, olumsuz bir olayla karşı karşıya geldiğinde kendisini

çaresiz hissetmesi ve bu durumun üstesinden gelebilmek için robot gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde kendini göstermektedir (Cordes vd. 1997: 689).

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmada birey, hizmet sunduğu kişilere karşı birer insan yerine nesne gibi davranırken, hem hizmet sunulan kişilere hem de çalışılan kuruma karşı mesafeli, umursamaz, alaycı, küçümseyen, katı ve duygusuz bir tutum içerisine girmektedir. Duygusal tükenme, birey için tükenmişliğin içsel boyutunu ifade ederken, duyarsızlaşma bireyler arası ilişkilere yansıyan sonuçlar içermektedir (Sağlam Arı vd. 2010: 145).

1.4.6.3 Kişisel Başarı Eksikliği (Personal Accomplishment)

Tükenmişliğin bu boyutu kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesini, işinde başarısız hissetmesini ve gelen talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasını, ifade etmekte (Bolat 2011: 256–257). Ayrıca tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu yansıtmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Bir insan kendini yetersiz olarak algıladığında, büyük bir eksiklik duygusu hisseder. Hiçbir şeyin üstesinden gelemeyeceğini düşünür. Adeta bütün dünya kendi işleyişini devam ettirmek için, onun tüm girişimlerine komplo kuruyormuş gibi düşünür. Bu durumdaki insanlara başarıyla gerçekleştirdikleri her şey çok anlamsız ve çok küçük görünür. Bir farklılık ortatya koyabilmek için kendi yeteneklerine güvenmezler (Maslach ve Leiter 1997: 18).

1.5 Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Çalışma hayatında sıklıkla karşılaştığımız bir olgu olan tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki tür sınıflandırılmaktadır. (Otacıoğlu 2008: 105).

1.5.1 Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. (Arı ve Bal 2008:136–137).

Bireysel faktörler farklı kişilikteki bireyleri farklı biçimlerde etkileyeceği ileri sürülebilir. Aynı koşullarda çalışan bireylerden bazıları tükenmişlik hissederken, diğer bazı çalışanların hissetmediği gözlenebilmektedir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi, iş beklentileri gibi durumlar da farklı tükenmişlik hislerine neden olacağından bireysel özellikleri; kişilik özellikleri ve demografik özellikler olarak sınıflandırmak konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.5.1.1 Kişilik Özellikleri

Teknik becerilerin gerekli olduğu işlerin aksine, insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde kişilik özellikleri önemlidir. Böyle sektörlerde çalışan kişiler güçlü, anlayışlı, sabırlı, sakin, objektif, şefkatli ve yardıma hazır olmalıdır.(Güllüce 2006: 24).

Olumsuz düşünce sahibi olan olumlu geri bildirim eksikliği yaşayan, duygusal stres düzeyi eşiği düşük olan, dar bakış açısı geliştiren, öğrenilmiş çaresizlik içinde bulunan, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olan, yaptığı işe olumsuz bakan (Burnak 2007: 83-90), öz güven ve yeterlilikten yoksun olan, (Sürgevil 2006: 53), yüksek beklentilerin yanı sıra karşılanmayan beklentileri bulunan (Cordes ve Dougherty 1993: 636) bireylerin tükenme ihtimali böyle olmayanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca zaman baskısı yani yeterli zaman bulunamaması, başarılı olmak için yoğun çaba gösteren, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma çabası, yavaşlığa karşı aşırı olumsuz duygular, aynı anda birden fazla işle ilgilenmek gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve tükenmişlik yaşadıkları bilinmektedir (Akçamete vd. 2001: 14).

1.5.1.2 Demografik Faktörler

Bireyin kişilik özelliklerinin yanı sıra cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu gibi demografik özelliklerdeki farklılıklar da tükenmişliğe eğilimini artırabilmekte ya da azaltabilmektedir.

1.5.1.2.1 Cinsiyet

Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Maslach ve Jacson çalışmalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ise erkeklerin daha fazla yaşadığını ortaya koymuşlardır. Ergin de (1993) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada aynı sonucu elde etmiştir (Arı ve Bal 2008: 37).

Literatüre bakıldığında, aslında kadın ve erkeklerin tükenmişliklerinin yordayıcılarının farklı değişkenler olduğunu ifade edilmektedir. Fakat tükenmişlik alanındaki cinsiyet farklılıkları araştırmaları farklı sonuçlara işaret etmektedir. Özellikle mesleki tükenmişlik alanında yapılan çalışmalarda farklı bulgular göze çarpmaktadır. Ancak, literatürde cinsiyetler açısından elde edilen farklı araştırma bulguları göz önüne alındığında, cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerindeki etkisini aydınlatmaya yönelik daha fazla sayıda araştırmanın yapılmasının önemli olduğu görülmektedir (Çapri ve Gökçakan 2012: 36–37).

1.5.1.2.2 Yaş

Yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir. İşinde kendisini ispatlamak isteyen bu bireyler, genellikle kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar, fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamamaları halinde heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına ve tükenmişliğe sürüklenirler. İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin bir diğer sebebi ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe ve / veya örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde belirtilmiştir (Ardıç 2009: 24). Barutçu ve Serinkan (2008,17) tarafından yapılan çalışmada ise, yaş arttıkça tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda azaldığı; kişisel başarı boyutunda ise tükenmişliğin arttığı ortaya koyulmuştur.

Çalışanların yıllar geçtikçe çalışma ortamına uyum sağlaması, alışkanlıklar edinmesi, uyum sağlayanlar örgütlerinde kalırken, uyum sağlayamayanların örgütlerinden

ayrılması yaşlıların daha az tükenmişlik yaşamalarının sebebine bir açıklama kabul edilmektedir (Aydoğan 2008: 47).

1.5.1.2.3 Medeni Durum

Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bekâr erkeklerin evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Ancak bekâr çalışanlar ile boşanmış çalışanların tükenmişlik düzeyleri kıyaslandığında, bekâr çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Sat 2011: 27–28).

1.5.1.2.4 Eğitim Düzeyi

Yüksek eğitim alan bireylerin almayan bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Izgar 2003: 8 Sürgevil 2006: 16). Eğitim seviyesi yüksek bireylerde tükenmişliğin daha fazla yaşanmasının nedeni olarak, bu bireylerin işlerinde yüksek beklentiler içinde olmaları ileri sürülmektedir. Bu beklentileri karşılanmadığı zaman bireyler hayal kırklığı yaşamaktadırlar (Izgar 2003: 8; Basım ve Şeşen 2006: 18; Süregevil 200616).

1.5.1.2.5 Beklentiler Düzeyi

Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, süreleri kendilerinden bir şeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini ve verecek bir şeyleri kalmadığını hissetmeye başlayacaktır. Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olma; insanların kendileri hakkında yetirince bilgi sahibi olmaları, başka bir ifadeyle kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara tanıdığı fırsatları veya şartları görebilmeleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda, yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu bireyler, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilirler. Bu da bireyin güven duygusunu azaltacak onu duygusal olarak yetersizlik hissiyle baş başa bırakacak ve olumsuz bir şekilde onu tükenmişliğe sürükleyebilecektir (Yıldırım 2007: 10-11).

1.5.2 Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok "bireysel özellikler kaynaklı" bir sorun olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktadır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen "örgütsel faktörler kaynaklı" bir sorundur (Ardıç 2009: 24-25).

Literatür incelendiğinde örgütsel faktörler konusunda genelde belli başlıklar üzerinde durulmuştur. Bunlar; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir.

1.5.2.1 İş Yükü

Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. İş yükündeki uyumsuzluk genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla talepler çalışanın enerjisini tüketmekte ve çalışanda tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta ya da artmaktadır. Ayrıca bu uyumsuzluk; çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin iş için yeterli olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok görevle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik meydana gelebilmektedir. Bu durum da işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır (Sat 2011: 29).

1.5.2.2 Kontrol

Çalışma önceliklerinin saptanması, iş yapma biçimlerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkındaki karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir iş birliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı

sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir (İraz ve Ganiyusufoğlu 2011: 454).

1.5.2.3 Aidiyet

Bir gruba üye olmak veya kabul edilmek, kişinin yalnızlık duygusundan kurtulmasını sağlarken, daha güçlü ve yüksek moralle çalışmasına ve kendini güvende hissetmesine olanak verir. Bir grubun üyesi olan kişi, bireysel sorunlarının çözümünde diğer üyelerin destek ve dayanışmasından yararlanır. Bu sayede, hem bir grubun üyesi olma onur ve gururunu, hem de bir takım değerler, davranış normları ve grup sadakati sağlama yoluyla hayatlarında güç ve anlam kazanmış olurlar. Bireyin büyük sorunların olduğu, baskıcı, işlevsiz, olumsuz davranışların sergilendiği bir gruba üye olması ise; kendisi için olumsuz sonuçlara neden olarak yaşayacağı tükenmişliği hızlandıracaktır. Aidiyet duygusundan yoksunluk, insanların işyerlerinde diğer insanlarla olan pozitif ilişkilerinin kaybolmasının bir sonucu, iş ile birey arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. İnsanlar grup içinde gelişirler ve sevdikleri, saygı duydukları diğer insanlarla; aldıkları övgüleri, hissettikleri rahatlık, mutluluk, keyif gibi duyguları paylaştıklarında daha iyi çalışırlar. Ancak bazı durumlarda çalışma ortamları ve yapılan iş insanları izole eder ya da sosyal ilişkileri samimiyetten uzak bir hale getirebilir. Fiziksel olarak birbirlerinden ayrılan, zamanlarının büyük bir kısmını bilgisayar başında geçiren ya da bir araya gelmek için çok meşgul olan insanlar; teknolojinin sunmuş olduğu makineler sayesinde kişisel olmayan sosyal bağlar kurabilirler (Güner 2011: 105).

1.5.2.4 Değer

Değer, neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. (Bilgin, 2003, 80-81) Birey ile iş arasında değerler bağlamında uyum; bireyin, örgütün amaçları ile kendisinin amaçlarının özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma hayatı üzerinde etkisnin olması anlamına gelmektedir (Leiter 2003:12). Birey ile iş arasında değerler bağlamında uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, örgüt üyesinin beklentileriyle farklılık göstermesi durumunda kendini göstermektedir. Uyumsuzluk, örgütün verdiği hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle veya örgüt üyelerine davranış tarzıyla alakalı olabilir (Leiter 2003: 12).

1.5.2.5 Ödüller

Ödüller bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir, ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerinde bir göstergesidir. Birey, kendisinin ve yaptığı işin değeri düştükçe daha az ödül alacaktır (İraz ve Ganiyusufoğlu 2011: 454).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımlanması

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır (Ardıç ve Baş 2001).

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatminin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş 2001).

Çalışanların hedeflerine en üst düzeyde erişebilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin sağlamalarına bağlıdır. Bunun için işletmeler, çalışanların motivasyonlarına ve tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini arttıran unsurları sağlayabilmeli ve tatminsizliğe neden olan unsurları da ortadan kaldırmalıdır. Böylece, iş doyumsuzluğundan dolayı devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılabilecektir.

Çalışanların hedeflerini optimum düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olabilir. Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur. Bunun için işletme, çalışanların tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini artıran etmenleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır. Bu sayede iş tatminsizliğinden dolay işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performans artırılabilecektir (İmamoğlu vd. 2004: 168).

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasındır denilebilir (Bozkurt ve Bozkurt 2008). Ancak, nasıl değerlendirilse değerlendirilsin, iş tatmini sonuçta insan deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır (Bayrak Kök 2006).

Vroom (1967) iş tatminini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (aktaran; Bayrak Kök 2006).

İş tatmini iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Göktaş 2007).

İş tatmini, çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçlar ile uyumlu olmasını, bir başka ifade ile çalışanların işte aldığı hazzı veya doyumu ifade eder. İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlar ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur. Bu açıklamalar ışığında çalışanların memnuniyeti iş tatmini kavramıyla ifade edilebilir. En geniş anlamıyla iş tatmini; bireyin işine karşı genel tutumudur (Güven 2005).

İş tatmini, basit bir ifadeyle bir işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşe karşı duyulan hoşnutluk iş tatminini, işe karşı duyulan hoşnutsuzluk ise iş doyumsuzluğunu göstermektedir. İş tatmini işin özellikleriyle (özerklik, iş çeşitliliği, iş tanımı, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri) işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Köroğlu 2012).

İş tatmini ile ilgili yapılan diğer tanımlamalardan bazıları şunlardır (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 2).

- “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”,

- “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden veya olumlu duygusal durumdur”,

- “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesi”,

- “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır”

- “İş tatmini kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu”,

- “İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisi”.

2.2. İş Tatminine İlişkin Kuramlar

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur. Bu kapsamda, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ile Adams’ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır (Toker 2007).

2.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow’un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme

ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir. Bununla birlikte, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Toker 2007).

2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

Herzberg tarafından ileri sürülen iki etken kuramı, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, tatminsizliğe neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş tatminini sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedirler (Toker 2008).

Motivasyon etkenleri, işin kendisiyle, çalışanın işteki başarısı, iş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise çalışan işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Toker 2008).

Bu kuramın varsayımlarına göre, kişinin işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan güdüleyici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunları yokluğu nötr bir durum yaratmakta, tatminsizliğe yol açmamaktadır. Aksine farklı etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören

sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. İş göreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların iş göreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerinde de bu etmenlerin yokluğu iş görenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Berber 2011).

2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Toker 2008).

Yani kişiler kendilerinin örgütteki önemlerini anlamak için farklı çalışmalarda ödüllendirmenin de farklı olmasını beklerler. Bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar. Bu kurama göre yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Eşitlik teorisi daha çok laboratuar ortamında test edilmiştir. Daha sonra yapılan açık alan çalışmaları, bu teorinin özellikle yetersiz ödeme ve ödüllendirme durumlarında geçerli olduğunu göstermiş fakat fazla ödeme durumlarında bu teoriden farklı neticeler ortaya çıkmıştır (Tor 2011: 57).

2.2.4. David Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altına almak için güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük işletme yöneticilerinin %73'nün

daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

1) Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

2) İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

3) Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğidir (Tor 2011).

Bu modele göre, sözü edilen bu üç ihtiyaç her insanda bulunur. Ancak her birinin yoğunluğu diğerine göre farklılık gösterebilir. Kimisinde başarma ihtiyacı daha baskınken, kimisinde de ilişki kurma ihtiyacı daha güçlüdür. Bu sebeple, örgütler işgörenlerinin hangi ihtiyaç içerisinde olduklarını iyi analiz edebilmeli ve motivasyonlarını bu yönde geliştirmelidirler (Berber 2011).

2.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir.

M= Motivasyon, E = Bekleyiş, 1= Araçsallık, V= Valens

Kavramların anlamları aşağıdaki gibidir (Tümgan 2007: 28):

Bekleyiş; bireyin seçtiği bir aksiyon ya da faaliyet biçiminin kendisini birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal veya sübjektif bekleyişidir. Örneğin, üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarf etmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısı gibi.

Motivasyon (Sonuç); bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan işçinin yüksek üretim durumunda daha fazla gelir elde edebilmesi gibi.

Araçsallık; bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyişidir. Örneğin, elde edilen daha çok gelir (birinci kademeli sonuç) kişide daha yüksek bir nefse saygı, yeni bir renkli televizyon satın alma olanağı vb. yaratacaktır. Görüldüğü gibi Vroom modelinde birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç hizmeti görmektedir.

İstek Ya da İhtiyaç Şiddeti (Valens); bireyin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur.

2.2.6. Aldelfer'in VİG (ERG) Kuramı

Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: Varoluş, ilişkili olma ve gelişme ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen ve Tüzün 2005: 40).

VİG (ERG) kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar. Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında bazı benzerlikler görülür. Varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini denkleştirmeye denktir. ERG Kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Alderfer (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmin için güdülenebileceğini ifade etmektedir (Tor 2011: 60).

Alderfer'in ortaya koyduğu ERG yaklaşımında Maslaw'un görüşlerinden farklı olarak ihtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. İhtiyaçlar sıra izlemeden ve aynı anda ortaya çıkabilir. Örneğin bireyin gelişme ihtiyacı baskın olabilir ve var olma ihtiyacından önce gelebilir (Berber 2011: 47).

2.2.7. İş Özellikleri Kuramı (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham tarafından ortaya koyulan bu kuram; işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Toker, 2007: 8). Çekirdek iş boyutları da denilen bu özelliklere herhangi bir iş ne kadar sahip ise, işin motive edici potansiyeli de o kadar yüksek olacaktır. Söz konusu özellikler, bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu ise bireylerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanıması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek amacıyla İş Teşhis Anketini de geliştirmişlerdir (Tor 2011).

2.2.8. Cornell Kuramı

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell kuramına göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılardır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) de geliştirmişlerdir (Toker 2007: 96).

2.2.9. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Kuramı

Bu kuram Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu kurama ilaveler yapmaktadır. İlki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. İkincisi ise bireyin kendisi için algıladığı roldür. Lawler ve Porter 'a göre, kişinin çaba harcaması her zaman yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Kişi gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, istediği kadar çaba sarf etsin başarıya ulaşması mümkün olmayabilir. Vroom'un kuramına yapılan ilavelerden diğeri de kişinin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. Bütün çalışanların istenilen ya da istedikleri performansı gösterebilmeleri için örgütün amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Tersi durumda rol çatışması içine gireceklerinden performansları düşecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların da olabileceğini vurgulamaktadır (Berber 2011).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen pek çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, iş tatmini genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir. Bunlardan birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir (Bayrak Kök 2006).

Kişisel durumda özellikle bireysel ihtiyaçlar, beceriler, umutlar, başarı, kendi bilincine varma, kendine saygı ve kişinin genel düşünce düzeyinin etkili olduğunu belirtilmektedir. Bu çerçevede kendine güvenen, benlik duygusu gelişen kişilerin kendini gerçekleştirme düzeyi yüksek olan kişilerin tatmin olmaya daha fazla yatkın oldukları bulunmuştur. İşe yönelik şartlarda ise işin niteliği, ücret, yükselme fırsatları, kabul görme, denetim, birlikte çalışılan kişiler, örgüt ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, çalışanın işini ve iş çevresini, örneğin üstlerinin yönetim stilini, politikaları, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini, işinden elde ettiği ekonomik getirileri

algısıyla ilgilidir. Ve temelde ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme fırsatı sağlama derecesi, işteki terfi imkanları, yöneticinin işgörene karşı tutumu, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri, algılanan iş stresi gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Bayrak Kök 2006).

Bununla beraber iş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilişkisi olabilmekte, bu ilişkiler incelendiği zaman iş tatmininin farklı boyutları söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin işten elde ettiği maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, üretimde bulunmaktan doğan gurur, umut verici mesleki projeler, iş görenlerin yeteneği, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkiler, amirin tutumu, sendikal ilişkiler, destekleyici meslektaşlar, görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiği göstermektedir (Güven 2005; Göktaş 2007). Kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarma azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya konmuştur (Toker 2008).

2.3.1. Bireysel Faktörler

2.3.1.1 Yaş

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki yaşa göre "U" harfi şeklinde bir eğriye uygun özellik göstermektedir, yani erken yaşta "yüksek", orta yaşlarda "düşük" ve ileri yaşlarda "yüksek" bir iş tatmini sergilenmesi söz konusudur (Berber 2011: 36).

İşe yeni başlayanlarda iş tatmininin yüksek olması işe alışma süreci ve işe başlamış olmanın verdiği azimle ilişkilendirilebilir. İlerleyen süreçte iş görenin işe yönelik beklentilerinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklığı yaratabilmekte ve iş tatminini düşürmektedir. Yaşlı işgörenler, genç işgörenlere kıyasla daha düşük beklentilere sahip olup, iş durumuna daha fazla uyum sağlamaktadırlar. Kariyerleriyle birlikte daha iyi iş veya daha fazla arzu edilen konumlara gelmektedirler. Yaşla birlikte iş tatmininin artmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki ödül, ücret arştı gibi daha iyiye doğru giden imkanların bireyin daha fazla tatmin almasını sağlamasıdır. Diğeri ise insanlar yaşlandıkça beklentilerini daha gerçekçi olarak belirleyerek işlerine uyum sağlayabilmekte ve bu nedenle yaşlandıkça daha mutlu olabilmektedirler (Berber 2011: 37).

2.3.1.2 Cinsiyet

İş görenlerin cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade etmeleri ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri değerin artması dolayısıyla da iş tatmininin artmasının sağlamaktadır. Kadınların iş tatmininin azalmasında "işte kadın olma" nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile daha fazla çatışma yaşaması da kadınların iş tatmininin azalmasında bir etken olarak gösterilebilir (Berber 2011: 37).

2.3.1.3 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş tatmini ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır (Güven ve ark. 2005: 132). Araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük olan işgörenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir (Berber 2011: 38).

İş görenler eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatmini azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir (Berber 2011: 38).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1 Örgüt Yapısı

Köroğlu (2012) rehberler ile yaptığı araştırma sonucunda genel iş tatminini en fazla etkileyen değişkenin içsel doyum olduğunu ve genel iş tatmini maddelerinden en fazla

işletme politikaları, sorumluluk ve sosyal hizmet maddelerinden doyum sağladıklarını saptamıştır.

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması "Behemot Sendromu" olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim iş tatminini azaltırken, tatminsizlik işgörenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim işgörenlerin 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).

2.3.2.2 Yönetim

İş görenlerin iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar iş tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düsen görev, işgörenlerin iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır (Serinkan ve Bardakçı 2007: 153).

İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar. İş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı kanımızca daha etkili sonuçlar verecektir (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 4).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Verimlilik örgütün bütününe yönelik ciddi bir değişim çabasını gerekli kılan ve herkesi ilgilendiren bir amaçtır. Bundan dolayı verimlilikler ilgili kararların başarıyla uygulanması için çalışanların etkin katılımları gerekir. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Bununla birlikte,

iş yaşamında çalışanlar arasındaki ast – üst ilişkilerinde üstün asta yönelik davranışları, çalışanın işten tatmin elde etmesinde önemli bir belirleyicidir. Üstün astları arasında eşit ve hakkaniyetli bir yaklaşım sergilemesi, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş tatmininin artmasında belirleyici olmaktadır (Berber 2011: 42).

2.3.2.3 Ücret

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öğe olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde genelde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. Ücret yönetiminin çok yönlü karakterlerinden bir bölümü olan sosyal ve psikolojik tarafı, çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların ücret konusundaki tatminsizliklerinin nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür tatminsizlik düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak tatminsizlik duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir (Güven 2005).

Bayrak Kök (2006) tarafından akademisyenlerle yapılan çalışmada akademik personelin işe ve örgüte bağlılık boyutları incelenmiş ve yapılan araştırmayla "ücret" ve "akademik ortam" faktörlerinin öğretim üyelerinin iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Akademik ortam ile ilgili en dikkat çeken hususlar ise, atama ve ilerlemelerin bilimsel kriter ve objektif kıstaslara göre gerçekleştirilmesi, yöneticilerin sosyo-ekonomik sorunlara çözüm bulma çabaları, yöneticilerin kişisel gelişim için uygun ortam hazırlama ve gerekli fırsatları tanıma durumu ve yöneticilerin akademisyenlik bilincinin oluşmasına katkı ve katılım düzeyi (resmi ilişkiler dışında gayrı resmi ortamlarda birlikte bulunma, dinlenme, eğlenme vb.) olarak dikkat çekmektedir.

Bazı bireyler özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkendir (Tor 2011: 48).

Bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda ücretin, motivasyonunun bir unsuru olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Konya'daki kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada, çalışanların büyük bir çoğunluğunun adil ve tatmin edici bir ücret bekledikleri vurgulanmaktadır (Şahin 2004: 538).

Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt 2008:5).

2.3.2.4 İşyeri Koşulları

Bireylerin çalıştıkları ortamdaki fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatleri, iş çevresiyle ilgili olup, motivasyonda dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. İş ortamı ve işin bireye uygun şekilde tasarlanarak, zorlanma düzeyini en aza indirgeme amacını güden ergonomi bilimi, birey iş uyumunu artırmaya yardımcı olacak ilkeler saptamaktadır (Tor 2011: 48).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen etmenlerdir. Bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün elindedir ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı etmemeleri gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansıyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadırlar (Tor 2011).

İş ortamı, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş tatmininin oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş tatmini düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş tatmininin düşmesine yol açmaktadır (Berber 2011).

2.3.2.5 İşin Yapısı ve Uygunluğu

Bir örgütün çalışana sağladığı tatmin, o örgütte yapılan işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın bilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kişilerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir (Berber 2011).

Çalışanların işyerindeki performanslarını olumsuz etkileyen diğer bir unsurda yeterliliktir. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilikte, yetenek bireyin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilmesini ve bunun üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri ise bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade eder. Çalışanlarda söz konusu işi gerekli şekilde yapacak yeterlilik yoksa performans istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışan bu durum karşısında strese girecek, bu psikolojik baskı onun işten ve işyerinden soğumasına yol açacaktır. Bu duruma dışardan özellikle üst düzey yönetimden yapılacak müdahaleler de olumsuz süreci hızlandıracaktır (Tor 2011).

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş tatmini açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır (Berber 2011).

Keser (2006) çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyi ile iş tatminin ilişkisini incelemiş ve çalışanların iş yükünün yüksek buna bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin düşük olduğunu saptamıştır (Berber 2011).

2.3.2.6 İş Arkadaşları

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yaratacaktır. Çalışanlar, yaptıkları isten sadece para veya somut basarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu is arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Berber 2011).

Bozkurt ve Bozkurt (2008) ilköğretimde çalışan eğitimcilerle yaptığı çalışma sonucunda, öğretmenlerin ücretlerinden tatmin olmadıklarını ancak arkadaşlık ilişkilerinden tatmin olduklarını gözlemlemiştir.

2.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmeleri ve sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmaları açısından işgörenlerin iş tatmininin sağlanması, işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. İşletmelerin en üst düzeyde başarıyı ve uzun dönemli kârlılığı ancak işgörenlerin işlerine yönelik tutumları ve davranışları ile yakalayabileceği inancı, iş tatmininin önemini arttırmaktadır. Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgörenin iş tatminini sürekli olarak yüksek tutması gerekmektedir. İşletme çalışanları işlerinden doyum sağlayamaz ve kendilerini işletmenin birer parçası olarak göremezlerse işletmeler ürün ya da hizmet kalitesinde mevcut rekabet ortamını yakalayamaz duruma gelmektedirler (Köroğlu 2012). İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Tor 2011).

İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, işverimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşur (Tor 2011).

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğidir (Tor 2011). Bu sonuçlar günümüz rekabet koşullarında

çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş tatmininin sağladığı doyum, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir (Bayrak Kök 2006). Bu yüzden iş tatmini örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır (Köroğlu 2012).

2.4.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları

2.4.1.1 Yaşam Tatmini ve Bireyin Sağlığına Etkileri

İş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer faktör yaşamdan alınan doyumdur. Çalışma yaşamından tatmin olma ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişkiden söz edilebilir. İş, bireye yaşamında pek çok açıdan tatmin sağlamaktadır. Bireyin yaşam tatmini üzerinde, bir işe sahip olmasının ya da çalışmasının önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bireyin yaşam tatmini üzerinde bir işe sahip olması kadar etkili olan diğer bir etken de çalışma yaşamında tatminin yüksek olmasıdır. Bireyin iş tatmininin yüksek olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir (Kaya 2013).

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyi düşük olanlar orta düzeyde sağlıklı bulunurken, iş tatmin düzeyi yüksek olanlar orta ve yüksek düzeyde sağlıklı bulunmuşlardır. O halde kişinin mutluluğunun tüm yaşam alanlarını içeren genelleşmiş bir olay olduğunu söylemek yanlış olmaz (Güven 2005).

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Bayrak Kök 2006).

2.4.1.2 Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacında olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır (Kaya 2013). İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir üyesi olarak

kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir (Bayrak Kök 2006).

2.4.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

2.4.1.1 Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arsındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:

1- İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur

2- Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur

3- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir

4- Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır

Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir (Bayrak Kök 2006).

2.4.1.2 Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

İş doyumsuzluğu işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmeme ve işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (Köroğlu 2012).

Bundan dolayı iş tatmininin önemli göstergelerinden birisi devamsızlıktır. Bu alanda yapılan çalışmalar işini sevmeyen çalışanların devamsızlık yaptıklarını ortaya koymaktadır (Güven, 2005). Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur (Bayrak Kök 2006).

İş tatmini ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda iş tatminin olmayışı işe gelmeme davranışlarının artmasına neden olabilmektedir (Çarıkçı 2000: 5). Dolayısıyla iş tatmini; işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir. İş tatmini aynı zamanda işten ayrılma ile

de ilişkilidir. Bu ilişki işe gelmemeye göre daha güçlüdür. İş tatmini yüksek işgörenlerin işten ayrılma, yeni bir iş arayışı içinde olma veya işi bırakma niyetini işyerinde dile getirme gibi davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür. İnsanların işlerini sürdürememeleri ve örgütten ayrılmaları, değerli insan kaynaklarının, bilgi ve tecrübe birikiminin israf edilmesine yol açmanın yanında, işletmelere gerçekten pahalıya mal olmaktadırlar (Tor 2011). Bununla birlikte, sadece mazeretsiz işe devamsızlık konusunun motivasyon ve iş tatmini gibi psikolojik konularla ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Şahin 2011: 26).

2.4.1.3 İşten Ayrılma

İşten çıkarılma veya iş değiştirme iş tatminini etkileyen bir başka faktördür. İşten çıkarılma veya iş değiştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda işinden hoşlanmayan insanların ve iş yerinden bir başka yere transfer olan çalışanların işini bırakma olasılığı daha yüksektir (Güven 2005). İş tatmininin tam karşısında yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde çalışanların işleriyle ilgili şikâyetleri ve bu şikâyetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır (yapıcı-yıkıcı, aktif-pasif). Bu çerçevede 4 türlü çalışan tepkisinden bahsedilir. Örgütten ayrılma davranışlarıyla sonuçlanan tatminsizlik en aktif ve yıkıcı tepkidir. Buna karşın çalışanların çeşitli vasıtalarla şikâyetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepkidir. Çalışanların iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise yok sayma tepkisi olarak nitelendirilir. Yok sayma tepkisinde kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar görülür (Tor 2011). Yazıcıoğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olduğunu tersi durumda ise yüksek olduğu görülmüştür.

2.4.1.4 Performans ve Verimliliğe etkisi

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yenilikler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde

mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Kaya 2013).

Çalışanların iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar mutlu bir çalışma aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerinde kurulmuştur. Buna göre çalışanlarda iş tatmininin artması her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmaktadır. Tam tersine verimsiz çalışanlarda da iş tatmini yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler yüksek performansı ödüllendirerek tatmin ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki yaratabilirler. Çalışanların iş davranışları çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında veya kontrol edilmediğinde tatmin ve verimlilik ilişkisi daha güçlü olmaktadır. Buradan yola çıkarak, üst kademelerde çalışanlar açısından tatmin ve verimlilik ilişkisi daha belirgindir (Tor 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık kavramı (commitment) kelime anlamı olarak adanma ve sadakati ifade etmektedir. Ancak burada bahsedilen bağlılık, davranışlarının gerekçesini ve nasıl sonuçlanacağını bilmeden düşünüp taşınmadan yapılan bir bağlanım değildir. Bağlılık literatürü 4 temel bağlılık ile tanımlıdır (Morrow 1983). Bunlar; Protestan iş ahlakı, Kariyer bağlılığı, İş bağlılığı ve tez konumuzu oluşturan Örgütsel bağlılık. Bu bağlılıklar temelde iki ana grupta toplanmaktadır. Protestan iş ahlakı ve kariyer bağlılığı ve iş bağlılığını oluşturan ilk grup, işgörenin istihdam ettiği örgüte ilişkin iş davranışlarını dolaylı olarak etkileyen bağlılık iken ikinci grubu oluşturan duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık ise, işgörenin istihdam ettiği örgüt tarafından doğrudan etkilenen bağlılığı ifade eder (Morrow 1983).

Örgütsel bağlılık kavramı ise, 1960'lardan beri Becker (1960)'ın çalışması ile örgütsel davranış literatüründe popüler çalışma konularından biri haline gelmiştir. Becker (1960)'a göre, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı zaman, emek, çaba ve edinmiş olduğu statü ve ücret gibi "enstrümental çıkarları" örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve yapmış olduklarının boşa gideceği korkusu sonucunda oluşur. Becker (1960), ayrıca bir kişinin yan bahislere (side-bets) girerek tutarlı davranış dizisi ile bu faaliyet dizisi dışında kalan çıkarlarını birleştirdiği zaman bağlılığın oluşacağını belirtmektedir.

Becker (1960)'la birlikte örgütsel davranış yazınında örgütsel bağlılığa ait birçok farklı tanımlamalar gelişmiştir. Meydana gelen bu farklılaşmanın en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi uzmanlıklarıyla konuyu ele almalarıdır.

Literatür taraması yapıldığında tespit edilen çok sayıda örgütsel bağlılık tanımları içinde genel kabul görmüş örneklemeler aşağıda sunulmuştur:

- Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Leong vd. 1996: 1345 -1361).

- Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis ve Newstrom 1989: 179).

- Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn vd. 1994: 144).

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak (Saal ve Knight 1987: 317).

- Bir çalışanın işi kabulü ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe girmesiyle başlar. Bu süreç işin gerektirdikleri ile ilgili bilgi edinmesiyle devam eder. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliğidir (Northcraft ve Nede 1990: 464).

- Kişinin kuruma / organizasyona olan bağı ve davranışlarıdır (Mathieu ve Zojac 1990).

- Örgütün amaç ve misyonunu benimsemek, onun bir parçası olmak için çaba göstermek ve o örgütün gücünü hissetmek (Steers 1977: 46).

Tüm bu tanımlardan ortaya çıkan genel unsurlar;

- Ait olmanın verdiği ve kazandırdığı güç

- Örgütle kurulan kuvvet bağı ve bu bağ kaynaklı inanç ve sadakat

- Ortak hedef ve amaçlara performans göstermek olarak sayılabilir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramını toparlamak gerekirse, örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik duyulan güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme istedi ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması biçiminde tanımlanabilir (Luthans 1995:130; Mowday ve Steers 1979: 226). Örgütsel bağlılığı tanımladıktan sonra örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların da örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanarak ve bunları benimseyerek örgüt üyeliklerini devam ettirmeyi güçlü bir şekilde isteyen kişiler olduğu ileri sürülebilir.

Örgütsel bağlılığın tanımında kullanılan bazı kriterler ve bu kriterleri destekleyen akademik araştırmacılar ile bulguları Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1.Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

Finansal Kriterler	Bağlılık örgüt tarafından kişiye sunulan ödül ve maliyetlerden oluşan bir fonksiyon olup; örgütteki hizmet süresi bu kriterde çok önemli bir etkendir. Bu yaklaşımı destekleyen tanımlar; Becker (1960), Sheldon (1971), Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973), Farrel ve Rusbult (1981) tarafından sunulmuştur. Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalar ve sonrasında yapılan tanımlar da örgüte yapılan yatırımları esas almaktadır.
Davranış ve Özellikler	Bu kriteri kullananlar araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülmez davranış ve tepkilerinin sonrasında tutuma dönen bağlılıkla desteklemesidir. Bu yaklaşım için çalışma yapan akademisyenler; Keisler ve Sakamura (1996), Salancık (1977),ve O'Reilly ve Chatman (1986), Fornham ve Pimlot (1990), Heshizer, Martin ve Wiener (1991) olmuştur.
Çalışan Kişi ile Örgüt Amaç Birliği	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda örgütsel bağlılık; amaç, değer ve hedeflerle tamamen bütünleşip bu değerler adına çaba sarf etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama şekli Hall, Schneider, Mowday ve Boulian (1974) ; Stevens, Beyer ve Trice (1978), Angle ve Perry (1981) ; McDonald ve Makin (2000) araştırmalarında gözlenmiştir.

Kaynak: Reichers, A.E. (1985).A Rewiew ve Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476

3.2 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramındaki mevcut tanımlama çeşitliliği, kavrama ilişkin temel yaklaşımlarda da kendini göstermektedir. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımlar ele alarak konuyu incelemişlerdir. Örneğin, Huang (2000), konuyu davranışsal, sosyolojik, ahlaki ve tutumsal bağlılık olmak üzere 4 ana grupta incelemiştir. Ancak biz de çalışmamızda literatürde en yaygın biçimiyle kullanılan 3 ana gruplamadan bahsedeceğiz.

3.2.1 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, literatürde duygusal bağlılık olarak da adlandırılabilir. Bir işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütle özdeşlemesi ve örgütteki katılımı ile ilişkilidir. Kısaca örgütsel bağlılığın davranışsal yaklaşımı, işgörenin örgütün değerlerini, hedef ve amaçlarını içselleştirdiği oranda örgütsel sürece dahil olarak artış gösterdiği örgütsel bağlılık şeklidir. Bu sınıflama aslında örgütler tarafından en çok istenen, örgütsel bağlılığın en iyi şeklidir. Dolayısıyla duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder (Huselid ve Day 1991: 381). Bu yaklaşımda değerlendirilen ve bu davranışsal bağlılığa sahip kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekle kalmayıp, örgütün onun için çok büyük bir anlam ve önemi olmaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna kişisel anlamda ihtiyaç duydukları için değil, kendi iradeleri ile çok istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay 2000: 21). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bahsettiğimiz gibi en çok üzerinde durulan konularından biridir. Yapılan çalışmalardan duygusal bağlılık konusunu örneklendirecek olursak, Polat (2005) hemşirelerin örgütlerine en fazla duygusal boyutta bağlı olduğunu ortaya koyarken, Çırpan (1999) ise özel kurumlardaki çalışanların kamu kurumlarında çalışanlara göre duygusal bağlılık tutumlarının daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

3.2.2 Tutumsal Yaklaşım

Tutum kelime anlamı ile kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade ederek, insanlara, nesnelere ya da olaylara yönelik kişilerin sürekli temayülerini gösterir (İnce ve Gül 2005).

Tutumsal yaklaşımda bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşip örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmesinden bahsedilir. Tutumsal bağlılıkta esas olan örgütte kalmaya devam etme ihtiyacıdır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla Mowday vd. (1979)'ye göre bu tür bir bağlılık, bireylerin manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisine dayanmaktadır

3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, kişilerin üyesi oldukları örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan oldukça önemli bir ölçüm yöntemi olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık ilk zamanlar psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık önceleri devam bağlılığının ilk yansıması olarak algılanmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerden kaynaklı da ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir (Reichers 1986: 508-514). Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır (Reichers 1985: 465).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık derecesi ile bağlı olabileceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları yapı olarak gruplar olup, bu gruplar; çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu fikri genellikle kabul görmektedir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, her örgüt üyesinin sebep ve şiddet olarak bağlılıklarının farklı olabileceğini öngörmektedir. Sonuç olarak; çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının, grupların yarattığı sinerjik bağlılığın bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül 2005: 55).

3.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

3.3.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlık konusunda ilk çalışma sahibi olan araştırmacılardan biridir. Etzioni 'ye göre örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin artışı fazla olması üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında da örgütsel bağlılık üç kategoride toplanmıştır.

- **Ahlaki açıdan yakınlaşma veya moral bağlılık:** Moral bağlılık, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve çalışanın örgütüne olan bağlılığı göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta bağlılıkta birey,

örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay 2000: 16).

- **Hesapçı bağlılık / Çıkara dayalı yakınlaşma / Değişim ilişkisine dayalı bağlılık:** Bu bağlılık ahlaki açıdan yakınlaşmayla kıyaslandığında örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi göstermektedir. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde düzenlemektedirler. Bu bağlılık türünün ana felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılığında olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül 2002: 43).

- **Yabancılaştırıcı bağlılık / Negatif bağlılık / Uzaklaştırıcı bağlılık:** Bireysel davranışın önemli ölçüde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi ifade etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmemesine rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gül 2002: 43).

3.3.2 Kanter' in Sınıflandırması

Kanter (1968: 507), örgütsel bağlılığı sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği olarak ifade etmektedir.

Kanter bağlılığın iki farklı düşünce sistemi içerisinde meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde, çalışanların bağlılıkları üç ana durumdan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi de bilişsel, duygusal ve normatif yönlendirmelerden olışmaktadır. Kanter, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasının sebebini örgüt tarafından üyelere verilmeye çalışılan davranışsal talepler olduğunu ileri sürmektedir. Bu talepler de üç farklı bağlılık türü meydana getirmektedir. Bu bağlılık türlerir; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter 1968: 500).

- **Zorunlu bağlılık:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine adanmışlığı söz konusudur. Bu sınıftaki üyeler, örgütten ayrılamayacak kadar çok kişisel özveri ve örgütsel yatırım yapmışlardır.

- **Yakın ilişki bağlılığı:** Burada anahtar kelime sosyal ilişkilere bağlılıktır. Örgütler simge, sembol ve törenler gibi vasıtalarla üyeleri kendilerine bağlı kılmaktadır. Bu şekilde duygusal tatmin yaşayan üyelerde örgütsel bağlılığın artışı kaçınılmaz bir yanıttır.

- **Denetim bağlılığı / Kontrol bağlılığı:** Grup ya da örgüt üyelerinin, liderin emir ve kurallarını devam ettirmesidir. Üyeler bu inanç ve güven zeminin oluşturdukları anda örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden ayrı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve standartlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarının sağlamak için örgüt yönetimlerinin fiili uygulamada her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül 2005: 30-32).

3.3.3 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının, bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye başka bir deyişle onları örgüte bağlılık duymaya sevk eden farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanların örgütün amaçlarına olan bağlılığı, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitel ve nicel yönden arttırarak devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bireyi örgütsel yaşam ve en üst seviyede sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü harekete teşvik etmektedir (Katz ve Kahn 1977: 436).

Çalışanların sistem içindeki hareketleri, hem içsel ödüller hem de dışsal ödüllerin birleşiminin bir yansımasıdır. İçsel ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi temsil etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme verişlerinin, adayışlarının niteliğini göstermektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici söz konusu olduğunda, anlatımsal devre ortaya çıkar. Diğer yandan dışsal ödüllerin motivatör olduğu durumlarda ise, araçsal devreden bahsemtek mümkündür (Bayram 2006: 131).

3.3.4 Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Mowday, Steers ve Porter (1982), bağlılığı örgüt-çalışan ilişkilerinin önemli bir unsuru olarak ifade etmektedirler. Bu yazarlar, örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini ileri sürmektedirler. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün durumunun daha iyi olması için kendileriyle ilgili bazı fedakarlıklar yapmaya razıdırlar (Çöl 2004).

Mowday ve diğerleri (1982), tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık şeklinde bir sınıflandırma yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirirken, diğer yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından doğar. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu ilişkiye göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını güçlendirir. Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte olan bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması şekillendirmektedir. Bundan dolayı birey örgüte bağlanmaktadır çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması ihtimali yüksektir. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte yönelik daha olumlu eğilimleri olarak kabul edilir. Burada örgütsel bağlılık, çalışanın belli bir örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay 2000: 19-20).

3.3.5 Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982)'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskılar bütünüdür. Wiener (1982), yapmış olduğu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olma anlamına gelirken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturmak suretiyle çalışanın, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Doğan ve Kılıç 2007: 43)

Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık yani örgütün amaç ve değerlerine duyulan bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde çalışanın rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık hissetmesidir. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bu kabulün kişisel amaç ve değerlerden oluşan yapıyla bütünleştirilmesi süreci, örgütsel içselleşme olarak da ifade edilmekteedir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ile aynı anlamda kullanılmıştır (Wiener 1982: 419).

3.3.6 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanların örgüte olan bağlılığını üçe ayırmaktadır (Bayram 2006: 130):

- **Uyum bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirliödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

- **Özdeşleşme bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle tatmin edici bir ilişki kurmak veya var olan ilişkiyi sürdürmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

- **İçselleştirme bağlılığı:** Bu bağlılık tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar;

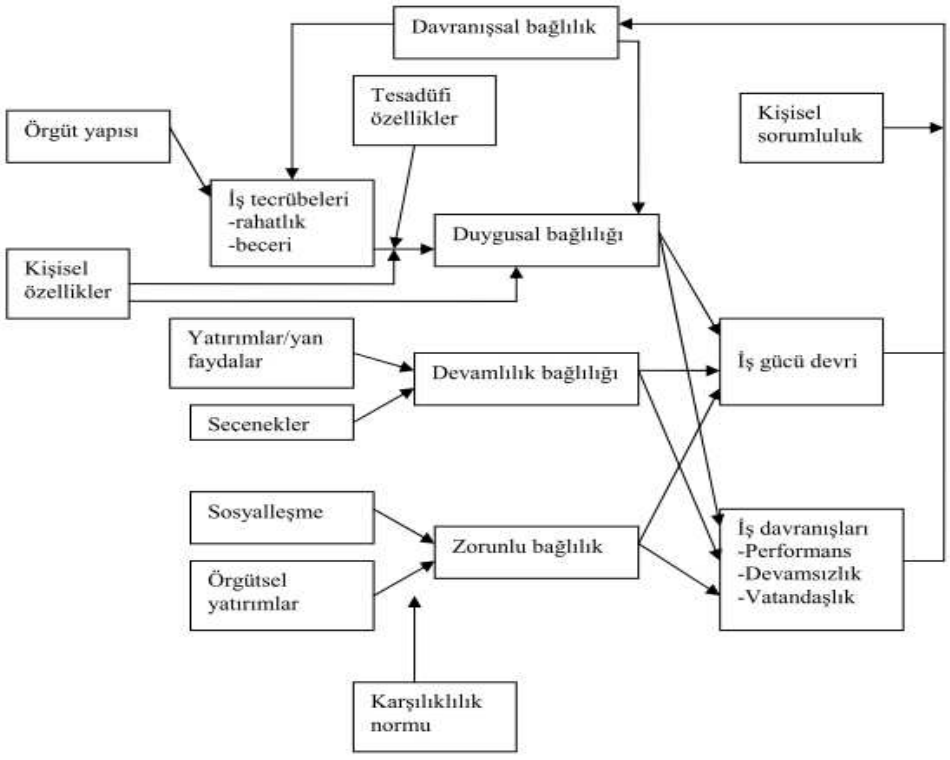
bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale getirdiklerinde gerçekleşmektedir (Bayram 2006: 130).

3.3.7 Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak ele almışlardır. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ek olarak normatif bağlılığı da dahil ederek konuyu incelemişlerdir. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütün değerlerini kabul ederek örgütün bir parçası olma isteğini güçlü bir şekilde gösterir. Devam bağlılığı, işte kalmanın örgütten ayrılmanın maliyeti düşünüldüğünde daha avantajlı olacağı çıkarımıyla çalışanın örgütte çalışmasının daha rasyonel olacağını kabullenmesidir. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme ile ilgili yükümlülüklerini ifade eder. Bu bağlılık, kendisine iş sağlayan örgüte karşı duymuş olduğu minnettarlık duygusuyla kişinin örgütte kalma inancının oluşması şeklinde kendini gösterir.

Şekil 3.1.'de örgütsel bağlılık kavramının üç boyutu ile etkilediği ve etkilendiği diğer örgütsel ve kişisel özelliklerle olan bağlantıları gösterilmektedir.

Şekil 3.1.Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Bağlılık Konsepti



Kaynak: Meyer ve Allen 1991: 68 (aktaran Karayiğit, 2008: 69).

3.3.7.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede istihdam edilen bireylerin duygusal olarak kendi iradeleri ile işletmede istihdam edilmeye devam etme arzuları olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1990). Başka deyişle duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduklarını ve örgüte güçlü bir biçimde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgüt üyeliğine devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenen ve çalışanlara benimsetilmek istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın 2004: 91-92). Şekil 3.1. duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri göstermektedir.

3.3.7.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütten ayrılmalarının getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma gereksinimidir. Rasyonel bağlılık olarak da isimlendirilen bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi gereği doğmaktadır (Boylu, Pelit ve Göçer 2007: 58).

Devam bağlılığını oluşturan unsurlar Meyer ve arkadaşlarının çalışmalarında (1990; 1991; 1997) iki temel kategoride tanımlanmaktadır. Birinci unsur "yüksek fedakârlıklar" olarak isimlendirilen, çalışanların zaman içinde kazandıkları ödül, kıdem, emeklilik hakkı, sigortalar, işe ait yetenekler gibi olguları kaybetmek istememelerinden dolayı örgütlerine bağlanmasıdır. İkinci unsur ise çalışanların bağlı bulundukları örgütten başka bir yerde çalışma seçeneklerinin bulunmadığına inanmaları durumunda kendilerini örgütlerinde kapalı kaldıklarını hissetmelerine yol açan "alternatif ş imkânlarının eksikliğidir." (Üren ve Çorbacıoğlu 2012: 38)

3.3.7.3 Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Wiener ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Wiener (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu göstermektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularının bir göstergesidir. Bu bağlılık türü örgüt üyeliğini sürdürme yönelimli duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül 2002: 45).

Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği öne sürülmektedir. Bunlardan ilki kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de sonraki süreçte örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün çalışana yapmış olduğu harcamaların karşılığında çalışan örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Öztutku 2008: 84)

Tablo 3.2.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	Personelin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkanları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

Kaynak: Şahin, 2007.

3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin üyesi olduğu örgüte bağlılık duyması, iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bir çalışanın örgüte üye olduktan sonra örgüte bağlılığını belirleyen bazı faktörler vardır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin genelde; kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup olarak incelendiği ileri sürülebilir.

3.4.1 Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair pek çok çalışma görülmektedir. Kişisel faktörlerin genel olarak, yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi ve kişilik özellikleri olarak altı başlık olarak incelendiği görülmektedir.

3.4.1.1 Yaş

Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler. Ortadoğu'da, bu konuda araştırmada bulunan pek çok bilim insanı da benzer sonuçlara ulaşmıştır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara 2006: 80).

Örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bunun dışında, profesyonel yetenekleri zayıf olan daha genç yaştaki çalışanlar, daha az yatırım yapmaları nedeniyle örgüte daha az bağlı olmaktadırlar. Meyer ve Allen'a (1984) göre, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik 2007: 488-489)

3.4.1.2 Cinsiyet

Günümüz iş dünyasında çalışan kadın personel sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da artış gözlenmektedir. Bazı çalışmalarda ileri sürülen erkeklerin kadınlara oranla çalıştıkları örgüte karşı daha fazla bağlı olduklarına ilişkin araştırma bulgularının temel aldığı bağlılık kuramlarından biri Gutek ve Cohen'in 1987'deki "iş modeli" kuramıdır. Buna göre, kadınlar ve erkekler arasında, örgüte bağlılık açısından salt cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir farklılık yoktur; gözlemlenen bu farklılık kadınların ve erkeklerin farklı iş ya da pozisyonlarda görevlendirilmesinden, başka bir ifadeyle erkeklerin kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalışmalarından kaynaklanmakta olduğu savunulmaktadır. Loscocco, 1990 yılındaki "cinsiyet modeli" kuramında örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık taşıdığını öne sürmektedir. Bu modele göre kadınlar, kendi kimlikleri için aile içindeki rollerini esas alırlar ve bu yüzden üyesi oldukları örgüte erkeklere nazaran daha az bağlılık duyarlar (Tiryaki 2005: 126-127).

Bazı araştırmacılar ise bu bulguların aksine, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık taşıdıklarını iddia etmektedir. Bu durum, Angle ve Perry'nin 1981'deki araştırma bulgularına göre, kadınların işleri ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamalarından kaynaklanmaktadır. 1966 yılında Grusky'e göre ise kadınlar, bulundukları pozisyona gelebilmek için kadın erkek ayrımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcarlar ve bu yüzden çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da bu oranda daha fazla olmaktadır. Araştırmacılar, sayılan modellerde de belirtildiği gibi kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıklarına sahip bulunmaktadırlar. (Tiryaki 2005: 127).

3.4.1.3 Medeni Durum

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışma yapan araştırmacılar, bireylerin bağlılık geliştirmelerinde medeni durumlarının önemli bir değişken olduğunu ifade etmektedirler. Bekar kişiler, evli ve dul kişilere göre üysei oldukları örgütten ayrılmanın maliyetinin daha az olduğunu düşünmektedirler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz 2009: 80).

Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Ancak literatürde örgütsel bağlılıkla medeni durum

arasında bir ilişki olduğunu gösteren önemli bir çalışma görülmemekte ve bu değişkenin örgütsel bağlılığa etkisine dair çok sayıda çalışma bulunmamaktadır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara 2006: 80)

3.4.1.4 Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir. Ancak diğer yandan, bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara 2006: 80).

3.4.1.5 Örgütte Çalışma Süresi ve Pozisyonda Kalma Süresi

Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak ele alınmıştır. Bu konudaki genel kabul, örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgütsel bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt içinde uzun süre çalışanların daha fazla sorumluluk almaya ve örgüte katkı sağlamaya eğilimli oldukları ve uzun çalışma sürecinin örgütsel bağlılığın oluşmasında pekiştirici bir rol üstlendiği bulunmuştur. Özkaya ve diğerlerinin araştırmasında, 1 yıldan daha az süredir örgütte yöneticilik yapan çalışanların, örgütlerine gösterdikleri devam bağlılıklarının, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl üstü yöneticilik yapan çalışanlardan daha yüksek olduğu; 1 yıldan az süredir örgütte yöneticilik yapan çalışanların, örgütlerine gösterdikleri normatif bağlılıklarının; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl üstü yöneticilik yapanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlü olmaktadır. Bir çalışanın örgüt içindeki çalışma süresi ne kadar artarsa, çalışanın örgüte yapacağı katkı da o kadar artabilmektedir. Bu süreç içerisinde çalışan aynı pozisyonda faaliyet gösterdiğinde ise çalışma alanına yönelik beceriler geliştirerek örgüte katkı sağlamaktadır. Her iki durumda da çalışanın örgütsel bağlılığı artabilmektedir (Güner 2007: 18-19).

3.4.1.6 Kişilik Özellikleri

Bireylerin "kişilik özellikleri" de örgüte bağlılıkta etkili olabilmektedir. Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik bağlılığı daha fazla önem kazanmaktadır (Sığrı ve Basım 2006: 141).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

Örgütlerde çalışanların kişisel özellikleri dışında, örgütsel özellikler de örgüte olan bağlılığı etkilemektedirç Literatürde en sık vurgulanan örgütsel özellikler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.1 Ücret

Örgütsel bağlılıgı etkileyen en önemli özelliklerden biri de bireylerin ücret seviyesidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanlar belirli bir ücret karşılığı çalıstıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağlımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Birey örgüt yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst düzey çalısanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurdur (Çöl ve Gül 2005: 296).

3.4.2.2 Rolle İlgili Özellikler

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesidir (Demirgil 2008: 61).

3.4.2.3 Örgüt Kültürü

Kültür bir yaşam biçimidir. Kültür kavramı bireysel, toplumsal ve kurumsal çerçevede değerlendirilebilir. Bireysel anlamda kültür, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan bireye has inanç ve değerler bütünüdür. Toplumsal kültür ise bir toplumu diğer toplumlardan ayırt eden maddi ve manevi değerlerdir. Kurumsal kültür ise bir kurumu ve örgütü diğer kurum veya örgütten farklı kılan örgüte has değer ve inançların tamamıdır. Örgütsel kültür, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve amaçların kabullenilmesi ve paylaşımı örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığa temel teşkil eden tutarlı kural ve ilkeler, stratejik politikaların devamlılığı örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Demirel 2009: 120)

3.4.2.4 Yönetim Biçimi

Yöneticiler bazen, bir başarının ardından, övgüyü sadece kendilerinin hak ettiğini düşünmektedirler. Eğer öyle ise onlar sadece kendilerinin ilerlemesini istiyorlar demektir. Bir yönetici çalışanları motive ederek örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmek için onların değerlerini, hizmetlerini veya örgüte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir. Yöneticiler örgüt içi muhtemel hatalar için önce kendilerini suçlamalı; fakat övgü paylaşılmalıdır. Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel 2009: 120) .

3.4.2.5 Örgüt Büyüklüğü

Örgütlerde çalısan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak

ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir. Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birligi içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Çelik Keleş 2006: 60).

3.4.2.6 Takım Çalışması

Çalışan insan-makine sisteminin bir parçasıdır fakat aynı zamanda insan-insan sistemin de bir parçasıdır. Sosyal düzen içinde çalışan başka bir çalışan ile beraber çalışır. Yöneticilerin en büyük sorumluluğu çalışanlara bu sosyal düzeni sağlamaktır. Ancak böyle takım çalışmasına uygun zemin oluşturulmuş olacaktır. Bu takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılıgı artırdığı kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı başlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir. Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam, güven duygusunu geliştirmekte, çalısanların örgütte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirmektedir (Şen 2008: 62).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmaya katılan 201 kişiden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, incelenen çalışanların frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın örneklemine ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur.

4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Tükenmişlik ve iş tatmini arasında 9 adet hipotez kurulmuştur.

H1a: Duygusal tükenme ile içsel iş tatmini arasında ilişki vardır.

H1b: Duyarsızlaşma ile içsel iş tatmini arasında ilişki vardır.

H1c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile içsel iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2a: Duygusal tükenme ile dışsal iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2b: Duyarsızlaşma ile dışsal iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile dışsal iş tatmini arasında ilişki vardır.

H3a: Duygusal tükenme ile üst yönetimden tatmin arasında ilişki vardır.

H3b: Duyarsızlaşma ile üst yönetimden tatmin arasında ilişki vardır.

H3c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile üst yönetimden tatmin arasında ilişki vardır.

Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında 9 adet hipotez kurulmuştur.

H4a: Duygusal tükenme ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H4b: Duyarsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H4c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H5a: Duygusal tükenme ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H5b: Duyarsızlaşma ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H5c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H6a: Duygusal tükenme ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H6b: Duyarsızlaşma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H6c: Kişisel başarı hissinde eksilme ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında 9 adet hipotez kurulmuştur.

H7a: İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H7b: Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H7c: Üst yönetimden tatmin ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H8a: İçsel iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H8b: Dışsal iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

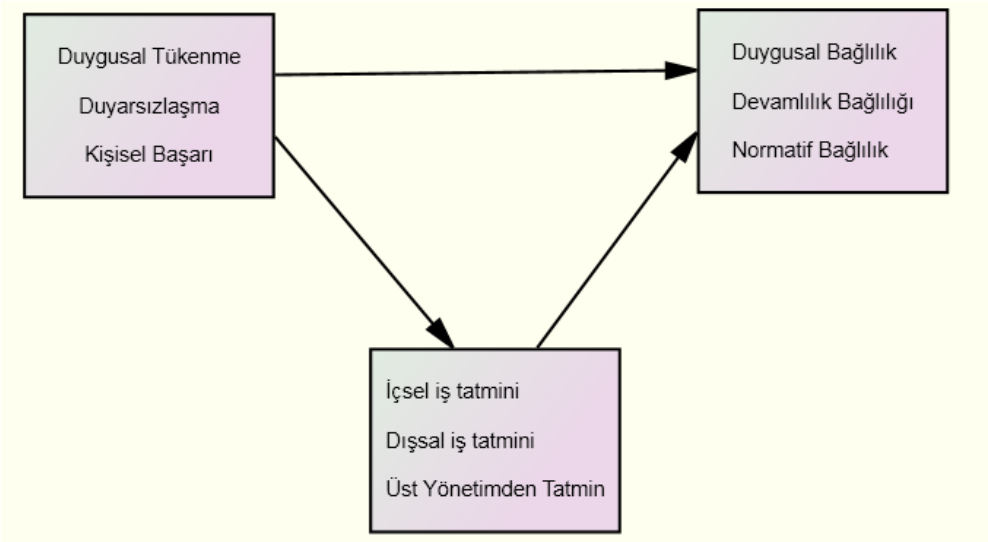
H8c: Üst yönetimden tatmin ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H9a: İçsel iş tatmini ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H9b: Dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H9c: Üst yönetimden tatmin ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Şekil 4.1 Kavramsal Araştırma Modeli



4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Çalışmanın Örneklemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Sosyal bilimlerde anketler, veri toplama yöntemi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Veri toplama uygulaması 2013 yılında gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde ana kütleyi oluşturan ve bir kamu kuruluşunda çalışan 323 kişiye anket formu gönderilmiş ve anketlerin doldurulması istenmiştir. Sonuçta 201 çalışandan değerlendirmeye uygun anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 62 olmuştur. Aşağıda anket cevaplayıcılarına ait cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özellikler ile ilgili durum ve kurumdaki çalışma durumlarına ilişkin bilgiler sırasıyla verilmektedir.

Tablo 4.1. Cinsiyet

Cinsiyet	**Sıklık**	**Yüzde**
Kadın	62	30,8
Erkek	102	50,7
Cevapsız	37	18,4
Toplam	201	100

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 102'si erkek, 62'si kadınlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla % 50,7 ve % 30,8'dir. 37 katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Kadın katılımcıların sayısının az olması, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımının az olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Tablo 4.2. Medeni Durum

Medeni Durum	**Sıklık**	**Yüzde**
Evli	136	67,7
Bekar	51	25,4
Cevapsız	14	6,9
Toplam	201	100

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 136'sı evli, 51'i bekar çalışanlardır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla % 67,7 ve % 25,4'tür. 14 katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaşı

Yaş Aralıkları	Sıklık	Yüzde
0 – 30	44	21,9
31 - 40	53	26,4
41 - 50	71	35,3
51 ve üstü	29	14,4
Cevapsız	4	2,0
Toplam	201	100

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 44 tanesinin 30 yaşından küçük, 53'ünün 31 ile 40 yaş arasında, 71'inin 41 ile 50 arasında ve 29'unun 50 yaşından büyük olduğu gözlenmektedir (Tablo 4.3).

Tablo 4.4. Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
İlköğretim	9	4,5
Lise	36	17,9
Yüksekokul	32	15,9
Lisans	87	43,3
Lisans Üstü	33	16,4
Cevapsız	4	2,0
Toplam	201	100

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere ankete katılanların sadece 9'u ilköğretim, 36'sı lise, 32'si yüksekokul, 87'si üniversite ve 33'ü ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Bu sonuçlara göre, ankete katılanların önemli bir kısmının üniversite seviyesinde eğitim almış kişiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Yönetsel Düzey

Yönetsel Düzey	Sıklık	Yüzde
Yönetici	40	19,9
Yönetici Değil	155	77,1
Cevapsız	6	3,0
Toplam	201	100

Katılımcılara yönetici olma durumları sorulduğunda yaklaşık beşte birinin (% 19,9) yönetici olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.6. Kurumdaki Çalışma Süresi

Firmadaki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
1-5	71	35,3
6-10	17	8,5
11-15	36	17,9
16-20	16	8,0
21-25	34	16,9
26 ve üstü	24	11,9
Cevapsız	3	1,5
Toplam	201	100

Ankete katılanların yaklaşık üçte birinin kurumdaki çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, 17 kişinin çalışma süresinin 6 ile 10 yıl arasında, 36 kişinin 11 ile 15 yıl arasında, 16 kişinin 16 ile 20 yıl arasında, 34 kişinin 21 ile 25 yıl arasında ve 24 kişinin 26 ve daha uzun süredir kurumda çalıştığı gözlenmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu bölümde, çalışma verilerinin elde edilmesinde kullanılan anket formunda (EK 1) yer alan ölçeklerin hangi kaynaklardan alındığı ve nasıl adapte edildiği anlatılmıştır. Ölçekler ilgili literatürden alınmış ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevirilerde anlam bütünlüğünün sağlanması için birebir çeviri yapmaktan kaçınılmıştır. Soruların cevaplanmasında "1- Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5- Kesinlikle Katılıyorum" olacak şekilde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.3.1. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada tükenmişliği ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmaktadır. Ölçekte duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını kapsayan 22 soru yeralmaktadır.

Tükenmişliği ölçmek için kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır:

İşimden soğuduğumu hissediyorum
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı

İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum
Çok şeyler yapabilecek güçteyim
İşimin beni kısıtladığını biliyorum
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum

4.3.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatminini ölçmek için, Minnesota İş Doyum Ölçeği (Weiss vd. 1967).kullanılmaktadır. Ölçeğin uzun versiyonunda 20 boyut ve bu boyutların her birinde beşer soru yeralmaktadır. Ölçeğin kısa versiyonunda ise her bir boyut için tek bir soru olmak üzere toplam 20 soru yeralmaktadır. Bu çalışmada da ölçeğin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır.

İş tatminini ölçmek için kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır:

Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
Bana iş güvencesi sağlaması bakımından
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından

İş içinde terfi olanağımın olması açısından
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından
Çalışma şartları açısından
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması bakımından
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır:

Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.
Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.
Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.
Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.
Kurumuma güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.
Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.
Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de alternatiflerin azlığıdır.
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.
Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.
Bu kurum benim sadakatimi/bağlılığımı hak ediyor.
Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.
Kurumuma çok şey borçluyum.

4.4. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri

Çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri ve bunlar arasındaki örüntüleri ortaya çıkararak, bu değişkenlerin daha küçük faktör kümeleri haline getirilmesini sağlamak (Hair

v.d., 2006) amacıyla, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir yöntem olan keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerine bakılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için örneklem yeterliliği değerinin minimum 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair v.d., 2006).

Değişkenler ile ilgili faktörler arasındaki korelasyonları gösteren faktör yüklerinin 0,30 veya 0,40'tan büyük olması kabul edilebilir olmakla birlikte, 0,50'den büyük olması daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır (Hair v.d., 2006). Bu yüzden bu çalışmada da faktör yükleri için alt sınır 0,50 olarak kabul edilmiştir.

Değişken sayısının 20 ile 50 arasında olduğu durumlarda özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanmak en güvenilir yol olduğu için (Hair v.d., 2006), faktör sayısını belirlemek için özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanılmıştır ve sadece özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

4.4.1. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler için faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirlikler elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan Likert tipi toplam 22 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda 3 soru düşük faktör yükleri sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Toplam 3 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 57,47'dir. Tablo 4.7'de faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

İfadeler		Bileşenler		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Duyarsızlaşma				
T4		,605		
T5		,553		
T7		,820		
T9		,638		
T12		,757		
T17		,694		
T18		,682		
T21		,591		
Duygusal Tükenme				
T1			,861	
T2			,862	
T3			,786	
T8			,713	
Kişisel Başarı				
T6				,581
T10				,676
T11				,591
T14				,541
T15				,603
T16				,669
T22				,566
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,47				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,874			
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			1646,840
	Df			171
	Sig.			,000

4.4.2. İş tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinde 20 soru yeralmaktadır. Faktör analizi sonucunda 5 soru (2,3,8,12 ve 19 numaralı sorular) düşük faktör yükleri sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Tablo 4.8'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu üç faktör varyansın 61,39'unu temsil etmektedir. Tablo 4.8'de faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 4.8. İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi

İfadeler		Bileşenler		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Dışsal Tatmin				
IT4		,676		
IT13		,672		
IT14		,807		
IT15		,788		
IT16		,668		
IT17		,592		
IT20		,480		
İçsel Tatmin				
IT1			,587	
IT9			,818	
IT10			,767	
IT11			,631	
IT18			,589	
Üst Yönetimden Tatmin				
IT5				,860
IT6				,871
IT7				,657
Toplam Açıklanan Varyans : % 61,39				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,883			
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			1458,502
	Df			105
	Sig.			,000

4.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 18 soru yeralmaktadır. Faktör analizi sonucunda 12 ve 13 numaralı sorular düşük faktör yükleri sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Tablo 4.8'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu üç faktör varyansın 61,39'unu temsil etmektedir. Tablo 4.9'da 16 soruya ait faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi

İfadeler		Bileşenler		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Duygusal Bağlılık				
OB1		,577		
OB2		,625		
OB3		,797		
OB4		,825		
OB5		,613		
OB6		,789		
Devam Bağlılığı				
OB7			,540	
OB8			,756	
BO9			,690	
OB10			,841	
OB11			,831	
Normatif Bağlılık				
OB14				,706
OB15				,678
OB16				,727
OB17				,746
OB18				,736
Toplam Açıklanan Varyans : % 61,39				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,826			
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			1385,61
	Df			120
	Sig.			,000

4.5. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için, ölçeklerin içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,789 ile 0,866 arasında değerler aldığı görülmektedir (Tablo 4.10). Güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olması, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair v.d. 2006).

Tablo 4.10. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Tükenmişlik		
Duygusal Tükenme	8	0,855
Duyarsızlaşma	4	0,866
Kişisel Başarı	7	0,794
İş Tatmini		
İçsel iş tatmini	5	0,808
Dışsal iş tatmini	7	0,863
Üst Yönetimden Tatmin	3	0,812
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal Bağlılık	6	0,847
Devamlılık Bağlılığı	5	0,789
Normatif Bağlılık	5	0,814

4.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 4.11'de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ancak devam bağlılığı ile sadece dışsal iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu ve diğer değişkenlerle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı gözlenmektedir. Ayrıca kişisel başarı hissindeki azalma ile sadece duygusal bağlılığın ilişkili olduğu ve diğer değişkenlerle ilişkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelâsyon Katsayıları

	Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1	**Duygusal Tükenme**	3,63	0,95	1,00							
2	**Duyarsızlaşma**	3,64	0,79	0,61**	1,00						
3	**Kişisel Başarı**	3,57	0,84	0,33**	0,49**	1,00					
4	**İçsel iş tatmini**	3,58	0,82	0,46**	0,25**	0,13	1,00				
5	**Dışsal iş tatmini**	3,13	0,88	0,49**	0,33**	0,12	0,67**	1,00			
6	**Üst Yönetimden Tatmin**	3,64	0,92	0,17*	0,21**	0,00	0,46**	0,49**	1,00		
7	**Duygusal Bağlılık**	3,36	0,87	0,42**	0,30**	0,17*	0,48**	0,47**	0,16*	1,00	
8	**Devam Bağlılığı**	3,29	0,88	-0,10	-0,08	-0,14	0,02	-0,19*	-0,05	-0,02	1,00
9	**Normatif Bağlılık**	2,89	0,93	0,39**	0,25**	0,05	0,38**	0,39**	0,07	0,53**	0,11

** p< ,01 * p< ,05

4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.7.1. Tükenmişlik ile İş Tatmininin Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını anlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.12'de tükenmişlik ile içsel tatmin arasındaki ilişki ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R2 değeri ise 0,198 olarak bulunmuştur ve F değerinden anlaşılacağı üzere model p<0,01 seviyesinde anlamlıdır (F=17,487, ρ=0,000). Modeldeki bağımsız değişken, duygusal tükenme ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β= 0,482 ve p=0,000). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 4.12. Tükenmişlik ve İçsel Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Duygusal Tükenme	,482	6,051	,000
Duyarsızlaşma	-,014	-,191	,849
Kişisel Başarı	-,033	-,385	,700
F= 17,487	**Adj. R^2 = ,198**	**P = ,000**	

Tablo 4.13'te tükenmişlik ile dışsal tatmin arasındaki ilişki ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R2 değeri 0,237 olarak bulunmuştur ve F değerinden anlaşılacağı üzere model istatistikî olarak anlamlıdır (F=21,72; p=0,000).

Modeldeki bağımsız değişken, duygusal tükenme ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β= 0,460 ve p=0,000). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 4.13. Tükenmişlik ve Dışsal Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Duygusal Tükenme	,460	5,916	,000
Duyarsızlaşma	,097	1,156	,249
Kişisel Başarı	-,083	-1,171	,243
F= 21,72	**Adj. R^2 = ,237**	**P = ,000**	

Tablo 4.14'te tükenmişlik ile üst yönetimden tatmin arasındaki ilişki ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R2 değeri 0,046 olarak bulunmuştur. Düşük bir değer olmasına karşın model istatistikî olarak anlamlıdır (F=4,224; p=0,006).

Modeldeki bağımsız değişken, duyarsızlaşma ile üst yönetimden tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β= 0,230 ve p=0,015). Duygusal tükenme ve kişisel başarı ile üst yönetimden tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 4.14. Tükenmişlik ve Üst Yönetimden Tatmin Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Duygusal Tükenme	,076	,869	,386
Duyarsızlaşma	,230	2,443	,015
Kişisel Başarı	-,140	-1,764	,079
F= 4,224	**Adj. R^2 = ,046**	**P = 0,006**	

Yapılan analizler sonucunda H1a, H2a ve H3b hipotezleri desteklenmiş, ancak H1b, H1c, H2b, H2c, H3a ve H3c hipotezleri desteklenmediği görülmektedir.

4.7.2. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını anlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Tükenmişliğin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 14,437$; $p<0,01$). Analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık ($\beta=0,380$, $p< 0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R2 değeri 0,168'dir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan tükenmişliğin boyutları, duygusal bağlılığın % 16,8'ini açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Tükenmişlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	p
Duygusal Tükenme	,380	4,684	,000
Duyarsızlaşma	,058	,663	,508
Kişisel Başarı	,016	,218	,828
F= 14,437	**Adj. R^2 = 0,168**	**P = 0,000**	

Tükenmişliğin boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı

olmadığı görülmektedir (F = 1,430; p= 0,235). Analiz sonuçlarına göre, tükenmişliğin boyutları ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R2 değeri 0,006'dır. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan tükenmişliğin boyutları, duygusal bağlılığın sadece % 0,6'sını açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Tükenmişlik ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**S. Beta**	**t**	**p**
Duygusal Tükenme	-,065	-,737	,462
Duyarsızlaşma	,018	,183	,855
Kişisel Başarı	-,122	-1,504	,134
F= 1,430	**Adj. R^2 = 0,006**	**P = 0,235**	

Tükenmişliğin boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 12,897; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenme ile normatif bağlılık (β=0,394, p< 0.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin diğer boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tükenmişlik ile normatif bağlılık arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R2 değeri 0,151'dir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan tükenmişliğin boyutları, duygusal bağlılığın % 15,1'ini açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.17'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Tükenmişlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**S. Beta**	**t**	**p**
Duygusal Tükenme	,394	4,804	,000
Duyarsızlaşma	,060	,673	,502
Kişisel Başarı	-,107	-1,427	,155
F= 12,897	**Adj. R^2 = 0,151**	**P = 0,000**	

Yapılan regresyon analizleri sonucunda H4a ve H6a hipotezleri desteklenmiştir. Diğer hipotezler desteklenmemektedir.

4.7.3. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları Arasındaki İlişki

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını anlamak için regresyon analizleri yapılmıştır. İş tatmininin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 26,633; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, içsel tatmin ile duygusal bağlılık (β=0,338, p< 0.01) arasında ve dışsal tatmin ile duygusal bağlılık (β=0,318, p< 0.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Ancak üst yönetimden tatmin ile duygusal bağlılık arasında (β= -0,151, p< 0.05) anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş tatmininin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R2 değeri 0,278'dir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan iş tatmininin boyutları, duygusal bağlılığın % 27,8'ini açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.18'de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**S. Beta**	**t**	**p**
İçsel Tatmin	,338	4,073	,000
Dışsal Tatmin	,318	3,784	,000
Üst Yönetimden Tatmin	-,151	-2,149	,033
F= 26,633	**Adj. R^2 = ,278**	**P = 0,000**	

İş tatmininin boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 5,295; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, içsel tatmin ile devam bağlılığı (β=0,262, p< 0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, diğer taraftan dışsal tatmin ile devam bağlılığı (β= -0,372, p< 0.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat üst yönetimden tatmin ile devam bağlılığı arasında (β= 0,014, p=0.858) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İş tatmininin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R2 değeri 0,061'dir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan iş tatmininin boyutları, duygusal bağlılığın sadece % 6,1'ini açıklamaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. İş Tatmini ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**S. Beta**	**t**	**p**
İçsel Tatmin	,262	2,773	,006
Dışsal Tatmin	-,372	-3,874	,000
Üst Yönetimden Tatmin	,014	,179	,858
F= 5,295	**Adj. R^2 = 0,061**	**P = 0,002**	

İş tatmininin boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 17,322; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, içsel tatmin ile normatif bağlılık (β=0,257, p< 0.01) arasında ve dışsal tatmin ile normatif bağlılık (β=0,320, p< 0.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Diğer taraftan üst yönetimden tatmin ile normatif bağlılık arasında (β= -0,204, p< 0.01) anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi iş tatmininin boyutları ile normatif bağlılık arasındaki regresyon analizinde, R2 değeri 0,197'dir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan tükenmişliğin boyutları, duygusal bağlılığın % 19,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 4.20. İş Tatmini ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**S. Beta**	**t**	**p**
İçsel Tatmin	,257	2,942	,004
Dışsal Tatmin	,320	3,608	,000
Üst Yönetimden Tatmin	-,204	-2,754	,006
F= 17,322	**Adj. R^2 = 0,197**	**P = 0,000**	

Yapılan analiz sonucunda H7a, H7b, H8a, H9a ve H9b hipotezleri desteklenmiştir. Diğer ise hipotezler desteklenmemiştir.

4.7.4. Hipotezlerin Kabul / Red Durumu

Yapılan regresyon analizleri sonucunda araştırma kapsamında kurulan 27 adet hipotezden 10 tanesi kabul edilmiş, 17 tanesi reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul ve reddedilme durumları Tablo 4.21'de özetlenmiştir.

Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul / Red Durumu

Hipotez	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Durum
H1a	Duygusal tükenme	İçsel iş tatmini	Kabul
H1b	Duyarsızlaşma	İçsel iş tatmini	Red
H1c	Kişisel başarı hissinde eksilme	İçsel iş tatmini	Red
H2a	Duygusal tükenme	Dışsal iş tatmini	Kabul
H2b	Duyarsızlaşma	Dışsal iş tatmini	Red
H2c	Kişisel başarı hissinde eksilme	Dışsal iş tatmini	Red
H3a	Duygusal tükenme	Üst yönetimden tatmin	Red
H3b	Duyarsızlaşma	Üst yönetimden tatmin	Kabul
H3c	Kişisel başarı hissinde eksilme	Üst yönetimden tatmin	Red
H4a	Duygusal tükenme	Duygusal bağlılık	Kabul
H4b	Duyarsızlaşma	Duygusal bağlılık	Red
H4c	Kişisel başarı hissinde eksilme	Duygusal bağlılık	Red
H5a	Duygusal tükenme	Devam bağlılığı	Red
H5b	Duyarsızlaşma	Devam bağlılığı	Red
H5c	Kişisel başarı hissinde eksilme	Devam bağlılığı	Red
H6a	Duygusal tükenme	Normatif bağlılık	Kabul
H6b	Duyarsızlaşma	Normatif bağlılık	Red
H6c	Kişisel başarı hissinde eksilme	Normatif bağlılık	Red
H7a	İçsel iş tatmini	Duygusal bağlılık	Kabul
H7b	Dışsal iş tatmini	Duygusal bağlılık	Kabul

H7c	Üst yönetimden tatmin	Duygusal bağlılık	Red
H8a	İçsel iş tatmini	Devam bağlılığı	Kabul
H8b	Dışsal iş tatmini	Devam bağlılığı	Red
H8c	Üst yönetimden tatmin	Devam bağlılığı	Red
H9a	İçsel iş tatmini	Normatif bağlılık	Kabul
H9b	Dışsal iş tatmini	Normatif bağlılık	Kabul
H9c	Üst yönetimden tatmin	Normatif bağlılık	Red

SONUÇ

Burada kamuda çalışan personelin tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir. Ayrıca saha çalışmasından elde edilen veriler ve bulgular tartışılmakta ve uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

Tükenmişlik ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını anlamak için regresyon analizi sonucunda, duygusal tükenme ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir Duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde eksilme ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Tatmin kişilerin beklentileriyle ilişkili olduğundan, kişilerin tükenmişlik düzeyleri arttıkça beklenti düzeyleri de düşeceği için, artan tükenmişlik düzeyine bağlı olarak tatmin düzeyinin de artmasına sebep olduğu söylenebilir. Benzer sonuçlar tükenmişlik ile dışsal tatmin arasındaki ilişkide de söz konusu olmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik ile üst yönetimden tatmin arasındaki ilişki ile ilgili regresyon analizi sonucunda, tükenmişliğin boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı olmakla beraber oldukça düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Kurumlar çalışanlarının iş tatmini seviyelerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Ancak tükenmişlik seviyesinin artması sonucu ortaya çıkan iş tatmini artışının arzulanan bir durum olmayacağı da açıktır.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik seviyesinin artmış olmasının kişinin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz bir tutum geliştirmesine sebep olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı kişinin artan tükenmişlik seviyesinden dolayı kurumu suçlamadığı, tükenmişliğin sebebi olarak diğer faktörlerin olabileceği düşünülebilir. Tükenmişliğin boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmaması da kişinin tükenmişliğe bağlı olarak işten ayrılma niyeti içinde olmadığını göstermektedir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişkilerin analizi sonucunda, içsel tatmin ve dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bundan dolayı iş tatmini arttıkça kişilerin kuruma karşı da olumlu bir tutum içine girdikleri söylenebilir. Diğer taraftan dışsal tatmin ile devam bağlılığı negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu da dışsal tatmin seviyeleri artan çalışanların kuruma karşı

olumlu bir tutum içinde olmalarına karşın işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermektedir. Yani kurum için orada çalıştığı sürece fedakârlıkta bulunarak çalışabilecek ancak daha iyi fırsatlar bulduğunda işten ayrılması söz konusu olabilecektir.

KAYNAKÇA

Ahola, Kirsi; Jari Hakanen. "Job Strain, Burnout, and Depressive Symptoms: A Prospective Study Among Dentists", *Journal of Affective Disorders*, 2007, 104, 103-110.

Allen, Natalie J.; John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18

Akçamete, Gönül; Sema Kaner; Bülbin Sucuoğlu. *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Akten, Serkan. "*Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi"*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, ,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.

Angle, Harold L.; Perry James L. "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, 1-14.

Ardıç, Kadir; Baş, Türker. "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul. 2001, 479-484.

Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)"; *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 2, 2008, 69-96.

Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı 32, 2009, 21-46.

Aslan, S. Halime, "Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dergisi*, 2000, (9): 427-436.

Aydoğan Oğuz, *"İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Balay, Refik. "*Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği",* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2000.

Baltaş, Acar; Zuhal Baltaş. *Stres ve Başa çıkma Yolları*, 16. Basım , Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.

Barutçu, Esin; Celalettin Serinkan. "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, İzmir. 2008, 541-561.

Basım, Nejat; Harun Şeşen. "Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu' da Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Sayı: 2, Cilt: 6, 2006, 15-23.

Bayrak Kök, Sabahat "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, 291-317.

Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi,* Sayı: 159, 2006, 125- 139.

Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology,* 66, 1960, 32-42.

Berber, Sena. "*Tükenmişlik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Berns, S.S. *Job Satisfaction and Conflict Management*, Third Edition, The Mosby Company, Toronto, 1984.

Bilgin, Nuri. *Sosyal Psikoloji Sözlüğü,* Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Bolat, Oya İnci. "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış,* Cilt: 11, Sayı: 2, Nisan 2011, 255 – 266.

Boylu, Yasin; Elbeyi Pelit; Evren Güçer. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,* Cilt: 44, Sayı: 511, 2007, 55- 74.

Bozkurt, Öznur; Bozkurt, İlhan. "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, S. 1-18.

Burnak, Özlem, "*Örgütsel Tükenmişlik: Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama",*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007.

Conrad, David; Yvonne Kellar-Guenther. "Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction among Colorado Child Protection Workers", *Child Abuse & Neglect.* 30, 2006 1071–1080.

Cordes, Cynthia L.; Thomas W. Dougherty. "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 1993, 621-656.

Cordes, Cynthia L.; Thomas W. Dougherty; Michael Blum. "Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparasion of Models", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 18, Sayı: 6, 1997, 685-701.

Çapri, Burhan. "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2006, 62-77.

Çapri, Burhan; Zafer Gökçakan. "Eş Tükenmişliğinin Yordanmasında Cinsiyet Farklılıkları", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2012, Cilt 2, Sayı 2, 35-53.

Çarıkçı, İlker H. "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler - Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBD*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2000, 155-168.

Çelik Keleş, Hatice Necla. *"İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Çırpan, Hüseyin. "*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması",* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

Çolakoğlu, Ülker; Tuğrul Ayyıldız; Serhat Cengiz. "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* Cilt: 20, Sayı:1, 2009, 77- 89.

Çöl, Güner. "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 2004, 4–11.

Çöl, Güner; Hasan Gül. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi,* Cilt:19, Sayı:1, 2005, 291-306.

Davis, Keith; John W. Newstrom. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior.* (Eight Edition). New York: McGraw Hill Book Company, New York, 1989.

Domeyer, Diane. "How to Deal with Burnout Before It's too Late"*, Women in Business,* Cilt: 56, No: 5, 2004.

Demirel, Yavuz. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (15), 2009, 115- 132.

Demirgil, Aslı. *"İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Doğan, Selen; Selçuk Kılıç. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Temmuz-Aralık, Sayı: 29, 2007, 37- 61.

Ehring, Thomas; Saiqa Razik; Paul M. Emmelkamp. "Prevalence and Predictors of Posttraumatic Stress Disorder, Anxiety, Depression, and Burnout in Pakistani Earthquake Recovery Workers", *Psychiatry Research*, 185, 2011, 161–166.

Ergene, Harun. "*Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği"*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.

Ergin, Canan. "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1993.

Fawzy, F.I.; N. W. Fawzy; R. O. Pasnau. *Burnout in the Health Professionals*, Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry, Editör: F.K. Judd, G.D. Burrows, D.R. Lipsitt, Elseiver Science Publishers BV, Amsterdam, 1991.

Göktaş, Zekeriya. "Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2007, 13-27.

Gül, Hasan. **"**Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt 2 , Sayı 1, 2002, 37-56.

Gül, Hasan; Ercan, Oktay; Gökçe, Hakan. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, 2008, Sayı: 15, 1-11.

Güllüce, Ali Çağlar. *"Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)"*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2006.

Güner, Ahmet Reşat. *"Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.

Gündüz, Bülent; Burhan Çapri; Zafer Gökçakan. *"*Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı: 19, 2012, 38-55.

Güner, Ebru. *"Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.

Güven, Mehmet; Bakan, İsmail; Yeşil, Salih. "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2005, 127-152.

Hrebiniak, Lawrence G.; Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors in theDevelopment of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, 555- 572.

Huselid, Mark A.; Nancy E. Day. "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 1991, 380-391.

Izgar, Hüseyin. *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Izgar. Hüseyin. *Okul yöneticilerinde tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

İmamoğlu, Salih Zeki; Keskin Halit; Erat, Serhat. "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt 11, Sayı 1, 2004, 167-176.

İnce, Mehmet; Hasan Gül. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık.* Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005.

İraz, Rıfat; Ali Ganiyusufoğlu. "Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi - Selçuk Üniversitesi,* Cilt: 15, Sayı: 21, 2011.

Kanter, Rosabeth Moss. "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review,* (3), 1968, 449-517.

Karayiğit, Kaan Yakup."*Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma".* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Katz, Daniel; Robert L. Kahn. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.* (Çev: H. Can, Y. Bayar): TODAİE, Ankara, 1977.

Kaya, Nilay. "*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Keçecioğlu, Tamer. "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 179-207.

Keser, Aşkın. "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2006, s. 100-119.

Köroğlu, Özlem. "İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 2, 2012, 275 – 289.

Leiter, Michael. P. *Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada, 2003.

Leong, C.S.; Adrian Furnham; Cary L. Cooper. The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49 (10), 1996, 1345-1361.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill/Irwin, New York, 1995.

Maslach, Christina. "The Client Role in Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*. Cilt: 34 Sayı: 4, 1978, 111-124.

Maslach, Christina; Ayala Malakh Pines. *Burnout, the Loss of Human Caring, in Pines, A. and Maslach, C. (Eds.)"*, Experiencing Social Psychology (pp. 246-252). Random House, New York, 1979.

Maslach, Christina; Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior,* Sayı: 2, 1981, 99-113.

Maslach Christina, Michael P. Leiter. The *Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Maslach, Christina; Julie Goldberg. "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied and Preventive Psychology*, Cilt: 7, Sayı: 1, 1998, 63-74.

Maslach, Christina; Wilmar B. Schaufeli; Michael P. Leiter. "Job Burnout", *Annual Reviews of Psychology*, 52, 2001, 397-422.

Mathieu, John E.; Dennis M. Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 1990, 171-194.

Meyer, John P.; Natalie J. Allen. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, 372-378.

Morrow, Paula C. "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment". *Academy of Management Review*, 8, 1983, 486-500.

Mowday, Richard T.; Richard M. Steers; Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, 224-247.

Northcraft, Gregory B.; Margaret Ann Neale. *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, USA, 1990.

Onay Özkaya, Meltem; İpek Deveci Kocakoç; Emre Kara. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi,* Cilt:13, Sayı:2, 2006, 77- 96.

Otacıoğlu, Sena. Gürşen. "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 15, 2008, 103–116.

Önen, Levent; Tüzün, M. Burak. Motivasyon. Epsilon Yayıncılık: İstanbul, 2005.

Öztutku, Hatice. "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* Cilt: 37, Sayı: 2, 2008, 79-97.

Perlman, Baron; E. Alan. Hartman. "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations***,** 35(4), 1982, 283-305.

Pines, Ayala Malakh; Elliot Aronson. *Career burnout: Causes and cures*, Free Press, New York, 1988.

Polat, Şehrinaz. "*Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İsten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma",* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Reichers, Arnon E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3), 1985, 465–476.

Schermerhorn, John R. Hunt, James G.; Richard Osborn. *Managing OrganizationBehavior*. (Fifth Edition), John Willey&Sons, New York, 1994.

Saal, Frank E.; Patrick A. Knight. *Industrial- Organizational Psychology, Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove, 1987.

Sağlam Arı, Güler; Emine Çına Bal. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF*. Cilt:15 Sayı:1*,* 2008, 136-137.

Sağlam Arı, Güler; Hasan Bal; Emine Çına Bal. "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:15, Sayı:3, 2010, 143–166.

Sat, Sultan. "*Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme",* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.

Serinkan, Celalettin; Bardakçı, Ahmet. (2007), "Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi,* Cilt 9 Sayı: 12, 152-163.

Sığrı, Ünal; Nejat Basım. "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 12, 2006, 131-154.

Sılığ, Aylin. "*Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi",* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

Soysal, Abdullah. "Polislerde Tükenmişlik: Bazı Demografik Değişkenler Açısından K.Maraş Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,* Prof. Dr. Alaeddin Yavaşça Özel Sayısı*,* 2010.

Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment", *Administrative. Science Quaterly*, 22 (1), 1977, 46-56.

Sürgevil, Olca, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.

Şahin, Nilüfer. "*Personel Güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama",* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Şahin, Ali. "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 2004, 523-547.

Şanlı, Savaş. *"Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi",* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.

Şen, Tuğba. *"İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Tiryaki, Tuğba. *"Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

Toker, B. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, 92-107.

Tor, Sehat Sefa. "*Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama",* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011.

Tümgan, Cengiz. *"Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin",* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.

Tümkaya, Songül. "*Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başaçıkma Davranışları"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1996.

Uyguç, Nermin; Dilek Çımrın. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, 2004, 91- 99.

Üren, Seren Görkem; Sıtkı Çorbacıoğlu. "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, 29-52.

Wiener, Yoash; Yoav Vardi. "Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1980, 81-96.

Wiener, Yoash. "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7 (3), 1982 418-428.

Yalçın, Azmi; Fatma Nur İplik. "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 2007, 483- 500.

Yazıcıoğlu, İrfan. "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* Güz, Cilt: 8, Sayı:30, 2009, 235-249.

Yeniçeri, Özcan; Zeliha Seçkin. "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi;* Yıl:11, Sayı:16, 2009.

Yıldırım, Fatma. *"Banka Çalışanlarında ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.

Yıldırım, Sema. *"Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeyi Ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de kamu kurumlarındaki çalışanların iş tatmini, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak kamu çalışanlarının bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve kişi ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

Anket formunun herhangi bir bölümü ile ilgili oluşabilecek sorularınız için isa_karadag1@hotmail.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

İsa KARADAĞ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz

1:Hiç memnun değilim / 2:Memnun değilim / 3:Kararsızım / 4:Memnunum / 5:Çok memnunum

	1	2	3	4	5
İŞ TATMİNİ					
Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	□	□	□	□	□
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	□	□	□	□	□
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	□	□	□	□	□
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	□	□	□	□	□
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	□	□	□	□	□
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	□	□	□	□	□
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	□	□	□	□	□
Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	□	□	□	□	□
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	□	□	□	□	□
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	□	□	□	□	□
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	□	□	□	□	□
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	□	□	□	□	□
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	□	□	□	□	□
İş içinde terfi olanağımın olması açısından	□	□	□	□	□
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	□	□	□	□	□
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından	□	□	□	□	□
Çalışma şartları açısından	□	□	□	□	□
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması bakımından	□	□	□	□	□
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	□	□	□	□	□

Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	□	□	□	□	□

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz

1:Kesinlikle Katılmıyorum / 2:Katılmıyorum / 3:Orta / 4:Katılıyorum / 5:Kesinlikle Katılıyorum

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	□	□	□	□	□
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	□	□	□	□	□
Kurumumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.	□	□	□	□	□
Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	□	□	□	□	□
Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	□	□	□	□	□
Kurumuma güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	□	□	□	□	□
Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	□	□	□	□	□
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	□	□	□	□	□
Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	□	□	□	□	□
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	□	□	□	□	□
Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de alternatiflerin azlığıdır.	□	□	□	□	□
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.	□	□	□	□	□
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	□	□	□	□	□
Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	□	□	□	□	□
Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	□	□	□	□	□
Bu kurum benim sadakatimi/bağlılığımı hak ediyor.	□	□	□	□	□
Bu kurumdan şimdi ayrılmam çünkü içindeki insanlara kendimi borçlu hissediyorum.	□	□	□	□	□
Kurumuma çok şey borçluyum.	□	□	□	□	□

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz

1:Her Zaman / 2:Genellikle / 3:Ara sıra / 4:Nadiren / 5:Hiçbir Zaman

	1	2	3	4	5
MESLEKİ TÜKENMİŞLİK					
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum	□	□	□	□	□
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	□	□	□	□	□
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum	□	□	□	□	□
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım	□	□	□	□	□
5- İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	□	□	□	□	□
6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	□	□	□	□	□
7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	□	□	□	□	□
8- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	□	□	□	□	□
9- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	□	□	□	□	□
10 - Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	□	□	□	□	□
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	□	□	□	□	□
12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim	□	□	□	□	□

13- İşimin beni kısıtladığını biliyorum	☐	☐	☐	☐	☐
14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
15- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	☐	☐	☐	☐	☐
16- Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	☐	☐	☐	☐	☐
17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum	☐	☐	☐	☐	☐
18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
19- Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim					
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

Yönetsel düzeyiniz:	☐ Yöneticiyim	☐ Yönetici değilim	
Kurumdaki göreviniz (ünvanınız):	.....		
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	..... Yıl		
Toplam çalışma süreniz:	..... Yıl		
Eğitim durumunuz			
☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksekokul	
☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek	
Medeni durumunuz	☐ Evli	☐ Bekar	☐ Diğer

Yaşınız			
☐ 30 ve altı	☐ 31 – 40 arası	☐ 41 – 50 arası	☐ 51 ve üzeri
Çocuk sayınız			
☐ Yok	☐ 1 veya 2	☐ 3 veya 4	☐ 5 ve yukarı

Anket bitti. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.