

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI



İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: BİR SANAYİİ KURULUŞUNDA ALAN ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZİ YAZAN

Ebru BOYMUL

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

MERSİN, HAZİRAN 2015

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

20131034 numaralı öğrencimiz olan Ebru Boymul tarafından hazırlanan "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Alan Çalışması" başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Sezen BOZYIĞIT  
(Mersin Üniversitesi)

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanı tarafından ait olduklarını onaylarım.



(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

16 / 06 / 2015

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

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

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli katkı ve tecrübeleriyle, bana destek olan, rehberlik eden, zor anlarımda yüreklendiren Sayın Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY'a, veri analizleri kısmındaki desteğiyle çalışmanın gelişmesine önemli katkılarda bulunan Mersin Üniversitesi öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT'e, değerli görüşlerinden dolayı Sayın Prof. Dr. Ünal AY' a, mensubu olduğum andan bugüne kadar olan tüm süreçte yardımlarını esirgemeyen Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Üyesi ve Görevlileri 'ne, çalışmanın uygulama aşaması için veri toplanmasına müsaade eden Seçil Kauçuk San. Tic. A.Ş firması ve anket formunu doldurarak katılan tüm değerli çalışanlarına ve son olarak da, bu zorlu süreçte maddi manevi destekçim olan sevgili aileme, varlığıyla hayatımı taçlandıran canım oğlum Hasan Mirza'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla,

16.06.2015

Ebru BOYMUL

**ÖZET**  
**İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ: BİR SANAYİİ KURULUŞUNDA ALAN ÇALIŞMASI**

**Ebru BOYMUL**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışman: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY**

**Haziran 2015, 80 sayfa**

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konuları örgütsel davranış alanında pek çok araştırmaya konu olmuştur. Çoğu çalışma ikili ilişkilerin etkinlik düzeylerini ortaya çıkarmaya yönelik hazırlanmıştır. Bu çalışmada özel sektör çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Tam sayım hedeflenerek dağıtılan 577 anket formundan 387 tanesi analize uygun olarak geri dönmüştür. Anket aracılığıyla veriler toplanmış ve hipotezler test edilmiştir. Tükenmişlik bağımlı değişkenine iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımsız değişkenlerinin etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, sırasıyla işin doğası, duygusal bağlılık, ücret ve yan haklar arttıkça/düzeldikçe bireylerin duygusal olarak tükenmeleri azalma göstermiştir. Çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve iş belirsizliğinin azalışının kişilerin kişisel başarısını arttıracakları sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik, Regresyon Analizi.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON BURN OUT: AN APPLICATION ON A PRIVATE INDUSTRIAL COMPANY**

**Ebru BOYMUL**

**MBA Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY**

**June 2015, 80 pages**

In the literacy it has seen that there are many studies based on the relationships through job satisfaction, organizational commitment and burnout syndrome are carried out. Most of these studies are examined based on the bilateral relations such as job satisfaction and burnout, job satisfaction and organizational commitment, or vice versa. Differently, aim of this study is to examine the effect of job satisfaction and organizational commitment on burnout syndrome of private sector workers. 387 of 577 surveys were gathered to analyze the data. In this study, dependent variable is burn out syndrome and independent variables are job satisfaction and organizational commitment and data was analyzed with regression analysis. As a result, respectively increasing (adjusting) in nature of job, emotional commitment, and salary and fringe benefits, burnout level of individuals decrease. And addition to this, when the lack of communication and uncertainty of job level decrease, individual success level will increase.

**Key words:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Burnout, Regression Analysis.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4-1 Araştırma Modeli

38

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4-1. Örneklemin Demografik Özellikleri	40
Tablo 4-2. Örneklemin Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleri	42
Tablo 4-3 Faktör Analizi Uygunluk Testi	45
Tablo 4-4 Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Dağılımları	46
Tablo 4-5. Model Özeti (Duygusal Tükenme)	49
Tablo 4-6 Anova Sonuçları (Duygusal Tükenme)	49
Tablo 4-7 Katsayılar Tablosu(Duygusal Tükenme)	50
Tablo 4-8. Model Özeti (Kişisel Başarı)	51
Tablo 4-9 Anova Sonuçları (Kişisel Başarı)	51
Tablo 4-10 Katsayılar Tablosu (Kişisel Başarı)	52
Tablo 4-11 Hipotez Testleri	

## İÇİNDEKİLER

KAPAK .....	i
TEZ İMZA SİRKÜLERİ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM 1

1. İŞ TATMİNİ .....	2
1.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi .....	2
1.2 İş Tatminine İlişkin Kuramlar .....	3
1.2.1 Kapsam Kuramları .....	3
1.2.1.1 Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	3
1.2.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı .....	4
1.2.1.3 MC Gregor'un X ve Y Kuramı .....	4
1.2.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen ve Motivasyon).....	5
1.2.1.5 McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı .....	6
1.2.2 Süreç Kuramları.....	6
1.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı .....	6
1.2.2.2 Koşullama Kuramı .....	7
1.2.2.3 Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı .....	7
1.2.2.4 Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	8
1.2.2.5 Locke'un Amaç Kuramı .....	9
1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	9
1.3.1 Çalışanlar Açısından İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	9
1.3.1.1 Karakteristik Özellikler .....	9
1.3.1.2 Çalışma Süresi .....	10
1.3.1.3 Yaş .....	10
1.3.1.4 Eğitim Düzeyi .....	11
1.3.1.5 Cinsiyet.....	11
1.3.1.6 Medeni Durum.....	11



1.3.2 Örgütler Açısından İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	11
1.3.2.1 Ücret.....	12
1.3.2.2 Yükselme Olanığı.....	12
1.3.2.3 Eğitim Olanakları.....	12
1.3.2.4 Örgüt İklimi .....	13
1.3.2.5 Çalışma Koşulları.....	13
1.3.2.6 Kararlara Katılma.....	13
1.3.2.7 Çalışma Ortamı, İş Arkadaşları ve Yöneticiler .....	13
1.4 İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	14
1.4.1 İş Tatmininin Sonuçları.....	14
1.4.2 İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	14

## **BÖLÜM 2**

<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>16</b>
2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi .....	<b>16</b>
2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	<b>17</b>
2.2.1 Çalışanlar Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	<b>17</b>
2.2.2 Örgütler Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	<b>19</b>
2.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	<b>21</b>
2.3.1 Düşük Örgütsel Bağlılık.....	<b>21</b>
2.3.2 İlimli Örgütsel Bağlılık .....	<b>22</b>
2.3.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	<b>22</b>
2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	<b>22</b>
2.4.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli .....	<b>23</b>
2.4.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli .....	<b>24</b>
2.4.3 Balci'nin Örgütsel Bağlılık Modeli .....	<b>25</b>
2.4.4 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli .....	<b>26</b>
2.4.5 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	<b>26</b>
2.4.6 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli.....	<b>26</b>
2.4.7 Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Modeli.....	<b>27</b>
2.4.8 Meyer ve Allen' in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	<b>27</b>
2.4.8.1 Duygusal Bağlılık .....	<b>28</b>
2.4.8.2 Devam Bağlılığı.....	<b>29</b>
2.4.8.3 Normatif Bağlılık.....	<b>29</b>

### BÖLÜM 3

<b>3. TÜKENMİŞLİK</b> .....	<b>30</b>
3.1 Tükenmişliğin Tanımı Ve Önemi.....	<b>30</b>
3.2 Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	<b>31</b>
3.2.1 Duygusal Tükenme.....	<b>31</b>
3.2.2 Duyarsızlaşma.....	<b>32</b>
3.2.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	<b>32</b>
3.3 Tükenmişliğin Belirtileri.....	<b>32</b>
3.4 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.....	<b>33</b>
3.4.1 Bireysel Faktörler.....	<b>34</b>
3.4.2 Örgütsel Faktörler.....	<b>34</b>

### BÖLÜM 4

<b>4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR SANAYİİ KURULUŞUNDA ALAN ÇALIŞMASI</b> .....	<b>36</b>
4.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	<b>36</b>
4.2 Yöntem.....	<b>36</b>
4.2.1 Evren ve Örneklem.....	<b>36</b>
4.2.2 Veri Toplama Aracı.....	<b>37</b>
4.2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	<b>37</b>
4.2.4 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisini İnceleyen Diğer Çalışmalar.....	<b>39</b>
4.3 Bulgular.....	<b>40</b>
4.3.1 Demografik Özellikler.....	<b>40</b>
4.3.2 Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	<b>45</b>
4.3.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli ve Hipotezlerin Analizi.....	<b>48</b>
4.4 Sonuç ve Öneriler.....	<b>54</b>
<b>5. KAYNAKLAR</b> .....	<b>56</b>
<b>6. EKLER</b> .....	<b>63</b>
<b>6.1. EK-1: Anket Formu</b> .....	<b>63</b>
<b>7. ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>70</b>

## GİRİŞ

Hızla gelişen dünya ekonomisinde işletmelerin sürekliliğini sağlamak, rekabet gücünü ve pazar payını korumak için gereken en önemli değerlerden biri de insan kaynağının verimli kullanılmasıdır. İş, yaşamımızın önemli bir bölümünü oluşturmakta ve çalışanların işlerinde sağladıkları tatmin özel yaşamlarını da etkilemektedir. İşini severek yapmanın çalışanların hem fiziksel hem de ruh sağlığı üzerinde olumlu etkileri vardır. İş tatmini sağlanmış çalışanların motivasyonları, işe bağlılıkları, performansları ve verimlilikleri yüksektir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerin vizyon, misyon ve değerlerini özümseyerek, örgütün amaçlarına ulaşması için çaba harcaması ve örgütteki çalışmasını sürdürme isteğidir ve iş tatminin doğal bir sonucudur.

Tükenmişlik hissi çalışanların verimlerinin azalmasına neden olur, çalışanlar tükenmişlik duygusu ile baş edemediklerinde iş değiştirme eğiliminde olurlar, bu çalışanların iş tatmini de sağlanmazsa örgütten kopmaları hızlanabilir. İş tatmini, tükenmişlik hissi ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki bağlantıyı tespit etmek bu açıdan önemlidir.

Önceki yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak iki değişkenin birbirleriyle ilişkisini açıklamaya dayalı iken, sadece yapılan 2-3 çalışma tükenmişlik olgusunu da bu ilişki çerçevesinde değerlendirmiştir. İşletmeler açısından yönetilmesi en zor kaynak olan insanın işe bağlanması, işini sevmesi çalışma ortamındaki birçok memnuniyet artırıcı faktöre bağlıdır. Son yıllarda insanlarda fazlaca görülmeye başlayan tükenmişlik sendromu ve benzeri yakınmalar iş performansını da çoğu zaman negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yapılan bu ve benzeri çalışmalar işletmelerin bu kaynağı yönetebilmelerinde etkin rol oynamaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünde sırasıyla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarına ilişkin tanımlar, kavramlar ve önceki çalışmalardan örnekler yer alırken dördüncü bölümde ise, çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## BÖLÜM 1

### 1. İŞ TATMİNİ

Çalışmanın birinci bölümünde bağımsız değişkenlerden biri olan iş tatmini konusuna ilişkin kavramlar ve teorileri içeren yazın taraması yapılmış olup bu başlık altında sunulmuştur.

#### 1.1 İŞ TATMİNİ KAVRIMININ TANIMI ve ÖNEMİ

İş tatmini pek çok araştırmacı ve akademisyene göre, çalışanların işlerine karşı olumlu duygu ve tutumlarını ifade etmektedir (Faragher, Cass, & Cooper, 2005, s. 106). İş tatmini, çalışanlar ve işverenler açısından oldukça önemli bir konudur. İş tatmini örgütsel davranış araştırmalarında en sık çalışılan değişken ve teori olmuştur. Bunun sonucu olarak da pek çok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Spector, 1997, s. 1). 1930'lu yıllardan günümüze, çalışanların işlerinden tatmin olmalarının örgütlerin performansları üzerindeki etkileri incelenmektedir, bununla birlikte son dönemlerde bu yaklaşımın stratejik boyutunu inceleyen çalışmalar da yapılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet gücünün temel öğelerinden biri işletme çalışanlarının memnuniyet düzeyi olarak ifade edilebilir (Tak, 2002, s. 17).

İş tatmini kavramına ilişkin literatürde yer alan kabul görmüş bazı tanımlar şu şekildedir;

Lawler (1976) iş tatminini “çalışanın işi karşılığında elde etmesi gerektiğini düşündükleri, beklentileri ve gerçekten elde ettikleri arasındaki fark olarak” ifade ederken, Locke (1976) ise iş tatmini kavramını “işin değerlendirilmesi sonucunda hissedilen olumlu duygusal durum ya da memnuniyet” olarak belirtmiştir. Benzer bir tanım Spector tarafından yapılmış olup iş tatmini, “insanların işlerinden hoşnut olmasının ya da hoşnut olmamasının ölçütü” olarak belirlenmiştir (Spector, 1997, s. 2).

İş, yaşamın vazgeçilmez bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar uzun yıllar boyunca, günlerinin büyük bir kısmını iş yerinde ve çalışma arkadaşları ile birlikte geçirmektedir. Bu nedenle çalışanın işinden tatmin olması psikolojik sağlığı ve fiziksel sağlığı açısından oldukça önemli bir kavramdır. Çalışanları geliştirerek iş tatminini artırma çabaları, uzun yıllardır öncelikli konu olmuştur. Çalışanların yetenek, bilgi ve

becerilerinin geliştirilmesi; çalışma hayatını ve özel hayatını olumlu etkileyecek bununla birlikte çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır (Telman & Ünsal, 2004, s. 12). İş tatmini ile, işten sağlanan maddi ve manevi faydalar akla gelmektedir. Çalışanların yaptığı işlerden duyacağı gurur onlar için bir tatmin kaynağıdır (Eren, 1993, s. 2). İş tatmini, dinamik bir olgudur. Örgütler çalışanlarının iş tatminleri sağladıktan sonra bu tatmini korumak için çalışmalıdırlar. Örgütlerde çalışma koşullarının bozulduğunun en önemli göstergelerinden biri de iş tatmininin düşmesi ya da iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliği, çalışanların işinden keyif almaması ya da hoşlanmaması şeklinde tanımlanabilir. İş tatminsizliği; iş yavaşlatma, verimsizlik veya disiplinsizlik şeklinde kendisini gösterebilir (Aşık, 2010, s. 35).

## **1.2 İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN KURAMLAR**

### **1.2.1 Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramlarının ana konusu, bireysel ihtiyaçlardır. Bu yaklaşımlara göre çalışma yaşamında istenmeyen davranışların temel nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır (Tınaz, 2007, s. 8).

#### **1.2.1.1 Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

“Maslow Teorisi” ya da bir diğer deyişle “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, Amerika Birleşik Devletleri’nden psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış ve insan psikolojisi üzerine geliştirilmiş bir kuramdır.

Abraham Maslow, ihtiyaçları beş başlık altında toplamaktadır (Eren, 2014, s. 504);

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (nefes, besin, su, uyku, boşaltım vb. )
2. Güvenlik ihtiyaçları (vücut, iş, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği vb. )
3. Sosyal ihtiyaçları (arkadaşlık, aile, ait olma, sevgi, cinsel yakınlık vb. )
4. Saygınlık ihtiyaçları (kendine saygı, güven, başarı, başkalarına saygı, vb.)
5. Kişisel doyum ihtiyaçları (erdem, yaratıcılık, problem çözme, vb.)

Maslow'a göre, kişinin baskın olarak hissettiği ihtiyaçlar hangi kategoriye ait ihtiyaçlar ise kişinin gelişmişlik düzeyi de bu ihtiyaç kategorisine karşılık gelen düzeyde bulunacaktır. Kişi belirli bir kategorideki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst

düzyeydeki ihtiyaçları algılayamaz. Kişi ancak bir kategorideki ihtiyaçların karşılanmasının ardından bir üst kategorideki ihtiyaçları karşılamaya yönelecektir. Bu durum kişilik gelişimini de bir üst düzyeye taşıyacaktır (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014, s. 144).

### **1.2.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer ERG kuramını, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini modern durumlara uyarlayarak basitleştirmiş ve üç grup ihtiyaç (var olma, ilişkiyel ve gelişme-büyüme ihtiyaçları) olarak tanımlamıştır (Eren, 2014, s. 510-511). Bunlardan var olma ihtiyaçları, fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, güvencede olma ihtiyaçları olarak tanımlanırken, ilişkiyel ihtiyaçlar, hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamda başka insanlarla iyi ilişkiler kurmaya dair ihtiyaçlar olarak ifade edilmiştir. Üçüncü ihtiyaç olan gelişme veya büyüme ihtiyaçları ise; insanın her bakımdan kendini geliştirme ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır.

Alderfer de ihtiyaçları bir hiyerarşi içerisinde açıklamış ve ERG modelinde üst kademedeki bir ihtiyaçın tatmin edilememesinin, daha alt düzyeydeki bir ihtiyaçı tetikleyerek bireyi alt düzyey ihtiyaçların tatminsizliğine götüreceğini ifade etmiştir (Eren, 2014, s. 511).

### **1.2.1.3 MC Gregor'un X ve Y Kuramı**

MC Gregor yöneticileri X (olumsuz davranışlara sahip) ve Y (olumlu davranışlara sahip) kuramı olarak iki grup altında değerlendirmiştir.

#### **- X Kuramına göre yöneticilerin varsayımları;**

1. Çalışanlar çalışmayı sevmezler ve kaytarmaya çalışırlar,
2. Çalışanlar çalışmayı sevmediklerine göre, amaçlara ulaşmak için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Çalışanlar sorumluluktan kaçır ve olası her durumda emir bekler.
4. Çoğu çalışan iş güvenliğini bütün diğer faktörlerin daha üzerinde tutar ve bu kişiler neredeyse hiç hırs göstermezler.

- **Y Kuramına göre yöneticilerin varsayımları;**

1. Çalışanlar işi dinlenme ve oyunmuş gibi algılar.
2. Çalışanlar amacı benimserlerse kendi kendilerine yön verirler ve kendilerini kontrol edebilirler.
3. Bireyler kabul etmeyi, uğraşmayı ve sorumluluk almayı öğrenebilirler.
4. Yaratıcılık becerisi yalnız yönetim pozisyonundakilere özgü değildir ve toplum içinde yaygındır (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014, s. 145).

#### **1.2.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen ve Motivasyon)**

Motivasyon kuramının gelişimine önemli katkıda bulunan Frederic Herzberg de, Maslow ve Alderfer gibi, motivasyonun temelinde ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur (Topaloğlu, 2015).

Frederic Herzberg "Çift Faktör" kuramını 1950'li yılların sonunda geliştirmiştir. Herzberg'e göre insanın işiyle ilişkisi temel bir ilişkidir ve çalışanların işine karşı tutumları başarılı ya da başarısız olmalarını etkiler. Herzberg bu kuramında Maslow ve Alderfer'in kuramlarının aksine ihtiyaçları bir hiyerarşi içinde göstermek yerine, iki farklı faktöre ayırarak tanımlamıştır. Herzberg'e göre hijyen faktörleri içinde yer alan ihtiyaçların karşılanması kişileri tatmin ederken, karşılanmaması tatminsizlik oluşturmaktadır, motive edici faktörler içindeki ihtiyaçlar karşılanmadığında kişiler tatmin olmadıkları gibi tatminsizlik de yaşamazlar. (Moorhead & W.Griffin, 1989, s. 116).

**Hijyen Faktörleri:** İşletme politikası, denetim, denetmenlerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, çevre ve arkadaşlarla ilişkiler, özel hayat, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik ve benzerleri hijyen faktörleri olarak belirlenmiştir (Topaloğlu, 2015).

**Motive Edici Faktörler:** Başarı, toplum tarafından tanınma, iş yani işin kendisi, sorumluluk, yükselme, mesleki gelişme, kişisel gelişim ve benzerleri ise motive edici faktörler olarak belirlenmiştir.

Hijyen faktörleri çalışanların beklentilerini karşılamadıkları zaman tatmin gerçekleşmeyecektir. Motive edici faktörler ise, çalışanları yöneltici, başarı elde etmeleri için hırslandırıcı ve tatmin yaratıcı özellik taşırlar. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, çalışanın motivasyonunu engeller (Topaloğlu, 2015).

### 1.2.1.5 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Bu kuramı bir psikolog olan David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak bireylerin temel ihtiyaçlarından farklı ihtiyaçları da olduğunu ve bu ihtiyaçlarını elde ettiği ölçüde tatmin olacaklarını ortaya koymuştur. Başarma İhtiyacı Kuramı'na göre üç tür ihtiyaç grubu vardır (Aktan, 1999).

**Başarma ihtiyacı;** gelişme güdüsü, belirlenmiş standartlara ulaşma, başarma arzusudur.

**İlişki kurma ihtiyacı;** çevresi ile ilişkiler kurma, toplum tarafından kabul görme, bir sosyal gruba girme ve sosyal ilişkiler içinde bulunma ihtiyaçlarıdır.

**Güç kazanma ihtiyacı;** diğerlerini etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktır (Robbins & Judge, 2013).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç grubundan kişileri ve toplumu en çok etkileyenin başarma ihtiyacı olduğunu iddia etmiştir. Kişilerin bütün faaliyetlerini başarılı olma arzusu ile yapmakta, aynı zamanda da başarısız olmaktan korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku ise kişilerin davranışlarına yansıtacak ve onları başarıya götürecektir davranışlardan alıkoymaktadır (Eren, 2014, s. 522).

### 1.2.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının ana konusu, davranışa etki eden tüm değişkenlerin incelenmesidir (Eren, 2014, s. 523).

#### 1.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Süreç kuramlarından ilki Vroom'un beklenti kuramıdır. Victor H.Vroom'a göre işte başarı ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti Kuramının üç temel kavramı bulunmaktadır (Eren, 2014, s. 532);

- Çalışan harcayacağı çabanın ona ödül kazandıracağına inanmalıdır.
- Çalışan başarılı olduklarında kendine verilecek ödülleri istemelidir.



•Çalışan kendinden beklenenleri gerçekleştirebileceğine yani başarılı olabileceğine inanmalıdır.

### **1.2.2.2 Koşullama Kuramı**

Koşullanma kuramı klasik koşullanma ve edimsel koşullanma olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. Klasik Koşullama, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı laboratuvar deneylerine dayanır, Edimsel Koşullama ise, Thorndike ve Skinner'in laboratuvar çalışmalarına dayanmaktadır. Thorndike çalışmalarını kediler üzerinde Skinner ise fareler üzerinde yapmıştır.

Skinner yaptığı deneyler sonucunda; geliştirdiği düzeneğe bastığında yiyecek bulmayı öğrenen bir farenin davranışını "işlemsel davranışa", düzeneğin koluna basmayı öğrenmesini ise "işlemsel koşullanmaya" bağlar. Thorndike'in deneyinde ise aç olan kediler bulmaca kutularına yerleştirilmekte ve kutudan çıkıp balığa ulaşmak için bir takım eylemleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Kediler ödülü alabilmek için belirli bir süre sonra ne yapmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Thondrike bu deney ile "Etki Yasası"nı geliştirmiştir. Etki yasası ve Skinner'in sonuçlarına örgütsel davranış yönünden bakıldığında; birey yaptığı işte doyurucu sonuçlara ulaştığı zaman bu davranışı tekrar etme olasılığının artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde eğer birey için sonunda elde ettiği sonuç acı verici ve üzücü ise aynı davranışı yenilemekten çekinecektir. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarının örgüt açısından faydalı olduğunu düşünüyorsa bu davranış şeklinin devamı için ödül sistemi koymalıdır. Edimsel koşullanmada, ödüllendirme kadar ceza da önemlidir (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014, s. 150,151).

### **1.2.2.3 Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı**

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti kuramı, özel sektör yöneticilerinin işleri ile ilgili tutum ve davranışlarını ve bunların başarıları ile arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu kuram, özünde bir beklenti kuramı olarak kabul edilir. Vroom'un kuramından farkı olarak bir takım değişkenler de bu teoriye eklenmiştir, Porter ve Lawler daha önce ayrı ayrı ele alınan birçok değişkeni bir arada kullanarak aralarındaki ilişkileri tespit etmiştir (Onaran, 1981, s. 76).

Bu modeli çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla kullanmayı düşünen yöneticiler aşağıdaki konulara dikkat etmelidir (Koçel, 2014, s. 652);

- Çalışanlar kendilerinden beklenen performansla göre eğitime tabi tutulmalı, mesleki gelişimleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların aldığı ödül miktarından çok, aldığı ödülün eşitliğine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalı, belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır.
- Çalışanların iç kaynaklı ve dış kaynaklı ödüllere farklı derecede önem verdikleri bilinmelidir.
- Çalışanlar performans, ödül ve diğer çalışanlar ile ilişkiler konularında durumları izlenmeli ve sonuçlara göre gerekli önlemler alınmalıdır.

Porter – Lawler’in motivasyon teorisi performans ve tatmin temelli bir modeldir. Bu yönüyle bu kuram iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklarken, geleneksel görüşlere bağlı kalmamıştır. Porter ve Lawler modelinden önce tatminin, performans yarattığına inanılırken, Porter ve Lawler farklı değişkenleri de kullanarak, performansın tatmine yol açtığını ortaya çıkarmıştır (Eroğlu, 2011, s. 278).

#### **1.2.2.4 Adams’ın Eşitlik Kuramı**

Adams, General Electric’de motivasyon konusunda bir takım araştırmalar yaparak ödül eşitliğinin çalışanları motive etmek ve teşvik etmek açısından oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Eren, 2014, s. 542). Adams’a göre çalışanlar kendi kazanımları ile başkalarının kazanımlarını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. (Griffin & Moorhead, 2008). Çalışanların kendi aldıkları ödüllerle başkalarının aldığı ödülleri karşılaştırarak arasındaki eşitliği anlamaya çalıştıklarını belirlenmiştir. Burada çalışanlar ödül adaletini belirlemek için emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ve bunlarla elde ettikleri başarılarına karşılık aldıkları ücret, terfi, primler, ikramiyeler, çeşitli sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler, iş güvenliği, işyeri koşulları ve bunların arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa çalışanlar arasında ödül adaleti sağlanamadığı ve/veya dağılımda bir dengesizlik olduğu gözlenmektedir (Eren, 2014, s. 543).

### 1.2.2.5 Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke (1668) tarafından ortaya çıkarılan bu kurama göre, insanlar çevrelerinde olup bitenleri ve çevresel algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirir neyin iyi/kötü, doğru ya da yanlış olduğuna dair yorum yaparak bir karar verirler. Buna göre, kendilerine birtakım amaçlar belirleyerek gelecekteki davranışlarını da buna göre belirlerler (Onaran, 1981, s. 139). Amaç Kuramına göre amaç-performans ilişkisini etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2007, s. 14);

**Amaca katılım:** Örgüt amaçları belirlenirken kendilerine söz hakkı tanınan çalışanlar, amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcarlar.

**Özyeterlilik:** Çalışanların, kendine verilen işi başarma inancını anlatır.

**Yapılan işin özellikleri:** Açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız işler, bireyin performansını olumlu yönde etkiler.

**Ulusal kültürün özellikleri:** İşletme kültürü, ulusal kültür ile uyumludur. Bu yaklaşımdan hareketle, batı toplumlarında bireysellik önemli bir kültürel değerdir ve işlerin bağımsız olması beklenir. Doğu toplumlarında ise birbirine bağlı ilişkiler önemli olduğundan, insanların çok birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

## 1.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanlar işlerinden genel olarak memnun olabilirler ancak fiziksel çalışma ortamı, ücret, yükselme olanakları, yönetim/yöneticiler ya da herhangi bir faktörden memnun olmayabilirler. Bu durum hem çalışanların hem de örgütlerin performansını olumsuz etkileyebilir (Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1997, s. 235,236).

### 1.3.1 Çalışanlar Açısından İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar açısından iş tatminini etkileyen başlıca faktörler aşağıda açıklanmıştır.

#### 1.3.1.1 Karakteristik Özellikler

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre kişisel farklılıklar iş tatmin düzeylerinin değişiklik göstermesine neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar genelde sınırlı yetenekleri olan ve uyum sorunu yaşayan kişilerdir. Öz güveni yüksek çalışanlar

diğerlerine göre daha çok tatmin olurlar. İş tatminini etkileyen karakteristik özellikler; cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim durumu ve benzeridir (Davis, 1982, s. 96-100).

### **1.3.1.2 Çalışma Süresi**

Çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye göre çalışma süresi arttıkça iş tatmininin de artacağı ileri sürülmektedir. Buna sebep olan nedenler aşağıdadır (Telman & Ünsal, 2004, s. 62);

- Çalışma süresinin artması, çalışanın işini daha iyi öğrenmesi ve bunun getirdiği başarıma hissi,
- Çalışma süresinin artması ile örgütün çalışanın ihtiyaçlarını daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın örgüt ve işi ile bütünleşmesi,
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması.

### **1.3.1.3 Yaş**

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla yapılmış çalışmalarda iş tatmini ile yaş arasında pozitif yönlü bir bağıntı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar yaşlandıkça iş tatminleri artmaktadır (Davis, 1982, s. 96-100). Genç çalışanların yaşlılara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu savunan birçok araştırma vardır. Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmamış olması, yüksek beklentiler ve benzer nedenler sebebiyle iş tatminsizliği oranları daha yüksektir (Karkın, 2004, s. 91). Ancak, emeklilik zamanı yaklaşmış çalışanların iş tatmininin düşük olduğu, bu durumun kişinin emeklilik nedeni ile işten ayrıldığı zaman yaşamını nasıl sürdüreceği konusunda duyduğu kaygıdan kaynaklandığı açıklanmaktadır. Luthans ve Thomas'ın iş tatmini ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonuçlarına göre, yaşı büyük olan çalışanlardan iş tatminsizliği yaşayanlar da vardır ve buna neden olan faktörler; teknolojik gelişmeler, üretim ve performans ölçümleri, iş yükü ve benzerleridir (Akt. Aşık, 2010, s. 39).

#### **1.3.1.4 Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi iş tatminini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Bazı işlerde, üniversite mezunu çalışanların, orta-lise ya da ilkokul mezunu çalışanlardan daha düşük düzeyde iş tatminine sahip oldukları bilinmektedir. Buna etki eden çalışanın tecrübesi, değer yargıları, beklentileri gibi faktörler ile yaptığı işten sağladığı olanaklar arasındaki dengedir (İncir, 1990, s. 53).

#### **1.3.1.5 Cinsiyet**

İş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarının tutarlı olmadığı görülmektedir. Araştırmacılar erkek ve kadınların iş tatminlerinin farklı olmasının birçok başka faktörle de ilişkisi olabileceği hususuna dikkat çekmektedir (İncir, 1990, s. 52). Kadınların iş tatmininin azalmasında cinsiyetçi kariyer engellerinin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Kadınların iş tatminini azaltan bir diğer bir faktör ise, kadınların ailesine karşı eş ve anne olarak sorumlulukları nedeni ile iş-aile çatışması yaşamasıdır (Aşık, 2010, s. 39).

#### **1.3.1.6 Medeni Durum**

İş tatmini ile medeni durum değişkeni arasındaki incelendiğinde evli çalışanların iş tatminlerinin bekâr olanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkmıştır. Evli çalışanların bekârlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatmin hissinin işe yansması olarak açıklanabilir. Bir başka etken ise çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin evlilikle beraber değişkenlik göstermesi olarak açıklanabilir (Telman & Ünsal, 2004, s. 59).

### **1.3.2 Örgütler Açısından İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgütler açısından iş tatminini etkileyen başlıca faktörler aşağıda açıklanmıştır.

### **1.3.2.1 Ücret**

Çalışanlar yaşamlarını idame ettirebilmek için gelire ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, “ücret” çalışanların en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2009, s. 102). Çalışanlar, çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücret ve benzeri ödemeler oranında tatmin olurlar. Lawler (1972) 'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, çalışanların aldıkları ücret ile hak ettiklerine inandıkları ücret arasındaki farka bakarak belirlenir. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda çalışanın iş tatmini sağlanır. Ücret iş tatmini sağlamada önemli bir etkiye sahiptir. Ücretin bu kadar önemli olmasının en büyük nedeni paranın çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamaları için önemli bir araç olması ve çalışanların ücreti bir başarı simgesi olarak algılamasıdır. Çalışanlar adil, karışık olmayan ve beklentilerini karşılayan bir ücret sistemi ve kariyer sistemi isterler. Bu durum iş tatminlerini artırır (Akt: Davis, 1982, s. 96-100).

### **1.3.2.2 Yükselme Olanığı**

Yükselme olanakları ile iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalarda istenilen terfiinin zamanında yapılmamasının iş tatminsizliği yarattığı tespit edilmiştir. Terfi almayı hak ettiğini düşünen çalışanların terfi edememiş olması nedeni ile iş tatminlerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Terfi; çalışanların gelir düzeylerini ve toplum içindeki statüsünü de yükseltmekte ve çalışanın sosyal hayatını olumlu yönde değiştirmektedir. Her kademedeki çalışanların yükselme imkânı bulması iş tatminini artıracaktır (Türk, 2007, s. 77).

### **1.3.2.3 Eğitim Olanakları**

Çalışanların, mesleki gelişmelerden ve teknolojik ilerlemelerden haberdar olabilmeleri önemlidir. Günümüzde çalışanlar kişisel olarak kendilerini geliştirmediklerinde mesleki anlamda gerilemiş sayılmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler çalışanlarına sürekli eğitim fırsatları sunarak, onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yönde çalışanlarına yatırım yapan işletmelerde, çalışanlar motive olmakta, bu da iş tatmin düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla eğitim, önemli bir özendirici araç olarak görülmektedir (Keser, 2013, s. 48).

#### **1.3.2.4 Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların örgütsel iklim ile ilgili pozitif görüşleri onların örgüte bağlılığını artıracaktır. Örgüt iklimi; çalışanların örgüte ait özellikler hakkındaki algıdır. Bu alanda yapılmış çalışmalarda, örgüt ikliminin yaygın olarak pozitif algılanmasının, çalışanın iş tatmininin artmasına katkısı olduğu bulunmuştur (Telman & Ünsal, 2004, s. 52).

#### **1.3.2.5 Çalışma Koşulları**

Literatürde “fiziki çalışma koşulları” olarak da karşımıza çıkan bu değişken, çalışanların işlerini rahat bir ortamda yapıp yapmadıklarını açıklamaktadır. Yani kişinin çalışma ortamından memnun olup olmadığının ölçüldüğü bir boyuttur. Kişinin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece iş tatmini açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir (Keser, 2006, s. 85).

#### **1.3.2.6 Kararlara Katılma**

Örgütsel kararlara katılan çalışanlar psikolojik olarak tatmin olacaklar, kişisel kaygılar ve mutsuzluk duyguları yaşamayacaklardır. Yönetime yani kararlara katılma, astlar için iş tatmini açısından önemli olanaklar sağlayarak, astları örgütle kaynaştırır ve onların örgütsel amaçlar için çaba harcamasını sağlar. Çalışanın önerdiği çözüm yolunun yönetici ve iş arkadaşları tarafından kabul gördüğü ve uygulandığı durumlarda, çalışan iş tatminine daha kolay ulaşır (Bingöl, 1990, s. 201).

#### **1.3.2.7 Çalışma Ortamı, İş Arkadaşları ve Yöneticiler**

Çalışanların, ait olduğu çalışma grubunun yapısı onların iş tatmininde etkindir. Arkadaş canlısı, destekleyici çalışma arkadaşlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışan bulunduğu ortamda kendini rahat hissediyorsa, çalışma arkadaşlarından destek görüyorsa ve iş konusunda yardımlaşma imkânı buluyorsa bu ortam iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bu ortamda çalışan yaptığı işi sevmiyor bile olsa iş arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir çalışma grubu, çalışma yaşamını daha zevkli bir hale getirebilir (Özkalp & Kirel, 1996, s. 132). İş tatmininde

oldukça etkili olduğu tespit edilmiş bir diğer faktör ise çalışanların yöneticilerle ilişkisidir. İçe dönük ve kendini açıkça ifade edemeyen çalışanlarla iletişim sağlamada yöneticilerin büyük sorumlulukları ve etkileri vardır. Çalışanlar ile arasında mesafeli bir ilişki kuran yönetici, çalışanın iç dünyasını anlamakta zorlanacaktır, bu hallerde çalışanın da gerekli durumlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Bu mesafeli ve otoriter tutumlar çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin çalışanlara karşı davranış ve tavırlarının sürekli değişkenlik göstermemesi aralarında sağlıklı bir iletişim kurulması bakımından oldukça önemlidir (Keser, 2009, s. 110).

## **1.4 İŞ TATMİNİNİN VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

### **1.4.1 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

Örgütlerde yüksek iş tatmini; personel devir oranı, işe geç kalma ve devamsızlıkların azalması, verimlilik ve işe bağlılığın artması bakımından beklenen sonuçları oluşturacaktır (Çetinkanat, 2000, s. 2).

Çalışanların işlerine karşı olumlu düşünce ve davranışlarının etkin ve etkili çalışmaya olumlu katkısı açısından iş tatmini örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan istenmeyen davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulması şeklinde görülmektedir (Feldman & Arnold, 1983, s. 192). Yapılan araştırmalarda, yüksek iş tatminine sahip çalışanların özgüven, performans ve verimliliği artırmakta etkili olduğu; yüksek düzeydeki iş tatmininin aynı zamanda da hastalık, stres, öfke, endişe, çeşitli psikolojik sorunlar, devamsızlıklar ve personel devir oranlarını azalttığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010, s. 44).

### **1.4.2 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

İş tatminsizliği; çalışanın yaptığı işten hoşlanmamasını ta da yaptığı işi sevmemesini, işine karşı bıkkınlık ve isteksizlik duymasını ifade eder. Bu durum, çalışana üzüntü verir, onun olumsuz duygular yaşamasına, kaygı duymasına neden olur ve ruh sağlığını olumsuz etkiler. Bununla birlikte iş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda; bıkkınlık, işten ayrılma, devamsızlık, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner, & Tabak, 2002, s. 272). İş



tatminsizliği çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. Çalışanlarda görülen uykusuzluk, baş ağrısı, stres, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi sinirsel ve duygusal çöküntülerin ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Miner, 1992, s. 119).

Kendisini de etkileyen kararların alınmasında söz hakkı tanınmayan ve bilmediği amaçlar için çalışanlar kendine ve örgüte yabancılaşır. alışana kendisini ve rgt ilgilendiren konularda kararlara katılması sağlanarak daha yaratıcı ve başarılı çıktılar elde etmek mümkündür. alışan iş yerinde fiziksel gücü ile çalışırken zihinsel gücünden de yararlanıldığını hissettiği zaman örgütle bütünleşecek, yaptığı iş anlam kazanacak ve örgüt amaçları ile kişisel amaçlarını rtştrebilecektir. Yaptığı işin anlamsız gelmesi, sorunlarının beklentilerini karşılayacak şekilde ve zamanında zme kavuşturulmaması, örgütsel kararların çalışana aktarılmaması ya da gereği gibi aktarılmaması ve benzeri durumlar sonucunda çalışan örgüte yabancılaşmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentileri karşılanmamış çalışanlar çocuksu tepkiler ya da saldırgan davranışlar sergileyebilirler (Aşık, 2010, s. 39).

## BÖLÜM 2

### 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramına ilişkin kavram ve teorilere yer verilmiştir.

#### 2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI ve ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık konusu 1970'li yıllardan itibaren üzerinde en fazla durulan ve en fazla çalışma yapılan konulardan biri olmasına rağmen, fikir birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, farklı alanlardan araştırmacıların bağlılık konusunu farklı uzmanlık alanlarında incelemeleridir. Bu nedenle ilgili yazın incelendiğinde pek çok farklı bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Oliver, 1990, s. 19-20). Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Meyer ve Allen (1997)'e göre, örgütsel bağlılık; “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımının karşılığıdır ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur” (Meyer & Allen, 1997, s. 11). Yapılan bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık; “örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, öncül hedef olarak maddi kaygılardan uzak bir biçimde özdeşleşme” olarak belirtilmektedir (Gaertner & Nollen, 1989, s. 975).

En çok kullanılan ve kabul gören tanımlama Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından yapılmış olmaktadır. Bu tanıma göre bağlılık; “çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi; örgütün amaçlarına ulaşması için çaba harcaması ve örgütte kalmak duyulan güçlü bir arzudur”. Bu tanımla örgütsel bağlılığın üç temel unsuru olduğu ifade edilmektedir (Vandenberg & Scarpello, 1994, s. 536).

Bu unsurlar;

- Örgütsel amaç ve değerleri kabul etme ve inanma,
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba harcaması,
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyma, şeklinde sıralanabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde insan kaynağı da etkilidir bu nedenle, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine aktarmaları önemlidir ancak tek başına yeterli değildir. Bunun için, çalışanların işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaları kadar, çalıştıkları örgüte dair olumlu duygu ve davranışlara da sahip olmaları gerekir. Çalışanların örgüt hakkında olumlu düşünceleri davranışlarına yansır

ve örgüt bu davranışlar nispetinde güçlüdür. Bu bakımdan örgütsel bağlılık örgütler açısından oldukça önemli bir kavramdır (Bolat & Bolat, 2008, s. 76).

İş hayatı çeşitli nedenlerle her geçen gün kötüleşmektedir. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, ast üst ilişkileri, başarı gibi önemli kavramlarla ilişkisi araştırıldıkça örgütler için önemi giderek daha çok dikkat çekmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 15).

## 2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, iş verimini ve performansını arttırarak; örgüt için olumlu ve arzulanan sonuçlar doğurmaktadır. Bu sebeple örgütlerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin farkında olması araştırmacılar arasında önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Bayram, 2006, s. 135). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanlar açısından ve örgütler açısından iki grupta açıklamak mümkündür. Bu faktörlerle ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### 2.2.1 Çalışanlar Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

**Yaş:** Çalışanların yaşları ilerledikçe azalan farklı iş alternatifleri çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Daha genç çalışanlar ise daha az iş tecrübesine sahip olduklarından iş alternatifleri daha azdır ve bundan dolayı örgütlerine, yaşlılara oranla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Ketchand & Strawser, 1998, s. 110).

Meyer ve Allen (1984) tarafından ortaya koyulan örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Akt: Yalçın & İplik, 2005, s. 400). Bu sonuçlara göre, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaş ile örgütsel bağlılığın alt boyutları ayrı ayrı incelenmelidir. Meyer ve Allen'e göre yaş ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki varken; devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Akt: Yalçın & İplik, 2005, s. 400).

**Cinsiyet:** Örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilen diğer bir değişken de çalışanların cinsiyetleridir. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki

hakkında farklı görüşler vardır. Avustralya’da yapılmış, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan bir çalışmanın sonuçları; cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir (Özkaya, Karakuş, & Karaa, 2006, s. 80).

Aven ve arkadaşlarına (1993) göre; erkeklerin örgütsel bağlılığı kadınlara göre daha yüksektir. Bu durum örgütlerde erkeklerin kadınlara göre daha iyi ücretlerle daha iyi pozisyonlarda çalışmasına neden olan cinsiyetçi tutum ile açıklanmıştır. Aven ve arkadaşların (1993) kadınlar aile içindeki rolleri ile örgütteki rolleri arasında seçim yaparken aile içi rollerini ön planda tutmaları nedeniyle kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu savunmaktadır. Yine Aven ve arkadaşları (1993) cinsiyet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi, kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu şeklinde açıklamaktadır, Aven ve arkadaşlarına göre bu devam bağlılığıdır ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkisi yoktur (Akt: Yalçın & İplik, 2005, s. 399).

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi, çalışanların iş yaşamını algılayışını ve beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Çalışanların eğitim durumu yükseldikçe, çalışanlar işlerine daha farklı anlamlar yüklemekte ve beklentileri de bu ölçüde artmaktadır. Sosyal çevresi ve ekonomik koşulları izin verdiği ölçüde eğitimlerine devam etmiş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre çok farklıdır (Çakır, 2001, s. 111). Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Buna göre çalışanın eğitim düzeyi arttıkça buna paralel örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatiflerinin olmasıdır (Mowday, Porter & Steers, 1982, s. 45).

**Medeni durum:** Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda araştırma yapılmıştır. Abdulla ve Shaw’ın (1999) çalışmasına göre evli çalışanlar ekonomik sorumlulukları nedeniyle işe devam etme konusunda bekâr çalışanlara göre daha hassastır. Araştırmacılar yaygın olarak çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki hakkında, doğruluğu kabul edilmiş bir teori bulunmadığı düşüncesini kabul ederler (Akt: Özkaya, Karakuş, & Karaa, 2006, s. 80).

Türkiye’de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü, evli erkeklerin örgütte çalışmaya devam etme kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olma özelliği taşımaktadır. Çocuk sayısı, ailelerine karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri de örgütsel bağlılıkta önemli bir faktördür. Evli çalışanların işlerine ve ailelerine karşı sorumluluklarına ilişkin beklentileri çatıştığında, daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000, s. 59).

**Kıdem:** Örgütsel davranış alanında yapılan pek çok çalışmada örgütte çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların aynı pozisyonda geçirdikleri süre ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000, s. 58). Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Çalışan örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda, bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler geliştirmekte ve bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir (Uslu, 2012, 35).

### 2.2.2 Örgütler Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarında bazı örgütsel faktörler de etkili olmaktadır. Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği, yönetim ve liderlik, ücret, örgüt kültürü ve benzeri değişkenlerdir.

**İşin Niteliği:** İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda önemli bir değişken olmuştur. İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bu iki değişken arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Cohen (1992)’e göre örgütte daha alt kademelerde çalışanlar için kişisel faktörler (yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve benzeri) örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yönetsel yetkileri olan çalışanlar için bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdir.

İşin nitelikleri, motive edici olması, zorluğu, çalışanın iş ile bütünleşmesi, yetki ve sorumluluk sınırları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle iş geliştirme ve zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, uygulama ve kendini kontrol edebilmesi bakımından yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artması çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilir (İnce & Gül, 2005, s. 71).

**Yönetim ve Liderlik:** Williams ve Hazer'in (1986) çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılık ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzları örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara baskıcı ve kontrolcü yaklaşımı, çalışanların kendilerini ifade etmelerinin ve inovatif çalışmalarının önünde bir engel olacaktır. Buna göre, üst yönetim tarzının ve davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini söylemek mümkündür (Akt: İnce & Gül, 2005, s. 73). Çalışanlara yüklenen sorumluluklar ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye göre sorumlulukların azalması örgütsel bağlılığın da azalmasına neden olur, bu bakımdan üst düzey pozisyonlarda çalışanlar daha fazla yetki ve sorumluluk aldıklarından, bu kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimali oldukça güçlüdür. Tüm çalışanları kapsayan ve onların katılımlarıyla ortak amaç ve vizyon oluşturma çalışmaları örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Bununla birlikte örgütler amaçları doğrultusunda, çalışan bağlılığını sağlayacak ve koruyacak uygulamalar ve politikalar geliştirmelidirler. İşlerini nasıl yapacakları konusunda serbest bırakılan ve kendi kararlarını alma yetkisi olan çalışanların örgüte karşı daha olumlu davranışlar göstermesi ve bağlılıklarının yüksek olması beklenebilir (İnce & Gül, 2005, s. 73).

**Ücret:** Örgütler tarafından ödenen ücretler, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana verilen yüksek ücret, genellikle yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s. 68). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ücret politikasını adil ve dengeli algıladıkları ölçüde yüksektir (İnce & Gül, 2005, s. 73). Örgütler tarafından sağlanan diğer fayda ve yan haklar da örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı artırıcı niteliktedir (Meyer & Allen, 1991).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını şekillendiren değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanır. Kültür,

insanlara neyi nasıl yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipuçları verir (Dinçer, 1998, s. 347). Morris ve Bloom'a göre çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu ortam sağlandığında, çalışanlar örgütsel kültürü kabullenmekte ve örgütün bir parçası olmaktadır (Akt: Gündoğan, 2009, s. 33).

## **2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar çalışanlar tarafından kabul edilmediğinde, çalışanların örgütsel bağlılığı azalırken, amaçlar kabul edilir olduğunda bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 16). Randall'ın (1987, s. 461) örgütsel bağlılık konusundaki araştırmasına göre, örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır.

### **2.3.1 Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanın tutum ve beklentileri ile örgütsel yapı ve amaçlar arasında bir uyum yoktur. Çalışanın kendini örgüte bağlayabilecek duyguları yoktur. Düşük örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Balay, 2014, s. 93-94). Merton'a göre düşük örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar açısından pozitif sonuçlar da doğurabilir (Randall, 1987, s. 461). Çatışma ve belirsizlik ortamı oluşturmak, düşük bağlılıkla çalışanları özgünlüğe ve yaratıcılığa teşvik edebilir, bu çalışanlar alternatif iş arayışına girebilirler (Angle & Perry, 1981, s. 3). Bu da örgüt için insan kaynağını daha verimli kullanmayı sağlayabilir ve işten ayrılan kişilerin ruh sağlığını geliştirebilir (Randall, 1987, s. 461). Kanter'e göre düşük örgütsel bağlılık çalışanların kariyerlerini olumsuz etkileyebilir, çünkü örgütler terfi edecek çalışanların işlerine bağlı ve güvenilir olanlarını tercih ederler (Randall, 1987, s. 461). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar görevleri için yeterince çaba harcamadıkları gibi, birlikte çalıştığı kişilerin örgüte bağlılığının sağlanması için de az çaba gösterirler, bu kişiler "duygusuz çalışanlar" olarak tanımlanırlar. Düşük seviyede örgütsel bağlılık; söylentilere yol açtığından örgüt imajını olumsuz etkilemekte, müşterilerin güveni kaybolmakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2006, s. 135).

### **2.3.2 İlimli Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların deneyimli ancak örgütsel uyum ve bağlılıklarının beklenen ölçüde olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, gelişime karşı çıkmakta ve bu yüzden kişisel olarak kendi kimliklerini korumaya yönelik çaba göstermektedirler (Balay, 2014, s. 97). Çalışanların örgüte bağlılıkları arttıkça, sadakat, aidiyet, güvenlik ve görev duyguları da artmaktadır. Ancak ılımlı düzeyde bağlılık, örgüte koşulsuz bir bağlılık anlamına gelmez. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüt için çalışırken, kendi değerlerini ve kimliklerini korumaktadırlar. İlimli örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz olabilir (Randall, 1987, s. 463). Çalışanların sadakat ve görev duygularından faydalanması örgüt açısından ılımlı örgütsel bağlılığın olumlu sonucudur. Örgütler için olumlu sonuçları ise personel devir oranının kontrol altına alınması ve daha yüksek iş tatminidir (Modway, Porter, & Dubin, 1974). Olumsuz sonucu ise, örgüte bağlı olmayan çalışanların örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleridir (Randall, 1987, s. 464).

### **2.3.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgüte karşı olumlu davranışlara sahiptir ve çalıştıkları örgüte bağlılıkları yüksektir. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabilir, bu çalışanlar, örgüt amaçlarını kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır, aynı zamanda yüksek sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuna sahip olduklarına inanılır. Örgütler de, çalışanların sadakatine karşılık onlara yetki devrederek ve/veya terfi ettirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2014, s. 97; Balay, 1999, s. 238). Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık bazen, çalışanların gelişimlerini ve hareketliliğini sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmakta, çalışanların özel hayatında stres ve gerilim yaratmakta, insan kaynağının verimsiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987, s. 466).

## **2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur.



Örgütsel bağlılık için yapılmış boyutlandırmalar aşağıda sıralanmıştır.  
**Etzioni;** ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve zorunlu bağlılık,  
**Kanter;** devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı,  
**Mowday, Porter ve Steers;** duygusal bağlılık ve davranışsal bağlılık,  
**O'Reilly ve Chatman;** uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı,

**Allen ve Meyer;** duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların çoğunun, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir (Gürbüz, 2006, s. 58,59).

#### 2.4.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan biri, Etzioni (1961)'nin çalışması olmuştur. Etzioni'ye göre bireyler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılığa sahiptir (Balay, 2000, s. 19-20).

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme ve otoriteyi kabul etme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar topluma faydalı amaçlar edindiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

**Çıkara Dayalı (Hesapçı) Bağlılık:** Etzioni'ye göre örgüte karşı düşük bir düzeyde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir yönelme şeklinde tanımlanan çıkarıcı bağlılık; çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisini temel almaktadır. Burada çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

**Yabancılaştırıcı (Zorunlu) Bağlılık:** Örgüte yüksek derecede olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur. Örneğin kölelerin işlerine ve efendilerine karşı benzer tutumlar geliştirdikleri görülmüştür. Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda gelişen olumsuz tutumu ifade etmektedir. Bu düzeyde çalışan örgüte bağlılık duymaz ancak üyeliğini devam ettirir.

#### 2.4.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter'e (1968, s. 500-501) göre örgütsel bağlılık, "çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme verme isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter örgütleri sosyal bir sistem olarak görür ve buna göre örgütlerin de istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Çalışanlar kendilerini örgütlerine adanarak ve olumlu davranışlar geliştirerek örgütlerinin bu beklentilerini karşılayabilirler. Kanter'e göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üçe ayrılır. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Kanter (1968), örgüt tarafından çalışanlardan beklenen davranışların farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını savunur. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, s. 500-501).

**Devam Bağlılığı;** kişinin örgütte çalışmaya devam etmesi ve örgütün sürekliliğine yönelik davranışlar sergilemesidir. Başka bir deyişle, çalışanların örgütün kalıcılığını sağlamak için tam bağlılık göstermesi olarak tanımlanır. Bu bağlılığın özü işten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (Kanter, 1968, s. 500-501).

**Kenetlenme Bağlılığı;** Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir çalışma grubuna ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kişileri birlikte çalıştığı grup üyelerine karşı olumlu yaklaşımları olarak ifade edilebilir. Gruptaki tüm çalışanlarla ilişki içinde olmak ve kendini bu gruba ait hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin ise çalışanı örgüte bağlayacaktır (Kanter, 1968, s. 500-501).

**Kontrol Bağlılığı;** Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter (1968, s. 500-501), kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren kurallara çalışanın bağı olarak tanımladığı bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı çalışanın örgüt kurallarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün kural, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için

önemli bir kılavuz olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968, s. 500-501) .

### 2.4.3 Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Modeli

Balcı (2003), O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapmıştır. Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıdır (Balcı, 2003, s. 28,29);

**Uyum:** Örgüte yüzeysel bağlılık olarak tanımlanır. Uyum, örgüt adanmışlığın ilk evresidir. Burada çalışanın bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi ile kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Çalışanlar örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir yani diğerleriyle bir çıkar ilişkisi içindedirler. Çalışanlar ödeme, terfi gibi çıkarlar karşılığında uyum göstermektedirler (Balcı, 2003, s. 28,29).

**Özdeşleşme:** Kişilerin örgüte ya da çalışma arkadaşlarına yakın olma isteklerine göre şekillenen ikinci aşamadır. Özdeşleşme aşamasında çalışanlar kendini ifade edebilme ve insanlarla ilişki içinde olma özgürlüğü olanakları oranında başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, çalışanın beklentileri karşılığında örgütü ile bütünleşme içinde olmasıdır (Balcı, 2003, s. 28-29). Örgütle özdeşleşmiş çalışanın iş doyumunu yüksektir ancak görevi ile ilgili konularda belirsizliğe tahammülü düşüktür. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görür. Özdeşleşme, mantıksal değil duygusaldır. Çalışan, başlangıçta ihtiyaçları karşılandığı için örgütüne bağlıyken zamanla bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, s. 233).

**İçselleştirme:** Bağlılığın en güçlü evresidir. Çalışanın örgütsel değerler ile uyumu olarak tanımlanır. İçselleştirme, çalışanın değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin de onun davranışlarında etkili olması durumudur. İçselleştirmede çalışanın, örgütün değerlerini zorlama olmaksızın, gönülden, kendi değerleri olarak kabulü söz konusudur (Balcı, 2003, s. 28-29).

#### **2.4.4 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

Wiener (1982) araçsal ve örgütsel bağlılık olarak ikiye ayrılmış bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararçı, kendi çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan motivasyon ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, baskı ile çalışanın, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal motivasyonu artırmaya yönelik eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. Çalışanlar ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanların bazı güdülerini doyururken; çalışanlardan da örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya çalışanların lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000, s. 20).

#### **2.4.5 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, duygusal ve davranışsal bağlılık olarak iki alt boyuta ayırmıştır. Duygusal (tutumsal) bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bütünleşmesi ile çalışma isteği sağlamaktadır. Duygusal bağlılık örgüt içi ilişkilere odaklanmıştır. Bireyler kendi değer yargıları ile örgüt arasında eşleştirmeler yapar. Bireyin içinde bulunduğu koşullar, psikolojisini etkilemekte ve bu davranışlara yansımaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişinin bir örgütün boyunduruğu altına girme sürecindeki yaşadığı sorunlarda örgüte uyum sağlamak için geçmiş deneyimlerinden faydalanmasını ifade eder. Davranışsal bağlılık kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır (Balay, 2000, s. 19-20; Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014, s. 157-158).

#### **2.4.6 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

O'Reilly ve Chatman'ın (1986, s. 492-493) tanımına göre örgütsel bağlılık; "çalışanlarla örgüt arasındaki psikolojik bağdır". Çalışan ile örgüt arasındaki bu bağın gelişimi özdeşleşme ile sağlanır. Çalışan, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir ise; örgütsel bağlılık kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.

**Uyum Bağlılığı:** Bu düzeydeki bağlılık, örgüt değerleri için değil, kazanılacak ödüller için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur.

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Bu düzeyde bağlılık, diğer çalışanlarla tatmin edici bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek için oluşmaktadır. Böylece çalışan, bir çalışma grubuna dâhil olmaktan dolayı gurur duymakta ve tatmin sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır.

**İçselleştirme Bağlılığı:** Bu düzeyde ki bağlılık çalışanların ve örgütün değerlerinin uyuşması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgüt değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492-493).

#### **2.4.7 Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Modeli**

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığın çalışanları örgüte bağlılık duymaya yönelten ödüllerle sağlandığını savunur (Akt: Bayram, 2006, s. 131).

Çalışanların örgütteki davranışları, iç ve dış kaynaklı ödüllerin sonucudur. İç ödüller anlatımsal devre, dış ödüller araçsal devre olarak ifade edilir. Anlatımsal ve araçsal devreler ise çalışanların örgüte bağlılıklarının özelliğini belirtir. İçsel ödüllerin söz konusu olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü davranış, çalışanların değerlerini ve ihtiyaçlarını doğrudan anlatır. Motive edici unsur dış ödül ise araçsal devreden bahsedilir. Çalışanların dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000, s. 23-24).

#### **2.4.8 Meyer ve Allen' in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalar Meyer ve Allen (1990) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki farklı boyutta tanımlanmıştır. Sonraki dönemlerde ise üçüncü boyut olarak normatif bağlılık kavramı eklenmiştir (İnce & Gül, 2005, s. 83). Meyer ve Allen'e (1990) göre duygusal bağlılığı güçlü çalışanlar örgütte kalmak istedikleri için devam etme eğilimindedirler; devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaya devam etmektedirler; normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar,

kendilerini zorunlu hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen, 1990, s. 3).

#### 2.4.8.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık tanımına göre çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda bağlılık hissederler. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul eder ve kendini örgütün bir parçası olarak görür. Bu çalışanlar, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır, işlerine karşı daima olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde fazladan çaba göstermeye hazırdırlar (Meyer & Allen, 1991, s. 61).

Meyer ve Allen (1990)'a göre duygusal bağlılığı etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır, bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Akt: Vural & Coşkun, 2007, s. 145,146);

**İşin Zorluğu:** Çalışanın yaptığı işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıya sahip olmasını ifade eder.

**Hedef Açıklığı:** Örgütün çalışanlarını, örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesini ifade eder.

**Rol Açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça ortaya koymasını ifade eder.

**Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması:** Örgütün üst yönetiminin, çalışanından gelen her yeni fikre değer vermesini ifade eder.

**Örgütsel Bağımlılık:** Çalışanın, örgütün vaatlerine ve yapacaklarına dair söylediklerine güven duymasını ifade eder.

**Arkadaş Bağlılığı:** Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulmasını ifade eder.

**Geri Bildirim:** Örgütün çalışana performansı hakkında bilgi vermesini ifade eder.

**Eşitlik:** Çalışanlar arasında eşitlik olmasını ifade eder.

**Kişisel Önem:** Örgütün, çalışanına yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığını hissettirmesi ve bu konuda çalışanları teşvik etmesini ifade eder.

**Katılım:** Çalışanın kararlara katılması, iş yükü ve performans standartları konusunda kararlar almasını ifade eder.

#### 2.4.8.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bir çalışanın çalıştığı süre boyunca harcadığı çaba, zaman ve emeği ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Ayrıca bu bağlılık türünde esas olan, örgütte kalma ihtiyacıdır. Meyer ve Allen (1990) devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Akt: Vural & Coşkun, 2007, s. 146);

**Beceriler:** Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte aktarabileceğini ifade eder.

**Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesini ifade eder.

**Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşüncesini ifade eder.

**Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olmasını ifade eder.

**Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi düşüncesini ifade eder.

**Topluluk:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğunu ifade eder.

**Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olmasını ifade eder.

#### 2.4.8.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı bir sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması nedeniyle kendisini örgütte kalmaya zorunlu görmesini ifade eden bir bağlılıktır. Çalışanların örgüte girişi sürecinde ve çalışması boyunca yaşanan olaylar, sosyal sınıf ve statü normatif bağlılık faktörlerini etkilemektedir (Vural & Coşkun, 2007, s. 145-146).

## BÖLÜM 3

### 3. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik sendromu ilk kez Herbert Freudenberger (1974) tarafından tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, s. 159). Freudenberger tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya tatmin edilemeyen ihtiyaçlar sonucunda bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974, s. 159).

#### 3.1 TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

En yaygın kullanılan ve kabul görmüş tükenmişlik tanımı, Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a (1981) göre tükenmişlik; “sürekli diğer insanlarla çalışan, yoğun duygusal taleplerle karşılaşan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, işe, hayata ve insanlara karşı olumsuz tutumlarla dışavurumu ile oluşan bir hastalık tablosudur” (Maslach & Jackson, 1981, s. 99).

Tükenmişlik sendromu literatüre birbiriyle ilişkili üç boyutu olan bir yapı olarak geçmiştir. Bu alt boyutlar (Nagar, 2012, s. 46);

- Duygusal tükenme
- Duyarsızlaşma
- Düşük başarı hissi olarak tanımlanmıştır.

İnsan vücudu; bütün sinir sistemlerinin uyum içinde çalışmasıyla enerji üretmektedir. İşlerini arzu ve istekle yapanlar, bazı dönemlerde gece yarısına kadar çalışabilmekte, birkaç saat dinlenme ile ertesi gün işlerine enerji ile devam edebilmektedir (Çam, 1993, s. 155). Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri, insanlara karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasındır. Tükenmişlik yaşayan kişiler etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar, ihtiyaçlarına önem vermez ve onlara insan değillermiş gibi davranırlar (Izgar, 2001, s. 25).

Maslach ve Zimbardo’ya (1982) göre tükenmişlik bireyin performansının düşmesine neden olur. Bu da yapılan işin niteliğini ve kalitesini etkiler. Performansın



düşmesi sonucunda motivasyon da düşmekte ve kişi kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki kişi yaptığı işi artık umursamamakta daha başarılı olma kaygısı taşımamaktadır. Sonuç olarak da işini yaparken fazla çaba göstermemektedir (Akt: Ardiç & Polatçı, 2009, s. 33).

Perlman ve Hartman'a göre (1982) ise tükenmişlik, duygusal strese karşı bir tepki olup fiziksel veya duygusal tükenme, düşük iş üretimi ve hizmet verilene karşı duyarsızlaşma olmak üzere üç boyuta sahiptir. Çalışanların işlerinin anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla ilgilenmemesi ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki ile kişinin psikolojik olarak kendini geri çekmesi olarak tanımlanır. Tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, insan faktörünün önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum, sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005, s. 29).

### **3.2 TÜKENMİŞLİĞİN ALT BOYUTLARI**

Tükenmişliğin en çok kabul gören boyutlandırması Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak adlandırdıkları boyutlandırma modelidir. Duygusal tükenmişlik, çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalması olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine ya da hizmet verdikleri kişilere karşı takındığı negatif, gayri ciddi tavır ve duygular olarak tanımlanmaktadır. Düşük kişisel başarı hissi; çalışanın kendini olumsuz değerlendirmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğunu düşündüğü için tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright & Bonett, 1997, s. 491-499).

#### **3.2.1 Duygusal Tükenme**

İlk boyut olarak ele alınan duygusal tükenme tükenmişliğin temel boyutudur (Cordes & Dougherty, 1993, s. 623).

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar bireysel olarak stres yaşamakta ve işlerine odaklanamamaktadırlar. Bu çalışanların duygusal kaynaklarını tükenmekte ve fiziksel enerjileri azalmaktadır (Meydan, Şeşen & Basım, 2011, s. 48).

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda, çalışmada yorgunluk, enerji düşüklüğü, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Maslach (1981), duygusal tükenmenin, halsizlik, yorgunluk, güçsüzlük, kişinin özgüveninin azalması ile ortaya çıktığını belirtmiştir (Akt. Arı & Bal, 2008, s. 133). Enerji düşüklüğü ve çalışanın duygusal kaynaklarının bittiği hissi duyması ile ortaya çıkar. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan çalışan hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duyguları yaşayan çalışan için işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Arı & Bal, 2008, s. 133).

### **3.2.2 Duyarsızlaşma**

Duygulan tükenmişlik düzeyindeki çalışanlar, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu olarak insanlarla ve diğer çalışanlarla ilişkilerini azaltmaktadır. Bu da tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı beraberinde getirmektedir (Meydan & Şeşen, 2005, s. 48).

Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet sunduğu kişilerin de birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygusuz davranışlar sergilemesi ile kendin gösterir. Çalışan insancılıktan uzaklaşmış, alaycı küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız davranışlar göstermeye başlamıştır. Hem hizmet verdiği kişilere hem de çalıştığı kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli davranışlar sergileyebilir (Arı & Bal, 2008, s. 133).

### **3.2.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Başkaları hakkında olumsuz düşünen çalışanlar kendileri hakkında da olumsuz duygulara sahip olmakta ve bunun sonucunda da suçluluk içine girerek kendisini başarısızlık olarak nitelendirmektedir. Çalışanların başarısızlık hisine kapılması, iş yerinde etkili olmadıklarını hissetmelerine, işten tatminsizlik duymalarına ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmelerine neden olmaktadır. Bu da kendilerine olan saygılarını kaybetmelerine ve depresyona girebilmelerine neden olabilmektedir (Meydan & Şeşen, 2005, s. 48).

## **3.3 TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Çalışanlarda tükenmişlik durumunda ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler şunlardır;

**Fizyolojik belirtiler;** yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, tekrarlayan soğuk algınlığı şikâyetleri, sık görülen baş ağrıları, uyku bozuklukları, sindirim bozuklukları ve kilo kaybı, solunum güçlüğü, psikosomatik hastalıklar, koroner kalp rahatsızlığı gibi belirtiler fizyolojik belirtiler arasında sayılabilir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

**Davranışsal Belirtiler;** hata yapma, bazı işleri erteleme ya da uzatma, işe geç gelme, izinsiz olarak ya da hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi bırakma eğilimi, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, kaza ve yaralanmalarda artış, çalışma arkadaşlarına ve hizmet verilen kişilere, mesleğe karşı alaycı tavırlar sergileme davranışsal belirtilerden sayılabilir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

**Psikolojik Belirtiler;** diğerlerine oranla daha dikkat çekiyor olsa da, dikkat edildiğinde hem çalışan hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir (Sürgevil, 2006, s. 20). Duygusal bitkinlik, kronik sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, hayal kırıklığı, sinir bozukluğu, huzursuzluk, sabırsızlık, özgüven eksikliği, değersizlik, eleştiriye kapalı olma, karar verme zorluğu, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik gibi belirtiler psikolojik belirtilerden sayılabilir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

İwanicki (1983) ise tükenmişlikle ilgili belirtileri derecelendirmiştir. Buna göre tükenmişlik, hafif, orta ve şiddetli olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Hafif derecede tükenmişlik yaşayan çalışanlar, kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe yaşamakta ve sonuçsuz çabalarda bulunmaktadır. Orta derecede tükenme, hafif derecede tükenme gösterenlerdeki belirtilere sahiptirler ancak bu belirtiler daha sık tekrarlanmaktadır. Şiddetli derecede tükenme gösterenler, fiziksel rahatsızlıklar, mide rahatsızlıkları, sebepsiz ağrılar ve migren gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Aile hayatında ortaya çıkan belirtileri ise; evde olmak ya da eve gitmek istememe, eşini, çocuklarını, diğer aile bireylerini ihmal etme, cinsel fonksiyon bozuklukları, dışlanmışlık duygusu olarak ifade edilmektedir.

### **3.4 TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta toplanır.

### 3.4.1 Bireysel Faktörler

Tükenmişlik düzeyini etkileyen bireysel faktörler; yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, motivasyon, kişilik, mesleki doyum, örgütsel destek, şeklinde ifade edilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır (Izgar, 2001, s. 11; Işıkhan, 2004).

**Yaş:** Tükenmişliğin demografik değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde en fazla tutarlı ilişki yaş değişkeni ile görülmektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha fazla bulunmuştur (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 409).

**Eğitim:** Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre tükenme düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyleri yüksek çalışanların iş ortamında daha fazla sorumluluk almaları ve beklentilerinin daha fazla olmasıdır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 410).

**Cinsiyet:** Cinsiyet demografik değişkenler arasında güçlü bir değişken olmamıştır. Bazı çalışmalar da kadınların tükenmişlik düzeyleri, bazı çalışmalarda da erkeklerin tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunurken, bazı çalışmalarda ise cinsiyet ve tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda kadınların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek çıkma eğilimi vardır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 410).

**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 (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 410).

### 3.4.2 Örgütsel Faktörler

Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler Maslach ve Leiter (1997) tarafından, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve kişisel değerler ve benzeri başlıkları altında incelenmiştir (Akt: Budak & Sürvegil, 2005, s. 97).

**İş Yükü:** Tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanıdır. Aşırı iş yükü ve zaman kısıdı içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işi yapacak özellikler bakımından yetersiz olması veya iş standartlarının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (Izgar, 2001, s. 19).

**Kontrol:** Çalışanların kendi işlerini yaparken sahip oldukları seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme özgürlükleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların iş hayatında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmektedir (Budak & Sürvegil, 2005, s. 97).

**Ödül:** Çalışanların örgüte katkılarına karşılık olarak, maddi ve manevi olarak takdir edilmesini ifade etmektedir. Çalışanların başarılarından dolayı gereken ödülü alamaması durumu da tükenmişliğe neden olabilmektedir. Ödüllerin verilmemesi, isteksizlik duygusunu yaratmaktadır (Budak & Sürvegil, 2005, s. 97).

**Aidiyet:** Birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin önemli bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre, çalışanlar; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler (Budak & Sürvegil, 2005, s. 97).

**Adalet:** Adalet kavramı, örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması, örgütte çalışan bireylerin, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Çalışan kendisine adil davranılmadığını hissederse, işinden soğumakta ve tükenmişliğe sürüklenmektedir (Budak & Sürvegil, 2005, s. 97).

**Kişisel Değerler:** Bu kavram, çalışanların şahsi değerlerinin yaptıkları işleri ile uyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar kendilerini işle ilgili etik bulmadıkları veya kendi değerleriyle uyuşmayan işleri yapmaya mecbur hissedebilmektedir. Bu durum çalışanlara tükenmişlik sendromu yaşatmaktadır (Sürvegil, 2006, s. 32).

## BÖLÜM 4

### 4. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR SANAYİİ KURULUŞUNDA ALAN ÇALIŞMASI

#### 4.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, uygulama alanı gereği özel sektör çalışanların yaşadıkları tükenmişlik türlerine örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin etkisi ölçülmek istenmiştir. Çalışma Mersin’de faaliyet gösteren bir özel sektör kuruluşu olan Seçil Kauçuk San. Tic. A.Ş’ de yürütülmüş olup, özel sektörde bu üç değişken ilişkisini inceleyen ilk çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır.

Yaşamımızın önemli bir bölümün oluşturan iş, hayatımızın her aşamasında optimum etkiye sahiptir. İş yerindeki tatmin ve veya tatminsizlik çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarına etki etmektedir. Şu anki piyasa koşullarında çalışan özellikle Y kuşağı çalışanları X ve kıdemli hemşeriler kuşakları gibi uzun vadeli bir bağlantı ile şirkette çalışma olgusuna çok yanaşmamaktadırlar. Çalıştıkları şirketlerin onları geliştirebileceğine inanmadıkları için hızlı bir şekilde farklı bir teklife evet diyebilmektedirler. Onları bu iş değişikliğine iten nedenler arasında tükenmişlik hissi de önemli bir yer tutmaktadır. Bu tip çalışanların iş tatminleri doğru bir tahminleme ile şekillenmez ise tükenmişlik his düzeyleri daha çabuk olabilmekte ve bu da çalıştıkları örgüte değil bağlanmak bu örgütlerden daha hızlı kopuşlara neden olabilmektedir.

#### 4.2 YÖNTEM

##### 4.2.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın örnekleme, Mersin’de faaliyet gösteren Seçil Kauçuk San. Tic. A.Ş firmasının tüm çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Seçil Kauçuk kauçuktan sızdırmazlık ürünleri üreten sektöründe lider bir kuruluştur. 1983 yılından beri kaliteden ödün vermeden liderliğini korumuş olan Seçil Kauçuk sektörün öncü ve yenilikçi kuruluşları arasında gösterilmektedir. Üretimini % 70’inden fazlasını ihraç eden bir firma olarak Türk ekonomisinin güçlenmesine önemli katkı sağlamaktadır. Firmanın İnsan kaynakları departmanından alınan bilgilere göre yaklaşık 600 (2015) çalışanı bulunmaktadır.

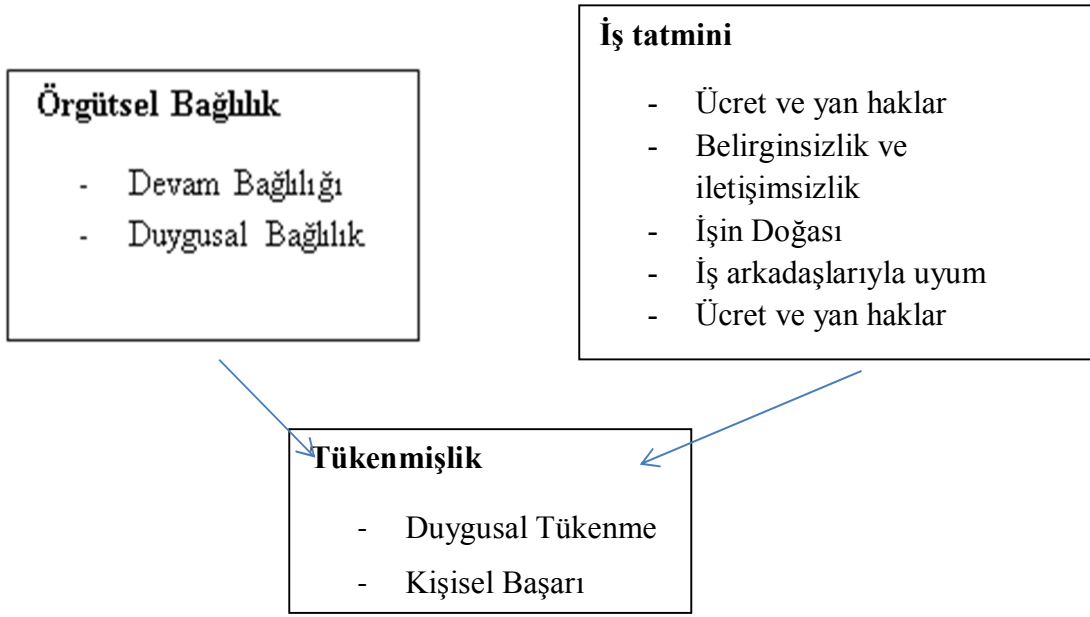
Anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirlik ve açıklık düzeylerini belirleyebilmek için 60 anket formu yüz yüze tekniği kullanılarak doldurtulmuş ve alınan geri bildirimlerle anket formu tekrar düzenlenmiş ve bastırılmıştır. Bu çalışmada tam sayım örneklem hedeflenmiş olup anket formları 12 Mart-30 Nisan 2015 tarih aralığında fabrikada elden dağıtılarak uygulanmıştır. Bu tarih aralığında 402 anket formu dönüşü olmasına rağmen 387 tanesi veri analizine uygun olarak değerlendirilmiş ve kaydedilmiştir.

#### **4.2.2 Veri Toplama Aracı**

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bilgi toplama süreci ayrıca yüz yüze görüşmeler ile desteklenmiştir. Anketin birinci bölümünde tükenmişlik düzeyini ölçmeye yönelik 22 ifadeli “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach & Jackson, 1981), ikinci bölümünde iş tatmini ile düzeyini ölçmeye yönelik 36 ifadeli “İş Tatmin Ölçeği” (Spector, 2012), üçüncü bölümünde Örgütsel Bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik 18 ifadeli “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Meyer, Allen, & Smith, 1993), dördüncü bölümünde ise demografik özelliklere ilişkin 16 ifade yer almıştır. Ölçeklerdeki ifadeler bire bir İngilizce kaynağından alınmış olup bir uzman İngilizce öğretmeni görüşü alınarak Türkçeleştirilmesi sağlanmıştır. Demografik değişkenler bölümünde bir gizli soru bulunmaktadır, bu soru ile ankete katılan çalışanların işaretledikleri unvana göre mavi yaka / beyaz yaka ayrımı yapılmıştır. Toplam 76 ifade ve 16 sorudan oluşan anket formu Ek-1’de sunulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistik analizler, faktör analizinden, güvenilirlik analizinden ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### **4.2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Araştırma modeli tanımlayıcı araştırma olup bu modelde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Böylece, iki veya daha fazla değişken arasında ilginin derecesi belirlenebilmektedir (Kurtuluş, 2004, s. 252).



**Şekil 4-1 Araştırma Modeli**

Modele ve literatüre dayalı geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**Hipotezler**

H<sub>1</sub>: Ücret ve yan hakların düzeyi **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İşin doğası **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İletisimsizlik ve belirginsizlik düzeyi **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İş arkadaşlarıyla uyum **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Devam bağlılığı düzeyi **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Duygusal bağlılık düzeyi **duygusal tükenme** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Ücret ve yan hakların düzeyi **kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>8</sub>: İşin doğası **kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>9</sub>: İletisimsizlik ve belirginsizlik düzeyi **kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>10</sub>: İş arkadaşlarıyla uyum **kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>11</sub>: Devam bağlılığı düzeyi **kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.

H<sub>12</sub>: Duygusal bağlılık **düzei kişisel başarı** düzeyini etkilemektedir.



#### 4.2.4 İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişisini İnceleyen Diğer Çalışmalar

İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik konuları ile ilgili literatür incelendiğinde pek çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Çalışmalar genellikle iki değişkenin birlikte incelenmesi ile yapılmıştır. Üç değişkeni aynı anda inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Bu bölümde bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Koç (2012) çalışmasında, geçici köy korucularının iş tatmini, duygusal tükenme ve örgütlerine olan bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu Şırnak'ta görev yapan 250 geçici köy korucusuna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; geçici köy korucularının işlerinden yüksek seviyede tatmin duydukları, örgütlerine yüksek düzeyde duygusal ve devam bağlılığı hissettikleri, orta düzeyde normatif bağlılıklarının olduğu ve düşük düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Araştırmada geçici köy korucularının eğitim durumu dışındaki tüm demografik özellikleri incelenerek iş tatmini, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmalar olduğu saptanmıştır. Ayrıca; geçici köy korucularının duygusal tükenme düzeylerinin iş tatmini, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerinden negatif yönde etkilendiği, normatif bağlılık düzeylerinin ise duygusal tükenmeleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Karadağ (2013) çalışmasında, kamuda çalışan personellerin tükenmişlik düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişki ve her ikisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Hazırlanan anket formu İstanbul ilinde bir kamu kuruluşunda çalışan 200 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; duygusal tükenme ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Tükenmişliğin boyutlarının iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ancak bu ilişkinin güçlü olmadığı, duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal tükenmişlik seviyesinin artmış olmasının kuruma karşı olumsuz bir tutum geliştirmeye neden olmadığı bulunmuştur. Tükenmişliğin boyutları ile devam bağlılığı ilişkisine bakılarak kamu çalışanlarının tükenmişlik nedeni ile işten ayrılmayı düşünmedikleri belirlenmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiş ve buna göre kamu çalışanlarının iş tatminlerinin artması ile kuruma karşı olumlu tutum içinde oldukları belirlenmiştir.

## 4.3 BULGULAR

### 4.3.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların özellikleri, demografik özellikler (Tablo 4-1) ve çalışma yaşamına ilişkin özellikler olarak iki başlık altında toplanmıştır. Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri; cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, doğum yeri, arabası var mı, eşi çalışıyor mu, evi kira mı, üniversite okuyan çocuğu var mı başlıkları altında incelenmiştir. Çalışma yaşamına ilişkin özellikleri ise (Tablo 4-2); işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi, hane geliri, çalıştığı bölüm, unvanı, pozisyonu ve çalışma saati başlıkları altında incelenmiştir.

**Tablo 4-1. Örneklemin Demografik Özellikleri**

Özellikler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	42	10,9
Erkek	343	88,6
Yanıtız	2	,5
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	299	77,3
Bekâr	80	20,7
Diğer	6	1,6
Yanıtız	2	0,5
<b>Yaş</b>		
18-25	34	8,8
26-30	90	23,3
31-35	139	35,9
36-40	68	17,6
41-45	43	11,1
46-50	9	2,3
51 ve üzeri	2	0,5
Yanıtız	2	0,5
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Yok	106	27,4
1	95	24,5
2	148	38,2
3	28	7,2
4	3	,8
5 ve üzeri	1	,3
Yanıtız	6	1,6

<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İlkokul	56	14,5
Ortaokul	46	11,9
Lise	190	49,1
Ön lisans	40	10,3
Lisans	45	11,6
Lisansüstü	6	1,6
Diğer	1	,3
Yanıtız	3	,8
<b>Doğum Yeri</b>		
Adana	18	4,7
Adıyaman	1	,3
Afşin	1	,3
Afyon	2	,5
Ankara	1	,3
Belgrad	1	,3
Bornova	1	,3
Ceyhan	1	,3
Çamliyayla	1	,3
Düzce	1	,3
Ereğli	1	,3
Gülнар	1	,3
Hekimhan	1	,3
İstanbul	2	,5
İzmir	1	,3
Kahramanmaraş	1	,3
Kâhta	1	,3
Kırgızistan	1	,3
Lünen	1	,3
Malatya	2	,5
Mardin	1	,3
Mersin	17	4,4
Niğde	1	,3
Reyhanlı	1	,3
Seyhan	1	,3
Sivas	1	,3
Tarsus	292	75,5
Torul	1	,3
Ukrayna	1	,3
Yanıtız	31	8,0
<b>Araba Sahibi</b>		
Evet	141	36,4
Hayır	244	63,0

Yanıtıız	2	,5
<b>EŖi alıőııor</b>		
Evet	61	15,8
Hayır	311	80,4
Yanıtıız	15	3,9
<b>Evi Kira</b>		
Evet	94	24,3
Hayır	290	74,9
Yanıtıız	3	,8
<b>Üniversite Okuyan çocuğu var</b>		
Evet	3	,8
Hayır	371	95,9
Yanıtıız	13	3,4
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların; 42'si (% 10,9) kadın, 343'ü (% 88,6) erkektir. Çalışanların; 299'u (% 77,3) evli, 80'i (% 20,7) bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanlar yaş kıstası bakımından incelendiğinde; 139'unun (%35,9) 31-35 yaş grubunda, 2'sinin (%0,5) 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların 148'i (%38,2) 2 çocuğa sahip, 1'i (%0,3) ise 5'ten fazla çocuğa sahiptir. Eğitim kıstası sonuçlarına göre çalışanların 190'ı (%49,1) lise mezunu, 6'sı ise yüksek lisans mezunudur. Ankete katılan çalışanlar doğum yeri bakımından incelendiğinde 292'sinin (%75,5) Tarsus doğumlu olduğu görölmektedir. Çalışanların 141'inin (%36,4) arabası varken, 244'ünün (%63) arabası yoktur, 61'inin (%15,8) eőı alıőııorken, 311'inin (%80,4) eőı alıőmııor, ayrıca 94'ünün (%24,3) evi kira, 290'ı (%74,90) ev sahibidir ve 371'inin (%95,9) üniversite okuyan çocuğu yoktur.

**Tablo 4-2. Örneklemin alıőma Yaşamına İlişkin Özellikleri**

Özellikler	Sayı	%
<b>Bu işyerinde alıőma Süresi</b>		
1 Yıldan az	33	8,5
1-3 Yıl	89	23,0
4-6 Yıl	113	29,2
7-9 Yıl	60	15,5
10-12 Yıl	47	12,1
13-15 Yıl	26	6,7
16 Yıl ve üzeri	17	4,4
Yanıtıız	2	,5

<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
1 Yıdan az	25	6,5
1-3 Yıl	70	18,1
4-6 Yıl	81	20,9
7-9 Yıl	79	20,4
10-12 Yıl	53	13,7
13-15 Yıl	36	9,3
16 Yıl ve üzeri	41	10,6
Yanıtsız	2	,5
<b>Hane Geliri</b>		
Asgari Ücret	56	14,5
812-1000TL	65	16,8
1001-2000TL	193	49,9
2001-2500TL	24	6,2
2501-3000TL	9	2,3
3001-3500TL	9	2,3
3501-4000TL	7	1,8
4001-5000TL	3	,8
5001 ve üzeri	12	3,1
Yanıtsız	9	2,3
<b>Bölüm</b>		
Ar-ge	7	1,8
Atölye	7	1,8
BİM	5	1,3
Çevre	4	1,0
Fitil	40	10,3
Hammadde	2	,5
Hamurhane	28	7,2
İdari işler	33	8,5
İnsan Kaynakları	9	2,3
Kalite Kontrol	18	4,7
Konfeksiyon	48	12,4
Laboratuvar	4	1,0
Makine Enerji	20	5,2
Mali İşler	6	1,6
Metod	2	,5
OSB	6	1,6
Otomasyon	2	,5
Pazarlama	11	2,8
Planlama ve Kalite	5	1,3
Pres	100	25,8
TZY ve Satınalma	4	1,0
Sevkiyat	9	2,3

Ür-Ge	5	1,3
Üretim	9	2,3
Yanıtsız	3	0,8
<b>Unvan</b>		
Görevli	253	65,4
Operatör	49	12,7
Formen	2	,5
Usta Yardımcısı	2	,5
Usta	10	2,6
Teknisyen	5	1,3
İşlem Sorumlusu/Lisansör (Aday Mühendis)	12	3,1
Uzman/Mühendis	22	5,7
Kıdemli Uzman	3	,8
Şef	5	1,3
Yönetici	4	1,0
Müdür	5	1,3
Koordinatör	1	,3
Diğer	8	2,1
Toplam	381	98,4
Yanıtsız	6	1,6
<b>Pozisyon</b>		
Mavi Yaka	317	81,9
Beyaz Yaka	69	17,8
Yanıtsız	1	,3
<b>Çalışma Saati</b>		
0-45 saat	57	14,7
46-65 saat	308	79,6
66-75 saat	15	3,9
75 saat ve üzeri	5	1,3
Yanıtsız	2	,5
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların; 113'ü (%29,2) 4-6 yıl, 17'si ise (%4,4) 16 yıl ve üzeri bu iş yerinde çalışmaktadır. Çalışanların 79'u (%20,4) 7-9 yıl, 25'i (%6,5) 1 yıldan az deneyime sahiptir. Çalışanların 193'ünün (%49,9) hane geliri 1001-2000TL, 3'ünün (%0,8) ise 4001-5000TL aralığındadır. Tablo 4-2 incelendiğinde mavi yakalı çalışanların % 82'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların % 80'i 46-65 saat aralığında çalıştığı, % 65'inin görevli unvanında, % 25'inin ise pres bölümünde çalıştığı ortaya çıkmıştır.

### 4.3.2 Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Spearman, Karl Pearson, Thomson, Thurstone ve Burt'un 20. yüzyılın başında yapmış oldukları çalışmalarla hayata geçirilen faktör analizi, ölçülebilen değişkenlerin bileşenlerinin, daha az sayıdaki ölçülemeyen değişken gruplarına indirildiği, korelasyon analizine dayanan, çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir (Özgür, 2003, s. 38-39). Bu bağlamda bu çalışmada toplanan verilere faktör analizi uygulanmıştır. Özgün (2003)'ün çalışmasında belirttiği gibi faktör analizinin başarılı sonuçlar verebilmesi için, gözlenen birey sayısının, değişken sayısından fazla olması gerekir. Örneklem sayısının yeterliği için geliştirilen yöntemler arasında, en yaygın olarak kullanılan ölçütlerinden biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütüdür. Eşleştirilmiş değişkenlerin korelasyonları diğer değişkenler tarafından açıklanamadığından, hesaplanan küçük KMO değeri, değişkenlerin faktör analizine uygun olmadığını gösterecektir. KMO ölçütü; "1.00 - 0.90 ise Mükemmel, 0.89 - 0.80 ise Çok iyi, 0.79 – 0.70 ise İyi, 0.69 – 0.60 ise Orta, 0.59 – 0.50 ise Zayıf, 0.50 'den küçük ise reddedilir" şeklinde ifade edilebilir. Veri setinin yeterli olup olmadığını belirlemede genel olarak faktör analizi için en az 300 örneklem ile çalışmanın oldukça iyi sonuçlar vereceği ifade edilir (Özgür, 2003, s.38-39). Verinin Faktör analizine uygunluk durumu bir de Barlett Testi ile ölçülebilir. Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Tablo 4-3'te bu veri setinin faktör analizine uygunluğuna ilişkin bulgular yer almaktadır. Çalışmada faktör analizi sonrası çıkan sonuçlara göre ayrılan her bir boyutun güvenilirlikleri Cronbach Alpha sayısı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Alfa değerleri 0,62 ile 0,88 arasında çıkmış ve sosyal bilimler için yeterli güvenilirliği sağlamıştır. Faktör Analizi, güvenilirlik ve açıklanan varyans dağılımları Tablo 4-4'de yer almaktadır.

**Tablo 4.3 Faktör Analizi Uygunluk Testi**

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem yeterliliği Ölçümü	,838	
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık ki kare değeri	5553,351
	df	496
	Anl..	,000

Faktör analizi için ilgili ön koşullar sağlandıktan sonra çalışmada yer alan toplam 76 değişkene varyans maksimizasyonuna dayanan varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, öz değeri 1'den büyük ve faktör ağırlıkları (yüklemeleri) 0,40'nin üzeri olan değerlerin dikkate alındığı sekiz (boyut) elde edilmiştir (Tablo 4-4). Bu sekiz faktör, toplam varyansın % 64,785 açıklamaktadır.

**Tablo 4.4 Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Dağılımları**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör yükü</b>	<b>Öz değer</b>	<b>Açık. Varyans. %</b>	<b>Güv. Alfa Değ.</b>
<b><i>Faktör 1: Duygusal Tükenme (Tükenmişlik)</i></b>		<b>7,812</b>	<b>24,412</b>	<b>0,880</b>
T3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,789			
T8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	,761			
T1.İşimden soğuduğumu hissediyorum	,728			
T2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,688			
T13.İşimin beni kısıtladığımı biliyorum	,673			
T6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	,661			
T16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	,654			
T5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	,608			
<b><i>Faktör 2: Kişisel Başarı (Tükenmişlik)</i></b>		<b>1,126</b>	<b>3,519</b>	<b>0,624</b>
T17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum	,792			
T18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi rahatlamış hissediyorum	,723			
T12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim	,572			
<b><i>Faktör 3: Ücret ve yan haklar ( İş tatmini)</i></b>		<b>3,149</b>	<b>9,840</b>	<b>0,821</b>
İ1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	,781			
İ28.Ücretimdeki artışlardan memnunum	,776			



İ22.İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir	,767			
İ13.İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir	,668			
<b>Faktör 4: İşin Doğası ( İş tatmini)</b>		<b>1,760</b>	<b>5,499</b>	<b>0,653</b>
İ27.Yaptığım işten gurur duyuyorum	,778			
İ8.Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum	,611			
İ17.İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum	,507			
İ35.İşimden hoşlanıyorum	,440			
<b>Faktör 5: Belirginsizlik ve İletişimsizlik ( İş tatmini)</b>		<b>1,605</b>	<b>5,014</b>	<b>0,746</b>
İ14.Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum	,846			
İ36.Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir	,843			
İ18.Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor	,729			
<b>Faktör 6: İş Arkadaşlarıyla uyum ( İş tatmini)</b>		<b>1,208</b>	<b>3,775</b>	<b>0,661</b>
İ7.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	,795			
İ25.İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum	,729			
İ9.İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	,605			
<b>Faktör7: Devam Bağlılığı (Örgütsel bağlılık)</b>		<b>2,225</b>	<b>6,952</b>	<b>0,788</b>
Ö9.Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı	,845			
Ö10.Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi	,747			
Ö8.Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu	,736			
Ö12.Bu Kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımdan azlığıdır	,720			
<b>Faktör 8: Duygusal Bağlılık (Örgütsel bağlılık)</b>		<b>1,848</b>	<b>5,774</b>	<b>0,838</b>
Ö5.Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum	,846			
Ö4.Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum	,835			

Ö3.Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum	,821			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi, Özdeğer > 1, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi: 0,838, Bartlett Test of Sphericity, Yaklaşık Ki-Kare değeri: 5553,351 Sig.: 0.00, p < 0,01, Faktör yükleri (ağırlıkları) > (=) 0,40, Açıklanan Toplam Varyans: % 64,785				

Veriler faktör analizine tabi tutulmuş olup üç ölçekte yer alan toplam 76 ifade 8 boyut altında toplanmıştır. Tükenmişlik bağımlı değişkenini temsil eden 22 ifade iki boyut altında toplanmış olup, geriye kalan ve tabloda yer almayan 4,7,9,10,11,14,15 numaralı ifadelerin 0,40 faktör yükünden daha düşük olması dolayısıyla analiz sonucunda yer almamıştır. Değeri 0,40 'ın üzerinde olan tükenmişlik bağımlı değişkeni altında toplanan ifadeler literatüre dayalı olarak “duygusal tükenme” ve kişisel başarı” boyutları olarak adlandırılmıştır. Örgütsel bağlılık değişkenlerini açıklamak için anket formunda yer alan 18 ifadeden faktör analizi sonucu 7 ifade analiz sonucunda değerlendirilebilir düzeyde çıkmıştır. Literatürdeki benzer faktör adlandırılmaları dikkate alınmış ve bu ifadeler “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak adlandırılmıştır. Bu ifadelerin dışında kalan 1,2,6,7,11,13,14,15,16,17,18 numaralı ifadeler ise diğer ifadelerle binişik olarak görüldüğü ve bazılarının da 0,40'tan düşük olması dolayısıyla analiz sonucunda yer almamıştır. İş tatmini bağımsız değişkeni altında yer alan 36 ifadeni 14 ifadesi 4 boyut altında toplanmış olup bu boyutlar literatüre dayalı olarak “iş arkadaşlarıyla uyum”, “iletişimsizlik ve belirsizlik”, “işin doğası” ve “ücret ve yan haklar” olarak adlandırılmıştır. Bu ölçekte yer alan diğer 22 ifadeden 1,28,22,14,36 nolu ifadeler ayrı ayrı faktörler altında tek olarak toplandığı için, 7, 8,13,18 nolu ifadeler çıkarıldığında alfa katsayısında artış gözlemlendiği için ve 9,17,25,27 ve 35 nolu ifadeler ise 0,40 faktör yükün altında kaldığı için analiz sonuçları tablosunda yer almamıştır.

#### 4.3.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli ve Hipotezlerin Analizi

Çalışmada belirlenen hipotezlerin analizinde çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçüm yapılan bağımlı değişken (tükenmişlik) ile bağımsız değişkenler (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) arasındaki ilişki, değişken sayısı arttıkça daha iyi anlatılır duruma gelir. Bu analiz aracılığıyla bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını belirlemek

katsayısını temsil eden  $R^2$  gösterir. Çoklu regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken nokta; belirlilik katsayısı modele dâhil edilen değişken sayısı arttıkça artmasıdır. Böyle durumlarda düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted  $R^2$ ) bakılmalıdır (Kalaycı, (Derleyen) 2006, s. 259,260).

Modele girecek değişkenlerin seçiminde birçok yöntem kullanılabilir. Bunlardan en çok kullanılan “*Enter Metodu*”dur. Bu metotta, araştırmacı, modeli oluşturan bağımsız değişkenleri belirtir. Ardından bu modelin bağımlı değişkeni tahmin etme başarısı değerlendirilir. Eğer bir bağımsız değişkenin diğer bir değişkenden daha önemli olduğu düşünülüyorsa bu model tercih edilir. Her bir değişken modele eklendiği gibi modele olan katkısı da değerlendirilebilir. Eğer eklenen değişken modelin tahmin gücünü arttırmıyorsa, modelden çıkartılabilir. Bu çalışmada da Enter metodundan yararlanılmıştır. *Duygusal tükenme bağımlı değişkeni* için Tablo 4-5’te model özeti, Tablo 4-6’da Anova sonuçları ve tablo 4-7’de ise katsayılar tablosu yer alırken, *kişisel başarı bağımlı değişkeni* için Tablo 4-8’de Model özeti, Tablo 4-9’da Anova sonuçları ve Tablo 4-10’da ise katsayılar tablosu yer almaktadır.

**Tablo 4.5. Model Özeti (Duygusal Tükenme )**

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Hata Terimlerinin Ortalaması
1	,656 <sup>a</sup>	,430	,421	1,02191

- a. Predictors: (Constant), duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, ücret ve yan haklar, işin doğası  
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

Modelin % 43 olarak değişken ilişkilerini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 4-6 Anova Sonuçları (Duygusal Tükenme )**

Model	Kareler toplamı	df	Ortalama kareleri	F	Anlam.	
1	Regresyon	299,159	6	49,860	47,745	,000
	Residual	396,834	380	1,044		
	Toplam	695,993	386			

- b. Predictors: (Constant), duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, ücret ve yan haklar, işin doğası

Tablo 4-6'da yer alan F değeri (47,745) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Sig., 0,00 < 0,05).

**Tablo 4.7 Katsayılar Tablosu(Duygusal Tükenme )**

Model	Standartlaşmamış Kat sayı		Standartlaşmış Kat sayı	t değeri	Anlamlılık
	B	Standart hata			
(Sabit)	7,899	,365		21,639	,000
Ücret ve yan haklar	-,397	,081	-,227	-4,920	,000
İşin doğası	-,853	,097	-,415	-8,831	,000
İletişimsizlik ve belirsizlik	-,041	,085	-,019	-,482	,630
İş arkadaşlarıyla uyum	,028	,122	,010	,232	,817
Devam bağlılığı	,056	,074	,031	,764	,445
Duygusal bağlılık	-,518	,081	-,258	-6,379	,000

a. Bağımlı Değişken: duygusal tükenme

Tablo 4-5'te görülen çoklu regresyon analizinde "enter" yöntemi uygulanmıştır. Tablo 4-6 ve Tablo 4-7 incelendiğinde, belirtilen regresyon modelinde duygusal tükenme bağımlı değişken; ücret ve yan haklar, işin doğası, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modele ilişkin p değerinin 0.00 olması modelin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %43'ünü açıklamaktadır. Modelde sabit terimin bulunması anlamlıdır (t=21,639, p=0,000) ve modeldeki katsayısı 7,899'dur. Ücret ve yan haklar, işin doğası ve duygusal bağlılık değişkenleri duygusal tükenme bağımlı değişkenini yordayan, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir.

Modelde; ücret ve yan haklar değişkenindeki bir birim artışın duygusal tükenme değişkeni üzerinde -0.227 birimdir. İşin doğası değişkenindeki bir birim artışın duygusal tükenme değişkeni üzerinde -0.415 birim, duygusal bağlılık değişkenindeki bir

birim artışın ise duygusal tükenme değişkeni üzerinde 0.258 birim negatif etki göstererek duygusal tükenme değişkeninin azalmasına sebep olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, sırasıyla işin doğası, duygusal bağlılık ve ücret ve yan haklar arttıkça/düzeldikçe bireylerin duygusal olarak tükenmeleri azalma göstermektedir.

**Tablo 4.8. Model Özeti (Kişisel Başarı)**

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahmini Standart hata
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,199	,42331
a. Predictors: (Constant), duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, ücret ve yan haklar, işin doğası				

Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %21'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.9 Anova Sonuçları (a-Kişisel Başarı)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regresyon	18,234	6	3,039	16,960	,000 <sup>b</sup>
	Residual	68,093	380	,179		
	Toplam	86,327	386			
b. Predictors: (Sabit), duygusal bağlılık, devam bağlılığı, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, ücret ve yan haklar, işin doğası						

Tablo 4-9'da yer alan F değeri (16,960) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Anlm., 0,00 < 0,05).

**Tablo 4-10 Katsayılar Tablosu (Kişisel Başarı)**

Model	Standartlaşmamış Kat sayı		Standartlaşmış Kat sayı	t Değeri	Anl.	
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,373	,151		9,077	,000
	Ücret ve yan haklar	,020	,033	,032	,585	,559
	İşin doğası	,255	,040	,352	6,380	,000
	İletişimsizlik ve belirsizlik	-,082	,035	-,107	-2,331	,020
	İş arkadaşlarıyla uyum	,143	,050	,150	2,830	,005
	Devam bağlılığı	,022	,031	,034	,713	,476
	Duygusal bağlılık	-,046	,034	-,065	-1,374	,170

Tablo 4-9 ve Tablo 4-10 incelendiğinde, belirtilen regresyon modelinde kişisel başarı bağımlı değişken; ücret ve yan haklar, işin doğası, iletişimsizlik ve belirsizlik, iş arkadaşlarıyla uyum, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ise bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Modele ilişkin p değerinin 0.00 olması modelin istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 21'ini açıklamaktadır. Modelde sabit terimin bulunması anlamlıdır (t=9,077, p=0,000) ve modeldeki katsayısı 1,373'dür.

İletişimsizlik ve belirsizlik, işin doğası ve iş arkadaşlarıyla uyum değişkenleri kişisel başarı bağımlı değişkenini yordayan, istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişkenlerdir. Modelde; iletişimsizlik ve belirsizlik değişkenindeki bir birim artış kişisel başarı değişkeni üzerinde 0,107 birim negatif etki göstererek kişisel başarı değişkeninin azalmasına neden olmakta, buna karşılık işin doğası değişkenindeki bir birim artış kişisel başarı değişkeni üzerinde 0,352 birim, iş arkadaşlarıyla uyum değişkenindeki bir birimlik artış da kişisel başarı değişkeni üzerinde 0,150 birim artışa neden olmaktadır. Bu bağlamda, kişiler arasındaki iletişimsizlik ve iş belirsizliğinin azalması kişilerin kişisel başarısını arttıracaktır.

Bağımlı değişkenin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarına etki açısından incelendiğinde hipotezlerin kabul ve ret durumları aşağıda Tablo 4-11’de özetlenmiştir.

**Tablo 4.11 Hipotez Testleri**

Hipotezler	P değeri	Kabul-Ret
H1: Ücret ve yan hakların düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,000	Kabul
H2: İşin doğası duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,000	Kabul
H3: iletişimsizlik ve belirsizlik düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,630	Ret
H4: İş arkadaşlarıyla uyum duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,817	Ret
H5: Devam bağlılığı düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,445	Ret
H6: Duygusal bağlılık düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilemektedir.	,000	Kabul
H7: Ücret ve yan hakların düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilemektedir.	,559	Ret
H8: İşin doğası kişisel başarı düzeyini etkilemektedir.	,000	Kabul
H9: iletişimsizlik ve belirsizlik düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilemektedir.	,020	Kabul
H10: İş arkadaşlarıyla uyum kişisel başarı düzeyini etkilemektedir.	,005	Kabul
H11: Devam bağlılığı düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilemektedir.	,476	Ret
H12: Duygusal bağlılık düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilemektedir	,170	Ret

P değeri 0,05’ten küçük olan boyutların etki düzeyleri anlamlı bulunmuş ve ilgili hipotez-hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere yapılan analizler sonucu H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> reddedilirken diğer hipotezlerdeki ilişkilerde anlamlı etki ortaya çıkmış ve kabul edilmiştir.

#### 4.4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Mersin ilinde faaliyet gösteren ve 600 civarında çalışanı olan Seçil Kauçuk A.Ş.'nde beyaz ve mavi yaka çalışanların görüşlerine dayalı olarak yapılan bu çalışma literatürde bu üçlü değişken ilişkisine bakılarak yapılan çok az sayıda çalışmalardan biri olmuştur. Küreselleşme, internetin bulunuşu, uzun çalışma saatlerinin artması, iş bulmanın zorlaşması, vb. nedenler dolayısıyla artık çalışanlarda daha fazla tükenme belirmektedir. Tükenmişlik sendromu olarak da literatüre geçen bu kavramı azaltmak artık daha zor olabilmektedir. Özellikle sayıları ve işyerlerindeki katkıları giderek artan Y kuşağının daha fazla eğilim içerisinde olduğu tükenmişlik durumu şirketleri de acil çözümler arayışına itmektedir. Birçok büyük şirket özellikle Y kuşağının tükenme sınırını azaltabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bunlar bazen işin doğasına dayalı olarak çeşitlenirken bazen ücret ve yan haklara yapılan yansımalarla artış göstermektedir. Ya da çalışılan takım da yer alan bireyler arası iletişimi güçlendirmeye yönelik çeşitli uygulamalar yapmaktadırlar. Örneğin hafta sonu şirket çalışanlarına yönelik düzenlenen piknikler, geziler, turnuvalar ve benzeri.

Yapılan faktör analizi sonucu üç ölçekte yer alan toplam 76 ifade 8 boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlardan ikisi tükenmişlik (duygusal tükenme ve kişisel başarı), ikisi örgütsel bağlılık değişkenleriyle (duygusal ve devam bağlılığı) örtüşürken diğer kalan dört boyut ise iş tatmini değişkeniyle (iş arkadaşlarıyla uyum, belirsizlik ve iletişimsizlik, ücret ve yan haklar ve işin doğası) örtüşmüştür. İfadelerden bazıları binişik olma, alfa değerini azaltması, faktör yüklerinin düşük olması ve/veya tek faktör altında toplanmış olma gibi nedenlerden dolayı analiz sonucunda faktör analizi tablosunda yer almamıştır.

Çalışmada yer alan 12 hipotezi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmış olup enter modeli uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu her bir alt boyuttan üçer ifadeye ilişkin hipotez kabul edilirken p değerinin anlamsız çıkması dolayısıyla diğer 6 hipotez reddedilmiştir. Bu bağlamda, sırasıyla işin doğası, duygusal bağlılık ve ücret ve yan haklar arttıkça/düzeldikçe bireylerin duygusal olarak tükenmeleri azalma gösterirken, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve iş belirsizliğinin azalışı kişilerin kişisel başarısını arttıracaktır.



Bu çalışma sadece bir firma üzerinde gerçekleştirildiği için sonuçlar genellik teşkil etmemektedir. Çalışmanın farklı sektörlerden firmalarda uygulanmasının bu alandaki literatür taramasına daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Zaman, maliyet ve izin kısıdı dolayısıyla çalışma bu firma çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Bu üç faktörün ilişkisini inceleme yönünden önceki çalışmalar incelendiğinde bir çalışmanın kamuda uygulandığı diğer bir çalışmanın da askeri alanda (köy korucuları) uygulandığı düşünüldüğünde çalışma özel sektör alanında yapılmış ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Bu çalışmada beyaz ve mavi yakalı çalışanların sayıları arasındaki fark oldukça fazla olduğu için tüm çalışanlar bir tutularak genel bir değer ortaya konmaya çalışılmıştır. İleriki çalışmalarda ise farklı şirketlerde çalışan beyaz yakalarda dâhil edilerek, sadece beyaz yakalı çalışanların değerleri ve sadece mavi yakalı çalışanların değerleri ayrı ayrı analiz edilebilir. Böylelikle benzer düzeyin istek ve ihtiyaçları ve tatmin unsurları ortaya çıkartılarak tükenmişlik olgusunun azalmasına imkân sağlanabilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Aksu, G., Acuner, A. M., & Tabak, R. S. (2002). Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 271-282.
- Aktan, C. C. (1999). *Can Aktan*. Nisan 24, 2015 tarihinde Can Aktan Web Sitesi: <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> adresinden alındı
- Allen, M. v. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-46.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Bireyler ve Örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 131-148.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 31-51.
- Aven, F. J., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 63-73.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.

- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 7-15.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 75-94.
- Budak, G., & Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, 95-108.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 539-558.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 621-656.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayıncılık.
- Çam, O. (1993). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 155). Ankara: Ulusal Psikologlar Derneği.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı, Çeviren Kemal Tosun*. İstanbul: 1982.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın A.Ş.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing. A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, 823-836.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis, Occupational. *Environment Medicine*, 105-112.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. McGraw-Hill.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 159,165.

- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 975-991.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2008). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Tenth Edition*. USA: Cengage Learning.
- Gündoğan, T. (2009, Eylül). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gündoğan, T. (2009, Eylül). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar*, 48-75.
- Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Chicago.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık - Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İşıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Iwanicki, E. F. (1983). Toward understanding and alleviating teacher burnout. *Theory Into Practice*, 27-32.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 29-32.
- Kahn, R. L. (1973). The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude. *Psychology Today*, 94.
- Kalaycı, Ş. ((Derleyen) 2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 449-517.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women Of Corporation*. NewYork: Basic Books.
- Karadağ, İ. (2013). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Türk İdare Dergisi*, Ankara.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Keser, A. (2013). *Organizasyonlarda Davranış*. Ankara: Açıköğretim Üniversitesi Yayınları.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (1998). The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*, 109,137.
- Koç, M. (2012). İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şirnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği). *Doktora Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yönetmeciliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayınları Genişletilmiş 7.Baskı.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of experienced burnout. *Journak of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Bornout. *Annual Review of Psychology* , 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, s. 370-396.
- Merton, R. K. (1938). Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 672-682.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2005). Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 57-70.

- Meydan, C. H., Şeşen, H., & Basım, H. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 41-62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, 61-90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*. USA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations ad occupations: extension and test of a three-component conceptuailzation. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial/Organizational Psychology*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Modway, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior&Human Performance*, 231-248.
- Moorhead, G., & W.Griffin, R. (1989). *Organizational Behaviour*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages*. New York: Academic Press Inc.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers during times of Burnout. *Vikalpa*, 43-60.
- Near, J. P., & Jensen, T. C. (1983). The whistle-blowing process: Retaliation and perceived effectiveness. *Work&Occupations*, 3-28.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 19-31.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Özgür, E. (2003). Çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özkalp, E., & Kirel, A. Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkaya, M. O., Karakuş, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 77-96.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Poon, J. (2004). Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention. *Personel Review*, 325.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review*, 460-471.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış - Organizational Behavior*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2012, Haziran 12). *Professor Paul E. Spector's I/O Psychology Website at the University of South Florida*. Kasım 2014, 21 tarihinde Professor Paul E. Spector's I/O Psychology Website: shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssEnglish.doc adresinden alındı
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu - Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tak, B. (2002). *Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim Açısından Önemi ve Başarı Koşulları, İçinde: İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2007). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topaloğlu, T. (2015). *Motivasyon*. 04 23, 2015 tarihinde www.e-motivasyon.net: <http://www.e-motivasyon.net/Herzberg-in-Iki-Faktor-Kurami-Two-Factor-Theory.html> adresinden alındı
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 535-547.
- Vural, Z. B., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Walters, K. D. (1975). Your employees' right to blow the whistle. *Harvard Business Review*, 26-162.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 491-499.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 395-412.



## 6. EKLER

### 6.1.EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formunda yer alan ifadeler Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı programında yürütülmekte olan “Organizasyonlarda Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Alan Çalışması” başlıklı tez çalışmasında değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır.

Anket Formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde Tükenmişlik Sendromuna ilişkin sorular, ikinci bölümde İş Tatminini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılık Soruları yer alırken, dördüncü bölümde ise kişisel bilgiler yer almaktadır. Ankette bulunan soruların doğru ya da yanlış, genel-geçer cevapları yoktur, önemli olan sizin görüşünüzü belirtiyor olmanızdır.

Çalışmada elde edilen bilgiler yalnızca bu akademik çalışmada kullanılacak olup, mutlak surette gizli tutulacaktır. Tüm soruları cevaplamak konusundaki hassasiyetiniz, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü;

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Ebru BOYMUL  
[ebruboymul@gmail.com](mailto:ebruboymul@gmail.com)

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY  
[edayasa@cag.edu.tr](mailto:edayasa@cag.edu.tr)

## BÖLÜM -1- TÜKENMİŞLİK

Aşağıda işinizle ilgili tutumunuzu belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra bu bölümde yer alan soruları “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, ve “Her Zaman” seçeneklerinden size en uygun olan tek bir tanesini ( x ) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen 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 kısıtladığımı 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 yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

## BÖLÜM -2-

### İŞ TATMİNİ

Aşağıda iş tatmin düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra bu bölümde yer alan soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden size en uygun olan tek bir tanesini ( x ) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.					
2. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.					
3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.					
4. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.					
5. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.					
6. İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.					
7. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
8. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
10. İşyerimde ücret artışları az oluyor.					
11. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.					
12. Yöneticim bana karşı adil değildir.					
13. İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.					
14. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.					
15. İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.					

16. Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.					
17. İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.					
18. Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.					
19. Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.					
20. Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.					
21. Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.					
22. İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.					
23. Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.					
24. İşyerinde yapmam gereken çok iş var.					
25. İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.					
26. Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.					
27. Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
28. Ücretimdeki artışlardan memnunum.					
29. İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.					
30. Yöneticimi seviyorum.					
31. Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.					
32. Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.					
33. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.					
34. İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.					
35. İşimden hoşlanıyorum.					
36. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.					

### BÖLÜM -3-

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıda örgütsel bağlılık düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra bu bölümde yer alan soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden size en uygun olan tek bir tanesini ( x ) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8. Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu Kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					

13. Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu Kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum					

#### BÖLÜM -4-

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun seçeneği ( x ) işaretleyerek cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Doğum yeriniz? Lütfen yazınız .....
3. Yaşınız  18 – 25  26 – 30  31 – 35  
 36 – 40  41 – 45  46 – 50  
 51 üzeri
4. Medeni Durumunuz  Evli  Bekâr  Diğer
5. Çocuk Sayınız  Yok  1  2  
 3  4  5 ve üzeri
6. Eğitim Durumunuz  İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Önlisans  Lisans  L.üstü  
 Diğer
7. İşyerinizde Çalışma Süreniz  1 Yıldan az  1-3 Yıl  4-6 Yıl  
 7-9 Yıl  10-12 Yıl  13-15 Yıl  
 16 Yıl ve Üzeri

8. Toplam Çalışma Süreniz ( ) 1 Yıldan Az ( ) 1-3 Yıl ( ) 4-6 Yıl  
( ) 7-9 Yıl ( ) 10-12 Yıl ( ) 13-15 Yıl  
( ) 16 Yıl ve Üzeri
9. Hane Geliriniz ( ) Asgari Ücret  
( ) 949 TL - 1000TL ( ) 1001TL - 2000TL  
( ) 2001TL - 2500TL ( ) 2501TL - 3000TL  
( ) 3001TL - 3500TL ( ) 3501TL - 4000TL  
( ) 4001TL - 5000TL ( ) 5001TL ve üzeri
10. Çalıştığınız Bölüm Lütfen yazınız .....
11. Pozisyonunuz ( ) Görevli ( ) Teknisyen  
( ) Operatör ( ) İşlem Srm. / Lisansör  
( ) Formen ( ) Uzman / Mühendis  
( ) Usta Yrd. ( ) Kıdemli Uzman  
( ) Usta ( ) Ekip Lideri  
( ) Yönetici  
( ) Müdür  
( ) Koordinatör  
( ) Direktör  
( ) Diğer
12. Arabanız var mı? ( ) Evet ( ) Hayır
13. Eşiniz çalışıyor mu? ( ) Evet ( ) Hayır
14. Eviniz kira mı? ( ) Evet ( ) Hayır
15. Üniversite okuyan çocuğunuz var mı? ( ) Evet ( ) Hayır
16. Haftalık çalışma süreniz? ( ) 45 saat ve daha az  
( ) 46 – 65 saat  
( ) 66 – 75 saat  
( ) 76 saat ve üzeri

## 7. ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Ebru BOYMUL  
Doğum Tarihi : 05.10.1982  
Medeni Durumu : Evli  
İletişim : 546 499 79 74 / [ebruboymul@gmail.com](mailto:ebruboymul@gmail.com)

### **İş Bilgileri**

01.10.2003-devam ediyor Seçil Kauçuk San. Tic. A.Ş

### **Eğitim Bilgileri**

2013- devam ediyor Çağ Üniversitesi SOBE, İşletme Yönetimi  
2011-2013 Anadolu Üniversitesi A.Ö.F, İşletme  
2001-2005 Çukurova Üniversitesi, Bilgisayar Programcılığı  
1996-2000 Tarsus Kasım Ekenler Anadolu Tic. Mes. Lisesi

### **Kongrede sunulmuş ve bildiri kitabında basılmış eserler:**

2015- 14.UİK- İşe Alım Süreçlerinde Sosyal Medya Araçlarının Rolü: Çukurova Bölgesinde Pilot Bir Araştırma, Yrd.Doç.Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY ile