

**Araştırma Makalesi/Research Article**

**ÖRGÜTSEL YALNIZLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN ARACILIK ETKİSİ**

**THE EFFECT OF JOB ENRICHMENT AS A MEDIATOR ROLE ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LONELINESS AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Kenan ORÇANLI\***

*Geliş Tarihi: 17.01.2019  
(Received)*

*Kabul Tarihi: 28.11.2019  
(Accepted)*

**ÖZ:** Yapılan çalışmanın amacı, örgütsel yalnızlık (ÖY) kavramı ile örgütsel bağlılık (ÖB) kavramı arasındaki ilişkide iş zenginleştirme (İZ) kavramının aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Söz konusu çalışmada kullanılan veriler, Kırıkkale ilinde konuşlu olan MKE Pirinç Fabrikası Müdürlüğü'nün 217 personeline uygulanan üç adet ölçek ile toplanmış ve kurulan modelin analizi Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Yapılan çalışma sonucu, İZ'nin; ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve duygusal bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Yine ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısmi aracılık etkisi olan değişkenlerin arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak yapılan Sobel Testi sonucunda; ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ve dolayısıyla İZ'nin belirtilen değişkenler arasında aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Yalnızlık, Bağlılık, İş Zenginleştirme.

**ABSTRACT:** The aim of this study is to determine the mediating role of job enrichment on relation between organizational loneliness and organizational commitment. The data used in this study were collected with three scales applied to 217 personnel of the MKE Brass Factory Directorate in Kırıkkale province and the analysis of the established model was done by Structural Equation Modeling. At the end of the study, it is concluded that job enrichment has a full mediating effect between organizational loneliness social deprivation and organizational commitment continued and normative commitment and between organizational loneliness social deprivation and organizational commitment continued and emotional commitment; has a partial mediating effect between organizational loneliness social deprivation and organizational commitment emotional commitment and between

\* Dr. Milli Savunma Üniversitesi, kenanorcanli@gmail.com, ORCID:0000-0001-5716-4004

organizational loneliness social deprivation and organizational commitment continued and normative commitment. As a result of the Sobel Test conducted in relation to the relationships between the variables with partial mediating effect; it is determined that there is no meaningful relation between organizational loneliness social deprivation and organizational commitment emotional commitment and between organizational commitment emotional commitment and organizational commitment continued and normative commitment and therefore job enrichment has no mediating effect among these variables.

**Keywords:** Organization, loneliness, commitment, job enrichment.

### 1.GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. İçinde bulunduğu toplumla ilişki kurma ve etkileşim içinde olmaya gereksinim duyar. Sağlıklı bir ilişkinin ve paylaşımın olması durumunda insanların mutluluğu artmaktadır. Ancak günümüzde, kişilerarası ilişkiler birçok nedenden dolayı bozulmakta ve yalnız insanların sayısı hızlı bir şekilde artmaktadır (Kılınç ve Sevim, 2005). Bu kapsamda yalnızlık, insanları son yıllarda en çok korkutan sorunlardan biri olmaktadır (Alkan ve Sezgin, 1998).

Yalnızlık kavramı, bireylerin hem özel yaşantısını hem de iş yaşantısını etkilemektedir. Birey kendi özel yaşantısında yalnızlığı ile ilgili çeşitli tedbirler alabilir, ancak aynı şey çalışma yaşamı için söylenemeyebilir. İş yerinde çeşitli seviyedeki yöneticiler tarafından yalnızlığı önleyici tedbirlerin alınması oldukça önemlidir. Yalnızlığın önlenememesi bireyin iş yerindeki verimini etkiler, iş yerindeki huzurunu azaltır, kendisini güvende hissetmesine engel olur ve sonuç olarak bireyin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık (ÖB) seviyesini azaltır (Kaplan, 2011).

Günümüzde işletme ve yönetim bilimlerindeki örgüt içindeki insan davranışlarını inceleyen teorilerden biri olan örgütsel davranış alanında çok sık tartışılan ve tam olarak fikir birliği sağlanamayan konuların başında örgütsel yalnızlık (ÖY) ve ÖB kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişki gelmektedir. Ancak söz konusu iki kavram ile ilgili olarak literatürde tek kabul edilmiş gerçek, eğer ÖB kavramı bağımlı değişken ve ÖY kavramı bağımsız değişken olarak kabul edilirse, ÖY düzeyinin artması durumunda ÖB düzeyinde ters yönde bir azalmanın meydana geldiğidir.

ÖY'nin neden olduğu ÖB'deki azalmayı ortadan kaldırmak için örgüt düzeyinde başta üst kademe yöneticileri olmak üzere orta ve alt kademe yöneticileri ile çalışanları tarafından alınacak çeşitli tedbirler bulunmaktadır. Alınacak tedbirlerin başında iş genişletme, iş zenginleştirme (İZ) ve diğer tedbirler gelmektedir. Belirtilen faaliyetlerdeki genel uygulamalar, işlerin içeriklerinin, niteliklerinin ve niceliğinin değiştirilmesidir. Örgüt genelinde alınacak tedbirler

sayesinde yalnızlık hisseden çalışanlar, kendilerini yöneticilerine ve diğer çalışanlara daha iyi anlatabilme ve kendilerini kanıtlama imkânına sahip olmakta, ortak bir çalışma kültürü inşa edilmekte ve iş yerinde takım ruhunun gelişmesi sağlanmaktadır. Ayrıca bu faaliyetlerle hem kendini yalnız hisseden hem de diğer çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını seviyelerinin de yükseleceği literatürde ifade edilmektedir.

İş yerlerinde ÖB'yi üst seviyelere çıkarmak amacıyla uygulanan yöntemlerden biri olan İZ, ÖY'nin ÖB üzerindeki olumsuz etkisini giderme konusunda yöneticiler ve çalışanlar açısından oldukça önemli bir kavramdır. İZ, hem yöneticilerin hem de çalışanların yararına olan, problemlerin giderilmesi ve olumsuzlukların minimum seviyelere indirilmesini sağlayacak bir motivasyon çalışmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar İZ ile sürekli olan motivasyonu sadece iş sayesinde geliştirirler (Anonim, 2018).

Bu bağlamda ÖY ile ÖB kavramları arasındaki ilişki ile bu ilişkide İZ kavramının aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan çalışma üç bölüm halinde dizayn edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde; üç kavram ile ilgili olarak teorik bilgiler özet olarak verilmiş, çalışmanın ikinci bölümünde; kavramlar ile ilgili olarak literatürde yer alan çeşitli çalışmalardan bahsedilmiş, çalışmanın üçüncü bölümünde; YEM ile aracılık testinin nasıl yapılacağı anlatılmış ve kurulan modelin YEM ile İZ'nin aracılık etkisi analiz edilmiştir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde literatürde en çok tartışılan konuların başında gelen örgütsel yalnızlık, örgütsel bağlılık ve iş zenginleştirme kavramları ile bu kavramlar arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir.

### 2.1.Örgütsel Yalnızlık

Birey içinde bulunduğu toplumun doğal bir parçası olarak çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Bireyin etrafı ile iletişimi kesildiğinde yalnızlık duygusu yaşanır. Dolayısıyla yalnızlık duygusu bireyin yaşamı boyunca çok önemli bir durum olarak karşısına çıkmaktadır. Psikolojide tarihin en eski safhalarından beri önemli bir konu olan yalnızlık kavramı, Riesman ve diğerleri (1950) tarafından yayımlanan ve yayımlandığı yıllarda toplumda büyük bir ilgi gören "Yalnız Kalabalık" isimli kitapta yer almasıyla gündeme tekrar gelmiştir. ABD'de gelişen ekonomi ve değişen toplumsal yaşam içinde orta sınıfın yaşamını ve sorunlarını "içe dönüklük" ve "dışa dönüklük" olarak analiz eden kitap, toplum içinde bireyin kendisini yalnız hissetmesini, bunun nedenlerini ve muhtemel davranış sonuçlarını açıklamıştır (Koçel, 2018).

Literatürde yalnızlık kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Ancak genel olarak “bireyin sosyal ihtiyaçların karşılanması ve sosyal ilişkilerinin mevcudiyetine ilişkin yoksunluk algısı” (Ernst ve Cacioppo, 1999, Akt. Keser ve Karaduman (2014)) şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan tanım incelendiğinde yalnız olan bireyin içine çekilmesi ve etrafı ile iletişime geçmemesi söz konusudur. Yalnızlık duygusu yaşayan birey genellikle agresif, içe kapanık, benlik olgusu düşük, kendine güvensiz bir profil sergiler.

Günümüzde işletme yönetimi konusunda modern sonrası görüşler ile tekrar ortaya çıkan örgütsel yalnızlık (ÖY) kavramı, "işletmede çalışan bir bireyin diğer insanlar arasında kendisini yalnız hissetmesi" olarak ifade edilebilir. Söz konusu kavramı Wright ve diğerleri (2006), “sosyal çevrenin bireyi dışlaması ve yalnızlaştırması” şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, organizasyon içinde çalışan bir bireyin işletme içinde diğer çalışanlarla sosyal ilişki geliştirememesini, kendisini onlarla birlikte hissetmemesini ve adeta tek başına kaldığını hissetmesini ifade etmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalarda ÖY kavramı genellikle sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu sınıflandırma ilk kez Weiss tarafından 1973 yılında yapılmıştır ve örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Weiss (1973), sosyal arkadaşlık boyutunu “iş yerindeki ilişkilerin niceliğinin algılanması” şeklinde ve duygusal yoksunluk boyutunu ise “kişinin başka bir insana yakın bir bağlılığın olmamasından kaynaklanan, kaygı ve boşluk duygularının görüldüğü durum” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve diğerleri, 2009). Sosyal arkadaşlık boyutunun temelinde işyerinde yaşanan sosyal yalnızlık gelmektedir (Keser ve Karaduman, 2014) ve çalışanın iş yerindeki sosyal ağa katılamaması, kendini sosyal ağın bir parçası olarak görememesi söz konusudur (Çakıcı, 2008).

Bir bireyin iş yerinde ÖY yaşamasına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda ÖY'nin nedenleri olarak sosyal beceri eksikliği (Deniz vd, 2005; Di Tommaso vd, 2003), olumsuz beklentiler ve bilişsel yüklemeler (Jones vd, 1982; Peplau vd, 1979; Vitkus ve Horowitz, 1987) utangaçlık (Wei vd, 2005; Di Tommaso vd, 2005) ve yetersiz sosyal destek algısı (Yılmaz vd, 2008) gibi faktörler gösterilmektedir. Ancak birey için ÖY'yi etkileyen faktörler bunlarla sınırlı değildir. Genel olarak yalnızlığın oluşmasında hem kişisel hem de çevresel faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir (Erözkan, 2009).

ÖY'nin önlenmesi birey açısından oldukça önemlidir. ÖY önlenemediği takdirde çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkiye yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak kendini yalnız hisseden çalışan, ekip çalışmasına katılmayan,

motivasyonunu kaybeden, gittikçe örgüte yabancılaşan, verimliliği ve örgütsel bağımlılığı düşen bir çalışan haline gelmektedir (Koçel, 2018).

Davis ve Franzoi (1986) ile Rottenberg (1997)'e göre yalnızlık yaşayan bireyler, ilişkide oldukları yakın arkadaşlarını güvenilir olarak algılamamakta ve arkadaşlarının da kendileri için aynı şeyi düşündüğünü varsaymaktadır. Bu nedenle yalnız bireyler “kendilerini açmakta” güçlük yaşamakta, kendini açmayı riskli ve tehdit edici olarak görmektedirler (Duy, 2003). Bu kapsamda iş yerinde yaşanan yalnızlık çalışanları birçok yönden etkilemektedir. ÖY, çalışanların iş tatminsizliğine yol açması, ÖB'nin azalması ve örgütsel vatandaşlığını zayıflatması gibi birçok şekilde etkilemektedir.

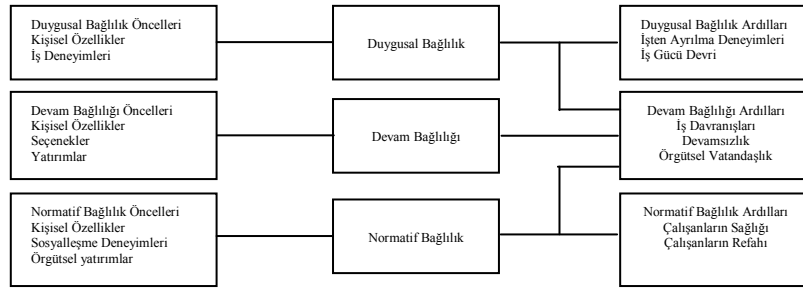
Kişisel bazda ÖY'nin etkilediği en önemli olgu bir önceki paragrafta da belirtildiği üzere ÖB'dir. ÖY etkisi ile meydana gelen ÖB duygusundaki olumsuz durum, ancak işyerinde alınabilecek çeşitli önlemler ile giderilmesi mümkündür. Bu yöntemler iş zenginleştirme, iş genişletme, iş basitleştirme ve iş rotasyonu gibi yöntemler (Öztürk ve Bahçecik, 2005) olmasına rağmen, bu yöntemlerden belki de en önemlisi örgütte yapılan işlerin zenginleştirilmesidir. İZ'nin örgütlerde çalışanlar açısından aslında anlamı oldukça fazladır. Çünkü İZ ile yalnızlık çeken bir çalışan, kendini yöneticilere ve diğer çalışanlara daha iyi anlatma fırsatı yakalayabilir, iş tatmini artırılabilir, gereksiz tutum ve davranışlarından kurtulması sağlanabilir, moral ve motivasyonu artırılabilir, kendisine daha fazla güven duyması sağlanabilir, diğer çalışanlar ile daha fazla ortak payda birleşmesi ve başarılı olma inancı geliştirilebilir. İşleri zenginleştirmek çalışanlara başarı için daha fazla fırsat vererek onları motive ve tatmin etmektedir (Öztürk ve Bahçecik, 2005).

## **2.2.Örgütsel Bağlılık**

ÖB kavramı da, ÖY kavramı gibi örgütsel davranış literatüründe çok çalışılan kavramlardan biridir. Literatürde ÖB kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmaktadır. ÖB kavramı Wiener (1982) tarafından “bulunulan örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların bütünü”; Mowday ve diğerleri (1979) tarafından “kişinin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gereken bağıntılı güç”; Becker ve diğerleri (1996) tarafından “iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması”; Porter ve diğerleri (1974) tarafından “kişiler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba harcadıklarında meydana gelen bir davranış”; Meyer ve Allen (1991) tarafından “kişinin organizasyona psikolojik yaklaşımı” şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram daha genel olarak Koçel (2018) tarafından bir çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi, onun mensubu olarak kalmak istemesi, değişen koşullarda bile çalıştığı örgütte kalarak işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesi olarak ifade

edilmektedir. Yapılan tanımların incelenmesi sonucunda; ÖB'nin üç önemli ögesinin bulunduğu (Allen ve Meyer, 1990, 1996; Güneş vd, 2009; Mercan, 2006; Meyer ve Allen, 1997; Meyer vd, 2002; Morrow, 1983; Mowday vd, 1979; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Özyer, 2010; Porter, ve Steers, 1982; Powell ve Meyer, 2004; Sezgin, 2010; Steers, 1981) ve bu öğelerin (1) kişinin örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması, (2) örgüt için yoğun çaba sarf etmek istemesi ve (3) örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olduğu tespit edilmiştir. Bu kavram bireyin işletmede uzun süre çalışması açısından önemli olduğu gibi işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından da önem taşımaktadır.

ÖB kavramı Meyer ve diğerleri (2002)'e göre üç adet alt faktöre ayrılmaktadır. Bu alt faktörler devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt faktörlerdir (Fırat, 2015). Meyer ve diğerleri (2002) tarafından oluşturulan ÖB modeli Şekil-1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1:** Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Literatürde ÖB, çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler çerçevesinde ampirik olarak incelenmiştir. Bu faktörlerden bazıları statü, mesleki kıdem, yaş gibi demografik faktörler, işi kaybetme korkusu, işe devamsızlık, kontrol odağı, örgütsel yalnızlık, iş tatmini, işten ayrılma, başarı güdüsü, iş uyum, iş etiğidir. (Goulet ve Singh, 2002; Irving vd, 1997; Meyer vd, 1993; Özmen vd, 2005). Sears (2010) tarafından ÖB'nin öncülleri ve ardılları üzerinde yaptığı bir çalışmada, ÖB'nin öncüllerini işe ilgi, kariyer doyumu, tükenmişlik, iş tatmini, iş arkadaşı desteği, iş etiği, yönetici desteği, rol belirsizliği, örgütten ayrılma niyeti, stres, otonomi, rol çatışması kontrol odağı, iş arkadaşlığı doyumu, ücret doyumu, performans, katılım, işgören devri, isteklilik ve sadakat şeklinde sıralamaktadır.

Özyer (2010) tarafından yapılan çalışmada, ÖB'yi etkileyebilecek faktörler; demografik değişkenler, iş tatmini, iş karakteristikleri, profesyonel davranış ve örgütsel iklim olarak belirtilmiştir. Ayrıca Özyer (2010), çalışanların örgütlerinin

kendilerine uygun eğitim olanakları sağladığına inandığında ve üstleri onlara kariyer fırsatları konusunda destek olduğunda örgütlerine bağlılıklarının artacağını ve son yapılan çalışmaların etik iklimin ÖB ile ilişkili olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmektedir.

Günlük (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, bazı araştırmacıların ÖB'yi ortaya çıkaran etkenleri yetenek, kıdem, cinsiyet yaş şeklinde sıralanan kişisel özellikler, iş yerindeki roller, işin özellikleri, grup-lider ilişkisi ve örgütsel özellikler şeklinde ele aldığını belirtmiştir. Ayrıca aynı yazar bireylerin iş yerinde ne kadar çok zorlukla karşılaşırlarsa, örgüte bağlılığının artacağını, iş deneyimi arttıkça örgütsel bağlılığının artacağını belirtmiş, ayrıca kişiler arası güvenleri arttığında ÖB'nin de artacağını, algılanan yeterlilik ve yeteneğin ÖB ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu işaret etmiştir.

Yüceler (2009) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, örgüt ikliminin ÖB oluşturma ve geliştirmede etkili olduğu belirlenmiştir.

Arı ve Ergeneli (2003) tarafından yapılan çalışmada, kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanlarda ÖB'nin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aranya ve Ferris (1984) tarafından yapılan çalışmada, hiyerarşik bir pozisyon ve ÖB arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve çalışanların örgütünün hiyerarşik yapısı içerisinde ne kadar yüksek bir yerdeyse, örgütüne karşı o kadar daha çok bağlılık gösterdiği belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ÖB kavramına etki eden faktörlerin hepsinin ortak konusunun bir bireyin görev yaptığı organizasyondaki diğer çalışanlar ile iletişim sürecinde ve dolayısıyla belirli konularda yaptığı paylaşımlarda yatan nedenler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu faktörlerde meydana gelen bir eksiklik bireyde yalnızlık duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır.

### **2.3.İş Zenginleştirme**

Literatürde İZ kavramı ile ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır ancak bu kavram, ilk olarak F.Herzberg ve L.Davis tarafından 1970'li yıllarda iş yerinde çalışan kişilerin memnuniyet ve motivasyonunu artırmak amacıyla yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Hackman, 1975; Hackman vd, 1975; Eren vd, 2014; Umstot vd, 1978). İZ kavramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Hackman ve Oldman'ın İZ/İş Özellikleri Kuramı ile Trist'in Sosyoteknik İş Tasarım Kuramına dayanmaktadır (Dienemann, 1998; Oral ve Kuşluvan, 1997; Öztürk ve Bahçecik, 2005; Olson, 1986). Herzberg ve Davis tarafından yapılan çalışmalarda İZ

kavramı, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan İZ kavramı ise Tablo-1'de yer alan amaçları gerçekleştirmek maksadıyla örgütlerde uygulanan iş geliştirme yöntemlerinden birisidir (Demir, 2007).

**Tablo-1: Örgütlerde İz Zenginleşirmenin Amaçları**

S.No	Amaçlar
1	Çalışanları rutin işlerden kurtarmak için yeni olanaklar yaratmak
2	Çalışanın performansını ve verimliliğini arttırmak
3	Özdenetimleri güçlendirmek
4	Çalışanların iş doyumunu arttırmak
5	Çalışanların sürekli iş katılımında bulunarak yaratıcı olunmasını sağlamak
6	Uzmanlaşmayı sağlayacak özel, yeni ve daha fazla sorumluluklar vermek
7	Örgütte çalışanların ilişkilerini geliştirmek
8	Çalışanın iş deneyimini ve becerisini arttırmak
9	İş kalitesini koruyarak denetimleri azaltmak
10	Çalışana işi ile ilgili geniş yetki tanımak, periyodik raporları yöneticiye değil, çalışanın kendisine iletmek
11	Çalışanları motive etmek ve onları örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirmek/harekete geçirmek
12	İşin durağanlığını ortadan kaldırmak ve daha ilginç hale gelmesini sağlamak

**Kaynak:** Demir N.(2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Bir örgütte yapılan İZ faaliyetinde genellikle yapılan işlerin içerikleri, nitelik ve niceliği değiştirilmektedir. Böylece çalışan, işiyle ilgili kararlara katılarak sorumluluğu alacak, işinin gerektirdiği özellikleri bilerek uygulayacak, sonuçlarından sorumlu olacak ve kendini geliştirme olanağı bulacaktır (Yüksel, 2003: 159). Çalışanların yaptıkları işlerdeki değişiklikler ile işler yeniden tasarlanarak çalışanların motivasyonun, iş doyumunun ve iş performansının artırılması amaçlanmaktadır. İZ, çalışanların işlerini yaparken işten zevk almalarını, işlerini anlamlı ve önemli hissetmelerini, işlerini sahiplenmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla İZ ile çalışanların yaptıkları işler üzerindeki etkileri artırılmakta ve işlerin sonuçlarını etkilemeleri sağlanmaktadır (Dienemann, 1998; Efil, 2005; Fourman ve Jones, 1997; Steers vd, 1996; Tomey, 2000; Swansburg ve Swansburg, 2002).

İZ, aslında işin tamamını bir bütün olarak yetki ve sorumlulukları ile beraber personele verilmesidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların gerekirse işlerinde değişiklik yaparak iş tatminini çoğaltmak, verimliliği arttırmak, kişisel başarı ve gelişimine imkan yaratmak için daha fazla sorumluluk almayı gerektirecek konular bulmaktır (<https://satskocum.blogspot.com>).



İZ, çalışanlar ile işleri arasındaki ilişkinin gelişmesini de sağlar. Programın uygulanması sırasında yöneticiler ve çalışanlar birbirinden işleriyle ilgili bir şeyler öğrenir ve öğretir. Bu olay işletmelerdeki beşeri ilişkilerin gelişmesini sağlar. İZ'de grup çalışmasına önem verildiği gibi kilit adam kavramı da ortadan kalkar (<https://satis kocum.blogspot.com>).

#### **2.4.Örgütsel Yalnızlık, Örgütsel Bağlılık ve İş Zenginleştirme Kavramları Arasındaki İlişkiler**

Birey, hayatının herhangi bir aşamasında ve gerek işyeri gerekse özel yaşamında; ÖY, ÖB ve İZ kavramlarını açıklarken bahsedildiği üzere çeşitli sebeplerden dolayı yalnızlık yaşar. Yalnızlığa neden olan sebepler genellikle bireysel veya toplumsal olaylardan kaynaklanır. Her ne kadar bireysel veya toplumsal etkenlerden kaynaklansa da yalnızlık kendisini; içine kapanma, toplumdan uzaklaşma veya işyerindeki faaliyetlerden uzaklaşma gibi farklı şekillerde kendini gösterir. Dolayısıyla bireyin ÖB seviyesi düşer. ÖY yaşayan ve dolayısıyla ÖB seviyesi düşen çalışanların örgüte tekrar uyum sağlaması ve bağlılığının güçlendirilmesi için farklı yönetim kademeleri tarafından çeşitli tedbirler alınabilir. Alınabilecek tedbirlerden birisi İZ'dir. İZ faaliyetinde genellikle yapılan işlerin içerikleri, nitelik ve niceliği değiştirilmekte ve gerekli kademelerde sorumluluk ve yetki verilmektedir. Bu kapsamda yönetim kademeleri tarafından desteklenen, belli roller verilen ve kararlara dâhil edilen çalışanlar kendilerini iyi hissetmekte ve dikkatlerini işlerine verebilmektedir. Bu sayede yalnızlık hisseden çalışanlar işyerindeki diğer çalışan ve yöneticiler ile iletişime geçme fırsatı yakalayıp örgüte duydukları bağlılıkları artmaktadır.

Konuya ilişkin ulusal ve uluslararası alanda ortaya çıkan literatürde yapılan çalışmalar oldukça geniştir. Yapılan çalışmalar ile benzer diğer çalışmalar incelendiğinde; ÖY ile ÖB arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, diğer bir deyişle bir örgütte ÖY duygusu yaşayan bir çalışanın ÖB seviyesinin düştüğü, ancak alınabilecek tedbirler ile bu iki kavram arasındaki ters yönlü ilişkinin giderilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede örgütlerde uygulanan İZ'nin düzenleyici bir değişken olarak bu olumsuz etkiyi giderme konusundaki rolünün ampirik olarak ortaya konulmasının literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

#### **3.UYGULAMA**

Bu bölümde ÖY, ÖB ve İZ değişkenleri ile ilgili yapılan araştırmanın amacı ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezler, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri ve uygulama yöntemi, veri toplama aracı, katılımcıların

demografik profili, verilerin toplanması ve analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışma, ÖY duygusunun ÖB algısında etkili olduğu ve İZ'nin bu ilişkide aracılık rolü olduğu yargısını incelemeye yönelik bir araştırmadır. Bu kapsamda araştırmada cevapları aranan sorular şunlardır:

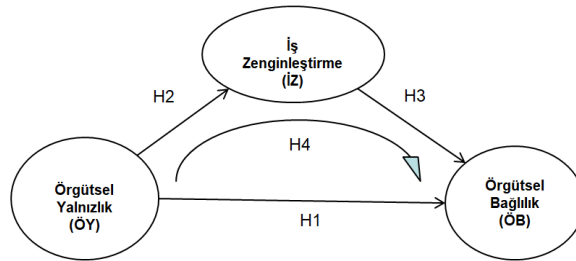
- ÖY duygusu, ÖB algısının oluşmasında etkili midir?
- ÖY duygusunun İZ üzerinde bir etkisi var mıdır?
- İZ'nin ÖB algısı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- ÖY duygusunun ÖB algısı üzerindeki etkisinde, İZ aracılık rolüne sahip midir?

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışma, MKE Pirinç Fabrikası Müdürlüğünde görev yapan personel, araştırmada kullanılan anket ve SPSS ve AMOS paket programları ile sınırlıdır. Ayrıca, ampirik araştırma kamu sektöründe uygulanmış olup özel sektörde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçların elde edilmesi olasıdır. Yine örneklem büyüklüğü ve analiz yöntemi de bir kısıt olup farklı örneklem büyüklüğü ve farklı analiz yöntemleri kullanıldığında farklı sonuçlar elde edilebilir.

### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmada kullanılacak ÖY, İZ ve ÖB gizli değişkenleri arasında ilişkileri gösterecek araştırma modeli Şekil-2'de gösterilmektedir. Araştırma modeline göre ÖY değişkeninin ÖB değişkeninin üzerinde, ÖY değişkeninin İZ değişkeni üzerinde ve İZ değişkenininin ÖB değişkeni üzerinde direkt etkisinin ve ÖY değişkeni ile ÖB değişkeni arasındaki ilişkide İZ değişkenininin aracılık etkisinin bulunduğu gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Bu kapsamda Şekil-2'de yer alan araştırma modelinde araştırılması planlanan değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak;

H<sub>1</sub>:Çalışanların ÖY alt boyutlarının, ÖB alt boyutlarını ters yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H<sub>2</sub>:Çalışanların ÖY alt boyutları, İZ'yi aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H<sub>3</sub>:İZ, çalışanların ÖB alt boyutlarını aynı yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

H<sub>4</sub>:Çalışanların ÖY alt boyutları, çalışanların ÖB alt boyutları üzerindeki etkisinde, İZ'nin aracılık rolü vardır.

şeklinde dört adet hipotez kurulmuştur.

### 3.4.Evren ve Örneklem Seçimi

Günümüzde ÖY, ÖB ve İZ, hem kamu sektöründe hem de özel sektördeki birçok örgütte karşılaşılan durumları açıklayan kavramlardır. Ancak söz konusu kavramların en tipik örnekleri ağırlıklı olarak kamu sektöründe bulunmaktadır. Nitekim araştırma için ihtiyaç duyulan verilere ulaşmak kamu sektöründe hem daha kolay, hem de yeterli sayıda, eksiksiz ve doğru veriler elde etmek mümkün olmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmada kullanılan veri setini oluşturmak amacıyla oluşturulan anket çalışması, MKE Pirinç Fabrikası Müdürlüğü'nde çalışan personele yüz yüze anket tekniği ile elde edilen birincil verilere dayanarak yapılmıştır. Anketin uygulandığı dönemde MKE Pirinç Fabrikası Müdürlüğünde 462 kişi çalışmaktadır. Çalışmada kullanılan veri seti, yatay kesit verilerinden oluşmaktadır. Anket uygulanacak örneklem hacminin belirlenebilmesi için;

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2} \quad (1)$$

formülden yararlanılmıştır (Eygü ve Güllüce, 2017). Bu formüldeki, n=Örnek kütle büyüklüğü, N=Ana kütle hacmi (MKE Pirinç Fab.Md.lüğünde anketin yapıldığı anda toplam çalışan personel mevcudu), P=ÖY yaşayan çalışanların oranı, Q=ÖY yaşamayan çalışanların oranı (1 - P), Z=%(1 - α) düzeyinde Z test değeri, α=Önem düzeyi, d=Hata (tolerans) payıdır. Mümkün olduğunca büyük örneklerle çalışmak için ÖY yaşayan ve yaşamayan çalışanların oranları 0,5 olarak alınmış, %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile ana kütle temsil edecek örnek büyüklüğü,

$$n = \frac{462 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(462 * 0,05 * 0,05) + 0,96} = 217$$

olarak hesaplanmıştır. Araştırmada hedeflenen minimum örnek büyüklüğü 217'dir. Ancak eksik ve hatalı doldurulmuş anketler ile hiç doldurulmamış anketlerin olabileceği düşünülerek 400 adet anket sahaya sürülmüştür. Anket uygulaması yapıldıktan sonra eksik ve boş anketler ayıklanmış ve geriye 230 anket kalmıştır. Bu sayı hedeflenen 217 sayısından fazladır. Ancak yinede analizler 217 kişi

üzerinden yapılmıştır. Bu şekilde araştırmadaki  $\alpha$  ve d hatası daha düşük bir seviyeye indirgenmiştir.

### **3.5. Veri Toplama Teknikleri ve Uygulama Yöntemi**

Bu bölümde ÖY, ÖB ve İZ kavramları ile ilgili olarak çalışmamızda kullanılan verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler ve toplama teknikleri ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

#### **3.5.1. Veri Toplama Teknikleri**

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir adet anket formu kullanılmıştır. Anket, birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin dokuz adet soru, ikinci bölümünde İZ ile ilgili beş adet soru, üçüncü bölümünde ÖY ile ilgili on altı adet soru ve son bölümünde ÖB ile ilgili on sekiz adet soru olmak üzere toplamda kırk sekiz adet soru içermektedir. Çalışmada kullanılan İZ Ölçeği, Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilmiş, Eren vd, (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. ÖY Ölçeği, Wright vd, (2006) tarafından geliştirilmiş, Lam ve Lau (2012) ve Erdirençelebi ve Ertürk (2018) tarafından kullanılmış ve Türkçe'ye Doğan vd, (2009) tarafından uyarlanmıştır. ÖY Ölçeği, Duygusal Yoksunluk (*sekiz soru*) ve Sosyal Yoksunluk (*sekiz soru*) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (5., 6., 10., 11., 12., 14., 15., 16. numaralı maddeler tersten kodlanmıştır). ÖB Ölçeği Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve Koyuncu ve Elçi (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. ÖB Ölçeği, Duygusal Bağlılık (altı soru), Devam Bağlılığı (altı soru) ve Normatif Bağlılık (altı soru) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ankete katılanların kendilerine sorulan ifadelerle hangi ölçüde katıldıklarını tespit etmek amacı ile 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Soru şıkları “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (3) Kararsızım, (5) Kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde İZ Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının 0,74 ve KMO (*Kaiser-Meyer Olkin*) değerinin 0,78, ÖY Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının 0,905 ve KMO değerinin 0,894 ve ÖB Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının 0,744 ve KMO değerinin 0,79 olduğu tespit edilmiştir.

Kullanılan üç ölçeğin Cronbach's Alpha katsayıları, Tablo-2'de yer alan değerlere göre incelendiğinde kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının oldukça güvenilir olduğunu, ayrıca ölçeğin maddelerinin aynı özelliğin öğelerini ölçen maddeler olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013).

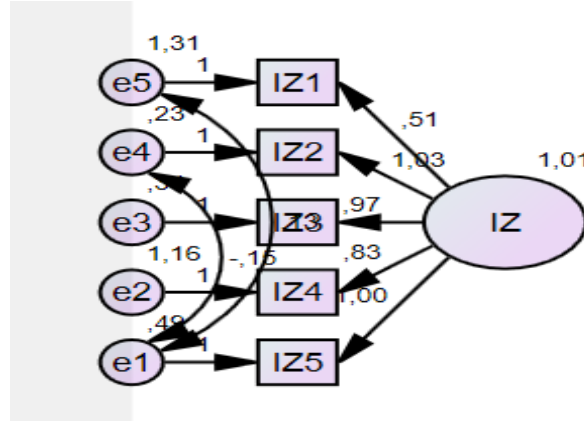
**Tablo 2:**Alpha Katsayısının Yorumlanmasında Kullanılan Tablo

Cronbach's Alpha	Açıklama
0,80-1	Geliştirilen test/ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.
0,60-0,79	Geliştirilen test/ölçek oldukça güveniliridir.
0,40-0,59	Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği oldukça düşüktür.
0-0,39	Geliştirilen test/ölçek güvenilir değildir.

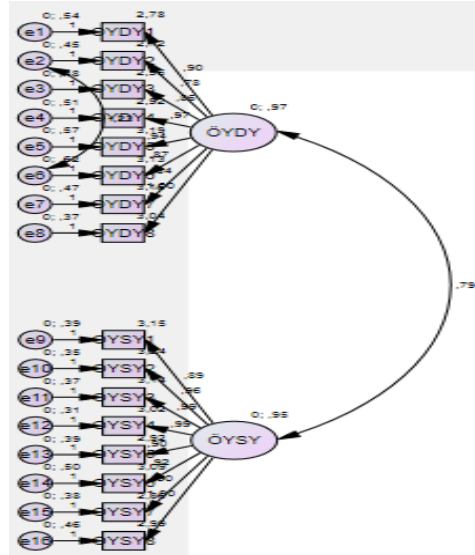
**Kaynak:** Alpar R. (2012), Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlik, Detay Yayıncılık, Ankara.

### 3.6. Ölçeklerin Güvenirliğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) İle Kontrolü

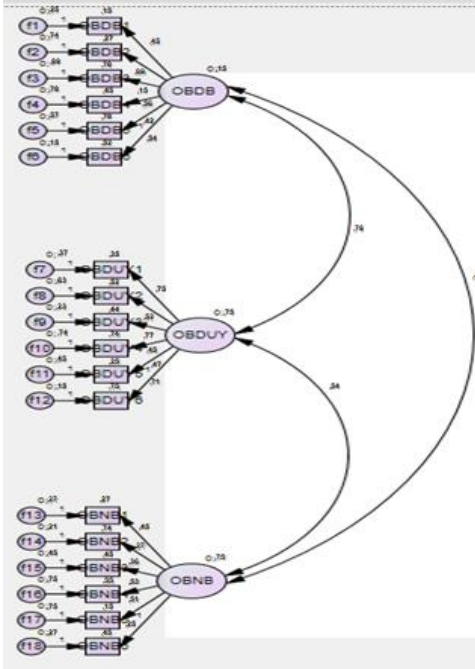
Genel olarak ölçeklerin geçerliliği ile güvenirliğinin sağlanıp çeşitli çalışmalarda kullanılmasına rağmen kültürler arası ve uygulama zamanlarındaki farklılıklardan ve uygulama yapılan örneklemelerin değişmesinden dolayı her bir ölçeğin güvenirliğinin uygulama yapılmadan önce literatürde kontrol edilmesi önerilmektedir. Ölçeklerin güvenirliği genellikle DFA yöntemi ile kontrol edilmektedir. Bu yöntemle uygun olmayan ölçek maddeleri revize edilmekte veya uygulamadan çıkartılmaktadır. Ayrıca gerektiğinde söz konusu ölçek uzman yardımıyla tekrar geçerliliği kontrol edilerek ölçek revize edilebilir. Yapılan araştırmada açıklamalar kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliği DFA yöntemi ile kontrol edilmiş ve elde edilen modellerin AMOS programında gösterilmesi Şekil-3, Şekil-4 ve Şekil-5 ile uyum iyiliği ile ilgili sonuçlar Tablo-3'de sunulmuştur.



**Şekil 3:** İş Zenginleştirme Ölçeği DFA Modeli



Şekil 4: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği DFA Modeli



Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli

**Tablo 3:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	NFI
İZ Ölçeği	4,979	2	2,489	0,083	0,994	0,970	0,990
ÖY Ölçeği	310,563	99	3,137	0,094	0,910	0,949	0,988
ÖB Ölçeği	485,785	124	3,918	0,116	0,819	0,777	0,774

\*p>0,05;

**Kaynak:** RMSEA:Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); CFI:Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI:Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); NFI:Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.

Tablo-3 incelendiğinde ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin referans değerler içinde olduğu ve iyi uyum gösterdikleri (MacCallum vd, 1996; Meydan ve Şeşen, 2011) tespit edilmiştir. Bu kapsamda, İZ Ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya, ÖY Ölçeğinin iki faktörlü bir yapıya ve ÖB Ölçeğinin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve söz konusu ölçekleri çalışmamızın yapıldığı örneklem grubunda rahatlıkla kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.7.Uygulama Yöntemi

Yapılan araştırmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda kullanılan yöntem ise Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM, Structural Equational Modeling (SEM)) yöntemidir.

#### 3.7.1.Yapısal Eşitlik Modellemesi

Son yıllarda YEM uygulamalarının önemi ve kullanım sıklığı, başta sosyal bilimler, davranış bilimleri, yönetim bilimleri, sağlık bilimleri, ekonomi ve pazarlama olmak üzere birçok disiplinde artmaktadır. Artık neredeyse başlı başına bir araştırma yöntemi olarak adlandırılabilir seviyeye gelen bu yöntem, araştırmacılara yaptıkları analiz çalışmalarında oldukça fazla avantaj sağlamaktadır. YEM yöntemini bazı araştırmacılar, nedensel analiz veya eş zamanlı yapısal modelleme olarak adlandırırken, bazı araştırmacılar ise kovaryans yapı analizi veya yol analizi gibi çeşitli isimler verebilmektedir. Aslında bu yöntemlerin hepsi YEM yönteminin özel uygulamalarıdır.

YEM yöntemi, belli bir teoriye dayalı olarak gözlenemeyen değişkenler ile gözlenebilir değişkenlerin ilişkisel ve nedensel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Diğer bir deyişle, YEM çalışmalarının temeli tamamen bir teoriye dayalıdır ve bu yöntem bir araştırmacının daha önceden kendi kafasında oluşturmuş olduğu teorik temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama işleminden başka bir şey değildir. Bu

kapsamda YEM yönteminde yapılan analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin eldeki veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığının ortaya koymaktır.

Ulusal ve uluslararası literatürde YEM yöntemi ile ilgili çok detaylı bilgiler mevcuttur ve dolayısıyla bu çalışmada YEM yöntemi ile ilgili verilen teorik bilgiler çoğaltılabilir. Ancak yapılan çalışmada YEM yöntemi, bir amaç olarak değil sadece bir yöntem olarak ele alındığından YEM yöntemi hakkında detaylı teorik bilgilere girilmemiştir. Bu kısımda sadece YEM yönteminde uygulanan aracılık testlerinin nasıl yapıldığı ile ilgili olarak özet bilgiler verilmiştir.

### **3.7.2.Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları**

YEM yönteminde yapılan işlemler ile ilgili olarak sağlanması gereken çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlar gözlenen değişkenler ile gizli değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması, gözlenen değişkenler ile gizli değişkenlerin doğrusal olması, verilerde aykırı değerlerin bulunmaması, hata terimlerinin ilişkisiz olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmaması ve örneklem hacminin yeterli olması varsayımlarıdır. Bu varsayımların sağlanması durumunda yapılacak analizlerde daha doğru sonuçlar elde edilir. Söz konusu varsayımların nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili olarak detaylı bilgilere Bayram (2010) tarafından hazırlanmış “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, AMOS Uygulamaları” isimli yayına bakılabilir. Ancak YEM ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında test edilmesi gereken varsayımların hepsi, bütün uygulamalarda teker teker kontrol edilmesi ile ilgili olarak kesin bir ortak yargının olmadığı tespit edilmiştir. Ancak YEM yönteminin temeli regresyon analizine dayanmasından dolayı söz konu varsayımların kontrol edilmesi yapılan analizlerde iyi sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

### **3.7.3.Yapısal Eşitlik Modellemesinde Aracılık Testleri**

Literatürde yapılan aracılık testlerinde genellikle üç veya dört değişken kullanılmaktadır. Değişken sayısının artması yapılan analizin daha karmaşık olmasına neden olmaktadır. Model kurulduktan sonra literatürde aracılık testleri genellikle iki yöntem ile yapılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi klasik çoklu regresyon analizi ile kurulan eşanlı modeller ile yapılan aracılık yöntemidir. Diğerisi ise YEM ile yapılan aracılık yöntemidir. Ancak YEM yöntemi ile ilgili olarak hazırlanan paket programlarının kullanımının ve bu paket programlar ile hesaplanan istatistikî değerlerin yorumlanmasının zor olduğu düşüncesi ile araştırmacılar tarafından halen klasik yöntem tercih edilmektedir. YEM yönteminde aracılık testleri aslında daha kolaydır. YEM yönteminde bağımsız (*dışsal*) değişkenlerin bağımlı (*içsel*) değişkenlerin üzerinde hem direkt hem de dolaylı olarak etkileri mevcuttur. YEM yönteminin tercih edilmesindeki en önemli



nedenlerinden birisi, gizli değişkenlerin kullanıldığı modellerde hatanın elimine edilmesinin daha güçlü aracılık testlerinin yapılmasına olanak tanınmasıdır.

### 3.8.YEM Yöntemi Varsayımlarının Kontrol Edilmesi

YEM yöntemine ilişkin yapılan çalışmalarda (Bayram, 2010) ve çalışmanın teori kısmında da belirtildiği üzere YEM yöntemi ile yapılan işlemlerden önce kontrol edilmesi gereken varsayımlar vardır. Yapılan çalışma da, SPSS 23 paket program ile gözlenen değişkenler ile gizli değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması (Alpar, 2012), gözlenen değişkenler ile gizli değişkenlerin doğrusal olması (Montgomery vd, 2012), verilerde aykırı değerlerin bulunmaması, hata terimlerinin ilişkisiz olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmaması (Alpar, 2012) kontrol edilmiştir. Özellikle çok değişkenli normal dağılım sağlamada bazı değişkenlerde problem yaşanmıştır. Ancak söz konusu değişkenlerde dönüşüm yapılmış ve değişkenlerin normal dağılımları sağlanmıştır. Ayrıca çoklu doğrusallığı test ederken *VIF* değeri 5 değerinin üzerinde çıkmıştır. Elde edilen değerler ciddi derecede çoklu doğrusallık olmamasından dolayı herhangi bir işlem yapılmamıştır. Diğer varsayımların sağlandığı ve uygun değerler elde edildiği görülmüştür.

### 3.9.Gizli Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

YEM yönteminde sağlanması gereken varsayımların kontrol edilmesinden sonra katılımcıların örgütsel yalnızlık, iş zenginleştirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt faktörlerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu kapsamda hesaplanan istatistiki değerler Tablo-4'de verilmiştir.

**Tablo 4:** Gizli Değişkenlerin Ortalama, İlişki ve Standart Sapma Değerleri

		ORT	SS	IZ	OYDY	OYSY	OBDB	OBDUB	OBNB
IZ	r	1,92	0,94	1	-0,175	0,406	0,976	-0,371	0,348
	p				0,010	0,000	0,000	0,000	0,000
OYDY	r	3,46	0,65	-0,175	1	0,397	-0,260	-0,697	-0,286
	p				0,010	0,000	0,018	0,000	0,006
OYSY	r	2,49	0,56	0,406	0,397	1	-0,375	-0,210	-0,597
	p				0,000	0,000	0,000	0,038	0,000
OBDB	r	2,22	0,81	0,976	-0,260	-0,375	1	-0,364	0,363
	p				0,000	0,018	0,000	0,000	0,000
OBDUB	r	3,51	0,72	-0,371	-0,697	-0,210	-0,364	1	-0,290
	p				0,000	0,000	0,038	0,000	0,000
OBNB	r	2,59	0,91	0,348	-0,286	-0,597	0,363	-0,290	1
	p				0,000	0,006	0,000	0,000	0,000

Tablo-4'deki gizli değişkenlerin alt faktörlerinin arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde hepsinin anlamlı olduğu görülmüştür. Evans (1996)'a göre; korelasyon değerleri “0.00-0.19:çok zayıf, 0.20-0.39:zayıf, 0.40-0.59:orta, 0.60-0.79:güçlü ve 0.80-1.00:çok güçlü” ilişkiyi göstermektedir ve çalışmada bu değerler esas alınmıştır. Bu kapsamda;

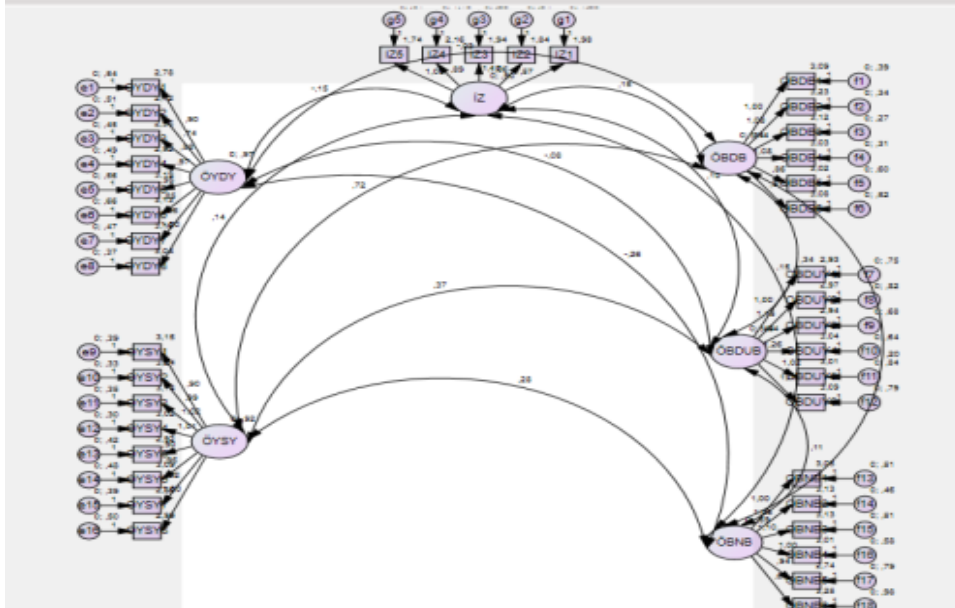
- IZ ile OYDY arasında ters yönlü ve çok zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,175, p(0,010)<0,05$ ),
- IZ ile OYSY arasında aynı yönlü ve orta bir ilişkinin ( $r=0,406, p(0,00)<0,05$ ),
- IZ ile OBDB arasında aynı yönlü ve çok güçlü bir ilişkinin ( $r=0,976, p(0,00)<0,05$ ),
- IZ ile OBDB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,371, p(0,00)<0,05$ ),
- IZ ile OBNB arasında, aynı yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=0,348, p(0,00)<0,05$ ),
- OYDY ile OYSY arasında, aynı yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=0,397, p(0,00)<0,05$ ),
- OYDY ile OBDB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,160, p(0,018)<0,05$ ),
- OYDY ile OBDB arasında, ters yönlü ve güçlü bir ilişkinin ( $r=-0,697, p(0,00)<0,05$ ),
- OYDY ile OBNB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,286, p(0,006)<0,05$ ),
- OYSY ile OBDB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,375, p(0,00)<0,05$ ),
- OYSY ile OBDB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,210, p(0,038)<0,05$ ),
- OYSY ile OBNB arasında, ters yönlü ve orta bir ilişkinin ( $r=-0,597, p(0,00)<0,05$ ),
- OBDB ile OBDB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,364, p(0,00)<0,05$ ),
- OBDB ile OBNB arasında, aynı yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=0,363, p(0,00)<0,05$ ),
- OYDY ile OBNB arasında, ters yönlü ve zayıf bir ilişkinin ( $r=-0,290, p(0,00)<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen ilişki durumu, söz konusu üç adet gizli değişkene ait faktörler arasındaki ilişkinin teorisinin anlatıldığı bölümdeki ilişki durumunu destekler mahiyettedir. Dolayısıyla gizli değişkenlere ait faktörleri ile kurulması planlanan modelin uygunluğu buradaki ilişki ölçüleri ile başlangıçta kanıtlanmış olmaktadır. Ancak kesin yargı YEM yöntemi ile ilgili olarak elde edilecek uyum değerlerine bakılarak karar verilecektir.

### 3.10.Araştırmada Kullanılan Verilerin Kurulan Modele Uygunluğunun Kontrolü

Araştırmada elde edilen verilerin daha önceki çalışmalarda kurgulanan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığının ortaya konulması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Diğer bir deyişle ilk olarak modeli test etmeden önce ölçme modelimizin test edilmesidir. Ancak böyle bir uygulama yapılsa bile ölçme modelindeki elde edilen tahmin değerleri modelin test edilmesinde kullanılmayacaktır. Ayrıca YEM yönteminde ölçme modelinin oluşturulup test

edilmesi şartı yoktur. Yani modelimizi kurduktan sonra hemen test edebiliriz. Çalışmamızda bu analizlerin yapılmasında en yüksek olabilirlik (*maximum likelihood*) kestirim yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda AMOS paket programında değişkenler ile ilgili kurulan ölçme modelinin program çıktısı ve değerleri Şekil-6'da yer almaktadır.



Şekil 6: DFA veya Ölçme Modelinin Program Çıktısı ve Değerleri

Ölçekler ile ilgili kullanılan örnekleme ait DFA sonuçları veya ölçme modelinin özet istatistik ve uyum iyiliği değerleri ile bunlara ait referans aralık değerleri Tablo-5'de sunulmuştur.

Tablo 5:DFA veya Ölçme Modelinin İstatistik ve Uyum İyiliği Değerleri

Parametreler	Kısaltması	Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Hesaplanan Uyum Değerleri
<b>Kalıntılara Dayanan Uyum İndeksleri</b>				
Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü	SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,1$	0,06
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$	0,91
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi	AGFI	$0,9 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,9$	0,88

<b>Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksleri</b>						
	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	<i>CFI</i>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,94	
	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi	<i>NFI</i>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,91	
	Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi	<i>NNFI (TLI)</i>	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,94	
	<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Kareköküne Dayanan Uyum İndeksi</b>					
	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,07$	0,04	
	<b>Minimum Tutarsızlık Ölçütüne Dayanan Uyum İndeksi</b>					
Minimum Tutarsızlık	<i>CMIN/SD</i>	$0 \leq CMIN/SD \leq 2$	$2 \leq CMIN/SD \leq 3$	1		
<b>Ki-kare değerleri</b>	Örneklem Boyutu	<i>N</i>	-	-	-	
	Serbestlik Derecesi	<i>SD</i>	-	-	-	
	$\chi^2$ Değeri	$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2SD$	$2SD \leq \chi^2 \leq 3SD$	2	
	Anlamlılık Düzeyi	<i>P</i>	$0,05 \leq P \leq 1$	$0,01 \leq P \leq 0,05$	0,04	

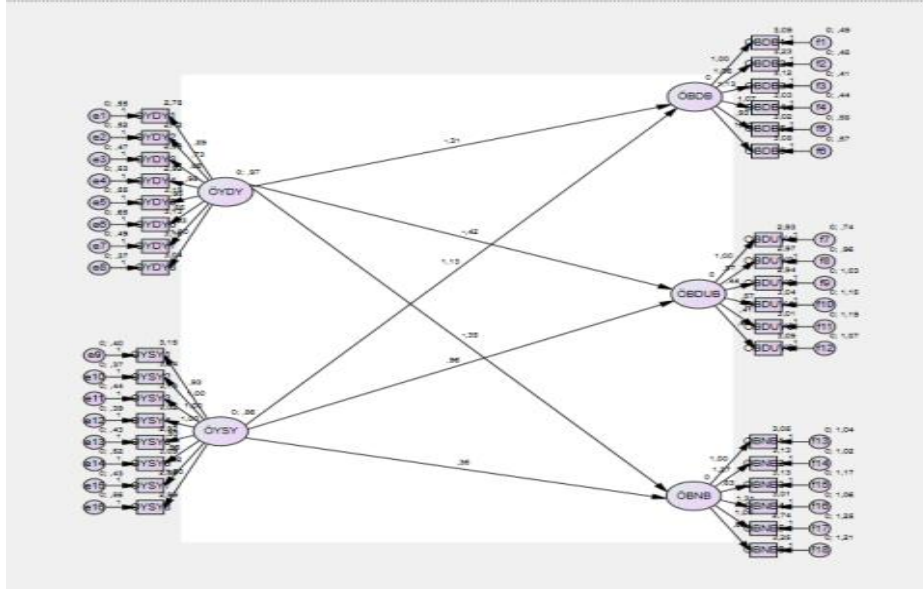
**Kaynak:** Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları: Ezgi Kitabevi  
 Ölçme modelinin uyum değerleri incelendiğinde bütün değerlerin ideal veya kabul edilebilir sınırları içinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla anket sonucunda elde edilen verilerin çalışmamızda uygun olarak kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

#### 4.BULGULAR

Bu bölümde ÖY ile ÖB değişkenleri arasında yolun olması durumu ve ÖY ile ÖB değişkenleri arasında yolun olması durumuna ek olarak İZ'nin aracılık rolü varken kurulan modellerin YEM yöntemi ile yapılan analizlere yer verilmiştir.

##### 4.1. İş Zenginleştirilmenin Aracılık Etkisinin Olmadığı, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasında Yolun Olması Durumunda Modelin Test Edilmesi

İlk olarak İZ'nin olmadığı, ÖY'nin iki alt faktörü ile ÖB'nin üç alt faktörünün dâhil olduğu ancak ÖY'nin iki alt faktörü ile ÖB'nin üç alt faktörü arasında yolun bulunması durumunda kurulan model test edilmiştir. Test sonucunda Şekil-7'de yer alan modelin elde edilen uyum değerleri Tablo-6'da yer almaktadır.



**Şekil 7:** İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisinin Olmadığı, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasında Yolun Olması Durumunda Kurulan Model

**Tablo 6:** İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisinin Olmadığı, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasında Yolun Olması Durumunda Kurulan Modelin İstatistikî ve Uyum İyiliği Değerleri

SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI (TLI)	RMSEA	CMIN/SD	X <sup>2</sup>	p
0,05	0,91	0,88	0,94	0,91	0,94	0,04	1	2	0,04

Tablo-6'da yer alan değerler incelendiğinde bütün uyum değerlerinin belirlenen referans değerlerinin arasında olduğu ve söz konusu bütün uyum iyiliği değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca ÖY'nin iki alt faktörü ile ÖB'nin üç alt faktörü arasındaki çizilen yollara ait standardize edilmiş beta katsayıları, standart hataları ile anlamlılık düzeyleri Tablo-7'de yer almaktadır.

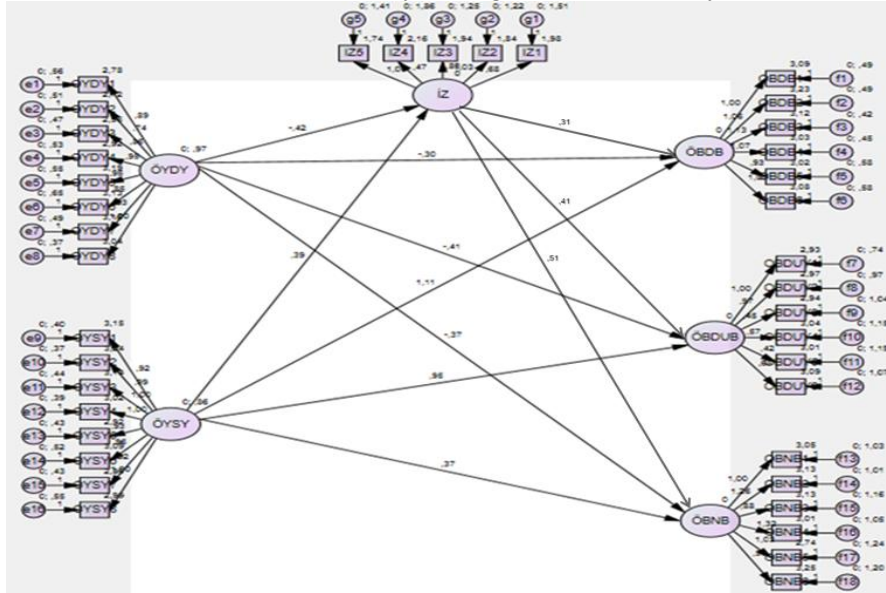
**Tablo 7:** Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasındaki Yolların Standardize Edilmiş Beta Katsayıları, Standart Hataları ile Anlamlılık Düzeyleri

Yol	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
ÖYDY → ÖBDB	-0,31	3,011	0,011
ÖYSY → ÖBDUB	0,96	0,7	0,017
ÖYDY → ÖBNB	-0,35	0,715	0,015
ÖYSY → ÖBDB	0,13	1,24	0,029
ÖYDY → ÖBDUB	-0,42	0,33	0,013
ÖYSY → ÖBNB	0,36	1,21	0,019

Tablo-7'de yer alan değerler incelendiğinde ÖY'nin alt boyutlarından ÖB'nin alt boyutlarına çizilen bütün yolların anlamlı olduğu ( $p(0,011; 0,017; 0,015; 0,029; 0,013; 0,019) < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Dolayısıyla birinci şart bu şekilde sağlanmış olmaktadır.

#### 4.2.İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisinin Olduğu, Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasında Yolun Olmaması Durumunda Modelin Test Edilmesi

İlk olarak ÖY'nin iki alt faktörünün, iş zenginleştirmenin ve ÖB'nin üç alt faktörünün dâhil olduğu ancak ÖY'nin iki alt faktörü ile ÖB'nin üç alt faktörü arasında yolun bulunmaması durumunda kurulan model (Şekil-8) test edilmiştir. Test sonucunda modelin elde edilen uyum değerleri Tablo-8'da yer almaktadır.



Şekil 8: İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisinin Olduğu Modelde Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 8: İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisinin Olduğu Modelde Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasındaki İlişkinin İstatistiksel ve Uyum İyiliği Değerleri

SRMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI (TLI)	RMSEA	CMIN/SD	X <sup>2</sup>	p
0,05	0,92	0,87	0,97	0,94	0,94	0,02	1	2	0,03

Tablo-8'de yer alan değerler incelendiğinde bütün uyum değerlerinin belirlenen referans değerlerinin arasında olduğu ve söz konusu bütün uyum iyiliği

değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca ÖY'nin iki alt faktörü ile ÖB'nin üç alt faktörü arasındaki çizilen yollara ait standardize edilmiş beta katsayıları, standart hataları ile anlamlılık düzeyleri Tablo-9'da yer almaktadır.

**Tablo 9:** Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılığının Alt Faktörleri Arasındaki Standardize Edilmiş Beta Katsayıları, Standart Hataları ile Anlamlılık Düzeyleri

Yol	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
ÖYDY → ÖBDB	-0,3	0,33	0,08
ÖYSY → ÖBDUB	0,95	0,57	0,02
ÖYDY → ÖBNB	-0,37	0,47	0,036
ÖYSY → ÖBDB	0,11	1,19	0,09
ÖYDY → ÖBDUB	-0,41	2,24	0,27
ÖYSY → ÖBNB	0,37	0,77	0,27
ÖYDY → İZ	-0,42	0,224	0,014
ÖYSY → İZ	0,39	0,22	0,02
İZ → ÖBDB	0,31	0,838	0,037
İZ → ÖBDUB	0,41	0,44	0,041
İZ → ÖBNB	0,51	1,13	0,033

Tablo-9'da yer alan değerler incelendiğinde ÖY'nin alt boyutlarından İZ'ye ve İZ'den ÖB'nin alt boyutlarına çizilen bütün yollarına anlamlı olduğu ( $p(0,014; 0,02; 0,037; 0,041; 0,033) < 0,05$ ) ancak ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin devam ve duygusal bağlılık alt boyutlarına çizilen bütün yolların anlamlı olmadığı ( $p(0,09; 0,27; 0,08; 0,27) > 0,05$ ) ve ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu ile ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutuna çizilen bütün yolların ise anlamlı olduğu ( $p(0,02; 0,036) < 0,05$ ) ve ancak standardize edilmiş beta katsayı değerlerinin düştüğü ( $0,96'dan 0,95'e$  ve  $-0,35'den -0,37'e$  düşmüştür.) tespit edilmiştir.

Belirtilen durumlar çerçevesinde İZ'nin;

-ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu,

-ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve duygusal bağlılık alt boyutları arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu,

-ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu,

-ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu,

-Ancak kısmi aracılık rolüne sahip olunan değişkenler arasındaki yollarda genel olarak standardize edilmiş beta katsayılarının değerlerinde bir düşüş yaşandığı tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen işlemlerden sonra yapılacak iş ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında tespit edilen kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının Sobel Testi ile test edilmesidir. Çünkü yapılan test sonucunda azalış anlamlı değil ise değişkenler arasında kısmi aracılıktan bahsedilemez (Preacher ve Hayes, 2004). Yapılan Sobel Testi ( $z=2,154$ ;  $p<0,05$ ) sonucunda iş ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ve dolayısıyla İZ'nin belirtilen değişkenler arasında aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, ÖY'nin iki alt boyutu ile ÖB'nin üç alt boyutu arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde İZ'nin aracılık etkisinin olup olmadığı ampirik olarak test edilerek araştırılmıştır. İlk olarak çalışmanın teori bölümünde ÖY, İZ ve ÖB kavramları ile aralarındaki ilişki kuramsal olarak araştırılmış ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çünkü çalışmada kullanılan YEM yönteminde kurulan model mutlaka bir teoriye veya kurama dayanması gerekmektedir. Müteakiben gizli değişken olan ÖY'nin iki alt boyutunun, ÖB'nin üç alt boyutunun ve İZ'nin sayısal olarak ölçülebilmesi amacıyla kullanılan ölçekler farklı örneklemelere uygulanmasından dolayı DFA ile güvenilirlikleri kontrol edilmiş ve ölçeklerin bu çalışmada da kullanılabileceği görülmüştür. İşlemlerin tamamlanmasından sonra ÖY'nin iki alt boyutu ile ÖB'nin üç alt boyutu arasındaki ilişkilerde İZ'nin aracılık etkisi YEM yöntemi ile test edilmiştir. Müteakiben kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilen değişkenler arasında Sobel Testi yapılmıştır.

Çalışmanın sonunda yapılan analizler sonunda İZ'nin;

- ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin devam ve duygusal bağlılık alt boyutları arasında tam aracılık rolüne,

- ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutundan ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında kısmi aracılık rolüne sahip olduğu, ancak kısmi aracılık rolüne sahip olunan değişkenler arasındaki yollarda genel olarak standardize edilmiş beta katsayılarının değerlerinde bir düşüş yaşandığı tespit edilmiştir. Yapılan Sobel Testi ( $z=2,154$ ;  $p<0,05$ ) sonucunda ise ÖY'nin sosyal yoksunluk alt boyutu ile



ÖB'nin duygusal bağlılık alt boyutu arasında ve ÖY'nin duygusal yoksunluk alt boyutu ile ÖB'nin normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ve dolayısıyla İZ'nin belirtilen değişkenler arasında kısmi aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma bulguları YEM'in sahip olduğu analitik güce dayanarak kuramsal ve pratik alana yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle ÖY'nin ÖB üzerindeki olumsuz etkisinin giderilmesinde İZ'nin önemli bir yönetsel araç niteliği taşıdığı görülmüştür. Bu sonuç kuramsal olarak değerlendirildiğinde, İZ'nin hem bağımsız hem de aracı değişken olarak diğer örgütsel davranış olgularını açıklayabilecek potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular uygulama alanına yönelik olarak ise yöneticilerin İZ'nin önemini görmeleri gerekliliği göstermektedir. Çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin İZ ile tesis edilecek güven ve yetki genişliği ile artırılacağı ve çalışanların örgüte aidiyetlerini artıracak örgüt iklimi ve kültürünün oluşturulmasında İZ'nin güçlü bir araç olabileceği yöneticiler tarafından fark edilmesi gerektiği bu yöndeki çıkarımlardandır.

Diğer yandan ÖY'nin ÖB üzerindeki etkisi başka aracı değişkenler ile de test edilebilir. Benzer şekilde İZ'nin aracı rolü örgüt kültürü ve tükenmişlik gibi başka bağımsız değişkenler ve iş tatmini, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme gibi başka bağımsız değişkenler çerçevesinde incelendiğinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, YEM yöntemi ile üçten fazla değişken ile aracılık etkisinin nasıl yapılacağı, ÖY ile ÖB arasındaki ilişkide İZ'nin haricinde iş genişletme ile benzer değişkenlerin aracılık etkisi veya aynı anda İZ ve iş genişletmenin aracılık etkileri araştırılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Alkan, S. & Sezgin, A. (1998). Yetişkin Hastalarda Yalnızlık, Cumhuriyet Üniversitesi, *Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 2(1), 43- 51.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252- 276.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), 18-38.
- Alpar R. (2012), *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Anonim (2018). <https://satskocum.blogspot.com/2018/06/is-zenginlestirme-nedirnasl-yaplr.html>, Erişim tarihi:05.01.2019.
- Aranya, N. & Ferris, K.R. (1984). A Reexamination of Accountants Organizational-Professional Conflict. *The Accounting Review*, 59, 1-15.

- Arı, G.S. & Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 129 – 149.
- Keser, A. & Karaduman, M. (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7).
- Ateş, M.F., Turgut, H. & Tokmak, İ. (2017). İşyeri Güvenlik İkliminin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16.UİK(Suppl1), 665-680.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları: Ezgi Kitabevi*.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, O.M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Chan, S.H. & Qui, H.H. (2011). Loneliness, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Migrant Workers: Empirical Evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management* 22(5), 1109-1127.
- Davis, M.H. & Franzoi, S.L. (1986). Adolescent Loneliness, Self-disclosure, A Private Self-consciousness: A Longitudinal Investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 595-608.
- Demir N.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Deniz, M.E., Hamarta, E. & Arı, R. (2005). An Investigation of Social Skills and Loneliness Levels of University Students with Respect to Their Attachment styles in a Sample of Turkish Students. *Social Behavior and Personality*, 33(1), 19-32.
- Dienemann, J. (1998). *Nursing Administration*. Appletin & Lange, Stamford, 331-343.
- Di Tommaso, E., Brannen-McNulty, C., Ross, L. & Burgess, M. (2003). Attachment Styles, Social Skills Loneliness in Young Adults. *Personality and Individual Differences*, 35, 303-312.
- Di Tommaso, E., Brannen, C. & Burgess, M. (2005). The Universality of Relationship Characteristics: A Cross-cultural Comparison of Different Types of Attachment and Loneliness in Canadian and Visiting Chinese Students. *Social Behavior and Personality*, 33(1), 57-68.
- Doğan, T., Çetin, B. & Sungur, M.Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.

- Eren, M.Ş., Tokgöz, E. & Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Erözkan, A. (2009). *Ergenlikte Yalnızlığın Yordayıcıları*. İlköğretim Online, 8(3), 809-819.
- Ernst, J.M. & Cacioppo, J.T. (1999). Lonelyhearts: Psychological Perspectives on Loneliness. *Applied & Preventive Psychology*, 81, 1-22.
- Ertürk, E. & Erdirençelebi, M. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 603-618.
- Evans, J.D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Eygü, H. & Güllüce, A.Ç. (2017). Determination of Customer Satisfaction in Conservative Concept Hotels by Ordinal Logistic Regression Analysis, *Journal of Financial Risk Management*, 6, 269-284.
- Goulet L.R. & Singh P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extention. *Journal of Vocational Behavior*, 61. 73-91.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R.Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Günlük, M. (2010). *Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, R.J. (1975). Is Job Enrichment Just A Fad?, *Harvard Business Review*, September- October: 129-138.
- Hackman, R.J., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, 17(4): 57-71.
- Irving, P.G., Coleman. D.F. & Cooper C.L. (1997). Further Assesment of a Three-Compenent Model of Occupational Commitment: Generalizibity and Differences Across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 444-452.
- Jones, W.H., Hobbs, S.A. & Hockenbury, D. (1982). Loneliness and social skills deficits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 682-689.
- Kaplan, M.S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. & Karaduman, M. (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler, *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 179-197.
- Kılınç, H. & Sevim, S.A. (2005). Ergenlerde Yalnızlık ve Bilişsel Çarpıtmalar, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(2), 69-88.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılığı, İstanbul.

- Koyuncu & Elçi (2018). İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(2), 64-73.
- Lam, L.V. & Lau, D.C. (2012). Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace-Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extentions And Test Of A Three Component Conceptualization, *Journal Of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Montgomery, D.C., Peck, E.A. & Vining, G.G. (2012) *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. 8(3). 486-500.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Olson, R.E. (1986). Job Enrichment: Putting Motivators to Work. *Journal of Management*, 17:70.
- Oral, S. & Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3:93-115.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. (9. baskı)*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.

- Özdevecioğlu, M. & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *EÜİİ BF Dergisi*, 28, 1-20.
- Öztürk, H. & Bahçecik, N. (2005). Bir Motivasyon Yöntemi: İş Zenginleştirme ve Hemşirelik Hizmetlerinde Kullanımı. *Hastane Yönetimi Dergisi*, 1:24–30.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, Ö.T., Özer, P.S. & Saatçioğlu, Ö.Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Peplau, L.A., Russell, D. & Heim, M. (1979). The Experience of Loneliness. In I. H. Frieze, D. Bar Tal, & J. S. Carroll (Eds.), *New Approaches to Social Problems: Applications of Attribution Theory*, San Francisco: Jossey-Bass, 53-78.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Powell, D.M. & J. P.Meyer (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Riordan, C.M. & Griffeth, R.W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Rottenberg, K.J. (1997). Loneliness and the Perception of the Exchange of Disclosures. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 16(3), 259-276.
- Sezgin, F. (2010). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü*. Eğitim ve Bilim, 35(156), 23-46.
- Steers, R. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*, Glenview, Illinois. Scott, Froesman and Company.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Turgut, H., Tokmak, İ. & Ateş, M.F.(2016). The Moderating Role of Leader-Member Exchange on the Relationship between Emotional Labor with Job Satisfaction or Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*, 11(12), 83-96.
- Umstot, D.D., Mitchell, T.R. & Bell, C.H. (1978). Goal Setting and Job Enrichment: An Integrated Approach to Job Design, *Academy of Management Review*, October: 867-879.

- Vitkus, J. & Horowitz, LM. (1987). Poor Social Performance of Lonely People: Lacing a Skill Oradopting a Role? *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 981-990.
- Wei, M., Russell, D.W. & Zakalik, R.A. (2005). Adult Attachment, Social Self-efficacy, Self-disclosure, Loneliness, and Subsequent Depression for Freshman College Students: A Longitudinal Study. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 602-614.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wright, S.L., Burt, C.D.B. & Strongman, K.T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development, *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68
- Yılmaz, E., Yılmaz, E. & Karaca, F. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi, *Genel Tıp Dergisi*, 18(2), 71-79.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445.
- Yüksel, Ö. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara. <https://satiskocum.blogspot.com/2018/06/is-zenginlestirme-nedirnasl-yaplr.html>).