

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Nevzat DEMİR

Dr.

RELATIONSHIP BETWEEN BURN-OUT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract: Burnout has considerable outcomes in terms of both individual and organizational levels as this syndrome has physical, emotional and mental dimensions and includes physical exhaustion, long-term exhaustion, inevitability and despair, negative attitudes toward other people and living with progress in negative self concept. In organizational level, organizational commitment and satisfaction are the most relevant subjects to burnout. In this study commitment dimension of burnout and its explanatory effect on internal and external job satisfaction is examined. In the end of the study, results show that "affective burnout" and "desensitization" dimensions of burnout have explanatory effects on organizational commitment dimensions and external job satisfaction.

Keywords: Burn Out, Organizational Commitment, Job Satisfaction

TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Özet: Fiziksel bitkinlik, bıkkınlık, fark edilecek kadar uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramının gelişmesi ile, yasama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olan tükenmişlik sendromunun bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları dikkate değer bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel düzeyde bağlılık ve tatmin tükenmişlik sendromu ile ilişkili görülen konuların başında gelmektedir. Çalışmada tükenmişlik boyutlarının bağlılık boyutları ve iç ve dış iş tatmini üzerindeki açıklayıcı etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlardan, tükenmişlik boyutlarından "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma durumunun örgütsel bağlılık boyutları ile dış iş tatmini üzerindeki açıklayıcı etkisi olduğu çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

I. GİRİŞ

Çağımız insanı bir yandan kentleşme, sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişim içinde yalnızlığa ve yabancılaşmaya düşerken, diğer yandan günlük yaşamında sorumluluklarını yerine getirme, başkalarıyla ilişki kurma ve sürdürmenin kaygısını duymaktadır.

Diğer yandan insanın sahip olduğu rollerin sorumlulukların artması, ilişkilerin karmaşıklaşması ruh sağlığını zorlayıcı bir hal almakta [1] ve kişinin işine-mesleğine karşı ilgisi ve hevesini yitirmesine neden olmaktadır [2]. Bu durum, fiziksel, psikolojik ve davranışsal göstergelere dönüşen tükenmişlik durumunu ifade etmektedir.

Fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramının gelişmesi ile, yasama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olan tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları dikkate değer bir nitelik taşımaktadır.

Araştırmacılar tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşüş daha ziyade

kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyon düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar [3].

Yapılan son araştırmalar tükenmişliğin düşünüldüğünden çok daha ciddi bir problem olduğunu ortaya koymuştur. Bu sendroma yakalanan şahıslar sağlık problemleri, psikolojik sorunlar, kendine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler [4].

I.1. Tükenmişlik

1970' li yılların sonu ve 1980' li yılların başında ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmıştır [5]. Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında konuyu yeniden ele almış, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlanmıştır [6]. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık

gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır [7].

Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik; yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurulumu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır [8]. Storlie’ye göre (1979); çoğu zaman bu duruma engel olmaya çalışılmaz, hatta bazen uyum gösterilir. Bu bir anlamda, gücün güçsüzlüğe teslim olmasıdır [9].

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir [10].

Edelwich (1980) tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim müsteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar / sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum sayılabilmektedir. Başka bir deyişle, bir yanda kişisel idealler ve istekler, diğer yanda çalışma koşullarının bozulması arasındaki etkileşim süreci, tükenmişliğe neden olmaktadır [11].

Günümüzde, tükenmişlik konusunda kabul gören en önemli kuramlardan biri Maslach ve Jackson’un üç faktörlü tükenmişlik modelidir. Maslach ve Jackson tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak tanımlamaktadırlar [6].

- Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion):

Maslach’a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişliktir. Çalışanlardan örgütsel ve kişisel yöndeki beklentilerin duygusal tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Araştırmalar yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu belirtmektedir [12].

Bu üç boyutlu tükenmişlik kavramının temelinde "duygusal tükenme" boyutunun yer aldığı, diğer iki boyutun ise bunu tamamlayan boyutlar olduğu ileri sürülmektedir [13].

Duygusal tükenme, insanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılması durumudur [14]. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar verici ve

sorumlu davranmadığını ve hizmeti vermekte yetersiz olduğunu düşünmektedir [2]. Gergindir ve engellenmişlik duyguları yaşamaktadır. Ertesi gün işe gitme zorunluluğu kişide büyük bir sıkıntı yaratmaktadır [15].

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ya da aşırı yüklenilmiş olma durumu sonucu oluşan duygusal tükenme, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı duygudan yoksun ve umursamaz bir şekilde davranmalarına yol açar [16].

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendini zorlar ve diğer insanların talepleri altında ezilir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir, tekrar doldurmak için kaynak bulamazlar [17].

- Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Maslach’ın tanımladığı ikinci bileşen duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır [18].

Tükenmişliğin ikinci bileşeni olan duyarsızlaşma çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde gözlenmektedir. Duyarsızlaşma; çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendisini gösterir. Bu dönemde çalışan, müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir.

İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın belirtileridir.

- Kişisel Başarısızlık (Personal Accomplishment)

Kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verir. Bu durumda tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel basan

hissi ortaya çıkar, içinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar. Bunun sonucunda ise kişi kendine olan saygısını kaybedip, depresyona girebilir [17].

İşe ve hizmet verilen kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve caresizlik hisseder.

Kişisel başarısızlık hissi düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük üretkenlik, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, benlik saygısında azalma gibi belirtileri içerir [19].

Tükenmişliğin belirtileri çok çeşitlilik göstermektedir. Genel olarak bu belirtiler fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç kategoride gruplanabilir:

- Fiziksel Belirtiler; uykusuzluk-uyuşukluk, düşük enerji, yorgunluk-bitkinlik duygusu, sık sık geçirilen soğuk algınlığı, nedeni bilinmeyen baş ağrıları ve genel vücut ağrıları, kilo kaybı, gastroentestinal sistem rahatsızlıkları, deri yakınmaları, solunum güçlüğü, kalp hastalıkları, zayıflık hissi, kaza yapmaya eğilim, hastalıklara kolay yakalanma, ürpermeler, sık sık grip veya nezlele yakalanmak, sık sık baş ağrısı, bulantı nöbetleri, kas tutulmaları, sırt ağrıları çekmek, psikosomatik şikayetler, yemek yeme alışkanlıklarının değişmesi ve uyku güçlüğü çekmek şeklinde sıralanabilir.

- Psikolojik Belirtiler; duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik, caresizlik, köşeye kısılmış hissine kapılmak, gözlerin çok çabuk dolması, bazen kontrolsüz ağlama krizlerine girmek, depresyon, günlük hayatın faaliyetlerini gerçekleştiremeyecek kadar düşük duygusal enerjiye sahip olmak, "verecek birşey kalmadı" hissine kapılmak, arkadaşlar, müşteriler ve akrabalar tarafından çok kolay kızdırılabilme, işten ve insanlardan daha az zevk almak, yalnızlık ve cesaretsizlik duygularına kapılmak şeklinde belirtilebilir. Tükenmişlik, ani öfkeyi, sıklıkla ağlamayı, haykırıp çığlık atmaya, ilaç ve alkol kullanımında artışı, depresyon ve ahlak kurallarını çiğnemeyi, fiziksel tükenmeyi, evlilik ve aile problemlerini içeren çeşitli kişisel fonksiyon bozuklukları ile ilişkilidir [15].

- Davranışsal belirtiler; kişinin kendisine, işine ve hayata karşı negatif bir tutum takınması, hatta aşağılık kompleksine kapılacak, kendisini yetersiz, iktidarsız, kararsız ve karamsar hissedecek kadar kendisine karşı

eleştirel olması, daha önce hiç davranmadığı kadar soğuk ve ukala davranmak, arkadaşları, müşterileri ve çalışanları birey yerine problemin bir parçası olarak algılayabilecek kadar olumsuz yargılarda bulunmak, alaycı ve negatif olmak gibi içerir. Zihinsel belirti bulguları, doyumсуzлuk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savaşklama gibi davranışlar görülebilir [16]. Ayrıca, işe uyumda güçlük, duygulanım bozuklukları, çabuk öfkelenme, kaba davranışlarda bulunma, takdir edilmediğini düşünme ve alınganlık, işe gitme isteğinde azalma, işten kaçma, iş doyumсуzлuđu, sık sık işi bırakmayı düşünme, hatalar yapma, bazı şeyleri erteleme yada sürüncemede bırakma, izinsiz olarak yada hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, Karar vermekte- inisiyatif kullanmakta zorluk çekmek gibi davranışsal belirtiler de olabilmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde örgüt yapısında son derece önemli değişikliklere neden olduğu görülmektedir. Bu değişiklikler; işi savaşklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve vb. yollarla izni uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, aile hayatının çökmesi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinde uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumсуzлuđu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir şeklinde özetlenebilir. Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriye azaltmaları ve emekliye ayrılmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir [12,20].

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çok genel olarak "çalışanın örgüte olan sevgi bağının dayanıklılığı" olarak tanımlanmaktadır [21]. Bu tanımdan başka, "çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın gücü" [22]; "kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün parçası gibi algılamasının derecesi" [23] gibi tanımlar yapılmaktadır. Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın sık kullanılan tanımında örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü; örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği ve örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek olarak ifade edilmiştir [24].

Davis ve Newstrom (1989)'a göre Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır [25]. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda

bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir [26].

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır [27].

Meyer ve Allen Örgüte bağlılığı üç boyut altında incelenmiştir [24]:

• **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte duygusal açıdan bir sevginin ifadesi, ilgisi ve örgütle özdeşleşmeyi içerir. Örgüte duygusal açıdan bağlı çalışanlar kendilerinden kaynaklanan istekle örgütte kalmaya devam ederler. Morrison'a göre, yüksek düzeyde duygusal bağlılık çalışanın işini etkileşim içeren alışverişler olarak görmesine neden olur. Bu görüşe göre, bağlılık çalışanları iş gereklerinin üzerinde davranmaya yöneltmek yerine, onların rol gereklerini algılama biçimlerini farklılaştırmaktadır.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir [28].

İş doyumunu iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, daha global bir kavramdır. Oysa, iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir [29]. İş doyumunu-örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş doyumuna yol açtığı [30]; diğer bazı çalışmalarda da iş doyumunu ile bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir [31]. Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağlılığın üç boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır [32].

Ülkemizde yapılan araştırmada ise işin genel yapısından duyulan doyum ve toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır [33].

• **Zorunlu (Devamlılık) Bağlılık:** Bu boyut da ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir

alternatif olmadığı durumlara dayalıdır. Örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı bir çalışan işine ve örgüte ihtiyacı olduğu için bir bağlılık duyar. İş olanaklarının sınırlı olması, örgütün çalışana sunduğu imkânlar bu bağlılıkta önemlidir.

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de "koşullar gerektirdiği için" örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır [28]. Nitekim, araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir [33].

• **Minnet (Normatif) Bağlılığı:** İnkesele bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, örgütün kendilerine sundukları olanaklar ve yaptığı iyiliklerden ötürü sadakat hissiyle hareket ederler. Bu bağlılık çalışanların işle ilgili sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkiler. Morrison'a göre diğerlerinden daha güçlü bir sadakat hissine sahip bireylerin örgütsel işlevselliği olan davranışları gösterme olasılıkları daha yüksektir. Örgüte sadık çalışanlar örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeyi doğru ve yapılması gereken şey olarak görürler.

Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin "doğru bir davranış" olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir [28]. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin "sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma" olduğu görülmüştür [33].

Ancak, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü, işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade

etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir [34].

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir [35]. Araştırma sonuçları da, varsayıldığı üzere, bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermiştir [36]. Türk çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma da duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu; devamlılık bağlılığının işten ayrılma niyetini etkileyen faktör olmadığını ortaya çıkarmıştır [33].

Örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar taşımaktadır. Örgüt açısından sonuçları ele alındığında; çalışan devrini düşürdüğü, işe devamsızlıkları azalttığı, örgütte kalıcı ve güvenilir bir işgücünün temin edilmesine yardımcı olduğu, işten ayrılma niyetini azalttığı, iş tatmini düzeyini arttırdığı, ekip çalışmasını olumlu yönde etkilediği, çalışanın performansının yükselmesine ve yenilik – yaratıcılığının artmasına sebep olduğu görülmüştür [37].

I.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir [38].

Cüceloğlu iş tatminini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. O’na göre iş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. [39].

İş tatmini çalışanların daha önceki deneyimleri, yaşantıları ve duyguları ışığında işlerine ve işletmelerine karşı gösterdikleri genel tutum olarak görülmektedir. Bu tutum olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumsuzluk durumunda iş tatmini düşük, olumlu olması halinde ise iş tatmini yüksek olacaktır. Bu anlamda iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı olarak görülmektedir [40]. Benzer şekilde Cook, 1981 [41], Oshagbemi, 1999 [42], Hackman ve Oldham (1975) [43] da iş tatminini çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuz olarak tanımlamışlardır.

İş tatmini, işgörenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğünde, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörler iş tatminini yaratan değişkenler olarak görülebilir. Bununla beraber, iş tatminini sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların iş tatminini sağlayan faktörleri,

• Kişiyi ilişkin faktörler (*kişilik özellikleri, medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durum, kıdem gibi*) [44]

• İşe ilişkin faktörler (*işin kendisi, ücret, terfiler, ödüllendirme, denetleme, çalışma grubu ve koşulları gibi*) [40,45,46]

olarak iki grup altında topladığı görülmektedir [40].

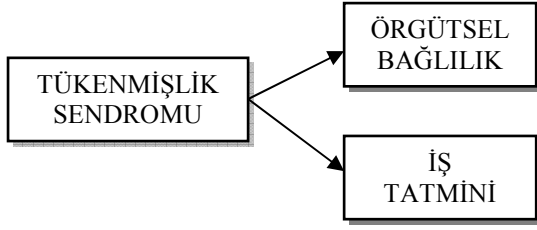
Yapılan çalışmalar sonucunda işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı isten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmıştır [40]. Bu hem birey hem de kurum açısından önemli bir faktördür. Kurum için çalışanların işlerinden tatmin olmaları verimlilik ve performans bakımından, sağlıklı bir iletişim sağlanması bakımından, yüksek maliyetlere neden olan iş gücü devri, devamsızlık ve olumsuz sendikal hareketlerin önüne geçilmesi açısından önemlidir [47].

İş doyumsuzluğunun hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli sonuçları doğurguları vardır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. İş doyumundaki azalmalar ise kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş yaşamına yansımaları da psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler, çok sık rapor alma ya da uzun süreli çay molaları vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir [48]

II. YÖNTEM

II.1. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmaya ilişkin model Şekil.1’de gösterilmektedir.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

Şekil.1’deki modelden de görüldüğü gibi, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etki sahibi olan bir öncel olarak ele alınmıştır. Analizlerde tükenmişliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki açıklayıcı etkisi ortaya konmaya çalışılmaktadır.

II.2. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde tükenmişlik ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve dördüncü bölümde iş tatmini ölçeği bulunmaktadır.

Anketin ön yüzeyinde çalışmanın amacını açıklayan ve verilen yanıtların sadece akademik değerlendirmeler için kullanılacağını ifade eden bir ön açıklama yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmadıkları, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdeme ait kişisel bilgilerini vermeleri de istenmiştir.

Çalışmada [13] [9] tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, kendi adıyla “Maslach Burnout Inventory” (MBI) olarak literatüre geçmiştir [6]. Ölçek 3 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar;

- Duygusal Tükenme (9 ifade)
- Duyarsızlaşma (5 ifade)
- Kişisel Başarısızlık (8 ifade) .

Her bir ifade “Hiçbir Zaman (1)”dan, “Her Zaman (5)”a uzanan 5’li aralıklı ölçek ile değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma puanının yüksek olması, kişisel başarı puanının ise düşük olması tükenmeyi göstermektedir.

Tablo.1. Standart Tükenmişlik Puanları

TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI	STANDART PUANLARA GÖRE DÜZEYLER		
	YÜKSEK DÜZEY	ORTA DÜZEY	DÜŞÜK DÜZEY
Duygusal Tükenme	18 ve üzeri	17-12	11-0
Duyarsızlaşma	10 ve üzeri	9-6	5-0
Kişisel Başarı Düzeyi	0-21	22-25	26 ve üzeri

Kaynak : Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22 - 25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 143-154 [13].

Üçüncü bölümde 25 ifadeden oluşan Allen Ve Meyer (1990)’in örgüte bağlılık ölçeği yer almaktadır. İfadeler “tamamen katılıyorum (5)” dan “hiç katılmıyorum (1)” a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir. Ölçeğin 3 alt boyutu bulunmaktadır;

- Duygusal Bağlılık (8 ifade)
- Zorunlu (Devamlılık) Bağlılık (9ifade)
- Minnet (Normatif) Bağlılığı (8 ifade)

Son bölümde ise 20 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek 1967yılında tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir [49]. Ölçeğin 2 alt boyutu bulunmaktadır:

- İçsel iş tatmini (6 ifade)
- Dışsal İş tatmini (14 ifade)

II.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da farklı sektöründe ve farklı kurumlardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem metodu olarak kolay ulaşılabilir örneklem metodu kullanılmıştır. Toplam 250 tane anket dağıtılmış ve bunlardan 215 tanesi geçerli anket olarak değerlendirmeye alınmıştır. Geçerli anket oranı % 86’dır. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların;

- % 64’ünün erkek olduğu,
- % 30’unun bekâr olduğu,
- %25’inin çocuğunun olmadığı,
- %55’nin üniversite mezunu olduğu,

- çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1 ile 32 yıl arasında değiştiği (ortalama 6,8),

- halen çalıştıkları kurumdaki kıdemlerinin 1 ile 20 yıl arasında değiştiği (ortalama 4,2)

ortaya çıkmıştır.

II.4. Uygulama

Anket formları kalımcılara, çalıştıkları kurumlara gidilerek, elden dağıtılmıştır. Formlar bırakıldıktan 1 hafta sonra toplanmak üzere deneklere bırakılmıştır. Anketlerin dağıtılması ve geri toplanması Mart 2009 içerisinde tamamlanmıştır.

II.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada demografik değişkenleri tanımlamak için frekans dağılımı, ölçeklerin güvenilirliğine bakmak için cronbach alpha (α) güvenilirlik analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Değerlendirmeler SPSS paket programı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır.

II.6. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın;

- Sadece İstanbul ilinde yapılmış olması,
- Sektör ayırımına gidilmemesi,
- Sektör içerisinde işletmelerin sınıflandırmasına gidilmemesi
- Kolayda örneklem metodunun kullanılması

sınırlılıkları olarak görülmektedir.

III. BULGULAR

III.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda ölçek ile sunulan “tükenmişlik” , “örgütsel bağlılık”ve “iş tatmini” ifadelerinin ayrı ayrı güvenilirliklerine bakılmıştır. Güvenilirlik analizinde cronbach alpha (α) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	A
Tükenmişlik	,863
Duygusal Tükenme	,918
Duyarsızlaşma	,801
Kişisel Başarısızlık	,707
Örgütsel Bağlılık	,848
Duygusal Bağlılık	,903
Zorunlu Bağlılık	,815
Minnet Bağlılığı	,712
İş Tatmini	,978
İçsel İş Tatmin	,983
Dışsal İş Tatmin	,969

III.2. Ölçeklere İlişkin Değerlendirmeler

Anket içerisinde yer alan ölçeklerden;

- “tükenmişlik” ölçeği orijinal boyutları
- “örgütsel bağlılık” ölçeği orijinal boyutları
- “iş tatmini” ölçeği toplam değeri

üzerinden analizlere dahil edilmişlerdir. Tablo.3’de analizlere esas olan, ölçeklere ilişkin ortalamalar toplu olarak sunulmaktadır.

Tablo.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Ort.
Tükenmişlik	
Duygusal Tükenme	28.9
Duyarsızlaşma	13.1
Kişisel Başarısızlık	26.8
Örgütsel Bağlılık	
Duygusal Bağlılık	3.26
Zorunlu Bağlılık	3.99
Minnet Bağlılığı	2,97
İş Tatmini	
İçsel İş Tatmin	3,85
Dışsal İş Tatmin	3.92

III.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın modeline uygun olarak tükenmişlik boyutlarının ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini üzerindeki katkısı ortaya koymak üzere regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo.4) .

Tablo.4. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Tükenmişlik Boyutları	Bağımlı Değişkenler	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Duygusal Tükenme					-,195	,345	,042
Duyarsızlaşma	Duygusal Bağlılık	,164	,136	,035	-,247	-,351	,037
Kişisel Başarısızlık					,238	,438	,076
Duygusal Tükenme					-,363	,778	,046
Duyarsızlaşma	Zorunlu Bağlılık	,363	1,139	,006	-,470	-1,363	,022
Kişisel Başarısızlık					,590	1,317	,136
Duygusal Tükenme					-,869	1,336	,038
Duyarsızlaşma	Minnet Bağlılığı	,596	2,945	,021	-,471	-1,715	,037
Kişisel Başarısızlık					,937	2,627	,089
Duygusal Tükenme					-,223	-,457	,064
Duyarsızlaşma	İşsel İş Tatmini	,304	,874	,005	-,575	1,596	,062
Kişisel Başarısızlık					-,003	-,007	,095
Duygusal Tükenme					-,095	-,226	,028
Duyarsızlaşma	Dışsal İş Tatmini	,486	1,893	,032	-,534	1,723	,036
Kişisel Başarısızlık					,459	1,141	,097

Elde edilen sonuçlardan, tükenmişlik boyutlarından “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma”nın örgütsel bağlılık boyutları üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca, aynı boyutların iş tatminin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İncelemelerde mevcut ilişkilerin ters yönlü olduğu görülmektedir. Bu işgörenlerin, tükenmişlik düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin düştüğünü göstermektedir.

Tablo 4;

- Bağlılık boyutlarından

- o Duygusal bağlılık açısından incelendiğinde, R square değerinin oldukça düşük olduğu, modele en çok katının tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma tarafından yapıldığı

- o Zorunlu bağlılık açısından incelendiğinde, R square düşük sayılabileceği, modele en çok katının yine tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma tarafından yapıldığı

- o Minnet bağlılığı açısından incelendiğinde, R square orta seviyede olduğu, modele en çok katının diğer bağlılık boyutlarında olduğu gibi yine duyarsızlaşma tarafından yapıldığı

- İş tatmini boyutlarından

- o İşsel İş tatmini açısından incelendiğinde, anlamlı sonuçların çıkmadığı

- o Dışsal İş tatmini açısından incelendiğinde, R square orta seviyede olduğu ve modele en çok katının duyarsızlaşma tarafından yapıldığı

görülmektedir.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada iş tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları üzerindeki açıklayıcı etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada tükenmişlik boyutlarından kişisel başarısızlık boyutu hiçbir analizde anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Ortalamalar incelendiğinde, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu, buna karşılık iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin orta seviyelerde olduğu görülmektedir. Tükenmişlik seviyesi yüksek olan işgörenlerin bağlılıklarının ve iş tatminlerinin çok daha düşük olması beklenirken, genel ekonomik yapı içerisinde iş olanaklarının azalması, emek piyasasında ciddi bir daralmaya gidilmesi, çalışanın mevcut içinde sıkıntıları olsa da işinden memnun olması ve örgüte bağlılık duyması sonucunu doğurduğu düşünülebilir. Bu düşüncenin nitel araştırma metotları ile ölçülmesi bu alandaki çalışmalar farklı bir bakış açısı sağlayacaktır.

Diğer yandan tükenmişlik boyutları ile bağlılık ve iş tatmin arasında anlamlı çıkan sonuçların, literatürdeki diğer çalışmalarla paralel sonuçlara sahip olduğu söylenebilir. Özellikle hizmet sektöründe (doktorlar, hemşireler, öğretmenler, çağrı merkezi çalışanları gibi) çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ve demografik değişkenlerin bu sonuçlar üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı görülmektedir.

Diğer yandan kimi çalışmalarda tükenmişlik düzeyi yüksek olsa da örgütsel ve kişisel düzeyde tükenmişliğin yönetilmesine ilişkin planlı ve programlı uygulamaları varlığının örgütsel çıktılar açısından olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir [50]. İleriye dönük araştırmalarda bu yöndeki planları uygulamaların varlığının da ölçülmesi değerlendirme açısından yararlı olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Barut, Y. & Kalkan, M. (2002). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Dergisi*, (14), 65-76.
- [2] Aslan, H. (2000). Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri ABD, *Arşiv Dergisi*, (9), 427-436.
- [3] Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [4] Örmən, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [5] Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165
- [6] Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(99), 99-113
- [7] Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 9(5), 16-22.
- [8] Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey - Bass.
- [9] Çam, O. (1991), Hemsirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi, İzmir.
- [10] Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (Ed.: Tevrüz, S.). 2. Baskı. İstanbul: Türk Psikologlar Deneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.
- [11] Perlman, B. & Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and Future Reserarch. *Human Relations*, 35(1), 283-305.
- [12] Tuğrul, B. & Çelik, E. (2002). Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-18
- [13] Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 22 - 25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 143-154.
- [14] Özyurt, A.; Söylemez, D.; Aydın, G.D.; Sur, H. & Hayran, O. (2004). Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi. Türk Tabipleri Birliği Uzmanlık Dernekleri Koordinasyon Kurulu (TTB-UDKK) X. Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kurultayı. *Tıp Dünyası Dergisi*, (128), 1-7.
- [15] Maraşlı, M. (2003). Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [16] Aslan, D.; Kiper, N.; Karaağaoğlu, E.; Topal, F.; Gündük, M. & Cengiz, Ö.S. (2005). Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- [17] Dursun, S. (2000). Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi Ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- [18] Sılgı, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- [19] Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [20] Lau, P.S.Y. (2002). Teacher Burnout in Hong Kong Secondary Schools. *A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education*. The Chinese University of Hong Kong.
- [21] Grusky, O. (1966). *Career Mobility and Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488- 503.
- [22] Leong, C.S.; Furnham, A. & Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1365.
- [23] Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. 5th. Ed. New York: John Wiley&Sons Inc.

- [24] Kamer, M. (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [25] Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. 8th Ed. New York: McGraw Hill Book Company.
- [26] Nortcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, yayın şehri: The Dryden Press.
- [27] Morrow, P.C. McElroy, J.C. (1986). Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 7(2), 139-145.
- [28] Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [29] Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2) . 224-247.
- [30] Bateman, T.S. & Strasser, S.A. (1984). Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112
- [31] Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- [32] Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment On Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.
- [33] Wasti, S.A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Ed.: Aycan, Z.). *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 201-224.
- [34] Uyguç, N. (2003). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı. *XI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Ü., İİBF, Afyon, 432-438.
- [35] Çetin, G. (2006). The Relationship Of Pre-Entry Job Choice Variables and Early Work Experiences To Early Employment Organizational Commitment. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [36] Deconinck, J.B. & Bachmann, D.P. (1994). Organizational Commitment And Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- [37] Birlik, M.A. (1999). Öğretmenlerin Mesleki Doyumu Ve Eğitim Anlayışları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi, İzmir.
- [38] Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- [39] Cüceloğlu, D. (1992). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [40] Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:226.
- [41] Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4) ,621-656.
- [42] Oshagbemi, T. (1999). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple İtem Measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5/6), 388-403.
- [43] Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- [44] Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- [45] Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: Mc Graw- Hill International Edition.
- [46] Eren, E. (1993). *Yönetim Ve Organizasyon*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- [47] Vecchio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. 2nd Ed. New York: Dryden Pres.
- [48] Yıldırım, F. (2007) İş Doyumu İle Örgütsel adalet Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 62(1), 253-278.
- [49] Baycan, A. (1985). An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [50] Börü, D. & Çiper, A. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansına Etkisi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs, Sakarya, 552-560.

Nevzat DEMİR (n.demir@firat.com) has a Ph. D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and organizational behavior.