

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**İŞ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE YENİ BİR
KAVRAM PSİKOLOJİK BENCHMARKING:
BİREYSEL PSİKOLOJİNİN ÖRGÜT ATMOSFERİNE
ADAPTASYONU**

Hasan Tezcan Uysal

Zonguldak 2018

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**İŞ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE YENİ BİR
KAVRAM PSİKOLOJİK BENCHMARKING:
BİREYSEL PSİKOLOJİNİN ÖRGÜT ATMOSFERİNE
ADAPTASYONU**

**Hazırlayan
Hasan Tezcan Uysal**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Gökhan Ofloğlu**

Zonguldak 2018



**ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ FORMU

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını, yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

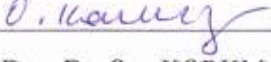
25 / 10 / 2018

Hasan Tezcan UYSAL

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 151382201006 numaralı H. Tezcan UYSAL'ın hazırladığı “İş ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Bir Kavram Psikolojik Benchmarking: Bireysel Psikolojinin Örgüt Atmosferine Adaptasyonu” konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25/10/2018 Perşembe günü saat 10:00’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan 
Doç. Dr. Oya KORKMAZ

Üye 
Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU (Danışman)

Üye 
Doç. Dr. Ramazan AKSOY

Üye _____
Doç. Dr. Hakan Murat ARSLAN

Üye 
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat BAŞARAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

25.10. /2018


Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
İş ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Bir Kavram Psikolojik
Tez Başlığı : Benchmarking: Bireysel Psikolojinin Örgüt Atmosferine
Adaptasyonu
Tez Yazarı : Hasan Tezcan Uysal
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gökhan Ofluoğlu
Tez Türü, Yılı : Doktora Tezi, 2018
Sayfa Adedi : 255

Psikolojik benchmarking, örgütlerde performansın artırılması ve bu artışta sürekliliğin sağlanabilmesi için mevcut örgüt çalışanlarının psikolojik tutumlarının saptanarak, hakim örgüt atmosferiyle kıyaslandığı ve elde edilen bulgular ile bireylere yönelik yönetim merkezli davranışsal tutumların belirlendiği sistematik bir süreçtir. Modelinin amacı, uygulandığı alan bakımından homojen, kapsadığı bireyler açısından heterojen olan örneklerde çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerini saptamak, bu düzeyleri örgütün atmosferine hakim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyi ile kıyaslamak, gerektiğinde performans, verimlilik vb. kavramlar ile birlikte analiz ederek atmosfere uyum sağlayamayan çalışanları tespit etmek ve tespit edilen çalışanlara yönelik davranışsal tutumlar geliştirerek bireysel psikolojinin örgüt atmosferine adaptasyonunu sağlamaktır. Psikolojik benchmarking modeli ile çalışanların psikolojilerinin değerlendirilmesine farklı bir bakış açısı getirmeye ve örgüt yöneticilerinin saptamakta zorlandığı davranışsal tutumların tespitini daha basite indirgenmeye çalışılmaktadır. Geliştirilen model ile yöneticiler gerçekleştirecekleri tutumları örgütün tamamına uygulamak zorunda kalmayacak, sadece gerekli çalışanlara gerekli boyutlarda ve gerekli düzeyde iyileştirmeler yapılarak lokal problemler örgütün diğer çalışanlarına yayılmadan çözülmüş olacaktır. Böylece örgüt yöneticileri iş yüklerini azaltacak, hem işgörenler iyi bir örgüt atmosferinde çalışacak hem de kontrolsüz örgüt atmosferinden kaynaklı işten ayrılma, işe geç gelme, işe gelmeme gibi eylemler minimize edilerek örgütün maddi zararı asgari düzeye indirilmiş olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Benchmarking, İş ve Örgüt Psikolojisi, Yönetimde Davranışsal Tutumlar.

ABSTRACT

Institution : ZBEU Institute of Social Sciences, Department of Business
Title : A New Conception in Work and Organizational Psychology: Psychological Benchmarking - The Adaptation of Individual Psychology Towards Organizational Atmosphere
Author : Hasan Tezcan Uysal
Adviser : Assoc. Prof. Gökhan Ofluoğlu
Type of Thesis, Year : Ph.D. Thesis, 2018
Total Number of Pages : 255

Psychological benchmarking is a systematic process in which the the psychological status of the current employees within the organization is determined and compared with the prevailing organizational atmosphere in order to increase performance and efficiency within the organizations and maintain its continuity with this increase and where in sequence the management-centered behavioral attitudes are identified with these obtained findings. The purpose of the model that will be developed within the thesis is to determine the levels of the work and organizational psychology of the emplyoeyes in samples which is homogeneous in terms of the area it is applied and heterogeneous in terms of the the individuals that it covers, to compare these levels with the level of work and organizational psychology level that prevails the atmosphere of the organization, and to detect the employees that do not accommodate themselves to the atmosphere by analyzing the performance, efficiency etc. concepts when necessary and to ensure the adaptation of individual psychology to the atmosphere of the organization by improving behavioral attitudes for the employees determined. In this way, both the executives of the organizations will lessen their workloads and all of the employees will be carrying out their works within a healthy atmosphere and the pecuniary damage of the organization will be lessened by minimizing the actions such as quitting the job, absenteeism and coming to the job late which stem from uncontrolles organization atmosphere. Besides, one more will be added to the psychological measurement models within the field of work and organizational psychology with the psychological benchmarking concept that will be introduced to the literature.

Keywords: Psychological Benchmarking, Work and Organizational Psychology, Behavioral Attitudes in Management

ÖNSÖZ

İş yaşamının değişen yapısıyla birlikte giderek önem kazanan iş ve örgüt psikolojisi, çalışma ortamının optimize edilmesinde ve kıt kaynakların etkin işgücü ile kullanılmasında büyük rol oynamakta, iş ve örgüt psikologluğu dünyanın birçok ülkesinde önemli bir meslek olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla ülkemizde de bu alandaki araştırmaların artmasını, insan odaklı çalışmaların soyut yapılardan arındırılarak örgütlerde uygulanabilir çözümler üretmesini, literatüre kazandırılan bu eserin modern örgüt yöneticilerine, araştırmacılara ve akademisyenlere faydalı olmasını dilerim.

Eserin hazırlanmasında görüşleri ile katkıda bulunan değerli öğretim üyeleri; Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU'na, Doç. Dr. Ramazan AKSOY'a, Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat BAŞARAN'a, Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a ve Doç. Dr. Hakan Murat ARSLAN'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bu tezi, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, her zaman yanımda olan hayattaki en büyük destekçim eşim Teslime Taş UYSAL'a ve tez sürecindeki en büyük moral kaynağım oğlum Atahan Ali UYSAL'a atfediyorum.

Zonguldak, 2018

Hasan Tezcan Uysal

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1. İŞ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ.....	3
1.1. İş ve Örgüt Psikolojisinin Pozitif Değişkenleri.....	7
1.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	7
1.1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	11
1.1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları	16
1.1.1.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Literatür Taraması	17
1.1.2. İş Tatmini	18
1.1.2.1. İş Tatmininin Boyutları	22
1.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	23
1.1.2.3. İş Tatminine Yönelik Literatür Taraması	25
1.1.3. Motivasyon	26
1.1.3.1. Motivasyon Boyutları.....	29
1.1.3.2. Motivasyon Araçları.....	32
1.1.3.3. Motivasyona Yönelik Literatür Taraması	33
1.2. İş ve Örgüt Psikolojisinin Negatif Değişkenleri	34
1.2.1. İş Stresi.....	34
1.2.1.1. İş Stresinin Nedenleri, Belirtileri ve Sonuçları	39
1.2.1.2. İş Stresine Yönelik Literatür Taraması	41
1.2.2. Tükenmişlik.....	42
1.2.2.1. Tükenmişliğin Boyutları	45
1.2.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri	48
1.2.2.3. Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları	50
1.2.2.4. Tükenmişliğe Yönelik Literatür Taraması	52
1.2.3. İşten Ayrılma Niyeti	53

1.2.3.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	54
1.2.3.2. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Literatür Taraması.....	57
1.3. İşgören Performansı.....	58
1.3.1. İşgören Performansına Etki Eden Faktörler	61
1.3.2. İşgören Performansı Üzerinde İş ve Örgüt Psikolojisinin Etkisi.....	62
2. ÖRGÜTLERDE BENCHMARKING	66
2.1. Benchmarking'in Tanımı ve Tarihi	66
2.2. Benchmarking'in Amacı ve Önemi.....	67
2.3. Benchmarking Türleri.....	70
2.3.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking	70
2.3.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking.....	71
2.4. Benchmarking Yöntemleri ve Uygulama Süreçleri	73
2.5. Benchmarking'e Yönelik Literatür Taraması	75
3. YENİ BİR KAVRAM: PSİKOLOJİK BENCHMARKING.....	76
3.1. Psikolojik Benchmarking Planlama ve Uygulama Süreçleri.....	79
3.1.1. Araştırmanın Yapılacağı Örgütün Seçimi.....	81
3.1.2. Araştırmanın Yapılacağı Örgütün Uygunluğunun Belirlenmesi.....	81
3.1.3. Uygun Örgütte Erişilebilecek Maksimum Kapsama Alanının Belirlenmesi.....	82
3.1.4. İncelenmek İstenen Kriterlerin Belirlenmesi	82
3.1.5. Kriterlere Yönelik Veri Elde Etme Yöntemlerinin Belirlenmesi	82
3.1.6. Verilerin Elde Edilmesi.....	83
3.1.7. Kriterler Arasında İstatistiki Anlamlılık Analizinin Yapılması	83
3.1.8. Kriterlerin İlişki ve Etki Düzeylerinin Saptanması	84
3.1.9. Örgütün ELECTRE Yöntemi ile Analiz Edilmesi.....	84
3.1.10. Benchmarking Yapılacak Çalışanların Belirlenmesi	89
3.1.11. Kriterlerin Örgüt Atmosferindeki Ortalamalarının Hesaplanması	89
3.1.12. Kriterlerin Ortalamalarının Çalışanların Ortalamaları İle Kıyaslanması	89
3.1.13. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Saptanması	90
3.1.14. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Değişken Kriterlerinin Analizi	90
3.1.15. Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Hücreler ve Çalışanlar İçin Belirlenmesi	90

4. MODEL OLUŞTURMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	91
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	95
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu	96
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	96
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	97
4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	97
4.7. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri	98
4.7.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	98
4.7.2. Normallik Analizi	102
4.7.3. Korelasyon Analizi	104
4.7.4. Regresyon Analizi Varsayımları.....	105
4.7.5. Regresyon Analizi	106
4.7.6. One-Way ANOVA Testi.....	109
4.8. ELECTRE Analizi	111
4.8.1. ELECTRE Analizi Bulguları ve Yorumları	116
4.9. Psikolojik Benchmarking Analizi	117
4.9.1. Hücre Kodu ve Sanal Kod Haritalaması.....	117
4.9.2. Kriterlerin Örgüt Atmosferindeki Ortalamalarının Hesaplanması	118
4.9.3. Kriter Ortalamalarının Çalışanların Ortalamaları İle Kıyaslanması.....	120
4.9.4. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Saptanması	121
4.9.5. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanlara Yönelik Benchmarking	126
4.9.6. Hücrel Benchmarking Uygulaması	158
4.9.7. Örgütün Geneli İçin Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Belirlenmesi	170
4.9.8. Hücreler İçin Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Belirlenmesi...	172
4.9.9. Psikolojik Benchmarking Kimliği – Örnek Tasarım	177
SONUÇ	178
KAYNAKÇA	185
EKLER	232
EK-1. Oto Korelasyon Analizi.....	232
EK-2. Eş Varyanslılık Analizi	233
EK-3. Hataların Normallığı Testi.....	239

EK-4. İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzini.....	251
EK-5. İlgili Kamu Kurumu Araştırma İzini.....	252
EK-6. Araştırmada Uygulanan Anket Örneği.....	253
ÖZGEÇMİŞ	255



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1: Benchmark Psychology & Psikolojik Benchmarking	78
Tablo 4.1: Veri Sağlayıcıların Betimleyici İstatistiksel Verileri	98
Tablo 4.2: Uyum İyiliği İstatistikleri	99
Tablo 4.3: Model 1 - Uyum Değerleri.....	99
Tablo 4.4: Model 2 - Uyum Değerleri.....	100
Tablo 4.5: Güvenirlik Analizi.....	102
Tablo 4.6: Normallik Testleri	102
Tablo 4.7: Normallik Testleri – Betimleyici İstatistikler	103
Tablo 4.8: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 4.9: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Per. – ANOVA.....	106
Tablo 4.10: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Per. - Model	107
Tablo 4.11: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Per. – ANOVA.....	108
Tablo 4.12: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Per. - Model	108
Tablo 4.13: Negatif İş ve Örgüt Psik. Hücre Kodu – One Way ANOVA	110
Tablo 4.14: Pozitif İş ve Örgüt Psik. Hücre Kodu – One Way ANOVA	110
Tablo 4.15: İşgören Performansı & Hücre Kodu – One Way ANOVA	111
Tablo 4.16: Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması.....	112
Tablo 4.17: Uyum ve Uyumsuzluk Setleri	114
Tablo 4.18: Alternatiflerin Baskınlık Sıralaması.....	116
Tablo 4.19: Örneklemenin Sanal Kod Dağılımı.....	117
Tablo 4.20: Örgüt Atmosferi ve Eşik Değerleri	118
Tablo 4.21: Eşik Değeri ile Çalışanların Değerlerine Yönelik Benchmarking	120
Tablo 4.22: İncelenmesi Gereken Kritik Düzeydeki Çalışanlar	122
Tablo 4.23: İncelenmesi Gereken Olumlu Düzeydeki Çalışanlar	122
Tablo 4.24: İncelenmesi Gereken Olumsuz Düzeydeki Çalışanlar	123
Tablo 4.25: İncelenmesi Gereken Kritik Düzeydeki Çalışanların İş ve Örgüt Psikolojisi Kıyaslaması.....	123
Tablo 4.26: İncelenmesi Gereken Olumlu ve Olumsuz Düzeydeki Çalışanların İş ve Örgüt Psikolojisi Kıyaslaması.....	124
Tablo 4.27: Kritik Düzeydeki Çalışanların Hücrel Dağılımı	125
Tablo 4.28: Olumlu ve Olumsuz Düzeydeki Çalış. Hücrel Dağılımı	126
Tablo 4.29: Hücrelerin Ortalama Değerleri.....	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılık Modeli.....	12
Şekil 1.2: İş Stresi Gelişiminde Çalışma Koşulları ve Kişilik	38
Şekil 1.3: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	55
Şekil 2.1: GAP Analiz Çıktısı	74
Şekil 3.1: Benchmark Psychology Tedavisi Seans Planlaması.....	77
Şekil 3.2: Benchmark Psychology Tedavi Süreci	77
Şekil 3.3: Psikolojik Benchmarking Kılavuzu	81
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	95
Şekil 4.2: Model 1 - Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	100
Şekil 4.3: Model 2 - Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	101
Şekil 4.4: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi Değişkenlerine Ait Regresyon Modelleri	107
Şekil 4.5: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi Değişkenlerine Ait Regresyon Modelleri	109
Şekil 4.6: GAP Analizi - 677472 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan ...	128
Şekil 4.7: GAP Analizi - 546805 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan ...	129
Şekil 4.8: GAP Analizi - 966533 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan ...	131
Şekil 4.9: GAP Analizi - 688337 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan ...	132
Şekil 4.10: GAP Analizi – 129793 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	134
Şekil 4.11: GAP Analizi – 754227 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	135
Şekil 4.12: GAP Analizi – 676340 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	137
Şekil 4.13: GAP Analizi – 800957 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	139
Şekil 4.14: GAP Analizi – 913477 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	141
Şekil 4.15: GAP Analizi – 593239 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	142
Şekil 4.16: GAP Analizi – 135736 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	144
Şekil 4.17: GAP Analizi – 128546 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	145
Şekil 4.18: GAP Analizi – 305005 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	147
Şekil 4.19: GAP Analizi – 433948 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	148
Şekil 4.20: GAP Analizi – 166313 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan...	150
Şekil 4.21: GAP Analizi – 181721 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	151
Şekil 4.22: GAP Analizi – 689028 Kodlu Olumlu Düzeydeki Çalışan.....	152
Şekil 4.23: GAP Analizi – 584715 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	153

Şekil 4.24:	GAP Analizi – 689404 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	154
Şekil 4.25:	GAP Analizi – 875742 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	155
Şekil 4.26:	GAP Analizi – 915548 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	156
Şekil 4.27:	GAP Analizi – 830197 Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan.....	157
Şekil 4.28:	V6RWFF Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	160
Şekil 4.29:	7MXVUL Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	161
Şekil 4.30:	S8NTVQ Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	162
Şekil 4.31:	Y4JB5H Hücreesine Yönelik GAP Analizi	163
Şekil 4.32:	4BNWWN Hücreesine Yönelik GAP Analizi	164
Şekil 4.33:	LY5B9K Hücreesine Yönelik GAP Analizi	165
Şekil 4.34:	4GS8YB Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	166
Şekil 4.35:	9AVN7M Hücreesine Yönelik GAP Analizi	167
Şekil 4.36:	7M6K2X Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	168
Şekil 4.37:	4Q5HP2 Hücreesine Yönelik GAP Analizi	169
Şekil 4.38:	ZN8R8Z Hücreesine Yönelik GAP Analizi.....	170
Şekil 4.39:	Örnek Psikolojik Benchmarking Kimliği.....	177

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	:	Analysis of Moment Structures
APA	:	American Psychological Association
Bkz.	:	Bakınız
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ELECTRE	:	Elimination and Choice Expressing the Reality
GAP	:	Good - Average - Poor
I/O Psyc.	:	Industrial and Organizational Psychology
One- Way ANOVA	:	Tek-Yönlü Varyans Analizi
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
Vd.	:	Ve diğerleri

GİRİŞ

Psikolojik benchmarking; örgütlerde performansın arttırılabilmesi ve bu artışta sürekliliğin sağlanabilmesi için mevcut örgüt çalışanlarının psikolojik tutumlarının saptanarak, hâkim örgüt atmosferiyle kıyaslandığı ve elde edilen bulgular ile bireylere yönelik yönetim merkezli davranışsal tutumların belirlendiği sistematik bir süreçtir. Tasarlanan psikolojik benchmarking modeli; çalışma refahının yükseltilmesinde, örgüt ikliminin optimalleştirilmesinde, işgören performansının arttırılmasında, insan kaynakları yönetiminin iyileştirilmesinde, kritik pozisyonlar için personel seçiminde, yönetsel hamlelerin ne derece başarılı olduğunun ölçülmesinde, geleceğe yönelik personel planlamasında ve iş rotasyonu gibi kararların alınması sürecinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Psikolojik benchmarking modeli, çalışanların iş ve örgüt psikolojilerini pozitif değişkenler ve negatif değişkenler olmak üzere iki kategoride değerlendirmektedir. Pozitif değişkenler olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon, negatif değişkenler olarak da iş stresi, örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları psikolojik benchmarking içerisinde bütünleşik bir şekilde incelenmektedir. Kompleks bir yapıya sahip olan model ile öncelikle araştırmanın yapılacağı doğru ve uygun örgüt seçilmektedir. Uygun örgüt belirlendikten sonra örgütte erişilebilecek maksimum kapsama alanı saptanmaktadır. Bu aşamadan sonra psikolojik benchmarking ile çalışanların hangi iş ve örgüt psikolojisi boyutlarının ele alınacağı ve ek olarak hangi dış kriterlerin (işgören performansı, verimlilik vb.) inceleneceği belirlenmektedir. Kriterler saptandıktan sonra veri elde etme yöntemleri planlanmakta ve uygun veri elde etme yöntemi uygulanarak benchmark için temel veri seti elde edilmektedir. Elde edilen verilere yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve parametrik testler uygulanmaktadır. Bu aşamanın ardından modeldeki kriterlerin örgüt atmosferi içerisindeki ortalamaları olan eşik değerleri belirlenmektedir. Bu aşamada örgüt atmosferinden farklılık gösteren çalışanlar saptanmaktadır. Eğer çalışanların negatif iş ve örgüt psikolojisi incelenmek istenirse negatif eşik değerinin üzerindeki çalışanlar, tersi olarak çalışanların pozitif iş ve örgüt psikolojisi incelenmek istenirse pozitif eşik değerinin altındaki çalışanlar belirlenmektedir. Elde edilen verilerden doğru ve

geçerli benchmarking yapılabilecek düzey yakalandıktan sonra örgütün geneline yönelik olarak Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden birisi olan ELECTRE yöntemiyle işgören performansına etki eden iş ve örgüt psikolojisi değişkenleri arasında stratejik sıralama yapılmaktadır. Modelde bu aşamadan sonra saptanan çalışanlar üzerinde analize devam edilmektedir. Örgütün eşik değerinden farklılaşan çalışanların her biri için her bir kritere yönelik benchmarking uygulanmakta ve her bir çalışan için ayrı bir analiz gerçekleştirilmektedir. Hücrenel bazda çalışan örgütlerde bu aşamada hücrenel benchmarking de uygulanmaktadır. Son aşamada ise örgüt atmosferine adapte edilmesi gereken çalışanlara yönelik yönetim merkezli davranışsal tutumlar belirlenmekte ve her bir çalışana özel olarak bilgileri gizli tutulacak şekilde psikolojik benchmarking kimliği oluşturulmaktadır.

Bu doktora tezinin temel amacı; çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerini saptamak, bu düzeyleri örgüt atmosferine hâkim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyi ile kıyaslamak, gerektiğinde performans, verimlilik vb. kavramlar ile birlikte analiz ederek atmosfere uyum sağlayamayan çalışanları tespit etmek ve tespit edilen çalışanlara yönelik davranışsal tutumlar geliştirerek bireysel psikolojinin örgüt atmosferine adaptasyonunu sağlamaktır. Literatüre kazandırılan bu model ile çalışanların psikolojilerinin değerlendirilmesine farklı bir bakış açısı getirilmeye ve örgüt yöneticilerinin saptamakta zorlandığı davranışsal tutumların tespiti daha basite indirgenmeye çalışılmıştır. Böylece örgüt yöneticilerinin iş yüklerinin azaltılması, hem işgörenlerin iyi bir örgüt atmosferinde çalışması hem de kontrolsüz örgüt atmosferinden kaynaklı işten ayrılma, işe geç gelme, işe gelmeme gibi eylemlerin minimize edilerek örgütün maddi zararının asgari düzeye indirilmesi hedeflenmiştir. İş ve örgüt psikolojisi alanına yeni bir çalışma konusu olarak kazandırılan psikolojik benchmarking yönteminin gerçekçi yaklaşımı ve uygulandığındaki yüksek adaptasyon özelliği ile literatürde önemli bir yere sahip olması beklenmektedir.

1. İŞ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ

Psikoloji, ilk defa 1892 yılında Amerikan Psikoloji Derneği [American Psychological Association (APA)] tarafından resmi olarak bir bilim dalı kabul edilmiştir. Bu tarihte otuz bir üyesi olan birliğin günümüzde seksen binden fazla üyesi bulunmaktadır. Bu birlik içerisinde psikoloji bilim dalı ellidört alt bölüme ayrılmıştır. Örgütlerde çalışanları kapsayan alt bölüm “Industrial and Organizational Psychology” adını taşımakta, diğer bir deyişle Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alt bilim dalı olarak incelenmektedir. Dünya literatüründe APA’nın ifade ettiği “Industrial and Organizational Psychology” alan adı veya kısaltması olan “I/O Psychology” ifadesi akademik araştırmacılar tarafından da sıklıkla tercih edilmektedir. Farklı ülke literatürlerinde ise “Work Psychology”, “Industrial Psychology” veya “Organizational Psychology” ifadeleri de kullanılmaktadır. Avrupa genelinde "Work and Organizational Psychology" ifadesi yaygın olarak tercih edilmektedir (Aswegen vd., 2008). Türk literatüründe ise bu konuda bir birlik sağlanamamış olup enstitülerde ve bölümlerde “Work Psychology” ifadesinin Türkçe karşılığı olan “Çalışma Psikolojisi” ifadesinin ve “Work and Organizational Psychology” ifadesinin Türkçe karşılığı olan “İş ve Örgüt Psikolojisi” ifadesinin daha yaygın kullanıldığı görülmektedir. APA’nın adlandırdığı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanı da kendi içerisinde Endüstri Psikolojisi ve Örgüt Psikolojisi olarak farklılaşmaktadır. Endüstri Psikolojisi, iş gerekliliklerinin, bireylerin bilgi, yetenek ve kabiliyetlerinin ölçülmesine ve nihai olarak performansa odaklanmaktadır. Örgüt Psikolojisi ise motivasyon, iş tutumları, örgütsel değişim ve gelişim ile birlikte gruplar ve örgüt iklimi gibi daha teorik konulara odaklanmaktadır. Türk literatürü ve akademik çalışmalarında ise bu temel ayrıma çok nadir rastlanmaktadır.

Muchinsky (1990) İş ve Örgüt Psikolojisinin gelişiminde bilinen ve önemli katkısı olan üç öncü araştırmacı olduğunu ifade etmiştir. “The Psychology of Advertising” isimli çalışmasıyla Walter Dill Scott (1904), “Principles of Scientific Management” isimli çalışmasıyla Frederick Winslow Taylor (1911) ve “Psychology and Industrial Efficiency” isimli çalışmasıyla Hugo Münsterberg (1913) bu alanın öncüleri olmuş, Münsterberg için ise “Endüstri Psikolojisinin Babası” ifadesi kullanılmıştır.

İş ve örgüt psikolojisi için herkes tarafından kabul edilmiş ortak bir tanımlama bulunmamakta, literatürde çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. İş ve Örgüt Psikolojisini Blum ve Naylor (1968) çalışma ortamında insan faaliyetlerinden kaynaklanan veya insan faaliyetlerini ilgilendiren sorunlar karşısında psikolojik gerçeklerin uygulanması, Tınar (1996) “çalışma yaşamında psişik sorunlara yol açan alanları inceleyen, sorunların nedenleri ve çok yönlü etkileri ile çözüm yollarını araştıran, çalışma yaşamı ve çalışan insan arasında sağlıklı ve verimli bir uyum sağlamayı amaçlayan, bu yönde bilgi üretimi için çaba gösteren bir bilim dalı”, Avustralya Örgütsel Psikologlar Koleji “örgütleri ve örgütlerdeki çalışanları analiz ederek iş geliştirmeye, motivasyonu arttırmaya ve değişime yönelik stratejiler oluşturmaya ilgilenen bir bilim dalı” (Cable ve Driscoll, 2010:12), İngiliz Psikoloji Topluluğu “örgüt çalışanlarına psikoloji biliminin uygulanması” (Lewis ve Zibarras, 2013:3), Uysal ve Yavuz (2015) “örgütlerde işgörenler üzerinde pozitif ve negatif etkiler yaratan örgütsel tutumları inceleyen, araştıran, örgütsel davranışı bütünlük bir şekilde ele alarak yaptığı araştırmalar ile örgüt ikliminin optimalleştirilmesini ve iş performansının geliştirilmesini sağlayarak, pozitif yönetim yaklaşımı ile örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun iş psikolojisinin oluşturulmasını hedefleyen bir bilim dalı” olarak tanımlamıştır.

İş ve örgüt psikolojisi “çalışanlar hakkında daha fazla bilgi kazanımı için araştırmalarda bilimsel yöntemler kullanımı üzerine odaklanmakta” (Muchinsky, 2012), dar anlamda amacı; “çalışanların ilgi, yetenek ve işlerinden beklentileri ya da amaçları ile örgüt amaçları arasında uyumu sağlanmak” (Silah, 2005:24), genel anlamda amacı ise örgüt çalışanlarının çalışma ortamındaki refahını arttırmak, hedefi ise çalışanların örgütteki davranışlarını ve tutumlarını incelemek, dolaylı yoldan verimlilik elde etmek ve performanslarını geliştirerek arttırmaktır. Dolayısıyla günümüz örgütlerinde “çalışanların kendilerine verilen rolleri yerine getirmeye istekli olması, proaktif olması ve kendini kaliteye adanmış olması” (Bakker vd., 2011:5) gibi beklentilerin yüksek olması, İş ve örgüt psikolojisi araştırmalarına olan ihtiyacı arttırmıştır.

Literatür incelendiğinde, İş ve örgüt psikolojisi çalışmalarının İşletme Bilimi altında yer alan örgütsel davranış çalışmaları ile benzeştiği görülmektedir.

Bunun nedeni örgütsel davranış alanının sosyal psikoloji disiplininin yararlanmasıdır. İş ve örgüt psikolojisi çalışmaları “yönetim stratejilerinden ziyade, çalışanların örgüt atmosferi içerisinde değişime uğramış psikolojik durumlarını analiz etmektedir” (Uysal ve Yıldız, 2014:837). Örgütsel davranış alanına göre insan bir kaynak olarak görülmekte, örgütün çıkarı öncelik göstermekte, hedefini maksimum fayda sağlayan insan oluşturmakta, düzenlemeler örgüte yönelik yapılmaktadır. İş ve örgüt psikolojisi alanına göre ise insan emeğin kendisi olarak görülmekte, örgüt emeğin çıkarına odaklanmakta, çıktıdan ziyade insan hedeflenmekte, düzenlemeler bireylere yönelik yapılmaktadır. İş ve örgüt psikolojisi alanı altında üç inceleme konusu yer almaktadır Bunlar personel psikolojisi, örgütsel psikoloji ve insan faktörleridir. Personel psikolojisi, iş analizi, çalışan seçimi, işgören performansı, maaş dengelemesi gibi konularla, örgütsel psikoloji, örgüt içerisinde grup süreçleri, örgütsel değişim, motivasyon, iletişim, iş tatmini, liderlik gibi konularla, insan faktörü ise çalışma dizaynı, insan-makine etkileşimi ve ergonomi gibi konularla ilgilenmektedir (Uysal ve Çatı, 2016). “Bu üç alt başlık ile iş ve örgüt psikolojisi, örgütlerde iş bileşenlerini yönetmek ve etkin, verimli, üretken çalışanlar sağlamak amacıyla teori ve stratejiler geliştirir” (Sirota vd., 2005).

İş ve örgüt psikolojisi alanında gerçekleştirilen danışmanlık hizmetleri, örgütün verimliliğini arttırmak, beşeri sermaye danışmanlığı ve stratejiler yoluyla optimal örgüt iklimi oluşturmak için örgütlere yardımcı olur. İyileştirmeye, değişime, gelişime ve motive etmeye yönelik stratejiler düzenleyen ve örgütler ile çalışanların analiz edilmesinde uzmanlaşan örgütsel psikologlar veya danışmanlar, çalışma hayatındaki insanları incelemektedir (Cable ve O'Driscoll, 2010). Bunun temel nedeni, örgüt içerisinde çalışan bireylerin ortak tenefüs ettikleri örgüt atmosferinden etkilenmeleridir. “Mac Kenzie’ye göre örgüt atmosferi; çalışanların davranışlarını artırabilen ya da engelleyebilen çok güçlü bir çevresel cendere” (Ergeneli, 2005:189), Kumar (2011)’a göre “örgüt içerisinde hedeflerine ulaşmak için çalışan kişilerden oluşan iç çevre” ve Karcıoğlu (2001)’na göre; “örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce

hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir”. Tanımlamalarda da görüldüğü gibi örgütlerde çalışanların örgüt içerisindeki olumlu ve olumsuz tutumları bir araya gelmekte, tüm çalışanların tutum bileşenlerini bütünleştirerek ortak bir iklim oluşturmaktadır. Bu süreçte “çalışanlar etrafına belirleyici psişik dalgalar yollarken aynı zamanda örgütün iklimine de nüfuz ederler. Bireyin etrafındaki psişik dalgaları alması, yorumlaması, seçmesi ve düzenlemesi anlamına gelen algı, çalışma psikolojisi içerisinde büyük öneme sahiptir” (Uysal, 2015:1533). Bundan dolayı bu alandaki bir psikolog veya danışman; liderlik, iş tatmini, çalışan motivasyonu, örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, örgütsel değişim ve örgütteki grup süreçleri ile ilgilenmekte, çalışanların bir örgütün güçlü ve zayıf yanlarına dair inançları hakkındaki tutumlarını ölçmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmektedir (Aamodt, 2000). Dolayısıyla özel bir disiplin olarak çalışma dünyasındaki işgörenlere psikoloji biliminin uygulaması, iş ve örgüt psikolojisinin kötü eğitime sahip ve tehlikeli derecede yetersiz uygulayıcılara bırakılması gerçek bir tehliktir (Augustyn ve Cillié, 2008).

Modern iş ve örgüt psikolojisi bilimi sadece otonomi ve bağımsızlık bağlamında geliştirilmemiş, aynı zamanda kalkınma, sanayileşme ve sosyal huzur bağlamında da geliştirilmiştir ve bu nedenle de global toplumun büyük bir kısmı yoksulluk, çatışma ve yolsuzluğun günlük gerçekliği ile yaşarken, bilim adamları ve araştırmacılar genellikle yüksek kazançlı ve çatışmasız çevrelerde yaşamı daha fazla korumaya yönelmiştir (Gelfand vd., 2008). İş ve örgüt psikolojisi yoksulluğun azaltılmasına yönelik uzman görüşünde, kapasitenin ve ihtiyaçların değerlendirilmesini, paydaşlarla ortaklık geliştirilmesini, değişimi gerçekleştirmeyi, yönetmeyi, sistematik olarak incelemeyi, gözlemlemeyi, üst düzey yetkileri revize etmeyi, politika geliştirmeyi ve personel konularında istişareyi önermiştir (Berry vd., 2011).

Literatür incelendiğinde iş ve örgüt psikolojisi araştırmalarının çeşitli alanlarda ve farklı örneklemelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. “Hanin (1993) spor alanında çalışma psikolojisini, Aamodt (2000) polis psikolojisinde çalışma psikoloğunun rolünü, Bucklin ve diğerleri (2000) örgütsel davranış yönetimi ile çalışma psikolojisinin objektif kıyaslamasını, Islam ve Zyphur (2006) çalışma

psikolojisinin teorisini ve pratiğini, Mawhinney (2011) çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış yönetimi açısından iş tatminini, Kazi ve diğerleri (2013) çalışma psikolojisinin tarihini incelemiştir” (Uysal ve Aydemir, 2014:1560).

1.1. İş ve Örgüt Psikolojisinin Pozitif Değişkenleri

Örgüt atmosferine maruz kalan çalışanların tepkisel olarak geliştirdiği olumlu ve olumsuz psikolojik tutumlar, iş ve örgüt psikolojisinin temel çıktılarıdır. Çalışanların geliştirdiği bu tutumlar bazen belirli bir yönde ve şiddette benzerlik gösterirken bazen ise sadece belirli çalışanlarda lokal değişiklikler göstermektedir. Çalışma ortamında refahın ve huzurun artırılmasının hedeflendiği iş ve örgüt psikolojisi çalışmalarında, örgütlerin bu hedefe ulaşabilmesi için örgüt atmosferine maruz kalan çalışanlara yönelik saptayıcı araştırmalar gerçekleştirmesi, çalışanların pozitif psikolojilerinin incelenmesi ve pozitif iş ve örgüt psikolojisinin iyileştirilerek geliştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde pozitif psikoloji, çalışma yaşamındaki özelliklerin, pozitif örgütlerin, pozitif subjektif deneyimlerin ve örgütlerdeki yaşam kalitesini ve etkinliği arttırmaya yönelik uygulamaların bilimsel bir çalışması olarak tanımlanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif psikoloji alanı, subjektif düzeyde, refahlık, hoşnutluk, iş tatmini, umutluluk, iyimserlik, mutluluk ile ilgilenmekte, bireysel düzeyde ise; sevgi ve meslek kapasitesi, cesaret, kişilerarası beveri, estetik duyarlılık, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif bireysel özellikler ile ilgilenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Geliştirilebilir bu özellikler ile birlikte örgüt atmosferinin de etkisiyle çalışanlarda örgüte bağlılık, motivasyon ve iş tatmini olmak üzere üç temel pozitif tutum oluşmaktadır. Bu tutumlara sahip çalışanların örgütlerde aktif olarak yer alması, örgütün verimliliğini, mal veya hizmet üretimi kalitesini, rekabet gücünü, devamlılığını ve karlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş ve örgüt psikolojisi alanındaki çalışmalar arasında en yaygın olarak incelenen konulardan birisi olmakla birlikte, “yönetim ve davranış bilimleri literatüründe bireyler ve örgütler arasındaki ilişkide anahtar bir faktördür” (Sharma ve Bajpai, 2010). Bunun nedeni, örgütsel bağlılık

davranışının “iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri etkilemesidir” (Gürbüz, 2006:58). Dolayısıyla örgütler, çalışanların bağlılığına değer verirler çünkü bağlılığın çalışanlarda işe gecikme, işe gitmeme ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarını azalttığı varsayılmaktadır (İrefin ve Mechanic, 2014). İş ve örgüt psikolojisi alanındaki araştırmacılar da bu varsayımların somutlaştırılabilmesi için “örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak; verimlilikteki artış, personel istikrarı, devamsızlık oranı, iş tatmini ve örgütsel yurttaşlık gibi konulara değinmiştir” (Durna ve Eren, 2005:213).

“Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren artmakla birlikte, tarihçesi 1950’lere dayanmaktadır. 1956’da Whyte’in, örgüte fazla bağımlı olan kişiyi tanımlayarak, bağımlılığın örgüt için oluşturabileceği zararları ortaya koyması, 1958’de March ve Simon ile Morris ve Sherman’ın ayrı ayrı yürüttüğü örgüte bağlılığın değişimsel modeli ile ilgili araştırmaları, 1960’da Gouldner’in örgüte bağlılığı güçlendirmek için öneriler getirdiği çalışması ve nihayet 1961’de Etzioni’nin ilk defa bağlılığın türlerini belirlediği araştırması ile bağlılık olgusunun temel yapısı hemen hemen ortaya çıkmaya başlamıştır” (Demirtaş, 2010:183).

Kaya (2008) örgütsel bağlılığın “örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıttığını”, Karcioğlu ve Çelik (2012) ise “örgüte bağlılık duyan işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inandığını, emir ve beklentilere gönüllüce uyduğunu” savunmuştur. Çalışanların bu sadakat ve gönüllü uyma eylemlerini örgütle karşılıklı alışveriş sonucunda gerçekleştirdiği bilinmektedir. Bu nedenle, “örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların bir kısmında da, örgütsel bağlılığın çalışanın psikolojik gereksinimlerinin bir dışavurumu olduğu vurgulanmaktadır” (Efeoğlu ve Özgen, 2007:241).

Literatürde örgütsel bağlılık; “örgüte bireyi bağlayan psikolojik bir durum” Allen ve Meyer (1990:14), “insan gücünün diğer bir deyişle o örgütün kaslarının, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepki” (Sıgır, 2007:267), “psikolojik bağlanma, örgütler için kişi tarafından hissedilen, örgütün özelliklerini veya bakış açısını bireysel olarak benimseme veya içselleştirme” O’Reilly ve Chatman (1986:493), “yabancılar karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma” (Özgen ve Özgen, 2010:5), “bir örgütün ilgi alanlarının ve değerlerinin o örgütün çalışanlarıyla uyumlu olması, çalışanların

örgütün sosyal çevresi tarafından kabul edildiğini hissetmesi” (Robinson, 2003:3), “kişilerin çalıştıkları örgütün özelliklerine gösterdiği bir duygusal tepki” (Cook ve Wall, 1980), “normatif baskıların toplamı” Wiener (1982:421), “bir bireyin içinde bulunduğu organizasyonda kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesi” (Taşkın ve Dilek, 2010:40), “bir çalışanın örgüte sadık olması, örgüt için çaba sarfetmeye istekli olması, örgütün amaçları ve değerleri ile uyumlu olması ve örgüte üyeliği devam ettirme arzusu taşıması” (Mowday vd., 1979:95) gibi çeşitli tanımlamalarla ifade edilmiştir. Bu tanımlamalar incelendiğinde araştırmacıların temelde “örgütten ayrılmama arzusu” üzerine odaklandığı görülmektedir (Polat ve Meydan, 2011). Genel olarak değerlendirildiğinde ise, “bireylerin bağlılık niteliği, örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgütün gerektirdiği şekilde davranma ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral ve psikolojik gücü” (Kurşunoğlu vd., 2010:102) üzerine odaklanıldığı görülmektedir.

Malik ve diğerleri (2010) örgütün değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının kendisinininkilerle uyum sağlamasından, örgütten ayrılmanın kişinin prestijini, çıkarlarını veya sosyal ağlarını etkilemesi ve örgüte karşı yükümlülük duygusu gibi bazı nedenlerden dolayı bir örgüte bağlı olabileceğini ifade etmiştir. Bundan dolayı çalışanın örgüt ile birleşmesi yani yakınlaşması örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir (Ahmad vd., 2014). “Bir çalışanın örgüte girmesi ve psikolojik olarak kendisini örgütün bir elemanı olarak hissetmesi ile başlayan örgütsel bağlılık” (Izgar, 2008:319), bir bireyin özdeşleşme gücüyle ve belirli bir organizasyona katılmasına bağlı olarak farklı şiddette gerçekleşebilmektedir (Mowday vd., 1979). Aynı zamanda örgütsel bağlılık iş tatmini, performans, işgören devir hızı ve esneklik dâhil birçok örgütsel çıktı ile ilişkili bir kavramdır (Hunt vd., 1989). “İşgücüne ilişkin maliyetler düşünüldüğünde, çalışanların örgüte bağlılığı arttırıldığında bu maliyetlerin azalacağı ortaya çıkmaktadır” (Çakar ve Ceylan, 2005:57). Benzer şekilde bağlılığın yüksek düzeyleri de birçok olumlu örgütsel çıktıya neden olmaktadır (Dixit ve Bhati, 2012). Dolayısıyla, “örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve konusunda uzman bir çalışanın örgütüne uzun süreli katkısının devamının, verimlilikle birlikte rekabet gücü artışı da sağlayacağı düşünülmektedir” (Poyraz ve Kama, 2008:148). Ancak, optimal örgüt ikliminde örgütüyle özdeşleşmiş ve bağlılık hissi duyan çalışanların dış

çevreye bağılı olarak gelişen faktörler karşısında psikolojik yıpranmaları oldukça fazla olmuştur. Özellikle ekonomik krizler nedeniyle “personel sayısının azaltılması, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini oldukça zedelemiştir” (Özdevecioğlu, 2003:113). Krizler gibi çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını tehdit eden faktörler, çalışanlar üzerinde uzun vadede derin etkiler bırakmakta, “işgörenlerin örgüte ilgisi, bağlılığı ve sorumluluk duygusu azalmakta, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu artmakta” (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009) ve sonuç olarak çalışma verimliliği ve işgören performansı azalmaktadır.

Örgütsel bağlılık, olumlu örgütsel çıktı ve yüksek bağlılık düzeyi arasındaki bağlantının güçlü kanıtları bulunması nedeniyle psikologları (Eslami ve Gharakhani, 2012) ve “güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikli işgücünü elde tutabilme imkanı” (Demir ve Öztürk, 2011:23) nedeniyle de örgütleri oldukça ilgilendiren bir konudur. Bu ilginin temel nedenlerinden birisi de “örgüte bağlı çalışanın, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlığını korumaya yönelik çaba gösteren ve örgüt hedeflerini paylaşan bir çalışan” (Doğan ve Demiral, 2009:59) özelliği taşımasıdır. Yüksek örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar, örgüt yararına olacak şekilde yüksek iş performansı ve vatandaşlık davranışları gibi pozitif işyeri davranışları sergilerler (Albdour ve Altarawneh, 2014). Ayrıca bağlılığı yüksek olan personel bağlılığı düşük personele kıyasla daha az dışsal motivasyona ihtiyaç duyar (Eroğlu vd., 2011). Ancak tabii ki çalışanlar bu tutumları örgütsel faktörlerden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmezler. “İş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır” (Yalçın ve İplik, 2005:397).

Örgütsel bağlılık için önemli bir faktör olan ödüllendirmeler, çalışanlarda başarıların onurlandırıldığı hissini artırır ve aynı zamanda güven gelişimine destek olur ancak bu durumlar için ödüllerin sunumunda çalışan bağlılığının sağlanması için de adaletli olunması gerekmektedir (Haq vd., 2014). Çalışanlar algılarına istinaden durumlar ve olaylar karşısında üç farklı tepki gösterirler.

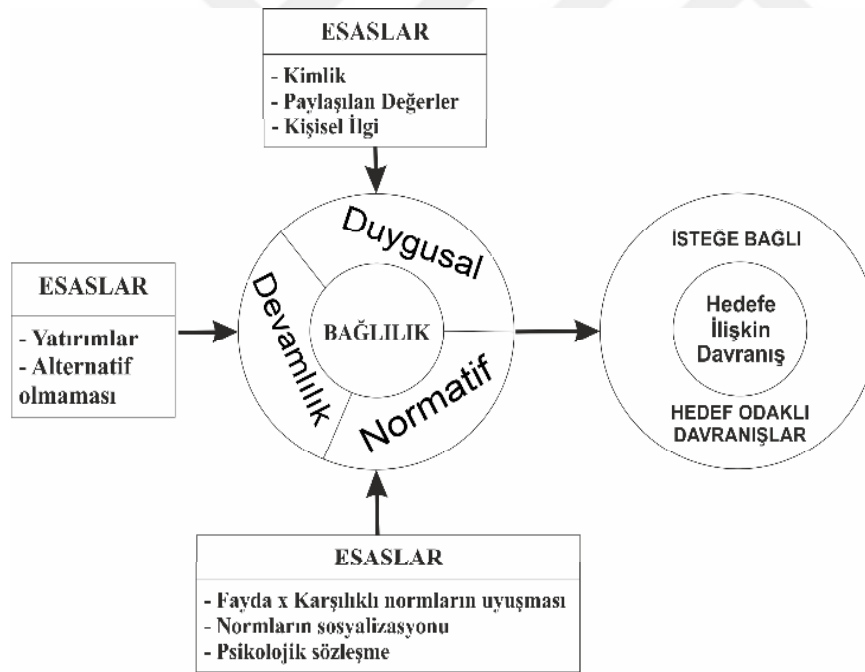
Bunlar; “haksızlığa karşı fiili müdahalede bulunmak, sözlü olarak itiraz etmek ve tepkisiz kalmaktır” (Yılmaz, 2010:238). Karakteri veya örgütsel koşullar gereği tepkisiz kalmayı tercih eden çalışanların örgüte bağlılığı azalmaktadır. Benzer şekilde iş karakteristikleri ve iş deneyimi değişkenleri de örgütsel bağlılığa katkıda bulunabilmektedir. Örneğin, kurum içi yükselme politikaları ve iş güvenliği örgütsel destek algısını teşvik edebilir, ödül politikalarına dayalı performans ve çalışan katılımı örgütsel adalet algısına katkıda bulunabilir ve otonomi kişisel yetenek algısını güçlendirebilir (Chughtai ve Zafar, 2006). Otonomi ve teşvik gibi eylemleri gerçekleştirme yetkisine sahip örgüt liderinin davranışları da yine örgütsel bağlılığa etki edebilecek önemli bir faktördür. “Örgütte yüksek nitelikli lider-üye ilişkisi kurabilen çalışanlar kendilerinin daha fazla desteklendiği, üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belirli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha fazla önem göstermektedir” (Özütü vd., 2008:197). Bu faktörlere ek olarak Sığı ve Basım (2006) “iş arkadaşları, terfi imkânı, toplum tarafından kabul görme, işin tehlikesi, rutinlik, stres”, McShane ve Von Glinow (2003) ise “tatmin, örgütsel iletişim ve çalışanlara güvenme” faktörlerinin de örgütsel bağlılığa etki ettiğini ifade etmiştir. Tüm bu faktörler ile birlikte örgütte çalışanların çıktıları ile bu çıktılarda bağlılığın etkilerini değerlendirirken, fiziksel hastalık, psikolojik gerginlik veya bunların yokluğu ve kişisel gelişimin ölçülmesinin ötesine de bakmak gerekmekte (Meyer ve Maltin, 2010), yaş, cinsiyet, eğitim, iş statüsü ve örgütsel görev değişkenleri ile ilişkisi de incelenmelidir (Memari vd., 2013).

1.1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanın işine yönelik psikolojik bir sahiplenmesi (Rehman vd., 2013) olarak ifade edilmektedir. Ancak literatürdeki araştırmalar bu psikolojik sahiplenmenin çeşitli nedenleri olduğunu ileri sürmüş ve “Etzioni (1961) yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki; Kanter (1968) devam, uyum ve kontrol; Katz ve Kahn (1977) anlatımsal ve araçsal; Mowday ve diğerleri (1979) davranışsal ve tutumsal; Q'Reilly ve Chatman (1986) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” olmak üzere örgütsel bağlılığa çeşitli sınıflandırmalar getirilmiştir. Bu sınıflandırmalar içerisinde günümüz literatüründe en yaygın olarak kullanılan ise Meyer ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçeğe

göre, “örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır” (Gül ve Çöl, 2003:169). Bu üç bağlılık boyutunu inceleyen Mohammed ve Eleswed (2013) duygusal bağlılığı; çalışanların örgütle birleşmeye yönelik duyguları, devamlılık bağlılığını; çalışanın örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyete yönelik algı ve normatif bağlılığı; çalışanın örgüte yönelik vaatlerine yönelik algısı olarak ifade etmiştir. Modelin kurucuları Allen ve Mayer (1990) oluşturdukları modeli “güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu isterler (want to), güçlü normatif bağlılığı bulunan çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu yapmalıdırlar (ought to), güçlü devamlılık bağlılığı bulunan çalışanlar ise örgütte kalırlar çünkü bunu yapmak zorundadırlar (need to)” ifadeleriyle açıklamıştır (Bkz. Şekil 1.1).

Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, John ve Lynne Herscovitch (2001); “Commitment in the Workplace Toward a General Model” *Human Resource Management Review*, Cilt 11, Sayı 3, s. 299-326.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan duygusal bağlılığı Chang (1999) “sadakat, sevgi gibi duygularla örgüte bağlı olunması”, Tutar (2007) “örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma, onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olunması”, Erdem (2007) “çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanması ve örgütle bütünleşmesi”, Fu ve diğerleri

(2009) “örgüt üyeliğini sürdürme isteği içerisinde güçlü bir inancın, örgütsel amacın ve değerlerin kabul edilmesi”, Karcioğlu ve Çelik (2012) “çalışanın örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü katılımı” olarak ifade etmiştir.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt içindeki aktif varlığını, örgüt ile dayanışma duygusunu ve örgüt hakkında duygusal kaygılarını ifade eder ve genellikle örgütüne duygusal bağlılık hisseden çalışanlar örgütte kalmaya istekli çalışanlardır (Kashefi vd., 2013). Bundan dolayı duygusal bağlılığa sahip çalışanların devamlılık ve normatif bağlılığı bulunan çalışanlara göre daha fazla işgören performansına sahip olduğu saptanmıştır (Durna ve Eren, 2005). Bu durumun farkında olan günümüz modern işletmeleri, duygusal bağlılığa sahip çalışanları elinde tutmak ve çalıştırmak isterler ki bunun nedeni “bu işgörenlerin işe ve örgütüne karşı yüksek sorumluluk ve aidiyet duygusu beslemesidir” (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:72). Böylece çalışanlarda oluşan doğal isteklilik örgütün devamlılığı için önemli bir kazanım oluşturmaktadır. “Bu tür bağlılıkta çalışan, kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden örgüt, onun için büyük bir anlam ve önem arz etmektedir” (Ceylan vd., 2005:738). Örgütün bir üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü isteklilik duyan ve örgütle özdeşleşen çalışanlar (Fu vd., 2009), “örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahiptir” (Özdevecioğlu, 2003:126). Bu etki düzeyi örgüt atmosferine ve atmosferini oluşturan tutumlara bağlı olmakla birlikte bağlılık üzerinde çalışanların yaşadığı iş deneyimleri de önemli bir etkidir. Olumlu iş deneyimi sonucunda gelişen duygusal bağlılık çalışanların iş tatminini ve dolaylı olarak da verimliliğini artırır (Özkaya vd., 2006). Bu senkronun sağlanması ancak çalışanın örgüt ile genel uyumu sonucunda gerçekleşen duygusal bağlılık ile mümkündür (Vance, 2006). Örgüte uyum sağlayan çalışan “kendisine verilen görevleri zamanında ve eksiksiz yerine getirir, kurumda çalışmaktan memnun olur ve bu memnuniyet hizmet kalitesi artırır” (Özbek ve Kosa, 2009:195).

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu devamlılık bağlılığıdır. Meyer ve Allen (1988) devamlılık bağlılığını “çalışanın belirli bir organizasyonda kalmasının faydasını ve maliyetlerini pragmatik değerlendirmesi” (Lamastro, 1999:2),

O'Driscoll ve Randall (1999) "işten ayrılmaları halinde maliyete katlanacakları düşüncesine dayanan bağlılık", Commeiras ve Fournier (2001) "çalışanın örgütü bırakması ile ilgili maliyetlerden kaynaklanan bir zorunluluk", Jaros (2007) "örgütten ayrılmanın hem sosyal hem de ekonomik maliyetlerine yönelik algı sonucundaki davranış" ve Kaya (2008) "örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin fazla olacağı kanısıyla örgüt üyeliğinin sürdürülmesi" şeklinde tanımlamıştır. Tanımlamaların ortak noktası, devamlılık bağlılığının algılanan maliyete yani kaybetme karşısında elde edilen fayda üzerine kurulu olduğu ve çalışanların bu faydaların ve zararların farkında olması gerektiğidir (Khan, vd., 2013). "Başka bir deyişle, bireylerin örgüt ile bağlılığı bir anlamda çıkar ilişkisine dayanmaktadır" (Benligiray ve Sönmez, 2011:35). Devamlılık bağlılığı örgütsel fayda sağlayabilmek için gerekli bir tutum değildir. Devamlılık bağlılığına sahip çalışanların örgütlerinde uzun süre kalma isteğinde olmasına rağmen bu isteklilikleri son dönemdeki maddi ödüllendirmelerden ya da çalışanın daha iyi bir iş bulamamasından kaynaklanabilir. Bu bağlılık türünde "birey istese de örgütten çıkamamaktadır" (Çolakoğlu vd., 2009:79). Bundan dolayı devamlılık bağlılığı bulunan çalışanların örgütte çalışmaya devam etmesi örgütün daha fazla zarar görmesine neden olmaktadır (Choong vd., 2011). Ancak bu durum çalışan için önemli değildir. Bunun nedeni devamlılık bağlılığının diğer bir tanımlaması olan rasyonel bağlılıktır. Rasyonel bağlılığa göre "örgüte o güne değin yapılmış olan, artık karşılığı beklenen çaba ve yatırımlar dikkate alınır" (Ergeneli ve Arı, 2005:125). Kıyaslama yapan çalışanlar örgütü bırakırlarsa ve bıraktıklarında alternatif iş fırsatları sınırlıysa birikmiş yatırımlarını kaybedeceklerini fark ederler ve devamlılık bağlılığı geliştirirler (Eslami ve Gharakhani, 2012).

Üçüncü ve son örgütsel bağlılık boyutu normatif bağlılıktır. Bu bağlılık literatürde; Robinson (2003) hem örgütün hem de çalışanın birbirine karşı sorumluluk duygusu hissettiği ve karşılıklı yükümlülük duygusu uyandıran algı, Karim ve Noor (2006) "kişilerin değerlerine ve normlarına dayanarak örgüte yükümlülük hissetmesi", Tayfun ve diğerleri (2010) "bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissederek gösterdikleri bağlılık", Karataş ve Güleş (2010) "sorumluluk bilinciyle oluşan zorunlu bağlılık", Prabhakar ve Ram (2011) "kültürdeki sosyalleşmenin bir sonucu olarak çalışanın kendisini kuruma adaması ve kuruma sadakati" ifadeleriyle tanımlanmıştır. Normatif bağlılığı

bulunan çalışanlar örgütte kalmanın ahlaki bir gereklilik olduğunu düşünür ve ne kadar iyileştirme ve iş tatmini olursa olsun örgüte yıllarını verir (Manetje, 2009). Örgütte kendini geliştirme imkânı bulan çalışanlar, “işletme tarafından sunulan olanakları kaybetmeme, kendine yapılmış olan yatırımın karşılığını verme, başka işletmelerde bu ortamdan yoksun kalmama gibi düşüncelerle normatif bağlılıklarını sürdürmektedir” (Avcı ve Küçükusta, 2009:41). Diğer bir bağlılık türü olan devamlılık bağlılığıyla kıyaslandığında bu bağlılık türünün temelinde de zorunluluk hissi olduğu görülmektedir. Ancak buradaki zorunluluk hissi çalışanın örgütteki maliyet değerlendirmesinden bağımsız olarak tamamen ahlaki duygular içermektedir (Taşkın ve Dilek, 2010:40). Başka bir ifadeyle normatif bağlılık “burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaç duyduğum dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum gibi bir zorunluluk hissidir” (Izgar, 2008:320). Bağlılığın bu formu örgütte kalmaya yönelik yükümlülük hissine bağlı olarak bir kişinin örgütüne bağlı olması gerektiğini ve sosyal normlardan etkilenebilme derecesini tarif eder (Eslami ve Gharakhani, 2012). Dolayısıyla normatif bağlılık, “kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar” (Durna ve Eren, 2005:211). Eğer örgütlerde çalışanlara yönelik normatif bağlılık kültürü oluşursa bu çalışanlar üzerinde psikolojik olarak pozitif etki yaratır ve çalışanların performansı artar (Khattak ve Sethi, 2013). Ancak normatif bağlılığının artmasının olumsuz etkisi de bulunmaktadır. Normatif bağlılık arttıkça çalışanlarda örgütsel sessizlik de artmaktadır. “İşte kalmayı bir borç ve görev kabul eden çalışanlar gönülsüz bir sessizliğe sahip olabilmekte ve statükoya tahammül etmeyi tercih etmekte” (Eroğlu vd., 2011:120).

Çalışan çabası ve bağlılığı arasındaki ilişki dikkate alındığında, örgütlerin insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık düzeyinin nasıl etkileyebileceği üzerinde odaklandığı görülmektedir (Brown vd., 2011). Bunun en temel nedeni; “aritmetik ortalamalara bakıldığında; kamu sektörü çalışanlarında devamlılık bağlılığı daha yüksek görünürken, duygusal ve normatif bağlılık açısından özel sektör çalışanlarının daha yüksek değerlere sahip olmasıdır” (Sığır, 2007:271). Devamlılık bağlılığı bulunan çalışanlar, örgütte geçirilen zamanın bir sonucu olarak paradan dolayı belirli bir örgütte çalışmaya devam ederler. Bu durum duygusal bağlılıktan farklıdır, duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütte

kalmaya devam eder çünkü kalmayı isterler ayrıca örgütle ve örgütün ilkeleriyle bütünleşmiştir (Lumley vd., 2011). “Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve böyle çalışanların övülmesi gibi faktörler, organizasyona duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur” (Kaya ve Selçuk, 2007:180). Bu nedenle çalışanlardan beklenen iş davranışlarının öncelikle normatif bağlılıkla sonra da duygusal bağlılıkla güçlü pozitif ilişkiye sahip olması, devamlılık bağlılığı ile ters ilişki olması beklenmektedir (Meyer vd., 2002).

1.1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmal üzere üç boyutta incelemiştir. Örgütsel bağlılıkta uyum, işgörenlerin bir ödül veya ceza için gerçekleştirdiği tutumları ifade eder (Kesen, 2015). Başka bir ifadeyle “rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir” (Gül, 2002:43). Bu aşamada işgörenler belirli bir şeye inandığından dolayı değil tamamen ceza ve ödül değerlendirmesi sonucunda mecburiyet hissettiği için yapar (Yaramış ve Çınkır, 2014). Uyum sürecinde bireysel çıkarlar daima örgütün amaçlarından ve çıkarlarından önde tutulur (Köse, 2014). Çalışan kişisel olarak ödülü arzulama değerini veya cezayı istememe düzeyini dikkate aldığına (Sıgır, 2007), “herhangi bir çıkarı yoksa örgüte olan bağlılığı zayıflamaktadır” (Bakan vd., 2011:11). Dolayısıyla bu aşamada çalışanlar örgütün değerlerini benimsemez (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme aşaması, “örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesi” (Eker, 2015:119) veya “bireyin belirli bir örgüte aitlik algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması” (Tokgöz ve Seymen, 2013:63) şeklinde ifade edilmektedir. Bu aşamada çalışanlar aidiyet gereksinimlerini karşılamak için örgütle bütünleşmektedir (Balcı vd., 2012). “İnsanlar, örgütlerin davranış tarzlarını benimsiyorlarsa yani kendilerini örgüte bağlı hissediyorlarsa özdeşleşme var demektir ki bunun sebebi özdeşleşmenin bir bakıma çekicilik oluşturduğu için bireylere hoşnutluk vermesidir” (Çakınberk vd., 2011:91). Bu hoşnutluk sonucunda çalışanın örgütte kalma istekliliği artar ve bu isteklilik kendisini

örgütte gurur duyma şeklinde ortaya çıkartır (Bayram, 2005). Kendi örgütünü diğer örgütlerle karşılaştırdığında örgütü ile özdeşleşen çalışanın algılarında farkındalık ortaya çıkmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2012). Bundan dolayı, “güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler” (Tetik, 2012:278).

Örgütler açısından bağlılığın en önemli olduğu boyut içselleştirme boyutudur. İçselleştirme, “bireyin kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu kabullendiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışdır” (Sıgır ve Basım, 2006:139). Bu aşamada çalışanlar tamamen kendi istekleriyle örgütün profesyonel normlarını içselleştirerek kendi normları olarak kabul eder (Bayram, 2005). Aynı zamanda çalışanlar örgütün değerleriyle de bütünleşmektedir (Erdem, 2010). “Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir” (Güçlü ve Zaman, 2011:548). Yani içselleştirme ancak etki kabul edildiği zaman meydana gelir (Okçu vd., 2015).

1.1.1.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Literatür Taraması

Özdevecioğlu (2003) fabrika çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı arttırdığını saptamıştır. Chughtai ve Zafar (2006) üniversitedeki akademisyenler arasındaki bağlılığı incelemiş, 33 üniversiteden 125 kişiye yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif, bağlılık ile işgören performansı arasında ise pozitif bir ilişki saptamıştır. Gürbüz (2006) gıda, tekstil ve otomotiv sektöründeki 136 çalışana yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında bu çalışanların duygusal bağlılıklarının arttıkça örgütte gerçekleştirdikleri vatandaşlık davranışlarının da arttığını saptamıştır. Izgar (2008) toplam 214 okul yöneticisine yönelik gerçekleştirdiği araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığını saptamıştır. Demirel (2008) tekstil sektöründe çalışanlara yönelik olarak uyguladığı araştırmasında örgüte ve yöneticiye güvenin çalışanlarda duygusal ve devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Fu ve diğerleri (2009) kobilerde çalışan 142 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş tatmininin hem duygusal hem de normatif

bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Özbek ve Kosa (2009) Kırgızistan bankalarında çalışan 174 kişiye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda çalışanların duygusal bağlılıklarının arttıkça hizmet kalitesinin de arttığını saptamıştır. Özgen ve Özgen (2010) tıbbi satış elemanlarına yönelik araştırmasında çalışanların örgütlerindeki ilişkisel psikolojik sözleşme algısının örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını saptamıştır. Eslami ve Gharakhani (2012) örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdiği araştırmasını 280 çalışan üzerinde uygulamış ve bu iki değişken arasında önemli düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Gülova ve Demirsoy (2012) çağrı merkezi ve sigorta şirketi çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında cinsiyet, eğitim, kıdemin örgüte bağlılığı farklılaştırdığını ve örgüt kültürü algısı arttıkça duygusal bağlılığın arttığını, devamlılık bağlılığının ise azaldığını saptamıştır. Yıldız ve diğerleri (2013) sağlık çalışanlarına uyguladığı araştırmasında psikolojik tacizin yaşandığı örgütlerde çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının azaldığını saptamıştır. Kaya (2013) örneklem hacmi 219 sınıf öğretmeninden oluşan çalışması sonucunda örgütsel sinizmin çalışanların bağlılığını yüksek düzeyde olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Kavacık ve diğerleri (2013) konaklama işletmelerindeki 392 çalışanı incelemiş, duygusal bağlılığın örgüt içindeki çatışmayı azalttığı, devamlılık ve normatif bağlılığın ise örgüt içi çatışmayı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ahmad ve diğerleri (2014) banka sektöründe çalışan 110 kişinin iş tatmini üzerinde performans ve bağlılığın etkisini araştırmış ve sonuç olarak iş tatmini ile performansın pozitif ilişkisi olduğunu ve aynı zamanda iş tatmini ile bağlılık arasında da pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

1.1.2. İş Tatmini

Locke (1976) iş tatminini “kişilerin iş tecrübelerini kıyaslayarak, işlerine yönelik beklentilerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan olumlu bir duygusal durum”, Falkenburg ve Schyns (2007) “bir işin veya iş ortamının değişik yönlerden memnuniyet edebilirliği”, Gürbüz ve Yüksel (2008) “kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum”, Erdil ve diğerleri (2004) “çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumu” ve Azırı (2011) “çalışanların işlerine yönelik pozitif veya negatif hislerinin bir kombinasyonu” şeklinde tanımlamıştır. Çok boyutlu bir yapı

olarak iş tatmini; ücretten, şirket politikasından, işin niteliğinden ve denetim düzeyinden memnun olmayla ilgilidir (Rothmann, 2008). “İşgörenin işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilen iş tatmini, örgütsel çalışmalarda işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede kullanılmaktadır” (Yüksel, 2005:293). Bu nedenle iş tatmini, hem örgütlerde çalışan insanları hem de onlarla çalışanları inceleyen, temelde bir çalışanın işi hakkında hissettiği duyguları tarif eden (Qasim vd., 2012) ve “çalışanların psikolojik bağ yapısının incelendiği” (Ahmad ve Riaz, 2011:59) önemli bir konudur.

“İş tatminini açıklamaya yönelik kuramların çoğu iş tatmini ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın önemli olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, bunun sonucunda ise iş tatmininin yaşandığını açıklamaktadır” (Karataş ve Güleş, 2010:75).

Örgütlerde çalışanların iş tatmini düzeyi bireylerin işleriyle ilgili algıları ve değerlendirmeleri ile ilgili olup bu algılar kişinin ihtiyaçları, beklentileri ve değerleri gibi özgün koşullardan etkilenmektedir (Sempane vd., 2002). Çeşitli çalışmalarda iş tatmini, iş arkadaşlarının davranışları, yönetici davranışları, ücret, promosyon, örgütsel faktörler ve diğer işle ilgili faktörlerle alakalı olarak ele almıştır (Parvin ve Kabir, 2011). Luthans (1994) da benzer şekilde iş tatminini etkileyen beş boyut üzerine odaklanmıştır. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı, yönetim ve iş arkadaşlarıdır. Ancak literatür incelendiğinde iş tatmininin sadece bu faktörlerle ilintili olmadığı görülmektedir. Örgütün istikrarı, yönetici direktifleri ve istikrarı korumaya yönelik yöneticinin yetenekleri gibi faktörler iş tatminini olumlu etkilemektedir (Getahun vd., 2008). “Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa bu inanç iş tatminini olumlu etkiler” (Ağırbaş vd., 2005:330). Eğer sosyal statü, işin kendine özgü özellikleri çalışanların işe dair beklentileriyle uygunsa o ve bununla birlikte iş ortamındaki deneyimlerin bir sonucu olarak çalışanların iş çevresini karşı pozitif tutumları varsa bu faktörler iş tatminini olumlu etkiler (Çelik, 2011). “Seçim, ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi davranış biçimleri de iş tatminini olumlu etkileyebilen birer unsurdur” (Naktiyok, 2002:168).

Meslektaşlarla iyi ilişkiler, yüksek maaş, iyi çalışma koşulları, gelişme ve eğitim fırsatları, kariyer gelişimi veya başka faydalar bir çalışanın iş tatminini oluşturulmasını sağlayabilir (Sageer vd., 2012). “İşin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir” (Karcıoğlu vd., 2009:62). Özyeterliliğin yüksek olması da iş tatminini olumlu yönde destekleyen bir faktördür (Gürbüz vd., 2010). Örgütün büyüklüğü ve küçüklüğü örgüt içi iletişim ve etkileşimi doğrudan etkilemekte, çalışanların beklentilerinin daha çabuk ve doğru anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu faktörlerin dışında günümüz yaşam koşullarında maddi bir unsur olarak ücret de iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Ancak “ücretin yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir” (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4). Bunun nedeni temelinde iş tatmininin duygusal ve bilişsel ağırlığa sahip olmasıdır. “Duygusal içerik, bireyin hâlihazır duygu durumunu gösterirken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması anlamına gelmektedir” (Çetin vd., 2011:75).

İş tatmini verimlilik sağlamakla birlikte “aynı zamanda yapılan işin kalitesini de arttırmaktadır” (Naseem vd., 2011:41). Yüksek verimli bir işgücünün örgütte uzun vadeli tutulması istenmekte, insan kaynakları bu çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmayı amaçlamaktadır. Bundan dolayı insan kaynaklarının verimli çalışanların örgütte kalma süresinin nasıl daha fazla maksimize edilebileceğini bilmesi şarttır (Berry ve Morris, 2008). Çalışanların işlerinden hoşnut olması sadece örgüt için değil aynı zamanda “bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından da önemlidir” (Poyraz ve Kama, 2008:147). Ancak birçok yöneticinin düşündüğünün aksine yüksek iş tatmini mutlaka yüksek verimliliğe yol açmaz (Islam vd., 2012). Diğer bir ifade ile “iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama, şartlar ve buna bağlı olarak beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilmektedir” (Baş, 2002:20). Bilimsel olarak 1930'da yapılan Hawthorne araştırmaları performans üzerinde çalışanların

tutumlarının etkisinin bilincindeki araştırmacılar tarafından yapılmıştır ve bu araştırmalardan kısa bir süre sonra "mutlu çalışan verimli çalışandır" düşüncesine de eleştirel bir bakış getirmiştir (Saari ve Judge, 2004). Aksi durumda yani iş tatminsizliği ise örgüte zararı olan mutlak bir faktördür. “İş tatminsizliği stresin önemli nedenlerinden birisi olarak görülmekte ve işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmem ve işle ilgili davranış bozuklukları ilişkilendirilmektedir” (Çarıkçı ve Oksay, 2004:3158).

Örgütlerin iş tatminini önemsememesinin esas nedeni iş tatmini yüksek çalışanların daha fazla etkin olacağıdır (Keklik ve Us, 2013). Bir başka nedeni ise iş tatmininin sağlanamadığı örgütlerde “eleman bulmanın zorlaşması, personelin süreklilik arz etmemesi, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesidir” (Üngüren vd., 2010:2925). Yani çalışanlar iş ortamında beklentilerinin karşılanmadığını gördüğünde iş tatminsizliği ortaya çıkmasıdır (Adenike, 2011). “Örneğin, örgüt üyesinin aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştığı halde çok az ödüllendirildiğini hissediyorsa, işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum sergiler” (Can ve Soyer, 2008:65). İş tatmininin düşmesi veya olmaması durumunda örgütün karşılaştığı problemler sadece personel devri değildir. “İş tatmininin düşük olması, işgörenlerin organizasyona bağlılığını azaltmakta, böylelikle ya daha çok doyum sağlayabilecekleri bir işe geçmekte ya da isteksiz çalışmaktadır” (Kaya, 2007:356). Örgüt, devamlılık arz eden bu durum ile birlikte iki farklı sorunla daha baş etmek zorundadır. “Bu sorunların ilki bu işgörenlerin eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin boşluğu gidermek için harcadığı giderler, ikincisi ise bu kötü durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir” (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). Dolayısıyla genel olarak değerlendirildiğinde, günümüz iş koşullarında çalışanlar ve onların bilgisinin rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olmasından dolayı iş tatminine yönelik ilginin giderek artması oldukça doğaldır (Bakotić ve Babić, 2013).

Yoğun iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar bu durum karşısında iki farklı tutum geliştirirler. Bunlar sadakat ve görmezden gelmedir. “Sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyeleşmesini beklemesi, sorunu

görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir” (Çekmecelioğlu, 2005:29). Bu durumda işinden tatmin olmayan çalışan diğer çalışanları etkileyecek düzeyde stres yaşayabilir ve sürekli başka işler arayabilir (Islam vd., 2012). Aynı zamanda bu çalışanlar örgütten ayrılmadıkları sürece “işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanma, uzun molalar verme, iş yapmaksızın meşgul görünme, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etme, işi geciktirme, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkma, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergileme, öç alma ve misilleme yapmak” (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012:44) gibi üretim karşıtı iş davranışları sergilerler. Örgütün normlarına karşı gelen bu davranışlar dışında çalışanlarda iş tatmininin sağlanması, “işten ayrılma niyetinin nedeni veya etken faktörü olmasından dolayı da stratejik yönetim açısından ayrı bir öneme sahiptir” (Ucho vd., 2012:379). Dolayısıyla örgüt yöneticileri iş tatminine etki eden faktörleri dikkate alarak “optimum seviyede bir tatmine ulaşmalarına yardımcı olmalıdır” (İşcan ve Sayın, 2010:198).

1.1.2.1. İş Tatmininin Boyutları

Herzberg iş tatminini etkileyen faktörleri, içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir (Herzberg, 1987). İçsel iş tatmini genel anlamda “çalışma sırasında hissedilen tatmini” (Yalçın ve Koyuncu, 2014:88), dışsal tatmin ise “bireyin çalışması sonucunda elde ettiği tatmini” (Karatepe, 2005:122) ifade etmektedir. İçsel tatmin kaynakları bireyin içerisinden kaynaklanmaktadır ve psikolojik bir değeri vardır. İçsel tatminler esas olarak kendi kendine uygulanmaktadır (Mohammad vd., 2011). Dolayısıyla içsel iş tatmini, “işin gerçek yapısında var olan faktörlerle ve kişisel yeterlilik duygusuyla ilişkilendirilmektedir” (Özutku, 2007:84). Çeşitlilik, otonomi, yetenek kullanımı, kendini gerçekleştirme ve geliştirme gibi işin içeriğine ve işin görevlerine atıfta bulunan iş tatmini (Das ve Baruah, 2013), ayrıca “başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlık” (Köroğlu, 2012:279), “iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sosyal statü” (Mert, 2010:123), “işgörenlerin alacağı oransal paylar, ücret ve promosyon gibi unsurların adil dağıtılması” (Kutanis ve Mesci, 2010:546) ve “faaliyet, serbestlik, değişiklik, ahlaki değerler, başkalarına yardım, otorite, yeteneklerini

kullanma, yaratıcılık, takdir edilme, başarı ve toplumda saygınlık” (Karataş ve Güleş, 2010:80) gibi çeşitli faktörlerle de ilişkilidir. Verimli bir yapıdaki çalışanların iş tatmini yüksektir çünkü bu durum işine bağlı bireylerin verimli yapılarından dolayı yüksek içsel ve dışsal ödüller alması ile açıklanmaktadır (Furnham vd., 2009).

İçsel iş tatmini çalışanın yaptığı için yapısı ile ilgiliyken dışsal iş tatmini ise iletişim tarzı, yönetici işbirliği, ücret ve çalışma koşulları (Yaseen, 2013), “ödemeler, sosyal haklar ve iş güvenliği gibi düşük derecedeki ihtiyaçların karşılanması” (Gençtürk ve Memiş, 2010:1040), “terfi imkânı, kurum politikası ve uygulamalar, çalışma arkadaşları, yöneticinin yönetim anlayışı, yöneticinin teknik desteği ve iş garantisi” (Karataş ve Güleş, 2010:80), “işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yöneticilerle ilişkiler” (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:309) gibi dışsal faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. Dışsal ödüllerin içsel tatminin yokluğunda bir faaliyetin performansını arttırdığı açıkça görülmektedir (Berumen vd., 2016). İfade edilen dışsal iş tatmini kaynaklarının gerçekleşme sıklığı ve oranı bireyin kontrolü dışında olan iş güvenliği ve sosyal yardım gibi çevresel faktörler iş tatminin şiddetini belirlemektedir (Mohammad vd., 2011). Parasal değerler haricinde “dışsal iş tatmini örgütün kimliği ve özelliğiyle ilgili olması nedeniyle de örgütle ilgili olumlu intiba ve imaj, örgütle bütünleşmeye yol açmakta, bu da bireyin örgütsel bağlamda işine karşı daha olumlu tutumlara sahip olmasına neden olabilmektedir” (Gürbüz, 2010:232).

1.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Birçok faktör çalışanların iş tatmini düzeyi üzerinde etkilidir. Neog ve Barua (2014) bu faktörleri “ücret, fayda, adil performans değerlendirme, kariyer ve tanınma fırsatları, kişisel ödül, iş aile yaşamı dengesi, kendi kendine çalışma, kişisel çalışma koşulları, liderlik, otonomi”, Bozkurt ve Bozkurt (2008) “ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme, işin kendisi”, Aziri (2011) “iş tasarımı, ücret, çalışma koşulları, sosyal ilişkiler, algılanan uzun vadeli fırsatlar, başka bir yerde algılanan fırsatlar, arzular, ihtiyaçlar”, Kaya (2007) “özgürlük, işin doğası (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler), iletişim, ücret, yükselme, ek imkânlar, ödül, yönetim, iş arkadaşları, amirler ve örgütsel

bütünlük”, Örucü ve diğerleri (2006) “bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörler”, Koç ve diğerleri (2009) “kişisel faktörler altında, çalışanın kişiliği, eğitim durumu, cinsiyeti, iş tecrübesi, sosyal yönü, çalışma süresi, değer yargıları, hayat tecrübesi”, Çarıkçı (2000) “iş rolünün açık ve belirli olması”, Çekmecelioğlu (2005) “üst yönetim, sosyal ilişkiler ağı”, Örucü ve diğerleri (2010) “çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri”, Sevimli ve İşcan (2005) “aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işler sonucu ortaya çıkan sıkıntı, moral bozukluğu” şeklinde ifade etmiştir. Bireylerin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunan çalışma koşullarını değiştirebilen faktörleri Bakotić ve Babić (2013) şu şekilde açıklamıştır;

1- Dışsal faktörler; İşyerindeki iklimsel ve meteorolojik koşullar, sıcaklık, nem, gürültü, gazlar, radyasyon, toz, duman ve diğer zararlı faktörler.

2- Subjektif faktörler; Çalışanın yaşı ve cinsiyeti, uygunsuz çalışma pozisyonu, yorgunluk ve monotonluk,

3- Üretimle ilgili faktörler; Vardiya aralığı, iş programı, çalışma süresi, iş temposun ve aşırı zorlanmadır.

Çalışana tanınma ve başarıma gibi faktörler sunulmadığında bu durum çalışanda iş tatminsizliğine neden olmaz (GebrekirosHagos, 2015). Buna karşılık olarak, “iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması yâda yeterli olmaması işgörende iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir” (Örucü ve Esenkal, 2005:148).

Dışsal ve üretimle ilgili faktörler, çalışanın dışında gelişen örgüt temelli etkenlerdir. Ancak bu faktörlerin çalışana etkisi yüksektir. Bu etki sadece iş tatminsizliği ile sınırlı kalmamakta, zaman içerisinde kronikleşen bir tükenmişlik sendromuna da dönüşebilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini için çalışma koşullarının ideal olması ve çalışanın işiyle özdeşleşmesi gerekmektedir. Aşık (2010) da çalışmasında “yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir” ifadesine yer vermiştir. Örgütsel faktörlerin dışında kişisel faktörler de sonuçların ne olması gerektiğini etkilediği için iş tatminini de etkiler. Örneğin, eğitim

seviyesi yüksek olan çalışan çıktıların daha fazla olması gerektiğini hisseder (Jorde-Bloom, 1988). Özellikle “bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleri” (Kök, 2006:293) dışsal faktörlerin varlığında dahi iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

1.1.2.3. İş Tatminine Yönelik Literatür Taraması

Sempane ve diğerleri (2002) örgütsel kültür ve iş tatmini konusunda 200 kişiye yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmada örgüt kültürünün iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğunu saptamıştır. Yüksel (2005) bir işletmede çalışan 109 işgörene yönelik gerçekleştirdiği çalışmada örgüt içi iletişimin iş tatminini önemli ölçüde arttırdığını belirlemiştir. Ceylan ve Ulutürk (2006) farklı sektörlerde çalışan 151 kişiye yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt içerisindeki rol belirsizliği ve özellikle rol çatışmasının çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Kaya (2007) otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmış ve bu araştırması sonucunda iş tatminini en çok etkileyen faktörleri yönetici, iş ortamı ve iletişim olarak saptamıştır. Toker (2007) konaklama işletmelerindeki çalışanları örneklem olarak ele aldığı çalışmada yaş, eğitim ve turizm eğitimi gibi demografik değişkenlerin iş tatmini açısından farklılığa neden olduğunu saptamıştır. İşçan ve Timuroğlu (2007) 50'den fazla çalışana sahip 245 firmanın çalışan 236 kişiye yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt kültürü boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş; iş tatmini ile klan ve adokrasi boyutları arasında pozitif, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutları arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Aşan ve Erenler (2008) devlet üniversitesinde görev yapan 70 akademisyene uyguladığı araştırmasında iş tatmini ve yaşam tatmini arasında cinsiyetten bağımsız olarak anlamlı bir ilişki saptamıştır. Çakar ve Yıldız (2009) bankacılık alanındaki 356 çalışana yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında prosedürel ve dağıtımsal adaletin çalışanların iş tatmini pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Karcıoğlu ve Akbaş (2010) dört hastanede çalışan 395 sağlık personeline yönelik uyguladığı çalışmada psikolojik şiddetin çalışanların iş tatminini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Yürür ve Keser (2010) devlet okullarında görev yapan 350 öğretmene yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında işe bağlı gerginliğin çalışanların işe bağlılıkları üzerinde negatif etkisinin

olduğunu saptamış, duygusal tükenmenin de bu negatif ilişkiye kısmi aracılık ettiği belirtilmiştir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011) kamu ve özel sektör çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların yöneticilere olan güvenleri ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki saptamış, ancak bu ilişkinin şiddetinin özel sektör çalışanlarında daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Malik ve diğerleri (2012) iş tatmini üzerinde maaş ve promosyonların etkisini saptamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında maaşın iş tatmininin üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ancak promosyonun daha az etkisi olduğunu saptamıştır. Bakotić ve Babić (2013) örgütlerde çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda normal çalışma koşullarındaki bireylerin ağır çalışma koşullarında çalışan bireylerden daha fazla iş tatmininin olduğunu saptamıştır.

1.1.3. Motivasyon

Motivasyon, çok eskilerden beri varlığı bilinen ancak klasik yönetim yaklaşımı sonrasındaki süreçte incelenmeye başlanan insan faktörü ile önemi daha da çok anlaşılan bir kavramdır. İnsanın makine olarak görüldüğü dönemler sonrasında bu önemin farkına varan araştırmacılar da bilimsel olarak motivasyonu incelemiş ve çeşitli teoriler geliştirmiştir. İlk motivasyon teorisi Maslow tarafından 1954 yılında ileri sürülmüş ve bu teori ile motivasyona etki eden ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturulmuştur. Maslow'un ardından 1959 yılında Herzberg çift faktör teorisini, 1964 yılında Vroom beklenti teorisini, 1968 yılında Locke amaç teorisini, aynı yılda Porter ve Lawler beklenti teorisini, 1969 yılında Alderfer ERG teorisini, 1988 yılında McClelland başarıma ihtiyacı teorisini ve son olarak 1997 yılında Bandura özyeterlilik teorisini oluşturmuştur. Motivasyona farklı yaklaşımlar getiren bu teoriler kapsam ve süreç olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Kapsam kuramlarının odak noktası bireysel gereksinimlerdir. Bu kurama göre iş karşıtı davranışların, performans düşüklüğünün ve düşük iş tatmininin nedeni çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır. Süreç kuramının odak noktası ise güdülerin gücünü etkileyen olaylar ve güdüleme sürecinin nasıl işlediği üzerinde durmaktadır.

Enerji ve hareket etme arzusunun eksikliğinden doğan bir terim (Ryan vd, 2011) olarak ifade edilen ve “harekete geçirme, hareketi devam ettirme ve olumlu

yöne yöneltme gibi üç temel özelliği bulunan” (Öztürk, 2013:33) motivasyon ile ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Mawoli ve Babandako (2011) motivasyonu “davranışları etkileyen, doğrudan ölçülemeyen ve gözlemlenemeyen bir süreç”, Şahin (2004) “bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamı”, Pool ve Pool (2007) “bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü davranışların ortaya çıkarılması ve bu davranışların devamlılığının sağlanmasına yönelik psikolojik bir süreç”, Aksu (2012) “işgörenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünü”, Arıkil ve Yorgancı (2012) “insanın içinde hedeflerini başarmaya doğru giden fizyolojik dürtü”, Öztürk ve Dündar (2003) “davranış hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güç” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaların ortak yanı, bireye etki eden içsel veya dışsal bir güç olduğu ve “motivasyonun organizmanın harekete geçmesinden bu hareketin sonuçlanmasına kadar olan ve tekrar bu sürecin başka bir uyarıcıyla başlayıp devam edeceğini anlatan yani devamlılık arz eden bir süreç olduğudur” (Ateş vd., 2012:148).

“Motivasyon, işletmelerin verimliliğini doğrudan etkileyen bir faktör olmasına rağmen uygulamada ihmal edilmektedir. Bunun başlıca sebepleri ise, çalışanların motivasyonunun artırılması ile işletmenin sağlayacağı ekonomik yararın somut olarak ortaya konulamaması ve bunu gerçekleştirebilmek için ek maliyetlere katlanmak zorunda kalınmasıdır. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli elemanların kazandırılması, mevcut nitelikli elemanların uzun süre işletmede kalması, çalışanların daha verimli olması ancak motivasyonun yüksek olduğu iş ortamı ile mümkün olabilmektedir” (Kuruoğlu ve Polat, 2002:47).

Motivasyon, bir kişinin davranışı, davranışın bir nedeni veya bireysel davranışın nedenleri ile ilgili bir şeydir ve bireysel davranışlar bireysel ihtiyaçların farklılığından kaynaklı değişiklik gösterebilmektedir (Kim, 2006). Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, “personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur” (Ölçer, 2005:1). Çünkü motivasyon, çalışma ortamında güdüleyici bir faktör olarak kişinin kendisine verilen görevi haz duyarak yapmasını sağlamaktadır (Gökay ve Özdemir, 2010). Temelinde motivasyonun amacı da “örgüte yeni eleman çekmek, var olan elemanları işletmede tutmak, işletmeye bağlılıklarını artırmak ve performanslarını yükseltmektir” (Alkış, 2008:83). Dolayısıyla modern örgütlerin çalışanlardan

beklentisi olan yüksek verimlilik, “sadece motive olmuş işgörenlerin bağlılığı ile mümkün olmaktadır” (Jehanzeb vd., 2012:274). Örgütler çalışanları motive etmekle kalmayıp bu çalışanların aynı zamanda örgütle özdeşleşmelerini de sağlamalıdır. Tabii doğal olarak bu durum, “işgörenleri görevlerini yapmaya güdüleme biçimine, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişmektedir” (Ergül, 2005:69). En pratik ve sonuç alınabileceği düşünülen güdüleme biçimi olan maddi ödüller, özellikle de üretim şirketlerindeki çalışanları yüksek performans için teşvik eder ve üretim kapasitelerinin korunmasını sağlar. Çalışanlar ödülleri ihtiyaçlarının tatmininde kullanabilir. Bu yüzden ücret çalışanlarda çaba ve bağlılığın oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir (Dobre, 2013). Ancak motivasyona profesyonel bir yaklaşım getirildiğinde bu sürecin tek başına ödüllendirme ile gerçekleştirilmesinin güç olduğu görülmektedir. Çalışanların motivasyon düzeylerine ana başlıklarıyla “ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetmel birçok faktör etki etmektedir” (Kanbur ve Kanbur, 2008:27).

Motivasyonda enerjileme, iş tatminine yönelik eylemin yönlendirme süreci sırasında temel bir ihtiyaçtır (Buble vd., 2014). Bu enerjileme bazen “ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül, kara katılma” (Örücü ve Kanbur, 2008), “statü, değer, bağımsız çalışabilme, kişi ve örgüt uyumu, psikolojik güvence, öneri Sistemi, yükselme ve gelişme olanakları, sosyo kültürel etkinlikler, açık rekabet” (Tarakçıoğlu vd., 2010), bazen ise “amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme” (Kuşluyan, 1999) şeklinde uygulanmaktadır. Çok farklı boyutta yoğunlaşlan motivasyonun örgütteki temel önemi ise, işteki düşük motivasyonun performansın da düşmesine neden olması, iş tatmininin azaltması, personel devrini ve işe devamsızlığı arttırmasıdır. Bu durumdaki yüksek iş tatminsizliği de doğrudan örgütlerin genel performansını etkilemektedir (Edrak vd., 2012). Dolayısıyla, “örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların yeteri kadar dürtölmüş, amaçlara açık bir şekilde odaklanmış ve enerjisini bu amaç için uzun bir süre kullanma konusunda istekli olmaları gerekmektedir” (Şenel vd., 2012:4). Çalışanlarda içsel olarak bu istekliliği sağlamak için örgütsel iletişimin kalitesi arttırılmalı ve iş tatmini maksimize edilmelidir (Çalışkan vd., 2011).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; “motivasyonun olmadığı örgütlerde en yetenekli işğörenler bile yoğun çalışmaktan kaçınmaktadır” (Clark, 2003:23). Dolayısıyla örgütün bu sorunları yaşamaması için öncelikli olarak örgüt liderine görev düşmektedir. Çalışanların güdülenmesinde liderin tutumları ve bireysel bazda davranışları önemli bir etkindir (Chowdhury ve Amin, 2001). İşverenler ve dolaylı olarak liderler çalışanların istek ve arzularını doğru okumalı, klasik yönetici düşüncesi ile doğrudan maddi yani dışsal güdüleme faktörlerine yönelmekten ziyade empati yaparak içsel güdülemeye önem vermelidir. “Yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını bilmesi, davranışlarını analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir” (Ağırbaş vd., 2005:328). Bu bağlamda çalışanların bireysel bazda değerlendirilmesi en rasyonel tekniktir çünkü “bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişmeyebilir” (Ağırbaş vd., 2005:330). Bunun sağlanabilmesi için her örgüt ikliminin ve örgütteki her çalışanın ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

1.1.3.1. Motivasyon Boyutları

Motivasyonun ortaya çıkmasındaki faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Motivasyon tanımlanırken, çalışana zevk ve keyif sağlayarak katılımı teşvik eden içsel motivasyon ile dışsal baskı ve kısıtlamalar yoluyla katılımı teşvik eden dışsal motivasyon arasında ayırım önemlidir (Henderlong ve Lepper, 2002). “İçsel motive ediciler bir kişinin işi yaparken hissettiği içsel ödüllerdir. Dışsal motive ediciler ise, işin doğası dışında meydana gelen dışsal ödüllerdir. İşi yaparken doğrudan tatmin sağlayan unsurlar değildirler” (İbicioğlu vd., 2013:97).

Barkoukis ve diğerleri (2008) içsel motivasyonu başarılı olmaya, yeni bir standartta ulaşmaya çalıştığında veya yeni bir şey yaratmayı denediğinde elde edilen tatmin ve zevk için bir faaliyete katılım, Recepoğlu (2013) “bireyin bir göreve ya da yapacağı işe karşı kendi ilgisi, merakı ya da elde etmek isteği doyum doğrultusunda şekillenen bir güdü”, Altun ve Yazıcı (2010) “kişisel ilgi ve yetenekleri doyuma ulaştırabilmek için ortaya çıkan doğal bir eğilim” şeklinde, Bayraktar (2015) ise içsel motivasyonu “bir kimsenin dışsal ödöl olmadığı halde belli bir etkileşimle meşgul olmasını ya da bu etkinliğe katılmasını, sadece bundan

dolayı haz alması ve doyum sağlaması” şeklinde tanımlamıştır. Bilişsel Değerlendirme Teorisi, içsel motivasyonun altında özkararlılık ve yeterlilik için doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçların olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre ödüllendirme gibi dışsal olayların içsel motivasyon üzerindeki etkisi bir kişinin öz kararlılık ve yeterlilik algısının bu olayları nasıl etkilediğinin bir fonksiyonudur (Whitehead, 1993). Dolayısıyla çalışanın dışsal ödüllere yönelik bilişsel değerlendirmesi farklıysa, içsel motivasyonu üzerinde farklı ödüllerin farklı etkilerinin olması mümkündür (Deci, 1971).

Kişinin ilginç ve tatmin edici bulduğu bir faaliyeti kendisinin gerçekleştirilmesinden kaynaklanan içsel motivasyonda (Gagne ve Deci, 2005), “işgörenler işin kendisi tarafından motive olur ve burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol yoktur” (Şenel vd., 2012:4). Dolayısıyla içsel motivasyon, ödüllendirme kaldırıldığında, ödüllendirilmenin olmadığı süreçte bir faaliyet için harcanan zamandaki performans değişikliklerinden anlaşılmaktadır (Cameron vd., 2001). Bu performans değişikliği, ihtiyaçların motive edilmesi için gerekli içsel ödüllerin özerklik ve otonomi hislerini tatmin etmesi, keyif ve heyecan gibi pozitif duygular ve akış hissi uyandırması ile gerçekleşmektedir (Whitehead, 1993). “Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme, başarıma arzusu” (Küçükosmanoğlu, 2015:3), “öğrenmeye duyulan merak ve başarmanın verdiği haz” (Eryılmaz, 2010:79) gibi faktörlerin yönlendirdiği içsel motivasyona sahip çalışanlar işyerinde tanınma gibi bazı olumlu çıktılar elde ederler veya istenilen sonucu elde edecek bir davranış planı başlatmak için bir şekilde performansını artırırlar (Barch vd., 2008). Aynı zamanda bu çalışanlar “yeniliğe, karmaşaya, meydan okumaya, tecrübe için fırsatlar araştırmaya karşı eğilimli olma özellikleri ile birlikte problemleri açıklamak ve yaratıcı çözümler bulmak için çaba harcarlar” (Gürdoğan, 2012:151). İçsel motivasyon sağlandığında, kişiler bir faaliyeti gerçekleştirmek için ve ilgi, zevk, heyecan ve davranışla birlikte görülen memnuniyet için tamamen motive olur (Selart vd., 2008) ve “çalışanlar kendilerini tamamen bağımsız hissederek davranışın kendilerini ifade ettiğini düşünürler” (Kara, 2008:63).

İçsel motivasyonun aksine dışsal motivasyon faaliyetin kendisinin doğasında olan tatmin için bir faaliyet yapıldığını ifade eder (Ryan ve Deci, 2000)

ve yapılan işten zevk duymadan bağımsız olarak faaliyetten elde edilecek faydaya odaklanır (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013). Algılanan fayda dışsal motivasyonun, algılanan keyif ise içsel motivasyonun bir formudur (Teo vd., 1999). “Dışsal güdülenmede bireyi harekete geçiren nedenlerin bireyin dışından gelen etkileri içerdiği söylenebilir” (Balantekin ve Oksal, 2014:103). Dolayısıyla dışsal motivasyon, faaliyet ile sonuç arasında maddi veya sözel ödül gibi bir araç gerektirir, bu yüzden çalışan faaliyeti gerçekleştirdiğinde doğrudan tatmin olmaz (Gagne ve Deci, 2005). Dışsal motivasyon “terfi, ödüller, prim ödemeleri, zam ve ekstra tatiller gibi dışsal motiflerin (uyarıcı) doğru ve yerinde kullanımı ile gerçekleşmektedir” (Açıkgöz ve Günsel, 2014:53). Motive davranışlar üreten farklı dışsal ödüllerin çeşitliliği nedeniyle de dışsal motivasyon heterojendir (Murayama vd., 2013).

Teixeira ve diğerleri (2012) dışsal motivasyonu araçsal nedenler için veya tek başına faaliyetten ayrılabilir bazı çıktılar elde etmek için bir faaliyetin gerçekleştirilmesi, Altun ve Yazıcı (2010) “iyi bir derece elde etmek, para ya da ödül kazanmak, öğretmeni memnun gibi faktörlere dayanan motive eylemi”, Ryan ve Deci (2000) bazı ayırt edilebilir çıktılara ulaşmak için bir faaliyette gösterilen performans, Dilekmen ve Ada (2012) “dışarıdan gelen ödül, ceza, baskı, rica, vb. gibi etkenlerle oluşan güdülenme”, Soyer ve diğerleri (2010) “diğer insanlar aracılığıyla gelen negatif ve pozitif etkilerde bulunabilen, davranışın tekrarlanma olasılığını arttırıp azaltabilen maddi, manevi değerler taşıyan güçlendirme veya pekiştirme” şeklinde tanımlamıştır. Literatürde tespit edilen beş dışsal motivasyon faktörü vardır, bunlar; çalışma yaşamındaki kalite, ödüllendirme, promosyon, yönetim ve takım çalışmasıdır (Mafini ve Dlodlo, 2014). “Ödül, ikramiye ve takdir sistemleri oluşturan işletmeler, çalışanlarının memnuniyetlerini daha kolay artırabilmekte ve ödüllendirilen çalışanlar işlerini daha iyi yaptıklarını düşünerek daha özgüvenli bir şekilde çalışmaya devam edebilmektedirler” (Şahin vd., 2015:32). Ancak özellikle iş atamaları veya örgütün amaçları ve değerleri, çalışanların benlik algılamasının bir parçası olduğunda dışsal teşvikler motivasyon için daha az önemli hale gelmektedir (Galia, 2007). Bu faktörler dışında literatürde dışsal motivasyona etki eden faktörler; “emeklilik planları, sağlık sigortası veya izinler” (İbicioğlu vd., 2013:97), “arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği” (Ersarı ve Naktiyok, 2012:84),

“ödemeler, sosyal haklar, iş güvenliği” (Gençtürk ve Memiş, 2010:1040) ve “başarısızlık korkusu” (Uyulgan ve Akkuzu, 2013:9) olarak ifade edilmiştir.

Dışsal motivasyonun göreceli olarak dış faktörler tarafından kontrol edilebilen veya göreceli olarak otonom (bir bireyin edindiği amaçlar ve değerler yoluyla kendi kendini düzenlemesi) olabilen farklı türleri vardır (Tremblay vd., 2009). Öz Kararlılık Teorisinde bu türler üç başlıkta incelenmiştir. Bunlar; dışsal düzenleme, içe yansıtma ve özdeşleşmedir (Deci ve Ryan, 2000). Dışsal düzenleme, dışsal motivasyon türünün en iyi temsilcisidir ve ödülü kazanmak veya cezalandırılmayı önlemek için bir faaliyete katılmayı ifade eder. Dışsal motivasyonun ikinci tipi olan içe yansıtma ise bireyin kendisine daha yakın gördüğü bir etkinliği içselleştirerek katılması olarak tanımlanır. Bu aşamada çalışanlar kendi kendine davranış sergilemezler fakat faaliyet için nedenleri içselleştirmeye başlarlar. Özdeşleşme, dışsal düzenlemeden daha fazla kendilerinin belirlediği dışsal motivasyon türüdür çünkü davranışlar değerlidir ve önemli kabul edilir (Barkoukis, 2008). Dışsal düzenlemeler ve içe yansıtma, düzenlemelerin, özdeşleşmenin ve entegrasyonun dışsal formu olarak algılanmasına rağmen içsel motivasyon düzenlemenin içsel formu olarak algılanmaktadır (Reinholt, 2006).

1.1.3.2. Motivasyon Araçları

Motivasyonu etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, bir kişinin başarıma yeteneğine, kişinin örgütüne ve kariyerine yönelik olumlu tutumlarını sürdürmesine bağlıdır (Gautreau, 2011). Motive edici faktörler; örgütsel, psiko-sosyal ve ekonomik olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmaktadır. **Örgütsel motivasyon araçları;** “amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma” (Kanbur ve Kanbur, 2008:31), **psikososyal motivasyon araçları;** ”takdir ve teşekkür etme, şirketin sunmuş olduğu sosyal imkanlar (giyim yardımı, yakacak yardımı, yemek parası vb), şirket içi sosyal uğraşlar (spor, gezi, eğlence vb), çalışanın işini zevk alarak yapması ve tatmini, şirketin çalışanlarına vermiş olduğu değer ve özel yaşamına göstermiş olduğu saygı, şirketin çalışanlarına bir statü sağlaması açısından imajı” (Barutçu

ve Sezgin, 2012:91), *ekonomik motivasyon araçları*; “ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı” (Kılıç ve Keklik, 2012:149) şeklinde ifade edilmektedir.

Genel olarak davranışlar incelendiğinde; “astlara güvendiğini belli etmek ve yetkilendirmek, onların cesaretlerini arttırma, yaratıcılıklarından yararlanma, yöneticinin kendi yükünü azaltma” (Barlı ve Özen, 2008), personel güçlendirme (Edrak vd., 2013), “demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı, arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılması” (Tarakçıoğlu vd., 2010), “gelişme ve yükselme imkanı” (Ünlüönen vd., 2007), “çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi” (Dündar vd., 2007), sorumluluk devri (Kıdak ve Aksaraylı, 2009) ve iş-yaşam dengesi politikaları (Aguenza ve Som, 2012) çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır.

1.1.3.3. Motivasyona Yönelik Literatür Taraması

Örücü ve Kanbur (2008) örneklem olarak hizmet ve endüstri işletmelerinde çalışan 270 kişiyi belirlediği araştırmasında örgüt içinde uygulanan örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinin verimliliği arttırdığını saptamıştır. Gök (2009) bankacılık sektöründe çalışan 252 kişiye uyguladığı araştırma sonucunda çalışanların örgüt iklimi algılamalarının iş motivasyonları üzerinde önemli etkisi olduğunu belirlemiştir. Soyer ve diğerleri (2010) futbol oynayan 120 sporcuya yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda sporcuların algıladığı takım birlikteliğinin başarı motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Ünsar (2011) örgütlerde oldukça önemli bir konu olan işten ayrılma niyetini motivasyon perspektifinden incelemiş, takım çalışması, performans ve ücret boyutlarından oluşan motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamıştır. Kılıç ve Keklik (2012) hastane çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt içerisindeki iş yaşam kalitesinin çalışma motivasyonuna pozitif yönde etki ettiğini saptamıştır. Sajjad ve diğerleri (2013) iletişim sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetine motivasyonun etkisini ölçtüğü araştırmasında motivasyonun işten ayrılma niyetinin önemli düzeyde

azalttığını saptamıştır. Wani (2013) banka çalışanlarının motivasyonu ile iş stresi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve toplam 400 çalışanlar gerçekleştirdiği bu araştırma sonucunda iş stresi ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Akbolat ve diğerleri (2013) sağlık kuruluşlarındaki 452 sağlık personeline yönelik araştırmasında çalışanların dönüşümcü liderlik algısının motivasyonu arttıran bir faktör olduğunu saptamıştır. Buble ve diğerleri (2014) liderlik tarzı ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada liderin motivasyonu ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve bu ilişkide içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerinden daha güçlü olduğunu saptamıştır. Mafini ve Dlodlo (2014) 246 genç çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş tatmini ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Maduka ve Okafor (2014) üretim yapan örgütlerde verimlilik ve motivasyonu incelemiş, düşük motivasyonun düşük verimliliğe neden olduğunu belirlemiştir. Bulut ve Çavuş (2015) özel hastane çalışanlarına uyguladığı anket çalışması sonucunda örgüt içerisindeki liderlik algısı ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aslan ve Cengiz (2015) farklı üniversitelerde çalışan toplam 240 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların iş stresinin arttıkça motivasyonlarının düştüğünü saptamıştır.

1.2. İş ve Örgüt Psikolojisinin Negatif Değişkenleri

Her birey çalışacağı iş yerine nötr tutum içerisinde girer. “Ancak bu bireyler örgüt ikliminin etkilerinden kendini soyutlayamaz ve psikolojik tutumlarında dalgalanmalar meydana gelir” (Uysal vd., 2015:982) Bu dalgalanmalar pozitif olabileceği gibi genellikle negatif yöndedir. Özellikle örgüt iklimin olumsuz etkisine tepki olarak işgörenlerde iş stresi gelişmekte, tükenmişlik sendromları yaşanmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Bunlar çalışma psikolojisinin negatif çıktılarını oluşturmaktadır.

1.2.1. İş Stresi

Rekabet şiddetinin artması ile şirketlerin birçoğu maliyet azaltma stratejisi olarak küçülmeye başlamış ve bunun bir sonucu olarak, örgütlerde kalan çalışanlar üzerinde artan iş ve performans taleplerinden ve aynı zamanda uzun çalışma saatleri, rol çatışması, eve iş götürme, iş-yaşam ya da iş-aile

çatışmasından dolayı işle ilgili stres artmıştır (Head ve Kelly, 2009). Çalışanlarda stres, “işe gelmeme, tükenmişlik, güven eksikliği, performans problemi gibi negatif sonuçlara sebep olabilmektedir” (Manning ve Preston, 2003:15). Dolayısıyla rekabetin örgütlerde zorunlu kıldığı verimlilik de bu durumdan doğrudan etkilenmektedir. “Stres yaratan etmenler aşırı seviyeye ulaştığında, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit etmekte, örgütteki iş doyumunu, motivasyonu ve performansı azaltıcı yönde etki yaparak işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz bir sonuç doğurabilmektedir” (Akova ve Işık, 2008:18).

Özellikle örgütteki etkileri dikkate alındığında önemi daha da iyi anlaşılan stres kavramı literatürde çeşitli ifadelerle açıklanmıştır. Hosseini ve diğerleri (2013) stresi “çalışanların yaşam dengesini bozabilen, iç ve dış çevredeki herhangi bir değişiklik veya uyarı”, Erdoğan ve diğerleri (2009) “bireyi bedensel ve ruhsal olarak zorlayan tehditler karşısında yeni bir uyum sağlama çabasına girmesi”, Kazmi ve diğerleri (2008) olumlu veya olumsuz herhangi bir talebin olması karşısında vücudun spesifik olmayan tepkisi, Gümüştekin ve Öztemiz (2004) “kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç”, Lazarus (1985) “tüm insan ve hayvanlarda yoğun ve sıkıntılı bir sonuç yaratan, davranışları da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay”, Özkaya ve diğerleri (2008) “insan bünyesinin hoş dış isteklere karşı gösterdiği biyokimyasal bir tepki” şeklinde tanımlamıştır.

Ailede, işte, toplumda kısaca her yerde karşılaşılan stres (Goswami ve Talukdar, 2013), “bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir. İstekler, arzulanın bazı şeylerin kaybedilmesine neden olurken, kısıtlamalar kişiyi arzulanın şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır. Kişinin elde edeceği başarı, yükselmeyi, daha fazla sorumluluk üstlenmeyi ve iş yaşamında daha yüksek ücret almayı sağlar. Başarısızlık ise, bunların tersine işten ayrılmaya neden olabilir. Ancak bu noktada neye başarısızlık dendiği ya da neyin başarısızlık olarak tamamlandığı da önemlidir. Birey ya da çalışan kendisinin başarısızlık olarak algılamadığı bir sonucun, sistem tarafından başarısızlık olarak adlandırılmasıyla karşılaştığında daha ciddi bir stres faktörüyle karşı karşıya kalabilir” (Aktaş, 2001:28).

Örgütlerde çalışanlar, strese neden olan bir durumla yani stresörlerle karşı karşıya kalma potansiyeli taşırlar (Coetzee ve Villiers, 2010). Bir olay karşısında çalışanlar psikolojik ve fiziksel reaksiyona girerler. Psikolojik reaksiyon bir

durumun bilişsel değerlendirmesini ve bir duruma yanıt olarak korku, öfke, üzüntü ve başa çıkma gibi duygusal değerlendirmeleri içerir. Fizyolojik reaksiyon, bir durumla mücadele veya başa çıkmak için bireyi harekete geçiren çok sayıda bedensel sistemdeki kalp damar, iskelet kası ve nöroendokrin gibi faaliyet yanıtlarından oluşmaktadır (Ulrich vd., 1991). Çalışanın reaksiyon göstermesi için olayın kendisi için özel bir durum olup olmadığını değerlendirmesi gerekmekte ve harekete geçmek için bireysel durumun gerekliliği sorgulanmaktadır. Eğer durum son derece zorlu ve üzücü olarak algılanırsa, davranışsal tepki soğukkanlı olabilir (Burg, 1992). Ancak bu sürecin gerçekleşebilmesi için öncelikle uyarıcıya ihtiyaç bulunmaktadır. Uyarıcılar stresör ile farklılık göstermektedir. “Uyarıcı kontrol edilebilir bir tepkiyken, organizmanın tümünü etkileyen stres ise kontrol edilebilir bir tepki değildir” (Soysal, 2009:336). “Uyarıcı sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres ise dayanma eşiğini aşan uyarıcılar nedeniyle vücudun dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır” (Turunç ve Çelik, 2010:186). Stresörler anksiyetenin duygusal uyarılmasına ve bağlı otonom sinir sisteminin aktivasyonuna neden olan bir tehdit olarak değerlendirilmektedir (Rothmann, 2008). Bu nedenle, “herhangi bir uyarıcının stres oluşturunca olabilmesi için, belli bir duyu organına yönelik önceden programlanmış olan rahatlık eşiğini aşıp, sistemin dengesini bozması gerekir” (Güçlü, 2001:93). Uyarıcı stresöre dönüştüğünde, bir kaç saat süren stresli bir olayın ilk dakikası içerisinde sinir sistemi, endokrin sistemi ve diğer içsel iletişim formları arasında çok karmaşık bir etkileşim olur ve bu durum karmaşık bir stres uyum tepkisine neden olur (Head ve Kelly, 2009). Eğer stres devam ederse gerginlik, melankoli, depresyon, moral bozukluğu ve çaresizlik gibi durumlar meydana gelebilir ve insan bir şekilde kişiliğinden farklı biri haline dönüşebilir (Butler, 1993).

Çalışanlarda gerçekleşen stres süreci; alarm aşaması, direnme aşaması ve tükenme aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Alarm reaksiyonu, ilk şoku ve sonrasındaki ilk karşı şok fazını içerir. Şok fazı otomatik uyarılma sergiler ve gastro-intestinal ülserasyonların ve adrenal deşarjının artmasına neden olur. “Eğer tehdit baskısı devam ederse bireyin vücudunda kan basıncı artışı, kalp çarpıntısı, göz bebeklerinde büyüme, kas gerginliği, mide asidi salgılaması gibi fiziksel bir tepki oluşur” (Aka ve Özmutaf, 2015:298). Karşı şok fazı, defansif süreçlerin başlangıç hareketidir ve adrenokortikal aktivitesinin

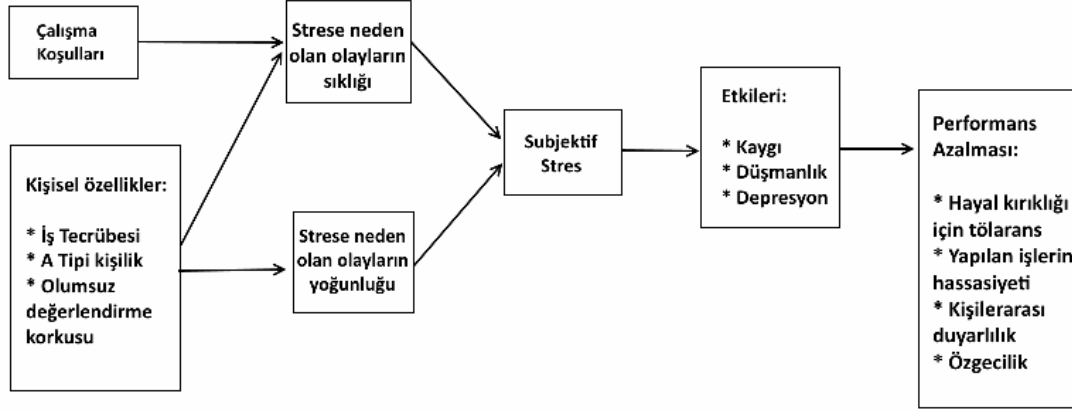
artmasıyla karakterize edilir. Tehlikeli uyarılma devam ederse organizma direnç aşamasına geçer. Bu aşamada organizmanın stresörlere adaptasyonu olup alarm reaksiyonundaki belirtiler kaybolur. Fakat tehlikeli uyarıcıya karşı artan direnç artarken aynı zamanda diğer stres türlerine olan direnç azalır. “Stres kaynaklarının yoğunluk derecesi arttıkça bireyin aşırı gayreti kırılarak, davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıkları yaşar ve bu aşamada tükenme aşamasıdır” (Yıldırım vd., 2004:3). Stres sürecinin tanımlamak için hangi kelime kullanılırsa kullanılsın mutlaka aşağıdaki dört kavram dikkate alınmalıdır (Lazarus, 1993);

- 1- Stresin oluşmasına neden olan içsel veya dışsal faktörler,
- 2- Zihinsel veya fizikolojik sistem tarafından iyi mi? kötü mü?, tehlikeli mi? bunu ayıran bir değerlendirme,
- 3- Strese neden olan taleplerle zihinsel veya bedensel olarak başa çıkmak için başa çıkma süreçleri,
- 4- Zihin ve stres üzerindeki stres reaksiyonu olarak adlandırılan etki.

Stres, neden olduğu etkiler ile olumsuz güdüleyici özelliği çok yüksek olan bir kavramdır. Öyle ki, “motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde insanı harekete geçirebilmekte, bu nedenle de tehdit oluşturmaktadır” (Soysal, 2009:19). Bununla birlikte süreçteki belirsizlik de tehdidin şiddetini artırmakta (Durna, 2004), olayların sıklığı ve yoğunluğu stres gelişimi için etken bir rol oynamaktadır (Bkz. Şekil 1.2). Genel olarak değerlendirildiğinde ise her insanda bir miktar stresin bulunması doğal karşılanmaktadır. Stres her bireye etkisi de aynı değildir. Ayrıca, “stres her zaman olumsuz ya da zararlı değildir” (Shahid vd., 2012). Bu yüzden stresle başa çıkmada bireysel farklılıklar vardır. Bazı insanlar stres ortamında kendini geliştirirken bazıları ise stres ortamında güçsüzleşmektedir (Sunil ve Rooprai, 2009). Bunun nedeni “insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeylerinin farklılığıdır” (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:16). Dolayısıyla iş stresi bireylere göre değişebilen hem olumlu hem de zararlı etkiler üretmekte, böylece stres ile motivasyon ve yaratıcılığı arttırmak mümkün olabilirken stres kronikleştiğinde ise iyi oluş tehlikeye girebilmekte hatta ciddi hasarlara ve hastalıklara neden olabilmektedir (Wong ve Lam, 2013). Örneğin, “bir işi başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili gerilim motive

ederken; diğer bir bireyin saldırganlık, işi yapmama isteği gibi tepkiler göstermesine neden olur” (Akgemci, 2001:302). Bu farklılığın temelinde doğal olarak çalışanların kişilikleri yer almaktadır.

Şekil 1.2: İş Stresi Gelişiminde Çalışma Koşulları ve Kişilik



Kaynak: Motowidlo, Stephan, John Packard ve Michael Manning (1986); “Occupational Stress Its Caused And Consequences For Job Performance” *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, No:4, s. 618-629.

Literatürde bulunan A tipi kişilik ile B tipi kişilik iş stresine önemli bir açıklama getirmektedir. Buna göre; “A tipi kişilik, sürekli zamanla yarışmakta, başarı yönelimli insanlarda görülmekte, bu kişiler hızlı çalışmakta, hızlı konuşmakta, B tipi kişilikte ise kişi yaşadığı stres sürecinde zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılmaktadır” (Batıgün ve Şahin, 2006). Yine de yapılan araştırmalar kişiliklere göre değişse de iş stresinin temel nedeninin yapılan iş olduğunu ve iş stresinin önemli oranda psikolojik sorunlara neden olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedeni, “her örgütün yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre mutlaka bir stres kaynağı geliştirmesidir” (Aydın, 2004:54). Dolayısıyla önemli olan stresin engellenmesi değil kontrol altına alınmasıdır. Literatürde bu durum “stres yönetimi” olarak ifade edilmektedir. Stres yönetimi; toplam kalite yönetimi uygulayarak, planlı çalışarak, yetki devri yaparak, zamanı iyi yöneterek, çalışma saatlerini düzenleyerek, toplantıları azaltarak, bürokratik işleri azaltarak, örgütte etkili iletişim kurarak, sabırlı ve hoşgörülü olarak gerçekleştirilmektedir.

1.2.1.1. İş Stresinin Nedenleri, Belirtileri ve Sonuçları

İşyerinde çalışan işçilerin yaşadığı stres "iş stresi" olarak adlandırılmakta, iş stresi kötü çalışma koşulları, aşırı iş yükü, vardiyalı iş yükü, uzun çalışma saatleri, rol belirsizliği, rol çatışmaları, yöneticiyle, iş arkadaşlarıyla veya alt görevlilerle kötü ilişkiler ve risk-tehlike gibi nedenlerden dolayı oluşmaktadır (Staal, 2004). Pandey (2013) örgütlerdeki belirli stresörleri; örgütsel sorunlar, rol belirsizliği, yetersiz yedekleme, rol çatışması, aşırı çalışma, vardiya, uzun saatler, gerçekçi olamayacak kadar yüksek öz beklentiler, düşük statü, maaş ve promosyon umudu, iş belirsizliği, iş güvensizliği, diğer çalışanlarla kötü ilişkiler, üst ile sık sık çatışma durumu, çakışan talepler ve diğerlerin yarattığı izolasyon, Koçyiğit ve diğerleri (2010) “karar verme, karara katılma, yetki eksikliği, sorumlulukların verdiği huzursuzluk, değerlendirmede haksızlıkların yapılması, yöneticilerin astları desteklememesi”, Curling ve Simmons (2010) çalışma saatleri, iş yoğunluğu, yetenekler, iş sözleşmesi, yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, Efeoğlu ve Özgen (2007) “çalışanın kendisine yöneltilen bir talebi yetenek, beceri, yetki, zaman vb. mevcut yetkinlikleri ve kaynaklarıyla karşılayamaması”, Aktaş (2001) “çalışan kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile ilişkileri, çalışılan kurumun örgüt yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzı, sıcaklık, aydınlatma, gürültü, amaçlara ulaşamama ve karar verememe”, Yılmaz ve Ekici (2006) “işin doğasının çalışan için tehlike unsuru içermesi”, Yamuç ve Türker (2015) “işin monoton olması”, Durna (2004) “cerrahlık, hava trafik kontrolörlüğü, teknik direktörlük gibi meslekler, havayolu bagaj yükleyiciliği, spor kulübü malzemeciliği ya da piyango satıcılığı gibi mesleklerde çalışma” şeklinde ifade etmiştir.

“Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme ve kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı-koca beraber çalışan bir çift işteki streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Örneğin boşanma ya da eşlerden birinin ölümü ilerideki yıllarda çeşitli sağlık problemlerine neden olabilir. Aynı zamanda kişi sözgelimi boşanma sürecinde duygusal karmaşa içerisinde bulunacaktır. İnsanda travma meydana getiren böyle bir karmaşa açık bir şekilde strese neden olacaktır. İnsanların strese maruz kalması için mutlaka bir etki gerekmiyor. İçinde bulunulan durumdan hoşnut olmamak veya sürekli tatminsizlik de kişi için başlı başına bir stres kaynağı olabilir” (Durna, 2006:322).

İfade edilen örgüt içerisindeki stresörler dışında da birçok strese neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. “Toplumsal ve teknolojik değişimler,

yaşanılan kentin genel problemleri, ekonomik koşullar, politik gelişmeler, doğal felaketler” (Karahan vd., 2007:32), ailesel-finansal ve sağlık şartları, HIV olma veya olmak korkusu, HIV ve AIDS'in arkadaş, aile ve toplum üzerindeki etkisi (Curling ve Simmons, 2010) ve kişilik gibi faktörler örgütten bağımsız olarak da stres sürecini ve stres şiddetini yönlendirebilmektedir. Örgütlerin en çok çalışmasını istediği kişilik tipi olan A, aynı zamanda iş stresinin de maksimum olduğu kişilik tipidir. Kaya ve Keskin (2008) A tipi kişiliği; “idealist, mükemmeliyetçi, dinamik, hareketli, rekabetten hoşlanan, zamanla yarışan, birçok işi birden bitirmeye çalışan, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek” kişiler olarak tanımlamıştır. A tipi kişiliğin özellikler incelendiğinde; olumlu stresle birlikte olumsuz stresin de gelişebildiği görülmektedir.

Xerox (2013) stresin fiziksel ve zihinsel belirtilerini tanınmasının iş stresin nedenini belirlemekte önemli olduğunu ifade etmiş ve stresin belirtilerini; genellikle boynunda, omuzda veya çenede sıkışmış kaslar, baş ağrısı veya mide-bağırsak rahatsızlıkları, keyifsiz, zorla gülümseyen karamsar mod, enerji ve coşku kaybıyla gelişen yorgunluk, uyuma güçlüğü veya güçlkle uyumaya devam etme, sinirlilik, kolayca kızabilme, anti sosyal davranışlar, uygun olmayan ani duygusal patlamalar, anksiyete, kısa vadede iştah artışı, uzun vadede ise iştahsızlık, ekzema ve saç dökülmesi gibi kronik durumların şiddetlenmesi, kafein, alkol, sigara ve ağrı kesici kullamındaki artış, Aytaç (2009) “huzursuzluk, gerginlik, tedirginlik, uyku ve yeme gibi işlevlerde bozulma, konsantrasyon bozuklukları, karar vermede zorluklar, ani öfkelenme, nedeni açıklanamayan bedensel ağrılar, baş ağrıları, çarpıntı, iş veriminde düşme, aşırı duygusallık, alınganlık, isteksizlik”, Oktay (2005) ise “kendine güvensizlik, karışık durumlarda panikleme, iş yerindeki sorunlara karşı aşırı duygusal tepki gösterme, karar verme sürecinde yetersiz kalma, dayanışma eksikliği, katılımcılığın azalması, iş kazalarının artması, iş performansının düşmesi, kalite kontrolünde hataların artması, hatalara karşı vurdumduymaz davranma” şeklinde ifade etmiştir.

Stresin olumlu veya olumsuz özelliğine bağımlı olarak insan psikolojisi, davranışları ve bedeni üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler arasında en çok rastlanani sinirlilik halidir. “Stres altındaki insanlar, genel olarak daha

kolay sinirlenirler ve oldukça önemsiz olaylara bile çok sert tepki gösterirler” (Aksoy ve Kutluca, 2005:462). Bu kişilerde aynı zamanda yoğun olarak uyku problemi de gelişmektedir. Çünkü stres bireylerin tüm vücut dengesini bozmaktadır. Stres ile geri bildirimli olarak ortaya çıkan uykusuzluk, “stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluk insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüşe neden olarak stresi körüklemektedir” (Yılmaz ve Ekici, 2003:6). Stres altındaki bir kişide; sigara ve alkol kullanımı başlamakta veya artmakta, dikkatsizlik sonucu örgütte veya örgüt dışında kazalar gelişmekte, şiddete eğilim artmakta, işe gitmede isteksizlik belirmekte, strese bağlı gerginlik ailede sorunlara neden olmakta, tükenmişlik hissi ile depresyon baş göstermekte, yüksek kan basıncı ile kalp hastalıkları artmakta, kanser gelişimi hızlanmakta, diyabet rahatsızlıkları ortaya çıkmakta, yoğun alkol alımı ile siroz gelişebilmekte, örgütsel açıdan verimlilik ve performans düşmekte, işe devamsızlık artmakta ve işgören devir hızı yükselmektedir. “Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, işgücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar stresin örgüte yönelik ağır sonuçlarıdır” (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:22). Dolayısıyla stres sadece maruz kalan kişiye etki etmez, gerçek anlamda stresin en büyük zararı stresli bireylerin çalıştığı örgütedir. Verimsizliğe ve düşük kapasitede çalışmaya neden olan stres aynı zamanda örgüt iklimi de bozmakta, stresli çalışanlar diğer çalışanlarla bozuk iletişim kurmakta, diğer çalışanlar da işyeri arkadaşlığı nedeniyle stres geliştirmekte ve çoğu zaman stresli çalışanların verimsizliğini diğer çalışanlar daha fazla çalışarak kapatmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda stres aynı zamanda örgütlerde sosyal kaytarma için de zemin oluşturmaktadır.

1.2.1.2. İş Stresine Yönelik Literatür Taraması

Aktaş (2001) üst düzey yöneticilere yönelik gerçekleştirdiği kişilik özellikleri araştırması sonucunda çalışanların çoğunun A tipi kişiliğe sahip olduğunu ve bu kişilerin iş stresi düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Durna (2004) üniversite öğrencilerine uyguladığı araştırmasında da A tipi kişiliğe sahip öğrencilerin B tipi kişiliğe sahip öğrencilerden daha yüksek stres yaşadığını saptamıştır. Okutan ve Tengilimoğlu (2002) Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yollarında çalışan işçi ve memur toplam 300

personelerle yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda işçi ve memurların stres faktörlerinin farklılık gösterdiğini, örgüt içinden kaynaklanan olumsuzlukların işçileri daha çok rahatsız ettiğini saptamıştır. Mojoyinola (2008) hemşirelere yönelik araştırması sonucunda iş stresinin hemşirelerin fiziksel ve zihinsel sağlığını önemli derecede etkilediğini, yüksek stresli çalışanlar ile düşük stresli çalışanlar arasında kişisel ve iş davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Yıldırım (2008) muhasebe meslek elemanlarına yönelik araştırması sonucunda stres üzerinde cinsiyetin ve yaşın önemli bir farklılığa neden olduğunu saptamıştır. Kazmi ve diğerleri (2008) sağlık çalışanlarının iş performansı üzerinde iş stresinin etkisini incelemiş ve yüksek iş stresi bulunan çalışanların düşük performansa sahip olduğunu belirlemiştir. Sunil ve Rooprai (2009) 120 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda işyerinde stres yönetimi sürecine duygusal zekânın önemli bir etkisi olduğunu saptamıştır. Yürür ve Keser (2010) öğretmenlere yönelik gerçekleştirdiği araştırma sonucunda iş ortamındaki stresin duygusal tükenmişliği önemli düzeyde arttırdığını saptamıştır.

1.2.2. Tükenmişlik

Modern çalışma yaşamında örgütlerin ve çalışanların en sık rastladığı psikolojik problemlerden birisi de tükenmişliktir. Literatürde ilk defa Freudenberger tarafından kullanılan tükenmişlik “başarısızlık, yıpranmışlık, aşırı iş yükü sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Freudenberger’in çalışması sonrası oldukça ilgi gören bu kavram diğer araştırmacılar tarafından da farklı ifadelerle tanımlanmıştır. Cherniss (1980) “tükenmişliği işgörenin stres ve tatminsizlik karşısında işten soğuma tepkisi”, Maslach ve Jackson (1981) “bireylerde ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk halleri ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom”, Pines ve Aronson (1998) “uzun süreli duygusal taleplerinden kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme”, Özben ve Argun (2003) “fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme ile sonuçlanan aşırı ve kronik strese karşı bireyin verdiği fizyolojik ve psikolojik bir tepki”, Metin ve Özer (2007) “ne yapılırsa yapılsın, ne denli sıkı çalışılırsa çalışılsın durumda bir değişik, farklılık yaratamayacağınız duygusunun sonucunda gelişen bir teslimiyet”, Oğuzberk ve Aydın (2009)

“enerjinin aşırı talepler nedeniyle tükenmesi, giderek artan bir stres süreci ve ideallerin yitimi” olarak ifade etmiştir.

“Günlük hayatımızda kendimizi sürekli yorgun, enerjisi bitmiş, nedeni olmayan huzursuzluklar ve aşırı stres yaşıyorsak yapmamız gereken; iş tempomuzu düşürmek, iş saatleri içerisinde kısa aralıklarla molalar vermek, yemek ve uyku saatlerimizi düzene koymak ya da tatile giderek bu sendromlardan kurtulmamız gerekmektedir. Tüm bunları yerine getirmemize rağmen hala sıkıntılarımız değişmiyor ve hatta artıyorsa tükenmişlik durumunu yaşıyorsunuz demektir” (Kayabaşı, 2008:192).

İnsanların mesleğiyle olan ilişkisinin tükenmişlik üzerinde kritik etkisi vardır (Truzzi vd., 2012). Hatta “tükenmişliğin insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist insanlarda daha çok yaşandığı genel olarak bilinen bir durumdur” (Dönmez ve Güven, 2001:221). Çalışanlar aldıklarından daha fazla verdiğini hissettiğinde kaybetme hissi ortaya çıkmaktadır. Eğer bu duygu sürekli olarak devam ederse tükenmişlik sendromunun gelişmesi muhtemeldir (Madero vd., 2014). “İşyerindeki stresörlere karşı gelişen ve uzun süre tepki içeren bir psikolojik sendrom olan tükenmişlik, özellikle iş ve işçi arasındaki uyumsuzluktan veya uyuşmazlıktan kaynaklanan kronik gerginlikten oluşmaktadır” (Maslach, 2003:189). Bireysel faktörler direnmek için yeterli olsa bile örgütsel koşullar adaletsiz ve dayanılmaz olduğunda tükenmişlik ortaya çıkar (Bosman vd., 2005). Dolayısıyla, “birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratan tükenmişlik duygusunun yoğun yaşandığı bir çalışma ortamında örgütsel amaçlara beklenen düzeyde ulaşılamayacağı ve sonuçta uzun vadede toplumun bundan zarar göreceği de açıktır” (Sağlam, 2011:411).

Tükenmişlik özellikle dış çevre tarafından tetiklenen psikolojik saldırılarla ilgilidir ve bu saldırılar bireyin işte dikkat eksikliğine ve işten ayrılma hakkında daha endişeli olmasına neden olmaktadır. “Sinsi bir süreç olan tükenmişlik sonucu üretkenliği azalan kişi, kişisel başarı duygusunda bir azalma hisseder ve bununla başa çıkma yollarında da yetersiz kalması sonucunda benlik saygısı azalır” (Yaman ve Urgan, 2002:38). Dahası öfke ve patlama diğer çalışanlarla ve büyük olasılıkla yöneticiyle olan ilişkileri bozabilir (Usman ve Raja, 2013). “Tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür” (Öztürk vd., 2008:93). Tükenmişlik, diğer insanlarla yakın bir ilişkide çalışmaya daha fazla zaman harcadığında daha çok artar. Bu

süreçte bireyler duygusal olarak yorulur, örgüte karşı olumsuz duygular ve tutumlar gelişir ve gerçekleştirilen görevlerde daha az özyeterlik bulunur (Gorgin, 2011). Kronikleşen tükenmişlik hissi, insanların işlerine olan ilgisini kaybetmesine, verimliliğin düşmesine, performansın azalmasına, başkalarının girdisini azaltmaya yönelik davranmaya veya girdilerini değiştirmeye ve işi bırakmaları için çabalama gibi davranışlara neden olur (Aghaei vd., 2012). “Yapılan işin önemi azaldığında, anlamını yitirip sıkıcı olmaya başladığında çalışanların enerjileri tükenmişliğe, işle bütünleşmeleri kayıtsızlığa ve yetkinlikleri de yetersizliğe dönüşmektedir” (Gündüz vd., 2013:31).

Maslach ve Leiter (2008) tükenmişlikle ilgili erken göstergelerin gelecekteki problemlerin gerçekçi belirleyicileri olsaydı bu göstergelerin tükenmişliğe meyilli yüksek riskli insanların tanımlanması için kullanılabileceğini ifade etmiştir. Tükenmişlik kavramının en önemli yazarlarının bu görüşünün nedeni; “günümüzde iş yerlerinde duyguların algılanması, değerlendirilmesi, anlaşılması ve duyguların yönetiminin; işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için önemli bir gereklilik haline gelmesidir” (Güllüce ve İşcan, 2010:9). Çünkü tükenmişlik sadece olumsuz kişisel çıktılara değil aynı zamanda sosyal ve iş çıktılarına da neden olabilmektedir (Finney vd., 2013). Bu nedenle tükenmişliğin anlaşılmasında stresin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Özellikle, “başarı konusunda beklentileri çok yüksek olan bireyler, girişimlerini kısıtlayan örgütsel baskılar karşısında kaldıklarında tükenmişlik ortaya çıkmaktadır” (Akın ve Oğuz, 2010:315). Bu bireylerde tükenmişliği tetikleyen faktör strestir. Her insanda bir miktar stresin bulunması normal kabul edilmektedir ancak stres yaşayan bir bireyin strese adaptasyonu tamamlandığında fonksiyonlarının normal seviyesine dönebilmesi gerekmektedir. Bu aşamada gelişen tükenmişlik adaptasyondaki bir arızayı ifade ederken iş yerinde ise kronik fonksiyon bozukluğunu tanımlar (Wiese vd., 2003). “Bireyin iş ortamında karşı karşıya geldiği kişilerle geçirdiği sürenin uzaması, aynı kişilerle sıklıkla etkileşimde bulunması, hizmet verdiği kişi sayısının artması, hizmet verdiği kişilerin ağır sorunları olması ve bu kişilerle kurduğu yüz yüze ilişki” (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:467) gibi faktörler adaptasyonu bozarak stresi kronikleştirmektedir. Kronik stres ise duygusal boşalmaya neden olabilmekte ve tükenmişlik riski teşkil edebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Ayrıca,

“yoğun bir tükenme durumu bireyde psikosomatik bozukluklara, evlilik, aile yaşantısında sorunlara, uykusuzluk, alkol ve madde kullanımına neden olabilmektedir” (Sayıl vd., 1997:72).

1.2.2.1. Tükenmişliğin Boyutları

Freudenberger tükenmişliğin sadece duygusal boyutunu ele almıştır. Daha sonrasında araştırmaları ile Maslach ve Jackson, günümüzde kullanılan tükenmişlik boyutlarını geliştirmiştir. Bu boyutlar, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir.

Duygusal tükenmişlik boyutunu Uysal ve Çatı (2016) “örgütün duygusal bağlamda çalışanın taleplerini karşılayamaması, başka bir ifade ile çalışanın duygusal kaynaklarının bittiğini düşünmesi”, Katyal (2013) “bireyin diğerlerine verecek hiçbir şeyi kalmaması ve emosyonel kaynaklarının azalması” Çağlar (2011) “çoğunlukla bireyde diğer insanlara yardım ederken istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı nedeniyle ortaya çıkan bitkinlik durumu”, Aktaş ve Şimşek (2015) “zorlayıcı çevre karşısında bireyin içsel olarak deneyimlediği ve hissettiği duyuşsal ağırlıklı tepki”, Fiksenbaum ve diğerleri (2006) birisinin işinden dolayı bunalmış ve yıpranmış olan kronik hisleri, Derin ve Demirel (2012) “insanlarla yüz yüze çalışmanın gerekli olduğu mesleklerde, işte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu”, Türkmen ve Artuğer (2011) “kişinin duygusal anlamda bir yorgunluk yaşaması, sorumluluk duygusunu yitirmeye başlaması ve bunun sonucunda işe gitmemesi, işyerine saatinde gitmeme gibi durumların olması, kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünmesi” şeklinde ifade etmiştir.

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin enerji kaybı hissini temsil eden temel stres bileşenidir ve kişinin duygusal ve fiziksel gücünü tamamen yitirmesi hissi verir (Nagar, 2012). Örgütlerde genellikle, “çalışanların, elde ettikleri kazanımları (ücret, prim, terfi gibi) örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır” (Yeniçeri vd., 2009:89). Özellikle adaletsizlik algısı oluşan çalışan, tükenmişlik sarmalı

içerisinde giderek performansının düştüğünü hissetmektedir (Ergül vd., 2013). Psikolojisi bozulan çalışan devam eden tükenmişlik hissi sonucunda “çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlandırır ve insanlardan uzaklaşır” (Tunçel vd., 2014:60). Çalışanlarda duygusal tükenmişliği tetikleyen tek faktör adaletsizlik algısı değildir. Özellikle günümüzde artan maliyetler dolayısıyla azalan işçi sayısı beraberinde aşırı iş yükünü de getirmiştir. “Bir kimseye sayıca olması gerekenden çok fazla iş yüklemek duygusal tükenmişliğin en önemli göstergesi olmakla birlikte, kişiler arası etkileşimin nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması da duygusal tükenmişlik düzeyini etkilemektedir” (Sağlam, 2011:408). Çalışma ortamında özellikle insan ilişkilerinin yoğun olması da tükenmişliği tetikleyen bir başka faktördür. “İlişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlemlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu belirtilmektedir” (Tuğrul ve Çelik, 2002:2). Çeşitli faktörler sonucunda gelişen duygusal tükenmişlik temel olarak; “depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, sabırsızlık, kızgınlık gibi negatif duygularda yoğunluk ve pozitif duygulanımda örneğin saygı, nezaket, hoşgörü azalması” (Dağlı ve Gündüz, 2008:15) gibi belirtilerle tanımlanabilmektedir.

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı Paris ve Hoge (2009) bir hizmet, bakım, tedavi veya eğitim alıcıya karşı duygusuz ve kişilik dışı tepki gösterme, Akbolat ve Işık (2008) “karşılıklı etkileşim içinde çalıştığı kişilere (birlikte çalışılan kişiler ve hastalar) karşı olduğu gibi, işyerine karşı da negatif ve sinik (insanın iyiliğine inanmayan) tutumların gelişmesi”, Barutçu ve Serinkan (2008) “hizmet verilenlere karşı duyarsız, alaycı, olumsuz, katı ve hatta incitici tarzda davranma”, Salanova ve diğerleri (2005) alıcıların olumsuz, duygusuz ve mesafeli tutum ile karakterize olmuş kişilik dışı ve insanlıktan uzak davranış algılamaları, Şentürk (2014) “çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz alaycı bir tutum sergilemesi”, Seidler ve diğerleri (2014) bir işe ya da alıcıya karşı olumsuz, sinik tutum, Çalgan ve diğerleri (2009) “bireyin hizmet verdiği kişilerin varlığını umursamayarak, bu kişileri kendilerine özgü kılan özellikleri yok sayarak ve onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına bir mesafe koyma girişimi”, Tuğrul ve Çelik (2002) “kişinin çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen

çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması” olarak tanımlamıştır.

Tanımlamalar incelendiğinde tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun temelinde üçüncü kişileri görmezden gelme veya umursamama şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu şekilde davranan çalışanlar “taşıdığı duygusal yükü hafifletmek için sürekli kaçış yolunu kullanır ve insanlarla ilişkilerini işini yapmaya yetecek olan en alt düzeye indirir” (Gezer vd., 2009:244). Böylece bedensel ve zihinsel olarak tükenmişliğin etkisinden kurtulmaya çalışırlar. Ancak bu durum örgütlerde hizmet kalitesini düşürmekte, umursamaz tavırlar sergilenmesi müşterileri veya diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Duyarsızlaşma yaşayan kişi, “diğer insanlara saygılı ve nazik davranmayı reddetmekte, onların istek ve taleplerini göz ardı etmektedir” (Kılıç ve Seymen, 2011:50). Bu durum geniş çaplı değerlendirildiğinde sadece duyarsızlaşma yaşayan çalışanı değil diğer tüm çalışanları, hatta örgütün devamlılığını da ilgilendirmektedir. Çünkü duyarsızlaşan kişiler, “diğerlerine güvenlerini ve inançlarını yitirdiklerinde işteki insanlara karşı soğuk ve uzak bir tutum sergiler, işe katılımlarını en aza indirgerler ve hatta ideallerine son verirler” (Ören ve Türkoğlu, 2006:2). Çalışanlarda gelişen duyarsızlaşma, düşük kişisel başarının hissedilmesine neden olur. Böylece tükenmişlik süreci duygusal tükenmişlikten başlar ve duyarsızlaşma yoluyla düşük kişisel başarı hissi ile sonlanır (Ullah, 2012).

Tükenmişliğin en son ve en yıpratıcı boyutu düşük kişisel başarı hissidir. “yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında azalma” (Çelik vd., 2012:360) gibi belirtilerle ortaya çıkan düşük kişisel başarı hissini Principal ve Chbahra (2012) bir bireyin çalışma ortamı içerisinde yeterliliğinde ve verimliliğinde bir düşüş olduğunu hissetmesi, Uysal ve Çatı (2016) “çalışanın kendisini değerlendirmesi sonucunda olumsuz bir sonuca ulaşması, iş arkadaşlarıyla ilişkilerindeki ve işindeki başarı hissinde ve yeterlilik duygusunda azalma”, Schaufeli ve Greenglass (2001) bir kişinin başkalarıyla yaptığı işte yetersizlik ve başarısızlık hissindeki artış, Kaçmaz (2005) “sorunun

başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme”, Naude ve Rothmann (2004) kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesi anlamına gelir ve bu kişiler hedeflerine ulaşamadığına, özsaygısının azaldığına ve hizmet sağlayıcının bir parçası olarak yetersiz olduğuna inanması şeklinde tanımlamıştır.

Düşük kişisel başarı hissi veya yetersizlik hissi bir kişinin verimlilik hissini erozyona uğratarak kronik ve bunaltıcı taleplerle gelişir (Emmerik vd., 2005). “Duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır” (Karsavuran, 2014:136). Çalışma yaşamında ilerleme hissini durması hatta daha da azalması sonucunda çalışan kendisini suçlu hisseder (Şıklar ve Tunalı, 2012). Tüm çabalarına rağmen dünyanın kendisine karşı geldiğini düşünür ve kişi başarılı olsa bile bu başarıların önemini kavrayamaz (Ören ve Türkoğlu, 2006). “Kişi kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir ve kendisi hakkında başarısız hükmünü verir” (Tatlıcı ve Kırımoğlu, 2008:36). Sonuç olarak gelişen düşük kişisel başarı hissi, iş yeterliliğinde ve verimliliğinde azalmaya neden olmaktadır (Fernet, Gagne ve Austin, 2010).

Maslach’a göre; “kişisel başarı hissi; tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir” (Kuleyin vd., 2013:86). Kişisel gelişime bağlı olan kişisel başarı hissi, tükenmişliğin diğer boyutlarından daha farklı yöndedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişlikle pozitif ilişkili olmasına rağmen kişisel başarı hissi tükenmişlikle negatif orantılıdır (Dorman, 2003). “Tükenmişlik arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken, kişisel başarı düşmektedir” (Polatçı ve Özyer, 2015:32). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yüksek düzeyi ve kişisel başarı hissini düşük düzeyi tükenmişliğe neden olmaktadır (Knani ve Fournier, 2013).

1.2.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Örgüt büyüklüğü ne olursa olsun modern çağımızın problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromunu gösteren belirtiler üç ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar; fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtilerdir. Çalışanın ve çevresinin rahatlıkla tanımlayabileceği **fiziksel belirtiler**;

dinlenmeyle geçmeyen yorgunluk (kronik yorgunluk), ani kilo kayıpları, tansiyon-kalp problemleri, mide hastalıkları, “kronik gerginlik, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi farklı sorun ve yakınmaları içerir” (Terzi ve Sağlam, 2008:53). Çalışanın davranışlarıyla ortaya çıkan **davranışsal belirtiler**; “kolay ağlama, önemsiz baskılar, işlerin onun taşıyabileceğinden fazlaymış gibi gelmesi, bağırma, küçümseme ve alay etme, davranışta katı olma, benlik imajının bozulması” (Barutçu ve Serinkan, 2008:547), her durum karşısında öfkelenme hali, sabahları işe gitmede isteksizlik, çevredeki davranışlara karşı aşırı tepki ve kendini değersiz, başarısız hissetme, sigara ve alkol kullanımında artış, işten uzaklaşma, yerinde duramama, işe geç gelme ve iş ortamından kendini soyutlama, “yetersiz kayıt tutma, acı söz, herkese şüpheyile bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir” (Ören ve Türkoğlu, 2006:3). İş yerinde tükenmişlik kaynaklı olup olmadığını saptaması en zor belirtiler ise psikolojik belirtilerdir. Çalışanda belirgileşen **psikolojik belirtiler**; “desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma” (Havle vd., 2008), aile içi huzurda artan bozulmalar, geceleri uyku uyuyama, verimsiz uyuma, panik hali, depresif kişilik, anti-depresan gibi ilaçlara ihtiyaç duyma, çevreye karşı tedirginlik, sinirlilik hali ve konsantrasyon bozukluğudur.

Çalışanlarda gelişen tükenmişlik sendromu birden bire ve tamamen kişisel oluşan bir durum değildir. Öncü belirtileri bulunan tükenmişliğin, “belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır” (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Erken evrede tükenmişlik belirtileri; sık sık üşütme, başarı hissinde azalma, baş ağrıları, yorgunluk, diğer çalışanlarla artan çatışmalar, dayanıklılıkta azalma ve karamsarlık duygusudur (Portnoy, 2011). Tükenmişlik sendromuna yakalanan işgörenler bu durum içerisinde sigara, içki ve uyuşturucu gibi bireyin algıladığı ruhsal baskınlık maddelerini kullanmaya başlamakta veya kullanımı daha çok arttırmakta ve bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. Bu maddelerin kullanımı sonucunda işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti oluşumu, performans ve kalitede düşme yaşanmaktadır. Çözümlemeyen tükenmişlik, çalışanda hafıza kaybı, konsantrasyon güçlüğü ve karmaşık görevleri

çözme sorunu gibi bilişsel bozukluklar da neden olabilmektedir (Rees vd., 2015). Tükenmişliği artmasında, “aşırı iş yükünden doğan ağırlık, beklentilerini elde edememeye karşı kişinin işinden duygusal olarak uzaklaşması” (İnandı ve Büyüközkan, 2013:1538) önemli bir etken iken tükenmişliğin önlenmesinde ise yüksek çalışma motivasyonu oldukça etkili bir faktördür (Fernet vd., 2010).

1.2.2.3. Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları

Örgüt içerisindeki bir çalışanda tükenmişliğe sebep olabilecek faktörler bireysel, örgütsel ve psikolojik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Sürgevil (2006) **bireysel faktörleri** “demografik faktörler, A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden uzak olma ve beklenti düzeyi”, Ay ve Avşaroğlu (2010) “yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çocukların durumları, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, isteklendirme, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stres, iş doyumu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler” olarak ifade etmiştir. Örgütsel davranışın güncel konularından olan düşük psikolojik sermaye de tükenmişliğe neden olan bireysel bir faktör olarak literatürde yer almıştır. Tükenmişliğe sebep olabilecek **örgütsel faktörler** ise; örgüt içi iletişim bozukluğu, çatışma hali, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, cam tavan etkisi, yükselme bariyeri, liderlik tarzı, mobbing, ters mobbing (reverse mobbing), kültürel farklılık, iş güvenliği sorunu, örgütsel değişim, küçülme ve büyüme kararları, ergonomi bozukluğu, hiyerarşik pozisyon yanlışlığı, örgütle özdeşleme problemi, ücret düşüklüğü, iş arkadaşsızlığı, örgüt içi yoğun sinizm durumu, bozuk örgüt atmosferi, örgütün devamlılığını sürdürme problemi, sessiz bırakılma, işin psikolojik yükü, “yöneticilerle ilişkiler, yöneticilerden destek alamama, iş güvensizliği, monotonluk, eşit olmayan ödeme, yetenekleri gösterememe, nitel ve nicel iş çatışması, sorumluluğu devretme güçlüğü, kararlara katılamama, aşırı yasaklar” (Serinkan ve Bardakçı, 2009:120) gibi faktörlerdir. **Psikolojik faktörler** ise; “motivasyon eksikliği, öz güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphencilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, alınganlık, kızgınlık ve kırgınlık hissi, kolay ağlama, gerginlik” (Arı ve Tunçay, 2010:116) olarak ifade edilmektedir. Bu örgütsel faktörlere ek olarak tükenmişliğin ilk incelendiği dönemden günümüze

kadar gelen süreçte ilk tetikleyici faktör olarak iş stresi kabul edilmiştir. Maslach ve diğerleri (2001) de çalışmasında tükenmişliğin uzun süreli iş stresinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Bireysel, örgütsel ve psikolojik faktör sınıflandırması dışında çeşitli araştırmalar sonucunda da tükenmişliğe neden olan faktörler saptanmıştır. Budak ve Sürgevil (2005)'e göre, “birey ile iş çevresi arasında yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır”. Topaloğlu ve diğerleri (2007) farklı olarak, “tükenmişliğin yalnızca iş koşullarına bağlı gelişmediğini mükemmeliyetçilik, ayrıntıcılık gibi obsesif kişilik özelliklerini taşıyanlarda amaçlarına, beklentilerine erişememenin” sonucunda da tükenmişlik görüldüğünü ileri sürmüştür. Yılmaz ve diğerleri (2014) işi gereği insanlarla yoğun iletişim kurmak zorunda kalınan mesleklerde tükenmişliğin daha fazla olduğunu ve bu tükenmişliğin diğer çalışanları da olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Fettahlıoğlu (2015) ise kariyer çapasına atıf yaparak, işinde ilerleme imkânı kalmadığını ve çabalarının boşa gideceğini düşünen kişilerde tükenmişliğin daha fazla ortaya çıktığını belirtmiştir. Ertürk ve Keçecioğlu (2012) işine önem veren ve beklentileri yüksek çalışanlarda bu duruma bağlı olarak gelişen baskı sonucunda tükenmişliğin geliştiğini ifade etmiştir. Tuğrul ve Çelik (2002) çalışma ortamındaki rekabetin ve bu rekabet sonucu gelişen stresin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Arı ve Bal (2008) ise nevroitik ve içedönük kişiliğin tükenmişliği doğrudan etkilediğini ileri sürmüştür.

Tükenmişliğin nedenlerinin bilinmesi, kişiye ve örgüte zarar vermeden önlenmesi açısından çok önemlidir. Bunun için özellikle örgüt yöneticilerinin çalışanları yakından takip etmesi ve dönem dönem psikolojik değerlendirmeler yapması gerekir. Aksi takdirde düşük düzeyde iken önlenmeyen tükenmişlik hissi arttığında; bedensel yakınma, sosyal geri çekilme, duyarsızlaşma, sinizm, yorgunluk, sinirlilik, enerji düşüklüğü, değersizlik hissi ve aşırı iş yükünün belirtileri ile daha ileri bir aşamaya gelmektedir (Portnoy, 2011). Zihinsel işlev bozukluğu olarak ifade edilen kişinin her şeyden yorulması ve sürekli bitkin hissetmesine ek olarak, konsantrasyon ve hafıza bozuklukları, hâkimiyetin

azalması, ilgi eksikliği, sinizm ve saldırganlık gibi kişilik değişiklikleri de gerçekleşebilmektedir (Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000). Tükenmişliğin insan vücudu üzerinde de ciddi bir erozyonu bulunmaktadır. Aynı zamanda iş-aile uyumunu da bozmaktadır. “Özellikle, aile hayatı bireyin yaşadığı sıkıntılardan direkt olarak etkilenmekte, duygusal açıdan yorgun ve bitkin olan kişi, evine de geldiğinde gergin, mutsuz, öfkeli, rahatsız ve yorgun bir durumda olmaktadır” (Telli vd., 2012:138). Tükenmişlik yaşayan aile bireyine karşı diğer aile bireylerinde “kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığı” (Ardıç ve Polatçı, 2008:175) inancı gelişmekte ve uzun vadede aile bütünlüğü bozulabilmektedir. Bu semptomların kombinasyonu bazen büyük bir insan grubunda diğerlerine göre daha fazla bulunabilmesine rağmen bir semptom diğer bir semptomla veya birden fazla semptomla ortaya çıkabilmekte bu durum semptomların aynı anda meydana gelebilme olasılığı mümkün kılmaktadır (Toppinen-Tanner, 2011). Örgütsel açıdan tükenmişlik, verimliliği ve enerjinin özünü azaltmaktadır, işten ayrılma hissi uyandırmakta, giderek artan çaresizlik, umutsuzluk, siniklik ve küskünlük hissine neden olmaktadır (Sowmya ve Panchanatham, 2011). Tükenmişlik, “bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilmektedir” (Konakay ve Altaş, 2011:41).

Pross (2006) örgüt çalışanlarında tükenmişliğin azaltılması ve önlenmesi için; işkolikliği önlemek, hobiler, eğlence, aile ve arkadaşlar için zaman ayırmak, tedavi edici öz farkındalık yaratmak, mesai arkadaşları ve dışsal denetim tarafından düzenli olarak incelemek, iş yükünü sınırlandırmak, mesleki eğitim ve öğrenmeyi sürdürmek, araştırma ve eğitimler için ücretli izin fırsatları vermek, müşterilerle empati ve uygun mesafe koyma arasında denge sağlamak gibi önerilerde bulunmuştur.

1.2.2.4. Tükenmişliğe Yönelik Literatür Taraması

Bosman ve diğerleri (2005) insan kaynaklarında çalışan 146 kişi ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda iş güvensizliğinin çalışanların artan tükenmişlik duygusuyla ilişkili olduğunu belirlemiştir. Demir (2010) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda küçülme politikası uygulayan örgütlerde geri kalan

sendromunun duygusal tükenmişle birlikte duyarsızlaşmaya neden olduğunu saptamıştır. Bolat (2011) tükenmişliğe yönelik araştırmasında örgütteki iş kontrolünün ve ifade edilen iş yükünün çalışanın tükenmişliği üzerinde farklılığa neden olduğunu saptamıştır. Sağlam (2011) aynı üniversitede çalışan 174 akademisyene yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmasında çalışmışlık süresinin ve mesleği bilinçli tercihin örgütte tükenmişliği doğrudan etkilediğini saptamıştır. Dursun (2012) kamu hastanesinde çalışan toplam 161 kişiye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların yarısından fazlasının işyerinde şiddete (fiziksel, sözlü, cinsel) maruz kaldığını ve doğrudan şiddetin kurbanı veya tanığı olan çalışanların duygusal ve duyarsızlaşma tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Derin ve Demirel (2012) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere tüm boyutları üzerinde tükenmişliği negatif yönde etkisini saptamıştır. Telli ve diğerleri (2012) tekstil, kâğıt ve kimya işletmelerindeki toplam 299 kişiyle gerçekleştirdiği çalışması sonucunda liderlik davranışı algısını ile çalışanların tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve otokratik liderlik tarzının tükenmişliği arttırdığını saptamıştır. Çetin ve diğerleri (2013) psikolojik sermaye temalı çalışmasında 260 kamu çalışanına anket uygulamış ve bu çalışması sonucunda psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutların çalışmada tükenmişliği azalttığını ifade etmiştir. Gülova ve diğerleri (2014) beyaz yakalı 191 çalışan üzerinde uyguladığı çalışması sonucunda çalışanların işkoliklik düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığını saptamıştır. Kahya (2015) akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt iklimine bağlı olarak gelişen örgütsel sessizliğin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu saptamıştır. Bakan ve diğerleri (2015) öğretmenlerin liderlik algılarını inceledikleri çalışmada okul yöneticilerinden baskın olarak dönüşümcü liderlik algılandığı belirlenmiş ve bu liderlik algısının çalışanların tükenmişliğini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

1.2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütlerde çalışanların gerçekleştirdiği üç adet “geriye çekilme davranışı” vardır. Bunlar; işe geç gelme, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetidir (Uysal vd., 2015). Çalışanlarda artan stres ve örgüt tarafından kayıtsız kalınan tükenmişlik sendromundan sonra kötüleşen psikolojik bulguları iyileştirmek için

Çalışanların bulabildiği tek are bütün bunlara sebep olduğunu düşündüğü işyerinden ayrılmaktır. İşten ayrılma temelinde önceki tutum ve davranışları kapsayan bir süreci ifade etmektedir. “Stresli bir ortamda çalışanlar maruz kaldıkları fizyolojik ve psikolojik sonuçlar sonrasında işletme hakkında olumsuz duygular beslemekte, bunun sonucunda çalışanlar tükenmişlik, iş tatmininde ve örgüte duyulan bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş gerçekleşmekte, işe devamsızlık artmakta ve işten ayrılma derecesine kadar varacak olan işten ayrılma niyeti gelişmektedir” (Yenihan vd., 2014:41). Örgütler açısından çok önemli olan bu kavramı Rainayee (2013) alternatif fırsatlar için mevcut işinden ayrılma dşnesi ile karakterize olmuş çalışanın iş ortamında çevresine gösterdiği nesnel ve bilişsel tepki, Rusbult ve diğerleri (1998) “alışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler”, zcan ve diğerleri (2012) “alışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri”, Onay ve Kılıcı (2011) “alışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler”, Poyraz ve Kama (2008) “rgtler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı”, Mxenge ve diğerleri (2014) bilinçli ve kasıtlı şekilde çalışanın rgttten ayrılmak istemesi ve geriye çekilme davranışlarının en son aşaması şeklinde tanımlamıştır.

“Her ne kadar işten ayrılma eyleminin daha çok örgüt içerisinde güçlü iletişim bağları bulunmayan çalışanlarda gelişmekte olduğu savunulsa da çalışma psikolojisi içerisinde işten ayrılma niyeti, çalışanlar arasında etkin iletişim sonucunda da gelişebilmektedir. Ancak hangi sebeple olursa olsun işten ayrılma niyetini bir süreliğine işten ayrılma eylemine dönüştürmeyen işgörende devamlılık bağlılığı gelişir ki bu bağlılık da işgörende zorunluluğun bir sonucu olarak oluşmaktadır. Bu durumdaki işgören, ekonomik açıdan aynı düzeyde veya daha st düzeyde bir işletme bulduğunda hemen çalıştığı işyerini terk edecektir” (Uysal ve atı, 2016:82).

1.2.3.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanlarda işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Bkz. şekil 1.3). Stres ve iş tatmini, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin temel belirleyicisidir. “Stres seviyesi düşük çalışanların örgütsel çıktılarında olumlu sonuçlar gözlenmiştir” (Turunç ve elik, 2010:215). Hulin ve diğerleri (1985) iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini ifade etmiştir.

Benzer şekilde Mobley ve diğerleri (1979) “çalışanın iş tatmini ne kadar düşerse işten ayrılma niyeti de o derece yükseldiğini ifade etmiştir”.

Şekil 1.3: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler



Kaynak: Tourangeau, Ann, Greta Cummings, Lisa A. Cranley, Era Mae Ferron ve Sarah Harvey (2010); “Determinants of Hospital Nurse Intention to Remain Employed: Broadening our Understanding” *Journal of Advanced Nursing*, Cilt:66, No:1, s. 22-32

Çarıkçı ve Çelikkol (2009), iş-aile çatışmasının uzun sürede kronikleşmesinin işten ayrılma niyetinin etkilediğini savunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık da işten ayrılmanın açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Hundera, 2014). Bu faktörlerin dışında Çarıkçı ve Çelikkol (2009) “örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri, kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirme yapıları, işin kendisi ve ücreti” gibi faktörlerin de işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmiştir. Karacaoğlu (2015) çalışanlarda “iş güvencesizliği” hissinin oluşmasının işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmiştir. Bushra (2012) bazı çalışanlarda işveren tarafından gerçekleştirilen bir adaletsizlik algısı olursa stres gelişebildiğini ve bu durumun iş tatminsizliğine neden olacağını, ayrıca buna karşılık olarak da çalışanların örgüt dışında alternatif iş aramaya başlayacağını belirtmiştir. Malik ve diğerleri (2011) ise “liderin olumsuz davranışları ile işten ayrılma niyetinin doğrudan ilişkili” olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanlar ile örgüt çevresi arasındaki reaksiyon ve iyi koordinasyon arttıkça iş performansı da sağlanır, daha az hayal kırıklığı oluşur ve kişilerin işten ayrılma

niyeti azalmaktadır (Lai ve Chen, 2012). Çalışanların örgütten ayrılması istemli veya istemsiz şekilde gerçekleşebilir. Çalışanı işten kasıtlı çıkartma, tasarruf, emeklilik, uzun vadeli hastalık, bedensel/zihinsel engellilik, yurtdışına taşınma ve ölüm gibi irade dışı nedenlerle işine son verilmesinde hiçbir alternatif yol yoktur (Mbah ve Ikemefuna, 2012). “Çalışan kişi, işsizlik oranı, alternatif iş olanakları, yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir, eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır” (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339). Çalışanların verimliliği yüksek iken eşinin yer değiştirmesi, yeni görev, emeklilik gibi nedenlerden dolayı gönüllü olarak işi terk etmesi, işverende endişeye neden olmaktadır, kilit öneme sahip çalışanlar yetersiz ücret, yetersiz gelir, kötü çalışma koşulları, yöneticiyle anlaşmazlık ve sorunlu örgüt iklimi gibi işverenin kontrolü altındaki nedenlerden dolayı istem dışı işten ayrılmayı isteyebilmektedir (Berry ve Morris, 2008). “Bu basamakta çalışanlar, mevcut işlerinden ayrılmayı veya ayrılmamayı düşündüğü bir süreç yaşamaktadırlar” (Long vd., 2012:576).

İsteğe bağlı veya istek dışı gerçekleşebilen işten ayrılmanın geriye kalan personelde moral düşüklüğü, aşırı iş yükü ve sosyal sermaye kaybı gibi dolaylı maliyetleri bulunmaktadır (Hussain ve Asif, 2012). “İşlevsel olarak düşünüldüğünde niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitilmiş ve nitelikli personelin işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur” (Arı vd., 2010:146). Özellikle kendisini geliştirmiş, örgüt tarafından gelişimine yatırım yapılmış, performansı yüksek çalışanların işten ayrılmaları örgüt açısından daha fazla maliyetli olmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013). Aynı zamanda, “istekten davranışa aktarılmayan işten ayrılma niyetinin bile örgütsel verimliliği azalttığı ve dolaylı ya da dolaysız şekilde maliyetleri arttırdığı anlaşılmaktadır” (Fındıklı, 2014:138). Örgütler için süreklilik arz eden işten ayrılmalar örgütün personel devir oranını arttırmaktadır. Bu nedenle, “personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilmektedir” (Eren ve Saraçoğlu, 2011:2).

Çalışanların işten ayrılması sorunuyla karşı karşıya gelen örgütlerin işten ayrılmayı minimize etmeye yönelik işe alma, seçme, başlatma, eğitme, iş dizaynı ve ücret ödemeye yönelik politikaları değiştirme veya iyileştirme gibi çeşitli stratejileri bulunmaktadır (Ongori, 2007). Örgütler, “ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler” (Sabuncuoğlu, 2007:615). Zamanla verimlilik ve çıktılarının azalmasıyla örgütler için oldukça maliyetli hale gelebilen işten ayrılma niyetini minimize etmek için uzun çalışma sürelerini çalışanlar için en aza indirmek de çok önemli bir faktördür (Ghayyur ve Jamal, 2012). Özellikle örgüt çalışanlarının güçlendirilmesi, “kişinin yapmış olduğu işi bütünün bir parçası olarak algılamasına, şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmasına, kişinin çalıştığı şirkete karşı aidiyet duygusu kazanmasına nedeli olmakta, bu olumlu geribildirim ile çalışanın işten ayrılma niyeti azaltılmaktadır” (Kitapçı vd., 2013:55).

1.2.3.2. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Literatür Taraması

Çakar ve Ceylan (2005) iş motivasyonu odaklı çalışmasında 84 kamu ve özel sektör çalışanına anket uygulamış ve bu araştırması sonucunda iş motivasyonu sağlanan çalışanların işe bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığını saptamıştır. Çekmecelioğlu (2005) boya sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı üzerinde gerçekleştirdiği araştırması sonucunda pozitif örgüt ikliminin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Polat ve Meydan (2010) örgütsel özdeşleşmeyi incelediği araştırmasında 176 özel sektör çalışanına anket uygulamış ve gerçekleştirdiği araştırması sonucunda örgütsel özdeşleşme arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamıştır. Kanten (2011) Organize Sanayi Bölgesindeki 207 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini arttırdığını saptamıştır. Şahin (2011) çeşitli işletmelerde çalışan 203 kişiye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda lider üye etkileşimi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamıştır. Mbah ve Ikemefuna (2012) özel bir şirkette gerçekleştirdiği araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Lai ve Chen (2012) de 616 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada

iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) liderlik davranış tarzlarıyla ilgili olarak 299 kişiye uyguladığı araştırmasında otokratik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını saptamıştır. Hussain ve Asif (2012) iletişim sektöründe 230 kişiyle bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin işe bağlılık ve algılanan örgütsel destek ile doğrudan ilişkili olduğunu saptamıştır. Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki 100 tekstil çalışanına yönelik gerçekleştirdiği araştırma sonucunda örgüt içerisinde algılanan adalet duygusunun işten ayrılma niyetini azalttığını saptamıştır. Çelik ve Çıra (2013) turizm sektöründe çalışan 432 kişiye yönelik araştırması sonucunda çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı bilincinin arttırılmasının işten ayrılma niyetini azalttığını saptamıştır. Yıldırım ve Yirik (2014) otel çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda çalışanların iş güvencesi algısını düştükçe işten ayrılma niyetlerinin arttığını, ayrıca erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu saptamıştır. Yenihan ve diğerleri (2014) otomotiv işletmesinde çalışan 329 kişi üzerinde uyguladığı araştırmasında iş stresinin işten ayrılma niyetini arttırdığını, ayrıca işten ayrılma niyetinin mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

1.3. İşgören Performansı

Klasik yönetim yaklaşımından post modern yönetim yaklaşımına kadar yönetimin geçirdiği evrimin ortak noktası performanstır. Özellikle günümüzde, rekabet edebilmek için çalışanların performansının arttırılması ve dolaylı olarak da örgüt performansının artması daha çok önem kazanmıştır (Yozgat vd., 2013). Dolayısıyla işgören performansı örgütsel uygulama ve araştırmalar için önemli bir kavramdır (Scullen vd., 2010). Çünkü performans; işletmeleri ayakta tutan, devamlılığını sağlayan, rekabet gücünü arttıran ve gelişimini sağlayan çok önemli bir faktördür. Aynı zamanda, “doğru personelle başlamak beraberinde çalışan performansına olumlu katkıda bulunmaktadır” (Kaya ve Kesen, 2014:99). Personel seçim kararlarında temel rol oynaması nedeniyle de işgören performansı önemli bir kavramdır (Shamsuddin ve Rahman, 2014). Performans genel anlamda, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işçinin davranış biçimi” (Bingöl, 2003:273) şeklinde tanımlanabilir. Tutar ve Altınöz (2010)

performansı, “kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı”, Argon ve Eren (2004) “işçinin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu”, Çöl (2008) “örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi” şeklinde tanımlamıştır. Örgüt literatüründe performans; görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki kategoride incelenmektedir. Görev performansı, kurumsal performansa katkı sağlayan bir kişinin iş tanımını ifade etmekte (Sonnentag vd., 2010), örgüte katkıda bulunan performans faaliyetleri ile bir bireyin yeterliliğini göstermekte (Muchhal, 2014) ve çalışanın yetenek, kapasite ve yeterliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yun vd., 2007). Bağlamsal performans ise temel görev fonksiyonları ile doğrudan ilişkili olmayan bireysel çabalar (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012) ve görev faaliyetlerinde psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları (Van Scotter vd., 2000) olarak belirtilmektedir. Bağlamsal performans, bir bireyin bilgisinin ve yeteneklerinin veya örgüt kaynaklarına etkisinin gelişiminin diğer insanlar üzerindeki etkisi nedeniyle oluşabilmektedir (Reio ve Kidd, 2006). Bağlamsal faaliyetler önemlidir, çünkü bu faaliyetler örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek görev faaliyetleri ve süreleri için bir katalizör görevi görür ve örgütün etkinliğine katkıda bulunurlar (Borman ve Motowidlo, 1997). İletilen bağlamsal bilgi, çeşitli işaretler iletmek için bir iletişim ortamının kapasitesinin, iletişim partnerleri arasındaki iletişimin etkinliğini ve karşılıklı anlayışı geliştirmesi anlamına gelir ve eğer bilgi etkin bir şekilde transfer edilirse çalışanların iş performansını artırma olasılığı daha yüksektir (Zhang ve Venkatesh, 2013).

“Sorumluluk altında yoğun ve rutin süreçlerden kaynaklı iş stresi ve tükenmişlik duygusu çalışma psikolojisini bozmakta, devamlılığı halinde işten ayrılma niyetine sebep olarak işgören performansında olumsuz hareketlenmelere neden olmaktadır. Bundan dolayı tüm bu faktörlerin örgüt yönetimince iyi değerlendirilmesi gerekmekte ve işgörenlerin çalışma psikolojilerindeki negatifliğin azaltılması amaçlanarak işgören performansı açısından, karlılık, verimlilik, etkinlik ve süreklilik sağlanmalıdır” (Uysal vd., 2015:946).

Çalışanın performans yönetimini geliştirmek ve etkinliğini arttırmak için performans değerlendirme sistemi ve sürecini içeren bir uygulama yapılmaktadır (Rusu vd., 2016). Performans değerlendirme, “işletme içinde, yöneticilerin ve yönetilenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya konulması, gelecekte işletmenin başarısını artırabilmesi açısından büyük

önem taşımaktadır” (Kara, 2010:88). Örgütsel açıdan performans yönetimi “işgörene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, ulaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar” (Helvacı, 2002:157). Bu nedenle bireysel performans değerlendirme, örgütün performans değerlendirme kapasitesini ve verimliliğini incelemek için iyi bir başlangıçtır (Kromrei, 2015). “Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek bireysel performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır” (Tayfun ve Çatır, 2003:120). Bireysel performansın örgütte saptanması için gerçekleştirilen performans değerlendirme, bir örgütte promosyon ve ödüllendirme gibi personelle ilgili çeşitli konularda karar vermede son derece yarar sağlayan çok önemli vazgeçilmez bir araç olarak kabul edilmektedir (Obisi, 2011). Amacı; “çalışanların ödüllendirilmesi için gerekli olan birey performansı hakkında bilgi edinmek, personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsat vermektir” (Tunçer, 2013:88). Performans değerlendirmenin en önemli özelliği ise “değerlendirme sürecinde nitel ve nicel kriterlerin aynı anda kullanılması ve bu kriterlerin ortak bir skala üzerinde ele alınmasıdır” (Özçelik ve Dağdeviren, 2011:516). Personel değerlendirme tamamen doğru ve objektif olmalıdır fakat performans değerlendirme süreci bazen doğruluktan ve objektiflikten uzak değerlendirme hataları verebilir. Bu konuda en yaygın değerlendirme hataları; katılık veya müsamama, merkezi eğilim, halo etkisi, olayların yeniliği (Lunenburg, 2012), algıda seçicilik, kontrast etkisi ve kalıplaştırmadır. Performans değerlendirmenin etkinliğini, çalışanlarla ilgili konularda başarı sağlayan seçim, eğitim ve motivasyon uygulamaları gibi temel ilkeler belirlemektedir (Agyare vd., 2016). “Belli bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak varabildiği başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler, performans değerlemenin temelini oluşturur” (Ertuğrul, 2004:156). İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi örgüte, güvenilir bir değerlendirmeyi, potansiyelleri ortaya çıkartmayı, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini, finansal ödülleri ve kariyer devamlılığını sağlar (Isychou vd., 2016). Personel değerlendirme yöntemleri; “grafik, uygun cümle

seçimi, zorunlu dağılım, kritik olaylar, serbest anlatım, sıralama, kontrol listesi, puanlama, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve 360 derece olmak üzere literatürde farklı yapılarıyla incelenmiştir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın performans değerlendirmede yöneticilerin, “çalışanlar hakkında yeterli, zamanında, dönemsel, karşılaştırılabilir, performansın objektif ve etkin kriterler ile karşılaştırıldığı sistemler hakkında bilgi sahibi olması; bunun yanında çalışanların, hangi kriterlerle değerlendirildikleri ve performanslarının ne düzeyde olduğu konusunda düzenli olarak bilgilendirilmesi” (Erdoğan ve Yıldırım, 2015:249) gerekmektedir.

1.3.1. İşgören Performansına Etki Eden Faktörler

Çalışanların işyerindeki performansları üzerinde birçok faktör etkili olabilmektedir. İşgören performansı, temel olarak bir çalışanın diğer çalışanlarla olan işbirliği ve iletişime bağlı olmasına rağmen (Mansi ve Levy, 2013), düşük veya yüksek sıcaklık, havasız ofis ortamı, doğal ışığın olmaması, hatta sıkışık çalışma alanı bile işgören performansını etkileyebilmektedir (Rahman ve Badayai, 2012). “Performans için işgörenlerin sosyal ve ekonomik gereksinimlerinin ve çalışmakta olduğu işletmeler tarafından statü, saygınlık, gurur ve güven gibi psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir” (Bekiş vd., 2013:25). Psikolojik sözleşme ihlali, sosyal mübadele ve psikolojik sözleşmenin bozulması, iş performansını olumsuz etkilemektedir (Bal vd., 2010). “Çalışanlara iyi ücret ve iyi çalışma fırsatlarının sağlanması, terfi olanaklarının sunulması ve çalışma arkadaşları arasında ilgi, yakınlık ve samimiyet bulunması gibi durumların işgörenlerin performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır” (Uysal vd., 2015:946). Çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve aldığı ücrete dair algısı da işgören performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir (Özmutaf, 2007). Benzer şekilde, “çalışana ilgi, samimiyet ve içtenlik gösterilmesi ve çalışanın fikirlerine, düşüncelerine saygı gösterilmesi” (İraz ve Akgün, 2011:228) de işgören performansını olumlu etkileyen faktörlerdir. Özellikle örgütün çalışma ortamından kaynaklanan “gürültü, yüksek veya düşük sıcaklık, havasızlık, doğal ışık eksikliği, dar çalışma alanı” (Rahman ve Badayai, 2012) gibi faktörler ise çalışanları rahatsız edebilmekte ve işgören performansının düşmesine neden olabilmektedir. Görev öneminin de işgören performansını arttırdığı varsayılmasına rağmen bilim

adamları henüz görev önemi ve iş performansı arasında nedensel bir bağlantı kuramamıştır (Grant, 2008). İşgören performansı açısından bir diğer önemli faktör ise motivasyondur. Çalışanların motivasyon düzeyi düştükçe performanslarının kötüleşmesinden dolayı işgören performansı yöneticilerin en önemli odak noktası olmuştur (Salleh vd., 2011). “İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur, bundan dolayı çalışana işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir” (Uygur, 2007:6). İşgörenlerin performansının artırılmasında doğrudan etkisi bulunan bir diğer önemli faktör ise yönetici ve liderin örgüt içindeki davranış ve tutumlarıdır. “Yöneticiler ve işgörenler arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı, kaliteli bir iletişim sağlanarak kurulması ve bunun neticesinde, işgörenlere, kendilerini bulundukları işletmenin içinden oldukları hissettirilerek, iş tatminlerinin en üst seviyeye çıkacak şekilde motive edilmeleri” (Çalışkan vd., 2011:365) modern örgütlerde işgören performansının sağlanması için yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerdir.

1.3.2. İşgören Performansı Üzerinde İş ve Örgüt Psikolojisinin Etkisi

Tez kapsamında geliştirilen olan psikolojik benchmarking modeli ile örgütlerde amaçlanan en önemli sonuç çıktısı işgören performansının artırılmasıdır. Literatürde iş ve örgüt psikolojisi değişkenlerinin işgören performansı ile ilişkisi ve işgören performansına etkisine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar temel alınarak hazırlanan literatür özeti aşağıda ifade edilmiştir.

Bashir ve Ramay (2010) işgören performansı üzerinde iş stresinin etkisini araştırmış ve bu araştırma sonucunda iki değişken arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Örucü ve diğerleri (2011) eğitim ve sağlık çalışanlarının iş stresinin performans üzerindeki etkisini araştırmış ancak gerçekleştirdikleri araştırma çerçevesinde iş stresi ile performans arasında istatistikî bir anlamlılık saptamamıştır. Gökgöz ve Altuğ (2014) öğretim elemanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel stresin performans üzerindeki etkisini araştırmış ve bu araştırma sonucunda orta düzeyde saptanan

stres düzeyi, yapıcı stres olarak nitelendirilmiş ve bu düzeydeki stresin performansa olumlu yönde etki ettiği saptanmıştır. Uysal ve diğerleri (2015) muhasebe meslek mensuplarının çalışma psikolojisi ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu araştırma sonucunda çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile performansları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Mokhtar ve diğerleri (2016) hemşirelere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada iş stresi ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, yoğun bakım ünitelerinde yardımcı personel ve kaynak eksikliğinden dolayı hemşirelerin iş stresi düzeyinin yüksek olduğunu ve bu durumun da işgören performansını olumsuz etkilediğini istatistikî verilerle saptamıştır.

Uygur (2007) kamu bankasında gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu araştırması sonucunda düşük seviyede anlamlı bir ilişki saptamıştır. Özutku (2007) Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren fabrika çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu araştırması sonucunda duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Tolentino (2013) üniversitede akademik ve idari personelin işgören performansını örgütsel bağlılık açısından araştırmış ve bu araştırma sonucunda akademik personelin örgüte bağlılığının idari personelden daha fazla olduğunu, ayrıca her iki çalışan grubunda da örgüte bağlılık kaynaklı yüksek düzeyde performans olduğunu saptamıştır. Memari ve diğerleri (2013) bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönde ve orta şiddette anlamlı bir ilişki saptamıştır. Irefin ve Mechanic (2014) bir gazlı içecek firması çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Özdemir ve Yaylı (2014) güvenlik personellerine yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile performans arasında yüksek düzeyde, normatif bağlılık ve performans arasındaki ise orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Ahmad ve diğerleri (2014) banka

sektöründe çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında örgüte bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Akdemir ve Duman (2016) Üniversite personeline yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında pozitif yönde önemli düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Saeedinejad (2016) satış personelinin performansı üzerinde içsel pazarlamanın etkisini örgütsel bağlılık ekseninde araştırmış ve örgütsel bağlılığın satış performansında önemli derecede etkili olduğunu belirlemiştir.

Ünlü ve Yürür (2011) hizmet sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişliği ile görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu araştırma sonucunda her iki performans faktörü ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Uysal ve Kesim (2015) mavi yakalı işgörelere ve mühendisler'e yönelik gerçekleştirdiği araştırması sonucunda mavi yakalı işgörelerin örgütsel tükenmişlik ile işgören performansı arasında negatif yönde ve orta şiddette, mühendislerin örgütsel tükenmişlik ve işgören performansı arasında ise negatif yönde ve yüksek şiddette anlamlı bir ilişki saptamıştır. Tekingündüz ve diğerleri (2015) kamu hastanesi çalışanlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetleri ile performansları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Nimalathan ve Brabete (2010) iş tatmini ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamış ve çalışma koşullarından tatmin olan çalışanların daha fazla performans gerçekleştirdiğini belirlemiştir. Yazıcıoğlu (2010) Türkiye ve Kazakistan perspektifinden öğretmenlerin iş tatmini ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş tatmini ile performans arasında Türkiye için orta düzeyde, Kazakistan için ise yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aydemir ve Erdoğan (2013) mavi yakalı işgörelere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada ücret tatmini ve iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş; mavi yakalı çalışanların ücret tatmini ve iş tatmini ile performansları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Uysal ve Yıldız (2014) işgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisini araştırmış ve bu araştırma sonucunda iş

stresinin ve işten ayrılma niyetinin örgütsel sinizmi arttırdığı, iş tatmini, motivasyon ve bağlılığın ise örgütsel sinizmi azalttığı saptamış, bunun sonucunda ise azalan sinizm düzeyinin işgören performansını önemli derecede arttırdığı belirlenmiştir. Tekingündüz ve diğerleri (2015) bir kamu hastanesi çalışanlarına yönelik iş tatmini ve performans ilişkisi araştırması gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda hastane çalışanlarının iş tatmini ile performansları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Platis ve diğerleri (2015) sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmış ve tüm tatmin boyutları ile performans arasında önemli düzeyde bir ilişki saptamıştır. Örucü ve Kanbur (2008) örgütlerde motivasyonun performans ve verimliliğe etkisini araştırmış ve bu araştırma sonucunda motivasyon araçlarının verimliliği önemli ölçüde, performansı ise verimliliğe göre daha düşük ölçüde pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu araştırmaya benzer şekilde Onay ve Ergüden (2011) Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına yönelik örgütsel ve yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik ve performans üzerindeki etkisini araştırmış ve bu araştırma sonucunda motivasyon araçlarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu saptamıştır. Akanbi (2011) içsel ve dışsal motivasyon ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışanların performansı ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki saptamış ancak içsel motivasyon ile performans arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Chintaloo ve Mahadeo (2013) yüksek ciro lu bir özel şirkette çalışan performansı üzerinde motivasyonun etkisi araştırmış ve bu araştırması sonucunda motivasyon ile performans arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aisha ve diğerleri (2013) üniversite personeline yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında motivasyonunu çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etki yaptığını saptamıştır. Zameer ve diğerleri (2014) içecek endüstrisinde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve motivasyon ile işgören performansı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Altındağ ve Akgün (2015) örgütlerde ödüllendirmenin performans üzerindeki etkisini araştırmış ve bu araştırması sonucunda örgütsel motivasyonu ile ücret performansı arasından pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır.

2. ÖRGÜTLERDE BENCHMARKING

2.1. Benchmarking'in Tanımı ve Tarihi

Bir firmanın performansını iyileştirmek için dünyanın herhangi bir yerindeki uygulamalarda ve süreçlerde sıra dışı başarılar gösteren firmaları belirlemesi, anlaması ve kendisini güncelleyerek adapte etmesi olarak ifade edilen benchmarking kavramını Saraç (2005) bir süreç olarak kesintisiz öğrenmeyi içermesiyle aynı performans artırma aracı, Lusticky (2011) karşılaştırılan nesnenin kalitesini arttırmak amacı ile profesyonel değerlendirme ve karşılaştırma, Ajelabi ve Tang (2010) birşeyler yapmanın daha iyi yolunu bulmak için bir öğrenme süreci, aynı zamanda düzenli olarak performansın en iyi performans sağlayıcılarla karşılaştırılarak sürekli olarak güncellenmesi gereken bir yönetim süreci olarak tanımlamıştır. Benchmarking İngilizce bir kavram olmakla birlikte Türkçeye “kıyaslama” şeklinde çevrilmiştir. Ancak hem içeriği hem de uygulanışı bakımından kıyaslamadan daha kapsamlı olan bu kavram Türk literatüründe de orijinal şekliyle kullanılmaya devam edilmiştir. Liderliği, temel yetenekleri ve değişim yönetimini içeren başarılı örgütler arkasındaki nitekli itici güçlere odaklanan stratejik benchmarking kavramı 1990lı yıllarda ortaya çıkmış ve öğrenen örgüt konsepti ile yakından ilişkilendirilmiştir (Arrowsmith vd., 2004).

Örgütsel anlamda ilk kullanımının ABD kökenli Xerox isimli teknoloji şirketinde 1979 yılında gerçekleştiği bilinmektedir. Xerox şirketi çalışanı Robert Camp, performansın artırılması amacıyla benchmarking tekniğini önermiştir. Xerox firması rekabetçi kıyaslamayı köken aldığı içsel kıyaslamadan ciddi bir sapma yapmıştır. Rekabetçi kıyaslamadan elde edilen sonuçlar bundan dolayı şaşırtıcı olmuş ve ardından kurumun başkan yardımcısı rekabetçi kıyaslamanın şirket çapında bir çaba olacağını duyurmuş, ilk rekabetçi kıyaslama üretim departmanında başlamıştır (Rolstadas, 1995). Önerilen bu teknik gereğince Xerox şirketi yetkilileri sektörde rekabet içerisinde oldukları şirketlerin ürünlerini incelemiş ve bu ürünleri kendi ürünleriyle karşılaştırmıştır. Böylece kendi ürünlerinin eksik yanlarını tespit eden Xerox şirketi birim maliyetleri, işgücü maliyetleri ve stoklama maliyetlerini önemli ölçüde azaltmış, ülkedeki pazar payını ise arttırmıştır.

Xerox şirketinin bu uygulamasının geniş yankı uyandırmasının ardından kavramın babası olarak kabul edilen Robert Camp (1989) “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” isimli kitabını literatüre kazandırmıştır. Böylece kavramın geliştiricisi tarafından ifade edilen ilk tanımlama da literatürde yer almıştır. Robert Camp’ın bu kitabında benchmarking, “üstün performans sağlayacak en iyi uygulamaların araştırılması” olarak tanımlanmıştır. 1980’li yıllarda Xerox şirketinden farklı alanda faaliyet gösteren Ford firması da benchmarking uygulayan ilk işletmeler arasında yer almıştır. Ford firması 1980 yılında geçirdiği ağır ekonomik krizin ardından yeni bir arayış içerisine girmiş ve neden satışların rakip firmalardan daha az olduğunu araştırmıştır. Bu araştırmalar için rakip firmalara ait çok sayıda otomobili fabrikasına getirerek ters mühendislik uygulamıştır. En ufak parçasına kadar sökülerek incelenen otomobillere yönelik benchmarking süreci tamamlanmış ve Ford firması bu veriler ışığında 1986 yılında “Ford Taurus” adında bir otomobil üretmiştir. İlk satışa sunulduğu yıl “yılın otomobili” seçilen “Ford Taurus” benchmarking yöntemiyle performans ve verimlilik artışının somut bir göstergesi olmuştur.

2.2. Benchmarking’in Amacı ve Önemi

Basitçe bir şirketin aynı veya başka bir sektördeki en iyi şirket karşısındaki performansının ölçülmesi süreci (Stevenson, 1996) olarak ifade edilen benchmarking, modern işletmecilikte artan rekabetle birlikte rakiplerden bir adım önde olabilmek için uygulanması gereken bir yönetim stratejisi haline dönüşmüştür. Günümüzde benchmarking ile örgütler;

- “Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmayı,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptamayı,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamayı,
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkartmayı,
- Maliyetleri düşürmeyi,
- Çalışanlarda motivasyon sağlamayı,

- Rekabet avantajını ve şirket performansını arttırmayı” amaçlamaktadır (Kocabaş, 2004:4). Dolayısıyla benchmarking, tüm sorunların çözümü, kısa vadeli proses, maliyetsiz iyileştirme, bilgi hırsızlığı veya çalışanı işten çıkartma yöntemi değildir. Aksine benchmarking örgütü bütünleştirici, örgütün verimliliğini ve performansını arttırıcı bir yönetim aracıdır.

Modern benchmarking araçları, sonuçları grafikler halinde, performans temelli güçlü ve zayıf yönleri görselleştirmek ve öncelikli faaliyetleri geliştirmeye yönelik yönetime yardım etmek için geliştirilmiştir (Keegan ve O’Kelly, 2004). Benchmarking, “rekabet edebilme gücünü arttırmak, müşteri tatminini arttırmak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını arttırmak, öngörüleme ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır” (Eryılmaz, 2009:44). Benchmarking süreci örgütte öncelikle değişim ve gelişim gerektiren alanların tanımlanmasında yönetime yardımcı olur ve zamanla ilerlemenin ölçülmesi ve takip edilmesi için bir araç görevi görür (Keegan ve O’Kelly, 2004). Bu sürecin temelinde, “ürün, hizmet ve süreçler için en mükemmel standartları tanımlama ve sonra yaygın bir şekilde en iyi uygulamalar olarak adlandırılan bu standartlara ulaşmak amacıyla gerekli iyileştirmeleri yapma vardır” (Demirdöğen ve Küçük, 2003:305). Dolayısıyla bireyler benchmarkingte gerçek davranışları tanımlamak için veri toplamaya, girdi ve çıktılar arasında ideal ilişkiyi tahmin etmeye ve etkinliği değerlendirmek için ideal performans ile gerçek performansı bir araya getirmeye ihtiyaç duyar (Bogetoft, 2012). “Benchmarking sürekli mükemmelliği arama sürecidir, ancak benchmarking çalışmalarının başarılı olabilmesi için işletmelerin değişimi ve çalışmaların başarısı aynı zamanda işletme yöneticilerinin bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabilenler olduğu fikrini kabul etmesine bağlıdır” (Doğan ve Demiral, 2008:5). Aynı zamanda benchmarking sadece değişiklik yapılınsın diye değişikliklik ve yenilik yapmaz, benchmarking katma değer ile ilgilidir. Bu nedenle eğer değişiklikler fayda sağlamıyorsa örgütün ürünlerinde, süreçlerinde veya organizasyonunda değişiklik yapmaması gerekmektedir (Lankford, 2002). Çünkü benchmarkingın öncelikli amacı iyileştirmek ve performans arttırmaktır. Benchmarking; “iyi bir şekilde planlanmış ve yönetilmiş kıyaslama çalışmaları ile iç veya dış çevredeki en iyi uygulamalar ve teknolojiler işletmeye kazandırılmakta buna bağlı olarak verimlilik ve ürün ya da hizmet kalitesi arttırılmakta bunların

sonucunda da müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak rekabet ortamında üstün bir pozisyona geçilebilmektedir” (Akdağ, 2014:37). Benchmarkingın örgüte yararları şunlardır (Zairi, 1998);

- Yönetim faaliyetleri için yaratıcı ve yenilikçi yollar sağlar.
- Etkili bir takım oluşturma aracıdır.
- Rakip firmalarla aradaki ürün ve hizmet performansının ve maliyetinin farkındalığını artırır.
- Kazanan stratejiler geliştirmek için güçlü bir yöntemdir.
- Tüm birimleri bir araya getirerek rekabet edebilme gücünü artırır.
- Bireysel ve ekip çabalarının farkına varılarak çalışanların katılımının önemini vurgular.

Benchmarking yönteminin başarılı sonuç verebilmesi için öncelikle örgüt yönetiminin değişimin gerekliliğini kabul etmesi gerekmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulanmasında kantitatif verilerin elde edilerek değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bir örgütte benchmarking uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için üç temel ilkenin sağlanması gerekmektedir. Bunlar; belirlilik, ölçülebilirlik ve uygunluktur. Belirlilik, uygulanacak benchmarkingın kapsamının saptanmasını ifade etmektedir. Ölçülebilirlik, benchmark yapılmak istenen kriterlere yönelik verilerin elde edilebilmesini ifade etmektedir. Uygunluk ise, benchmarking yönteminin örgüte uygun olmasını ve uygulanabilir olmasını ifade etmektedir. Örgüt için tasarlanan benchmarking yönteminin uygulama süreçleri;

1. Kıyaslama konusunu belirlenmesi
2. Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
3. Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi
4. Kıyaslamanın yapılması ve farkların bulunması
5. Uygulama planının hazırlanması ve uygulanması şeklindedir.

2.3. Benchmarking Türleri

Meade (1998) “A Guide To Benchmarking” isimli eserinde yaygın bir şekilde kabul edilmiş benchmarking türlerini iki ana başlık altında ifade etmiştir. Bu türler; odaklanılan noktaya göre benchmarking ve seçilen ortağa göre benchmarkingdir. “Benchmarking, sonuç odaklı yaklaşımdan ayırt edilip süreç odaklı yaklaşımla açıklanmaya çalışıldığında, bu tekniğe dayalı yönetim yaklaşımının sağladığı faydalar ve buna bağlı olarak önemi de daha iyi anlaşılmaktadır” (Topaloğlu ve Kaya, 2008:30).

2.3.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking

Odaklanılan noktaya göre benchmarking türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

Performans Odaklı Benchmarking:

Performans odaklı benchmarking, belirli bir alandaki farklı sistem veya bileşenleri belirli bir performans ölçümüne göre karşılaştırmayı ve değerlendirmeyi amaçlayan standart prosedürler ve araçlardır (Vieira vd., 2012). Amacı, kıyaslama yaparak şirketin kendi iş performansını değerlendirmesi ve planlanan stratejik hedeflerin kalitesini arttırması için rakipler ve diğer şirketlerin performansı hakkında bilgi oluşturmaktır (Shahin ve Zairi, 2010). Bu benchmarking yönteminde, ters mühendislik yoluyla pazarda rakip olan firmalara ait ürünlerin veya hizmetlerin ele alınarak parçalara ayrılması ve bu parçaların firmanın kendi ürününde kullandığı parçalarla karşılaştırılarak en iyi performans nasıl sağlanabilir sorusuna cevap aranmaktadır.

Süreç Odaklı Benchmarking

Süreç odaklı benchmarking, benzer çalışma fonksiyonu olan şirketlerin en etkin çalışma uygulamalarının belirlenmesini gerektirir. Eğer bir örgüt temel süreci işletirse, performans iyileştirmeyi verimlilik artışı, düşük maliyet veya iyileştirilmiş satış ile etkiler. Benchmarking sürecinin uygulanması çok kısa zamanda finansal sonuçların iyileştirmesi olarak etkisini gösterir (Marković vd., 2011). Bu benchmarking yönteminde, ürün veya hizmetin elde edilmesi sürecini daha etkin ve verimli bir hale getirebilmek için örgüt, kendi içerisinde benzer

faaliyetleri gerçekleştiren örgütleri referans olarak bir veya birden fazla kritik faaliyet sürecine odaklanır ve süreç iyileştirmeye yönelik planlar geliştirir.

Stratejik Benchmarking

Stratejik benchmarking, alternatif senaryoları, uygulanan stratejileri, başarılı stratejilerin saptanması ve adaptasyonu ile performans gelişimini değerlendiren bir sistematik süreçtir ve kapsamının daha geniş ve derin olmasından dolayı süreç odaklı benchmarkingten farklıdır (Keegan ve O’Kelly, 2004). Değişen dış çevre koşulları ile başa çıkabilmede gerekli olan yetenekleri geliştirmeye yardımcı olması için bir örgütün diğer örgütlerin başarılı stratejileri ile kendi stratejilerini karşılaştırması olarak ifade edilmektedir (Ajelabi ve Tang, 2010). Diğer bir ifadeyle stratejik benchmarking en iyi stratejileri ve bu stratejilerin ön koşullarını arar. Öğrenme ve geliştirme için kapasite veya rekabet gücünü, müşterileri, finansal süreçleri ve farklı bağımlı eğilimleri değerlendirerek ve açıklayarak gelecekteki anahtar yeteneklerin belirlenmesini ve bu yeteneklere oryantasyonu sağlayan bir araçtır (Reichelt, 2005). Bu benchmarking yönteminde örgüt, pazarda tanınmış, markalaşarak liderliğe ulaşmış rakiplerin hangi stratejileri uygulayarak bu aşamaya geldiğini araştırır ve uygulanan uzun vadeli stratejilerin örgütün mevcut stratejilerinden farklarını tespit ederek yeni stratejiler geliştirilmesini sağlar.

2.3.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

Seçilen ortağa göre benchmarking türleri dörde ayrılmaktadır. Bunlar;

İçsel Benchmarking

Literatürde içsel benchmarking, örgüt içerisindeki bölümlerin ve bazı sektörlerin karşılaştırılması anlamına gelir. Bu benchmarking tipi genellikle büyük, çok fonksiyonlu ve departmanları spesifik faaliyet gösteren şirketlerde kullanılmaktadır. Bu şirketler benchmarking için başlangıç noktasını her bölümün güçlü ve zayıf yönlerini, işletim yöntemlerini saptamak için örgüt içi yoğun bir araştırma yapmaktır (Marković vd., 2011). İçsel benchmarking, özellikle otel zinciri gibi büyük şirketler içerisindeki iş departmanlarına referans nokta saptamaya yardımcı olmaktadır ve her birimdeki bu referans noktaları, maliyeti azaltabilecek ve performansı arttırabilecek potansiyel gelir kaynaklarından oluşan

maliyet unsurlarını sunmaktadır (Ray vd., 2015). “Elde edilen veriler ve deneyimler, daha sonra işletme dışında yapılacak örnek edinme çalışmaları için bir temel oluşturacak ve işletmeye yol göstermektedir” (Dokuzer ve İnal, 2008:379). İçsel benchmarking, başarı oranının en yüksek olduğu kıyaslama çeşitidir (Argüden ve Unanoğlu, 2009). Bu benchmarking yönteminde, işletme içerisindeki işlemler ve süreçler kendi aralarında kıyaslanarak daha fazla verimlilik sağlayan uygulamalar saptanır ve diğer uygulamalar bu referans noktasında düzenlenir (Dragolea ve Cotîrlea, 2009). İçsel benchmarking yönteminin üç önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlar; hassas ve kolay veri erişimi, standartlaşmış verilerin kullanım kolaylığı, daha az zaman ve kaynak ihtiyacıdır (Mohapatra, 2012).

Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi kıyaslama yarı yapılandırılmış, birden fazla bağımsız araştırma gruplarının kendine özgü uzmanlığını kullanarak gerçek dünyadaki belirli sorunlar için tasarladığı yeni bilgi sisteminden oluşan tekrarlayan bir süreçtir (Peters vd., 2013). Rekabetçi benchmarking, rakip firmaların işleriyle ilgili tüm verilerin elde edilmesi nedeniyle direk rakip örgütlerle örgütün faaliyetlerinin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu benchmarking yönteminde çevreden elde edilen veriler ve pazar araştırması sonuçları ile ikincil veriler kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra rekabetçi firmaların ürünleri alınır ve karmaşık analizlere tabi tutularak bu ürün ve hizmetlerin kalitesindeki avantajlar belirlenmeye çalışılır (Babović vd., 2012). Bu benchmarking yönteminde, aynı sektörde bulunan işletmelerden birine veya birkaçına odaklanarak farklılık yaratan uygulamalar saptanır ve örgüte adapte edilmeye çalışılır. Bu benchmarking yöntemi tüm ortaklar için önemli çıktılara sebep olabilmesine rağmen sert rekabet ortamında benchmark ortağı bulunabilmesi açısından uygulama zorluğunu da beraberinde getirmektedir.

Fonksiyonel (Endüstriyel) Benchmarking

Fonksiyonel benchmarking, bazı şirketlerin en fonksiyonel işlemlerine veya endüstri liderlerine karşı dışarıdan yapılan kıyaslamadır ve bu benchmarking türünde partnerler genellikle bazı ortak teknolojik ve pazar özelliklerini paylaşan kişilerden oluşmaktadır. Bundan dolayı partnerlerin rakip olmaması paylaşmayı

ve firmaya katkıda bulunmayı daha istekli hale getirmektedir (Elmuti ve Kathawala, 1997). Bu benchmarking yönteminde, aynı sektörde bulunmayan ancak uygulama içeriği bakımından benzer sektördeki bir veya birden fazla işletme referans alınarak verimlilik ve performansta farklılık yaratan uygulamalar saptanır ve bu uygulamalar örgüte adapte edilmeye çalışılır. Bu yöntemin uygulanması seçilen ortakların rakip olmamasından dolayı daha çok mümkün olmaktadır.

Genel (Jenerik) Benchmarking

Jenerik benchmarking, global pazarda bulunan, dünya çapında yenilikçilik ve farklılık içeren uygulamalara sahip işletmelerin aynı sektörde olmasa bile referans alınarak bu uygulamaların saptanması, incelenmesi ve kıyaslamadan ziyade bu uygulamalardan esinlenilmesidir. Bu benchmarking yönteminde örgütler, genel gerekliliğe ve bu gerekliliğin başarılması sürecine odaklanmaktadır (Stapenhurst, 2009).

2.4. Benchmarking Yöntemleri ve Uygulama Süreçleri

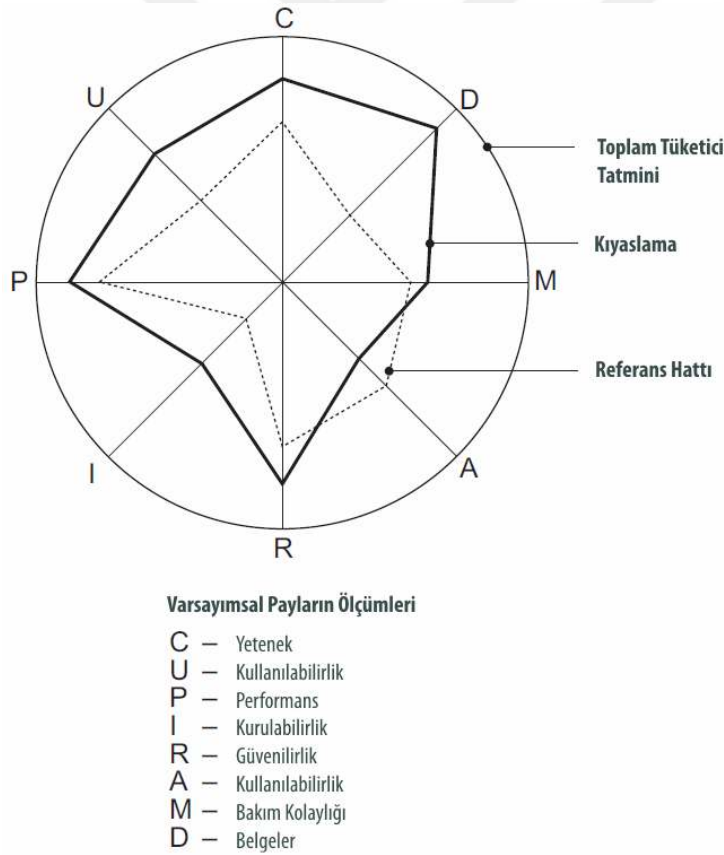
Literatür incelendiğinde benchmarking çalışmalarında çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Zhu (2008) "Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking" adlı kitabının yedinci bölümünde bu yöntemleri;

1. Variable-benchmark Model
2. Fixed-benchmark Model
3. Minimum Efficiency Model

4. Buyer-seller Efficiency Model olmak üzere matematiksel teorileriyle ifade etmiştir. Sunulan bu yöntemler incelendiğinde modellerin daha çok dışsal benchmarking üzerine odaklandığı, çok kriterli karar verme modelleriyle benzerlik gösterdiği ve ileri düzeyde matematiksel analiz içerdiği görülmüştür. Literatür incelendiğinde bu yöntemlerin dışında orijinal adı “Data Envelopment Analysis (DEA)” olan ve Türk literatüründe “Veri Zarflama Analizi” olarak ifade edilen yöntemin de benchmarking araştırmalarında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Al-Shayea (2011), King Khalid Üniversitesi Hastanesinin birimlerinin

verimliliğini veri zarflama analizi ile kıyaslamış ve dokuz departmandan sadece ikisinin verimliliğinin %100 olduğunu saptamıştır. Bu analiz tekniğinin de uygulanma şekli ve veri ihtiyacı incelendiğinde ileri düzeyde matematiksel işlemler içerdiği ve yoğun analiz sürecine rağmen benchmark kapsamının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu modellere ek olarak çeşitli araştırmalarda olduğu gibi benchmarking alanında da “GAP Analysis” adlı analiz yöntemine yönelik uygulamalara rastlanmaktadır (Bkz. Şekil 2.1). Zhu (2008) GAP Analizini, performans değerlendirmesinde ve benchmarkingde kullanılan en temel metot olarak ifade etmiştir. Bu analiz yöntemi, araştırmacılara hem tekli kriterlerle hem de çoklu kriterlerle kıyaslama yapma imkanı tanımaktadır. Ayrıca GAP Analizi, uygulanabilirlik ve yalınlık özellikleri ile benchmarking yöntemleri arasında ön plana çıkmaktadır.

Şekil 2.1: GAP Analiz Çıktısı



Kaynak: Balm, Gerald (1996); “Benchmarking and Gap Analysis: What is the Next Milestone?” *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Cilt:3, No:4, s. 28-33.

Etkili bir benchmarking işleminin, kıyaslama süreci için uygun alanların tanımlanması ile bağlantılı olarak tüm sürecini kapsamlı bir planlamasıyla ve kıyaslama ortağının veya ortaklarının saptanması ile başlamalıdır (Martin ve

Tomáš, 2012). Genel olarak benchmarking uygulama sürecinde; “organizasyonda hangi fonksiyonların ve süreçlerin benchmarking analizine tabi tutulacağı tespit edilmeli, benchmarking ile ilgili bir çalışma grubu oluşturulmalı, benchmarking yapılacak organizasyonlar belirlenmeli, bu aşamada sektörde en iyi ve başarılı şirketler tespit edilmeli, benchmarking yapılan şirket ile ilgili enformasyon toplanmalı ve bunların analizi yapılmalı, enformasyon ve analiz sonucu benchmarking yapılan organizasyon ile aradaki performans açığının tespit edilmesine çalışılmalı, benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamaların adaptasyonu gerçekleştirilmelidir”. Benchmarking süreci ne kadar iyi hazırlanırsa hazırlansın önemli olan üst yönetimin bu sürece yaklaşımıdır. “Üst yönetimin liderliği olmadan kıyaslama tekniğinden fayda sağlamanın mümkün olmayacağı söylenebilir” (Erdem, 2006:83).

2.5. Benchmarking’e Yönelik Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde çeşitli çalışmalarda benchmarking yönteminin incelendiği ve uygulandığı görülmektedir. Matthews ve Lave (2003) ABD’de endüstriyel çevre performansına yönelik benchmarking uygulamış ve bir fabrikanın çevre performansının nasıl değerlendirilebileceğini açıklamıştır. Björk ve Holmström (2006) geliştirdikleri performans parametreleri ile bilimsel dergileri kıyaslamıştır. Lusticky (2011) turizm geliştirme stratejilerinin değerlendirme sistemini incelemiş ve bölgesel planlamada benchmarking yöntemini kullanmıştır. Martin ve Tomáš (2012) Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve İngiltere’de seçilen bölgelerde turizme yönelik destinasyon kıyaslaması yapmıştır. Cox ve diğerleri (2013) ABD’deki ticari binalarda nasıl daha faydalı enerji kullanımı gerçekleştirilebilir sorusundan yola çıkarak ticari yapıların enerji kullanımına yönelik kıyaslama yapmıştır. Han ve Lu (2014) bilişim alanında büyük veri sistemlerini hacim, hız, çeşitlilik ve doğruluk kriterleri perspektifinden kıyaslamıştır. Görüldüğü gibi benchmarking çok farklı alanda farklı amaçlar için kullanılmıştır. Ancak örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanı incelendiğinde hem ulusal hem de uluslararası literatürde “psikolojik benchmarking” kavramına veya uygulamasına rastlanılmamaktadır.

3. YENİ BİR KAVRAM: PSİKOLOJİK BENCHMARKING

Psikolojik benchmarking, *örgütte performans ve verimliliğin artırılması ve bu artışta sürekliliğin sağlanabilmesi için mevcut örgüt çalışanlarının psikolojik tutumlarının saptanarak, hakim örgüt atmosferiyle kıyaslandığı ve elde edilen bulgular ile bireylere yönelik yönetim merkezli davranışsal tutumların belirlendiği sistematik bir süreçtir.* İş ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilen bu yeni kavramın amacı, uygulandığı alan bakımından homojen, kapsadığı bireyler açısından heterojen olan örneklemelerde çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerini saptamak, bu düzeyleri örgütün atmosferine hâkim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyi ile kıyaslamak, gerektiğinde performans, verimlilik vb. kavramlar ile birlikte analiz ederek atmosfere uyum sağlayamayan çalışanları tespit etmek ve tespit edilen çalışanlara yönelik davranışsal tutumlar geliştirerek bireysel psikolojinin atmosfere adaptasyonunu sağlamaktır. Bu kavram ile yöneticiler gerçekleştirecekleri tutumları örgütün tamamına uygulamak zorunda kalmayacak, sadece gerekli çalışanlara gerekli boyutlarda ve gerekli düzeyde iyileştirmeler yapılarak lokal problemler örgütün diğer çalışanlarına yayılmadan çözülmüş olacaktır. Böylece hem örgüt yöneticileri iş yüklerini azaltacak hem işgörenlerin tamamı iyi bir örgüt atmosferinde çalışacak hem de kontrolsüz örgüt atmosferinden kaynaklı işten ayrılma, işe geç gelme, işe gelmeme gibi eylemler minimize edilerek örgütün maddi zararı asgari düzeye indirilmiş olacaktır. Bu model ile çalışanların psikolojilerinin değerlendirilmesine farklı bir bakış açısı getirilmekte, örgüt yöneticilerinin saptamakta zorlandığı davranışsal tutumların tespiti daha basite indirgenmektedir.

Geliştirilen model bilimsel özgünlüğe sahip olup, literatürde modelin farklı versiyonlarının dahi olmaması da bu özgünlüğü desteklemektedir. Psikolojik benchmarking kavramından yola çıkılarak literatürde araştırma yapıldığında tek benzer kavramın orijinal kullanımıyla “*Benchmark Psychology*” olduğu görülmektedir. Detaylı incelendiğinde bu kavramın modelden ziyade bir terapi şirketi olduğu (Benchmark Psychology Pty Ltd) saptanmıştır. Klinik psikolojisi alanında psikologların kurduğu bu merkez, bireysel hastalara her psikolog gibi saatlik seans ücreti karşılığında terapi uygulamaktadır (Bkz. Şekil 3.1). Ancak diğer terapi merkezlerinden farklı olarak, terapi uyguladıkları hastalarından geri

dönüşler almakta, 10 seans süresince bu hastaların durumlarını karşılaştırmakta, eğer seanslarda uygulanan tedavi yöntemleri başarısızsa bu yöntemleri değiştirmektedir. Klinik psikolog Dr. Aaron Frost'un direktörlüğünü yaptığı şirketin adının Benchmark Psychology koyulmasının sebebi de hastalardan geri dönüş alınmasıdır.

Şekil 3.1: “Benchmark Psychology” Tedavisi Seans Planlaması



Kaynak: BP (2013); <http://www.benchmarkpsychology.com.au/about-us/evidence-based-reporting/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2016).

2013 yılında Avustralya’da kurulan ve ruh sağlığı alanında ticaret tescilli bulunan Benchmark Psychology şirketinin amacı; hastaların terapi seansları sonrasındaki bireysel değişimlerini kıyaslamak olup hastaların çalıştıkları örgüte yönelik veya çalışanların iş ve örgüt psikolojilerine yönelik herhangi bir tedavi veya uygulama bulunmamaktadır. Şirkete tedavi için gelen hastalarda genellikle depresyon, travma ve kişilik bozukluğu gibi hastalıklar tedavi edilmeye çalışılmaktadır.

Şekil 3.2: “Benchmark Psychology” Tedavi Süreci



Kaynak: BP (2013); <http://www.benchmarkpsychology.com.au/about-us/evidence-based-reporting/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2016).

Şekil 3.2'deki uygulama sürecinde de görüldüğü gibi tezde sunulan model önerisine benzer bir çalışma literatürde bulunmamaktadır. Farklı bilim dalında olsa da psikolojik benchmarkinge en yakın sayılabilecek tek kavram da Tablo 3.1'de karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 3.1: Benchmark Psychology & Psikolojik Benchmarking

	Literatürde Rastlanılan Benchmark Psychology Uygulaması	Geliştirilen Psikolojik Benchmarking Modeli
1.	Klinik Psikolojisi alanına yöneliktir.	İş ve örgüt psikolojisi alanına yöneliktir.
2.	Sadece bireye odaklanır.	Bireyden yola çıkarak örgüte odaklanır.
3.	Sadece bir bireye uygulanır.	Örgütün tamamına uygulanır.
4.	Amacı tedavi ve tedavinin ne derece etkili olduğunu ölçmektir.	Amacı verimliliği ve performansı arttırmaktır.
5.	Uygulama hedefi hastalardan geri dönüş elde etmektir.	Uygulama hedefi bireysel psikolojilerin örgüt atmosferine adaptasyonunu sağlamaktır.
6.	Seanslar halinde düzenli şekilde 10 defa yapılır.	Yılda maksimum 2 periyotta yapılır.
7.	Bireylerin kimlikleri analizde açıktır.	Bireylerin kimlikleri gizlidir.
8.	Tedavi yapılan bir sağlık sektörü hizmetidir.	Yönetim alanında bir strateji aracıdır.
9.	Seans saati başına 228\$ ücretli ve paylaşımsızdır.	Ücretsizdir ve uygulanabilir.
10.	Bir şirkete ait uygulamadır.	Açık ve geliştirilebilir modeldir.
11.	Tedavi uygulamasını psikolog sunar.	İyileştirmeyi örgüt yöneticisi yapar.
12.	Terapi tedavisine dayanır.	Yönetimsel hamlelere dayanır.
13.	Bireyin ruhsal problemleriyle ilgilenir.	Bireyin örgüt kaynaklı psikolojik tutumlarıyla ilgilenir.
14.	Özel muayenelerinde gerçekleştirilmektedir.	Örgütün yönetim kademesinde veya insan kaynakları biriminde gerçekleştirilmektedir.
15.	Deneme yanılma sonucunda yapılmaktadır.	Somut veriler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda yapılmaktadır.
16.	Değerlendirmede kullanılan bir süreçtir.	Özel geliştirilmiş bir modeldir.

Kaynak: BP (2013); <http://www.benchmarkpsychology.com> web adresinden elde edilen bilgilerin derlenmesiyle oluşturulmuştur (Erişim Tarihi: 20.04.2016).

Örgütlerde uygulanan benchmarking işleminden esinlenilerek geliştirilen psikolojik benchmarking modelinde benchmarking türlerinden içsel benchmarking kullanılmakta olup, analiz tekniği olarak ise, geliştirilen modelin bağımsız bir şekilde örgütlerce uygulanabilmesi planlandığından, bu önemli aşamanın uygulayıcılar tarafından rahatlıkla gerçekleştirilebilmesi için Gap Analizi kullanılmaktadır.

3.1. Psikolojik Benchmarking Planlama ve Uygulama Süreçleri

Psikolojik benchmarking uygulaması için örneklem seçimi çok önemlidir. İş ve örgüt psikolojisi araştırmalarında genellikle seçilen örneklemin doğrudan evreni temsil etmesinden dolayı kullanılacak yöntemlerin de iyi seçilmesi gerekmektedir. Özellikle heterojenlik ve homojenlik psikolojik benchmarking için dikkat edilmesi gereken etkenlerdir. Örneklemin kesinlikle tek bir işletmeden veya örgütten oluşması, yani örgüt iklimi açısından homojen olması gerekmektedir. Homojen örgüt iklimi içerisinde ise kategori veya sınıflandırma yapılmaksızın tüm çalışanların örnekleme katılması, yani heterojenliğin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca benchmarking yapılabilmesi için kıyaslanabilecek kriterlerin de olması gerekir. Bu kriterlerden birisi iş ve örgüt psikolojisi ve bu kriter sabittir. Diğer kriterler iş ve örgüt psikolojisinin hangi faktör üzerinde etkisinin ölçülmek istendiğine göre farklılık gösterebilir. Bu kriterlere değişken kriter denilmektedir.

Psikolojik benchmarking uygulamasının en temel adımı veri toplamadır. Veriler çalışanlardan anket yöntemiyle toplanabileceği gibi kriter değerlendirmesi de yapılabilir. Ancak çalışanların sabit kriteri olan iş ve örgüt psikolojisi anket yöntemiyle değerlendirilmelidir. Diğer değişken kriterler ise anket yöntemiyle değerlendirilebileceği gibi, üretim miktarı, performans zamanı, maksimum çıktı gibi sayısal verilerle de doğrudan elde edilebilir. Psikolojik benchmarking uygulanabilmesi için öncelikle araştırma içerisindeki sabit ve değişken kriterler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanması gerekmektedir. Bu ilişkinin SPSS paket programında gerçekleştirilecek korelasyon analizi ile saptanması gerekmektedir. İkinci adımda ise kriterlerin etkileme düzeylerinin saptanmasıdır. Bu düzey de yine regresyon analizi ile saptanmalıdır. Kriterler arasındaki ilişkinin varlığı, ilişkinin yönü ve etkileme düzeyi tespit edildikten sonraki adım örneklemin sabit ve değişken kriterler ortalamalarının hesaplanmasıdır. Bu ortalamalar hesaplanarak atmosfere hâkim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyi saptanacaktır. Bu saptanan düzeyler, bireysel iş ve örgüt psikolojilerinin kıyaslanmasında kullanılmaktadır.

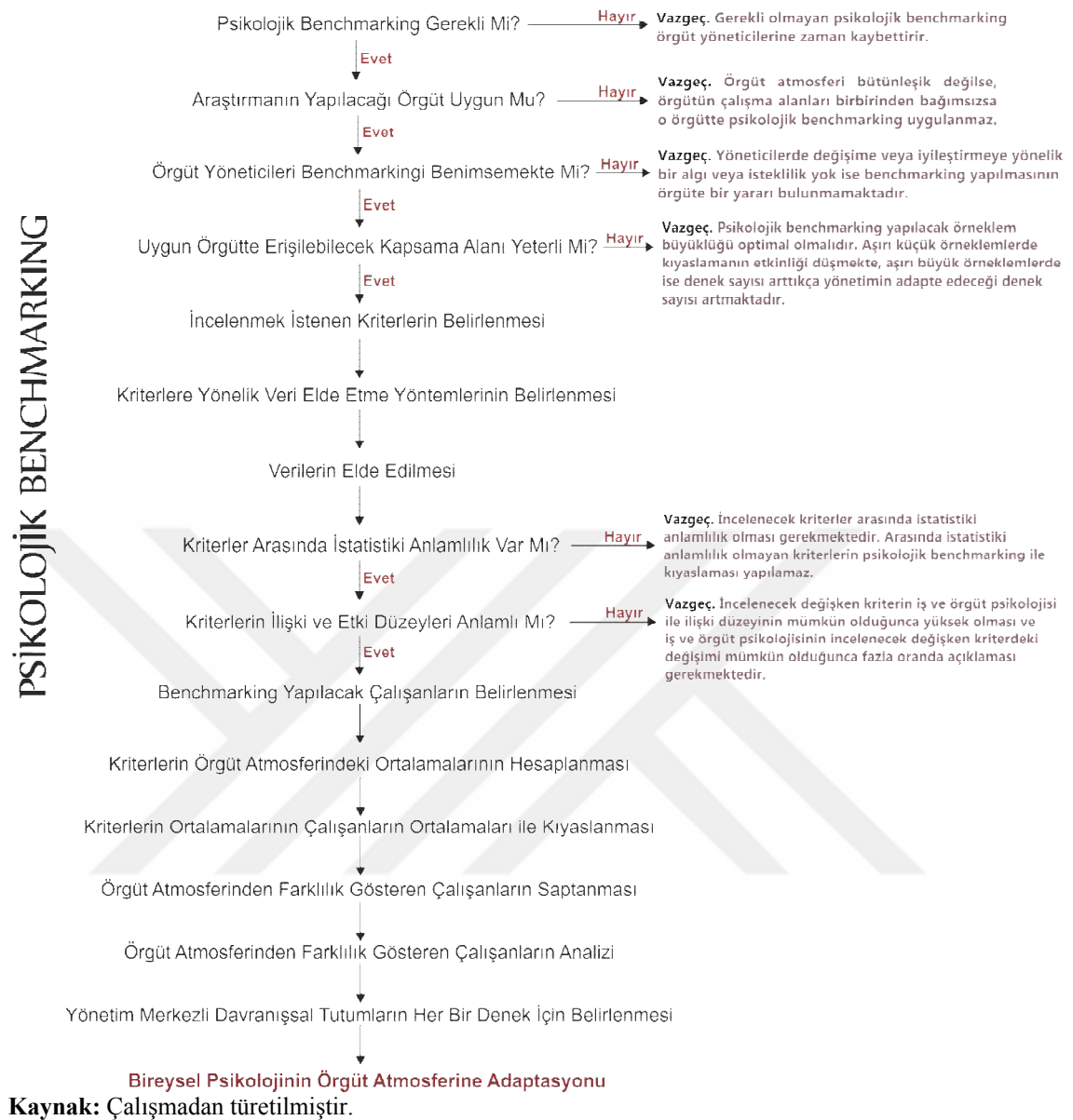
Atmosferin ortak çıktısı olan iş ve örgüt psikolojisine ilişkin veriler saptandıktan sonra gerçekleştirilecek benchmarking, her bir deneğin iş ve örgüt

psikolojisiyle atmosfere hakim iş ve örgüt psikolojisini karşılaştıracak, ortalamanın altında kalan çalışanları saptayacaktır. Bu çalışanların saptanmasından sonraki adım analiz aşamasıdır. Çalışanların hangi iş ve örgüt psikolojisi boyutlarında hangi faktörler ortalamaların altında kalmaktadır bunlar saptanmalıdır. Aynı zamanda örneklemin değişken kriterinin de ortalaması hesaplanmalı, iş ve örgüt psikolojisi açısından atmosferin ortalaması dışında kalan işgörenlerin, değişken kriter açısından da karşılaştırılarak yorumlanması gerekmektedir. Psikolojik benchmarking analiz aşamaları gerçekleştirildikten sonraki en önemli adım bireysel psikolojinin atmosfere adaptasyonudur. Bunun için analiz aşamasında her bir çalışan için belirlenen eksiklikler dikkate alınmalıdır. Uygulanmak istenen psikolojik benchmarking araştırması için araştırmacıların aşağıda yer alan 15 aşamayı gerçekleştirmesi ve bu süreçte Şekil 3.3'te ifade edilen kılavuzu dikkate alması gerekmektedir.

Psikolojik Benchmarking Uygulama Süreçleri;

1. Araştırmanın yapılacağı örgütün seçimi
2. Araştırmanın yapılacağı örgütün uygunluğunun belirlenmesi
3. Uygun örgütte erişilebilecek maksimum kapsama alanının belirlenmesi
4. İncelenmek istenen kriterlerin belirlenmesi
5. Kriterlere yönelik veri elde etme yöntemlerinin belirlenmesi
6. Verilerin elde edilmesi
7. Kriterler arasında istatistiki anlamlılık analizinin yapılması
8. Kriterlerin ilişki ve etki düzeylerinin saptanması.
9. Örgütün electre yöntemi ile analiz edilmesi
10. Benchmarking yapılacak çalışanların belirlenmesi
11. Kriterlerin örgüt atmosferindeki ortalamalarının hesaplanması
12. Kriterlerin ortalamalarının çalışanların ortalamaları ile kıyaslanması
13. Örgüt atmosferinden farklılık gösteren çalışanların saptanması
14. Örgüt atmosferinden farklılık gösteren çalışanların değişken kriterlerinin analizi
15. Yönetim merkezli davranışsal tutumların hücreler ve çalışanlar için belirlenmesi

Şekil 3.3: Psikolojik Benchmarking Kılavuzu



3.1.1. Araştırmanın Yapılacağı Örgütün Seçimi

Psikolojik benchmarking uygulamasında seçilecek örgütün yapısı, kamuda veya özel sektörde olması, hiyerarşik yapısı, örgütün şirket türü, bulunduğu lokasyon gibi kriterler önem taşımaktadır. Bu kriterler, örgütte çalışan işgörenlerin iş ve örgüt psikolojilerinde önemli değişikliklere sebep olabilmektedirler.

3.1.2. Araştırmanın Yapılacağı Örgütün Uygunluğunun Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking uygulamasında seçilen örgütte analize yetecek kadar veri sağlayıcının olması gerekmektedir. Ayrıca, bu veri sağlayıcılar aynı

örgüt içerisinde, aynı yönetimin himayesinde ve aynı örgütsel iklime maruz kalan kümeden oluşmalıdır. Seçilen örgütün yapısının aile şirketi olmaması önemlidir. Seçilen örgütün lokasyonu da bir diğer önemli husustur. İşgörenlerin psikolojilerini çalışma ortamı dışında yoğun bir şekilde etkileyebilecek, yerleşim yerlerine uzak veya yerleşim yerlerinin tam merkezindeki örgütlerde özellikle iş ve örgüt psikolojisinin negatif boyutu ağırlık kazanmaktadır.

3.1.3. Uygun Örgütte Erişilebilecek Maksimum Kapsama Alanının Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking uygulamasında erişilebilecek veri sağlayıcı sayısı ne kadar çok olursa, optimal ortalamalar da bir o kadar geçerli olacaktır. Veri sağlayıcı sayısından kasıt aynı örgüt iklimine maruz kalan kümeyi ifade etmektedir. Bir örgütün farklı bölgelerde ve farklı yönetici himayesindeki işletmelerindeki toplam çalışan sayısı, psikolojik benchmarking için bir anlam ifade etmemektedir. Esas olan aynı örgüt iklimine maruz kalan ve aynı örgüt yöneticisi himayesinde çalışan veri sağlayıcıların kümelenmesidir.

3.1.4. İncelenmek İstenen Kriterlerin Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking tek başına çalışanların iş ve örgüt psikolojilerini inceleyebileceği gibi, bu kritere ek olarak işgören performansı ve verimlilik gibi kriterler de iş ve örgüt psikolojisiyle birlikte değişken kriter olarak incelenebilmektedir.

3.1.5. Kriterlere Yönelik Veri Elde Etme Yöntemlerinin Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking için uygun örgütte bulunan yeterli veri sağlayıcıdan veri kümesinin elde edilmesi gerekmektedir. Bu kümeden elde edilecek veriler için kullanılması gereken yöntem anket yöntemidir. Anket yöntemi veri sağlayıcılara yüz yüze yapılabileceği gibi gizli oylama şeklinde de yapılabilir. Bu yöntem hem veri sağlayıcıların anketlere daha gerçekçi cevap vermelerini sağlayacak hem de takip korkusunu ortadan kaldıracaktır. Anket yönteminin uygulanması için gerekli olan ölçekler mutlaka daha önce test edilmiş ve güvenilirliği saptanmış olmalıdır. İyi tasarlanmamış bir anketten dolayı ikinci bir anket uygulaması örgüt içerisindeki çalışanların tedirgin olmasına neden olacaktır. Dolayısıyla anket ile veri elde etme işlemi tek turda bütünleşik olarak yapılmalı,

klasik çalışmalarda yer alan pilot anket uygulamasından kaçınılmalıdır. Psikoloji araştırmalarında evren ile örneklem hemen hemen aynı büyüklükte olduğundan pilot anket uygulamasının bir geçerliliği bulunmadığı gibi küçük örneklem içerisinde tekrarlayan bir anket uygulaması yanlış algılamaya da sebep olabilmektedir.

3.1.6. Verilerin Elde Edilmesi

Psikolojik benchmarking için kullanılacak veriler tek seferde ve uygun atmosferde elde edilmelidir. Örgüt içerisinde veri elde etme işlemi sırasında yöneticilerin çalışanlarla yakından veya uzaktan teması bulunmamalı ve hiçbir şekilde etkide bulunacak diyaloglar geliştirmemelidir. Çalışanlar anketleri gerçeği yansıtacak şekilde doldurmalıdır. Veriler elde edilirken mümkün olan tüm personele erişim sağlanmalıdır. Ancak burada tüm personelden kasıt, örgütün temel iş faaliyetini yürüten personellerdir. Güvenlik görevlisi, temizlik görevlisi, odacı gibi yardımcı personeller, araştırmanın kriterleri incelendikten ve uygun bulunduktan sonra gerekli ise veri kümesine dâhil edilmelidir. Ayrıca veri kümesinden elde edilen veriler mutlaka tek tek incelenmeli, eksik doldurulmuş veya kasıtlı yanlış doldurulmuş anketler kümeden çıkartılarak optimal ortalamanın en doğru şekilde bulunması amaçlanmalıdır.

3.1.7. Kriterler Arasında İstatistikİ Anlamlılık Analizinin Yapılması

Psikolojik benchmarking uygulamasında sabit kriter iş ve örgüt psikolojisidir. Bu kriter negatif iş ve örgüt psikolojisi ve pozitif iş ve örgüt psikolojisi olarak iki başlık altında incelenebilmektedir. Negatif iş ve örgüt psikolojisini oluşturan alt faktörler; iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetidir. Pozitif iş ve örgüt psikolojisini oluşturan alt faktörler ise motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Bu sabit kriter dışında istenildiği takdirde performans, verimlilik gibi ek kriterlerin de kıyaslaması mümkündür. Ancak benchmarking yapmadan önce elde edilen verilerin güvenirliğinin test edilmesi ve eğer birden fazla kriter kullanılacaksa bu kriterler arasındaki anlamlılığın istatistiki olarak ispatlanması gerekmektedir. Güvenirlik testi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.700'den yüksek olmalıdır. Kriterler arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak saptanmalıdır.

3.1.8. Kriterlerin İlişki ve Etki Düzeylerinin Saptanması

Psikolojik benchmarking uygulamasında sabit kritere ek olarak başka bir kriter daha kullanılması halinde, kriterler arasındaki ilişkinin etki düzeyinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon veya çoklu doğrusal regresyon yapılması gerekmektedir. Gerçekleştirilecek analizler sonucunda elde edilecek bulgular, psikolojik benchmarking yorumlamasında kullanılacak ve gerçekleştirilecek yorumlamaları daha anlamlı hale getirecektir.

3.1.9. Örgütün ELECTRE Yöntemi ile Analiz Edilmesi

“Çalışanlar, içerisinde bulundukları örgüt atmosferine göre farklı davranışlar ve farklı tutumlar geliştirmektedir” (Uysal ve Aydemir, 2014:1558). Ancak, çalışanlarda gelişen tutumların farklı olmaları birbirlerinden bağımsız oldukları anlamına gelmemektedir. Bundan dolayı bütünleştirici çalışma psikolojisi yaklaşımı ile bu tutumlar pozitif ve negatif çalışma psikolojisi başlığı altında toplanmıştır. Bu yaklaşım ile işgörenlerin çalışma psikolojileri ortaya konulabilmekte ve pozitif çalışma psikolojisi ile negatif çalışma psikolojisi arasındaki bağ daha detaylı incelenebilmektedir. Ayrıca geliştirilen çok kriterli karar verme metodlarının çalışma psikolojisine entegrasyonu yöntemi ile hangi psikolojik faktörün esas alınarak örgüt içerisinde daha etkin bir tutumsal inovasyon yapılabileceği saptanabilmektedir. “Optimizasyon amaçlı matematiksel programlama tekniklerinden biri olan ELECTRE ile karar vericiler çok sayıda nicel ve nitel kriteri karar verme sürecine dâhil edebilmekte, kriterler amaç doğrultusunda ağırlıklandırabilmekte ve ağırlıklarını toplayarak en uygun alternatifi belirleyebilmektedir” (Kuru ve Akın, 2012:137). ELECTRE, uygun kriterler üzerinde alternatifler arasında ikili karşılaştırma yoluyla sıralama tekniğinin kullanıldığı çok kriterli karar verme yöntemidir. Eğer bir veya daha fazla kriter yüksekse ve geriye kalan kriterlerle aynıysa bir alternatifin diğer alternatife daha baskın olduğu ifade edilmektedir (Ermatita vd., 2011). “ELECTRE yöntemi farklı alternatiflerin bütün mümkün çiftlerini kriterler bazında karşılaştıran ve alternatiflerin kriterler bazında skorlarını ortaya koyan sistematik bir analizdir” (Orçanlı ve Özdemir, 2013:87). Bu yöntemin en büyük avantajı belirsizlik ve muğlaklık hesaplarını barındırması iken dezavantajı ise

süreç ve çıktıları insanların anlayabileceği şekilde açıklamanın zorluğudur (Velasquez ve Hester, 2013).

“ELECTRE yöntemi ilk olarak Benayoun, Roy ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. İlk olarak tanıtılan ELECTRE I, uyum-uyumsuzluk veya üst-derecelendirme yöntemleri; içerdikleri tercih yapıları, ağırlık bilgisini kullanıp kullanmamaları ve ortaya çıkardıkları sonuçlar (çıktılar) açılarından farklılaşarak, ELECTRE II, III, IV ve ELECTRE TRI gibi isimler almıştır. Bu yöntemler temel olarak üst derecelendirme ilişkisini kullanırlar ve bir A alternatifler kümesinin belirgin elemanları için; bir elemanın seçilmesi (seçim), alternatifleri kabul edilebilir kabul edilemez vb. sınıflara ayırma ve alternatifleri derecelendirme ile sonuçlanırlar” (Bouyssou, 2001:7).

Geliştirilen ELECTRE I yöntemi seçim problemleri için, ELECTRE TRI atama problemleri için ve ELECTRE II, III, IV ise sıralama problemleri için kullanılmaktadır (Aruldoss vd., 2013). Genel olarak ise ELECTRE, “nitel verilerin ağır bastığı problemlerde, bu verileri nicel hale dönüştürebilen bir teknik olarak sorunların çözümünde kullanılmaktadır” (Tunca vd., 2015:58). Tez kapsamında geliştirilen model içerisinde de yönetimsel tutum için yönelecek davranışlar seçileceğinden ELECTRE I yöntemi kullanılmıştır. ELECTRE I yönteminin uygulanmasında matematiksel 8 adım izlenmektedir. Bu adımlar aşağıda sırasıyla verilmiştir (Çelik ve Ustasüleyman, 2014:143);

Adım 1: Karar Matrisinin (A) Oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen karar noktaları, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme faktörleri yer alır. A matrisi karar verici tarafından oluşturulan başlangıç matrisidir. Karar matrisi aşağıdaki gibi gösterilir:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

A_{ij} matrisinde m karar noktası sayısını, n değerlendirme faktörü sayısını verir.

Adım 2: Standart Karar Matrisinin (X) Oluşturulması

Standart Karar Matrisi, A matrisinin elemanlarından yararlanarak ve aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanır.

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (3.2)$$

Hesaplamalar sonunda X matrisi aşağıdaki gibi elde edilir:

$$X_{ij} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.3)$$

Adım 3: Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (Y) Oluşturulması

Değerlendirme faktörlerinin karar verici açısından önemleri farklı olabilir. Bu önem farklılıklarını ELECTRE çözümüne yansıtabilmek için Y matrisi hesaplanır. Karar verici öncelikle değerlendirme faktörlerinin ağırlıklarını (w_i)

belirlemeli ve belirlenen ağırlıkların toplamı bir olmalıdır ($\sum_{i=1}^n w_i = 1$).

Daha sonra X matrisinin her bir sütunundaki elemanlar ilgili w_i değeri ile çarpılarak Y matrisi oluşturulur. Y matrisi aşağıda gösterilmiştir:

$$Y_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 x_{11} & w_2 x_{12} & \dots & w_n x_{1n} \\ w_1 x_{21} & w_2 x_{22} & \dots & w_n x_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 x_{m1} & w_2 x_{m2} & \dots & w_n x_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.4)$$

Adım 4: Uyum (C_{kl}) ve Uyumsuzluk (D_{kl}) Setlerinin Belirlenmesi

Uyum setlerinin belirlenebilmesi için Y matrisinden yararlanılır, karar noktaları birbirleriyle değerlendirme faktörleri açısından kıyaslanır ve setler

aşağıdaki formülde gösterilen ilişki yardımıyla belirlenir ve formül temel olarak satır elemanlarının birbirlerine göre büyüklüklerinin karşılaştırılmasına dayanır:

$$C_{kl} = \{j, y_{kj} \geq y_{lj}\} \quad (3.5)$$

ELECTRE yönteminde her uyum setine (C_{kl}) bir uyumsuzluk seti (D_{kl}) karşılık gelir. Uyum seti sayısı kadar uyumsuzluk seti sayısı vardır. Uyumsuzluk seti elemanları, ilgili uyum setine ait olmayan j değerlerinden oluşur.

Adım 5: Uyum (C) ve Uyumsuzluk Matrislerinin (D) Oluşturulması

Uyum matrisinin (C) oluşturulması için uyum setlerinden yararlanılır. C matrisi $m \times m$ boyutludur ve $k = l$ için değer almaz. C matrisinin elemanları aşağıdaki formülde gösterilen ilişki yardımıyla hesaplanır.

$$c_{kl} = \sum_{j \in C_{kl}} w_j \quad (3.6)$$

Uyumsuzluk matrisinin (D) elemanları ise aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır:

$$d_{kl} = \frac{\max_{j \in D_{kl}} |y_{kj} - y_{lj}|}{\max_j |y_{kj} - y_{lj}|} \quad (3.7)$$

D matrisi de $m \times m$ boyutludur ve $k = l$ için değer almaz. D matrisi aşağıda gösterilmiştir:

$$D = \begin{bmatrix} - & d_{12} & d_{13} & \dots & d_{1m} \\ d_{21} & - & d_{23} & \dots & d_{2m} \\ \cdot & & & & \cdot \\ \cdot & & & & \cdot \\ \cdot & & & & \cdot \\ d_{m1} & d_{m2} & d_{m3} & \dots & - \end{bmatrix} \quad (3.8)$$

Adım 6: Uyum Üstünlük (F) ve Uyumsuzluk Üstünlük (G) Matrislerinin Oluşturulması

Uyum üstünlük matrisi (F) $m \times m$ boyutludur ve matrisin elemanları uyum eşik değerinin ($\underline{c}$) uyum matrisinin elemanlarıyla (c_{kl}) karşılaştırılmasından elde edilir. Uyum eşik değerinin ($\underline{c}$) aşağıdaki formül yardımıyla elde edilir:

$$\underline{c} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m c_{kl} \quad (3.9)$$

Formüldeki m karar noktası sayısını göstermektedir. Daha açık bir anlatımla $\underline{c}$ değeri, $\frac{1}{m(m-1)}$ ile C matrisini oluşturan elemanların toplamının çarpımına eşittir.

F matrisinin elemanları (f_{kl}), ya 1 ya da 0 değerini alır ve matrisin köşegeni üzerinde aynı karar noktalarını gösterdiğinden değer yoktur. Eğer $c_{kl} \geq \underline{c} \Rightarrow f_{kl} = 1$, eğer $c_{kl} < \underline{c} \Rightarrow f_{kl} = 0$ dır.

Uyumsuzluk üstünlük matrisi (G) de $m \times m$ boyutludur ve F matrisine benzer şekilde oluşturulur. Uyumsuzluk eşik değeri ($\underline{d}$) aşağıdaki formül yardımıyla elde edilir:

$$\underline{d} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m d_{kl} \quad (3.10)$$

G matrisinin elemanları da (g_{kl}), ya 1 ya da 0 değerini alır ve matrisin köşegeni üzerinde aynı karar noktalarını gösterdiğinden değer yoktur. Eğer $d_{kl} \geq \underline{d} \Rightarrow g_{kl} = 1$, eğer $d_{kl} < \underline{d} \Rightarrow g_{kl} = 0$ dır.

Adım 7: Toplam Baskınlık Matrisinin (E) Oluşturulması

Toplam Baskınlık Matrisinin (E) elemanları (e_{kl}) f_{kl} ve g_{kl} elemanlarının karşılıklı çarpımına eşittir. Burada E matrisi F ve G matrislerine bağlı olarak $m \times m$ boyutludur ve yine 1 ya da 0 değerlerinden oluşur.

Adım 8: Karar Noktalarının Önem Sırasının Belirlenmesi

E matrisinin satır ve sütunları karar noktalarını gösterir. Satırlardaki 0 ve 1 değerleri analiz edilerek mutlak üstünlük bulunur ve karar noktalarının önem sırası belirlenir.

3.1.10. Benchmarking Yapılacak Çalışanların Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking uygulaması için kriterler belirlendikten ve kriterler arasındaki ilişkinin varlığı istatistiksel olarak ortaya konulduktan sonra benchmarking yapılacak çalışanların belirlenmesi gerekmektedir. Veri elde etme sisteminde anketler üzerine isim yazılmadığından dolayı kodlandırma sistemi uygulanabilir. Örneğin, her bir ankete sanal kod (324652) verilir ve rasgele dağıtılan anketi alan çalışanlara ait bu kod gizli kalacak şekilde tanımlanır. Analiz sistemine aktarılan kodlar, psikolojik benchmarking sonucunda problemli bulunan çalışanlara ulaşmada kullanılır.

3.1.11. Kriterlerin Örgüt Atmosferindeki Ortalamalarının Hesaplanması

Psikolojik benchmarking ile seçilen kriterlere yönelik örgüt atmosferi ortalaması alınmaktadır. Çalışanların iş ve örgüt psikolojilerinin belirlenen değişkenlerine dair örgüt atmosferi ortalaması saptanmalıdır. Ayrıca bu sabit kriter ek olarak değişken bir kriter de incelenecekse aynı yöntemle ilgili kriterin de örgüt atmosferi ortalaması saptanmalıdır. Bu işlemin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle ölçekteki ana ve alt faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler altında yer alan soruların istatistiksel değerlerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir.

3.1.12. Kriterlerin Ortalamalarının Çalışanların Ortalamaları İle Kıyaslanması

Psikolojik benchmarking uygulamasında atmosfer yoğunlukları ve ortalamaları belirlendikten sonra karşılaştırma yapılırken dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta bulunmaktadır. Eğer negatif iş ve örgüt psikolojisine yönelik bir benchmarking uygulanacaksa, örgüt atmosferinin negatif iş ve örgüt psikolojisi ortalamasından daha yüksek değerler problemli olarak tanımlanmalıdır. Eğer pozitif iş ve örgüt psikolojisine yönelik bir benchmarking uygulanacaksa, örgüt atmosferinin pozitif iş ve örgüt psikolojisi ortalamasından daha düşük değerler problemli olarak tanımlanmalıdır.

3.1.13. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Saptanması

Psikolojik benchmarking uygulamasında örgüt atmosferi değerleri tablolastırıldıktan sonra örgüt atmosferinden farklılık gösteren çalışanların saptanması gerekmektedir. Bu farklılık işlemi sabit kriter iş ve örgüt psikolojisi için uygulanmaktadır. Veri kümesindeki tüm çalışanların ortalamaları seçilen çalışanların değerleri ile karşılaştırılır. Öncelikli karşılaştırma iş ve örgüt psikolojisi bazında yapılmalıdır. İş ve örgüt psikolojisinin hangi boyutunun incelendiği kıstas alınarak ortalamanın üstündeki veya altındaki çalışanlar analiz için ayrıştırılmalıdır. Araştırmacılar dilerse bu işlemi daha alt faktörler için de gerçekleştirebilir.

3.1.14. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Değişken Kriterlerinin Analizi

Psikolojik benchmarking uygulamasında farklılık gösteren çalışanların sabit kriterlere yönelik analiz yapıldıktan sonra var ise değişken kriterlere yönelik de farklılık analizi yapılması gerekmektedir. Bu aşamada veri kümesindeki tüm çalışanların ortalamaları seçilen çalışanların değişken kriterlerinin değerleri ile karşılaştırılır. Eğer değişken kriter olarak performans veya verimlilik gibi pozitif yönlü değişkenlerden birisi seçildiyse, yapılacak analizde değişken kriterlerin ortalamasından daha düşük değerler problemliler olarak tanımlanmalıdır.

3.1.15. Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Hücreler ve Çalışanlar İçin Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking için gerekli olan analizler yapıldıktan sonra, öncelikle örgütün geneline yönelik, sonra da benchmarking yapılması gerekli çalışanların her birine yönelik olarak saptanan kriterler çerçevesinde yorumlamaların yapılması gerekmektedir. Yorumlamalar ile birlikte psikolojik benchmarking içerisindeki her bir çalışan için özel davranışsal tutumlar oluşturulmalı ve çalışanların bireysel psikolojilerinin örgüt atmosferine adaptasyonu sağlanmalıdır.

4. MODEL OLUŞTURMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez kapsamında geliştirilen model, uygulama yönünden istisnalar hariç (yeterli örneklem hacmi olmayan örgütler, aile işletmeleri, verimli örgüt iklimine sahip örgütler vb.), tüm örgütlere uygulanabilir özelliktedir. Farklı örgütlerden elde edilecek model çıktıları (kamu kurumu ve özel sektör çalışanlarının iş ve örgüt psikolojisi ile işgören performansları arasındaki ilişkinin dışsal benchmarking gibi) aynı zamanda karşılaştırılabilir niteliktedir. İş ve örgüt psikolojisi alanı dışında literatürde farklı olarak klinik psikolojisi araştırmalarında benchmarking uygulamalarına rastlanmaktadır. Minami ve diğerleri (2007) depresyon tedavisini kapsayan ruh sağlığı hizmetleri için benchmarking uygulamasını geliştirmiş, meta analitik yığınları kullanarak tedavinin öncesi ve sonrasına dair etki boyutlarını saptamış, klinik çalışmaları kıyaslamış ve tedavi etkinliğini test etmiştir. Hunsley ve Lee (2007) klinik psikolojisinde dışsal benchmarking uygulamış, 21 yetişkin ve 14 çocuk hasta için gerçekleştirilen etkinlik çalışmalarını karşılaştırarak psikolojik tedavilerin kıyaslanmasını araştırmış ve tedaviler sonucunda iyileştirme oranlarının klinik çalışmalarda raporlarda bildirilenlerle benzer olduğunu ve bu oranların kıyaslanabildiğini saptamıştır. Yazarlar araştırmalarında kıyaslama işlemini, gerçekleştirilen tedavilerin etkinlik düzeyine yönelik olarak tasarlamıştır. Dolayısıyla bu durum dışsal benchmarking uygulamalarında ele aldıkları tedavilerde planlanan yöntem ve tekniklerin aynı olmadığını ifade etmektedir. Minami ve diğerleri (2008) da bu konu üzerine bir araştırma gerçekleştirmiş ve benchmarking uygulamasının klinik çalışma verilerinin ve günlük yaşam verilerinin neden benzer veya farklı olduğunu açıklayamayacağını, özellikle klinik çalışmalar ve günlük yaşam verileri arasında gözlemlenen karşılaştırılabilir istatistiksel etkinin her iki durumda uygulanan tedavilerin eşdeğer olduğunu göstermediğini ve bu tedavilerin hastalar arasındaki heterojenlik, tedavi uzunluğu, finansman gücü ve vaka sayısı gibi faktörlere göre farklılaşacağını savunmuştur. Tasarlanan benchmarking modeli de bu görüş üzerine kurgulanmış olup, psikolojik benchmarking modeli; her örgüt atmosferinin birbirinden farklı olduğunu, iş ve örgüt psikolojisi araştırmalarının örgütün en küçük alt sistemi bazında yapılması gerektiğini, içsel benchmarking uygulanarak öncelikli olarak kıyaslanmanın çalışanlar arasında yapılmasını ve benchmark çıktılarına göre her

çalışana özel iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesini savunmaktadır. Bu bakımdan geliştirilen modelin farklı kurum ve sektörlerde uygulanabilirliği çok yüksek düzeydedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerini saptamak, bu düzeylerin örgüt atmosferine hakim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyleri ile kıyaslandığı, gerektiğinde performans, verimlilik vb. kavramlar ile birlikte analiz edilerek örgüt atmosferine uyum sağlayamayan çalışanların tespit edildiği ve tespit edilen çalışanlara yönelik davranışsal tutumlar geliştirildiği, bireysel psikolojinin örgüt atmosferine adaptasyonunu organize ederek psikolojik benchmarking kimliğinin oluşturulduğu bir model ortaya koymaktadır.

Araştırmanın alt amaçları ise;

- İşletmenin farklı alanlarındaki konu ve analiz yöntemlerini bir araya getirerek geliştirilebilir, programlanabilir ve kullanılabilir güçlü bir model oluşturmak,
- Örgütsel davranış ile iş ve örgüt psikolojisi alanlarında eleştirilen soyutluk kavramını önemli ölçüde ortadan kaldırarak hem teorik temelli hem de istatistiksel temelli bir model oluşturmak, bu alanlarda elde edilen bilgileri somutlaştırmak,
- Literatürde uzun yıllardır devam eden ancak gerçek hayatta örgütlerde uygulanamayan araştırma sonuçlarından farklı olarak geliştirilen model ile her örgüt yöneticisinin işletmesinde uygulayabileceği ve sonuç alabileceği bir yönetim aracı ortaya koymaktır.

Araştırmanın temel hedefi; geliştirilen modeli başarılı bir şekilde tamamlamak ve modele işlevsellik kazandırmaktır. **Araştırmanın alt hedefleri ise;**

- Psikolojik benchmarking kavramına yönelik uygulanabilir bir model örneği oluşturmak,
- Psikolojik benchmarking kimliği uygulamasını gerçekleştirmek,

- Hücresel benchmarking ile hücreler arası rotasyon stratejisi uygulamak,
- Örgüt yöneticilerinin sadece gerekli çalışanlara gerekli boyutlarda ve gerekli düzeyde geliştireceği davranışsal tutumları ile bireysel iyileştirmeler yaparak lokal problemlerin örgütün diğer çalışanlarına yayılmadan çözülmesini sağlamaktır.

Tez kapsamında aşağıda ifade edilen sorulara cevap aranmaktadır;

- Örgütlerdeki her bir çalışanın örgüt atmosferinden etkilenme düzeyi aynı mıdır?
- Örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik davranışsal tutumları bireysel bazda farklılaştırılabilir mi?
- Performans ve verimlilik için gerekli yönetim stratejilerine yönelik uygulanabilir bir model geliştirilebilir mi?
- İş ve örgüt psikolojisi alanında soyutluk algısı geliştirilen model ile azaltılabilir mi?
- Geliştirilen model ile örgüt çalışanlarının psikolojik düzeylerine yönelik bir veri bankası oluşturulabilir mi?.

Psikolojik benchmarking kavramından yola çıkılarak oluşturulan model, daha önce literatürde çalışılmamış olması ve günümüze kadar devam eden literatürdeki bakış açılarından oldukça farklı olması nedeniyle önem taşımaktadır. Model, sosyal bilimler alanında değişkenler arasında ilişkinin saptanması ile biten örgütsel davranış çalışmalarını bir adım daha ileri götürerek ilişkilerin sonuçlarının görülmesini ve hangi çalışana hangi davranışsal tutumların gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Model ile mikro açıdan örgüt iklimlerinin optimizasyonu sağlanacak, makro açıdan ise örgütlerde işten ayrılmalar azaltılacak, geliştirilen bireysel davranışsal tutumlar ile performans ve verimlilik artışı sağlanacaktır.

Geliştirilen model ile örgütsel davranış ile iş ve örgüt psikolojisi alanında farklı bir bakış açısı sağlamaktadır. Literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların

çoğunluğunun bir vaka çalışması olarak gerçekleştirildiği, başka bir ifade ile herhangi bir örgütün baz alınarak bu örgüt içerisindeki çalışanların herhangi bir örgütsel davranış tutumunun saptandığı görülmektedir. Bu araştırmalar (örneğin, örgütsel bağlılığın motivasyona etkisi) incelendiğinde örgüte yarar açısından kapsamının çok sınırlı olduğu, literatür açısından ise tekrarlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Bu tarz araştırmalar literatürü zenginleştirmekte ancak hem örgütler için hem de akademisyenler için farklı bir bakış açısı getirmemektedir. Çoğu zaman bu araştırmaların sonuçları gerçekleştirildikleri örgütlerle dahi paylaşılmamakta, dolayısıyla örgütlerde iyileştirmeye yönelik herhangi bir strateji izlenmemektedir. Akademik açıdan ise bu durum farklı örneklerle tekrarlayan araştırmalar haline dönüşmektedir. Bu noktada sunulan model önerisi öncelikli olarak örgütlere iyileştirme stratejilerinin geliştirmesinde bilimsel bir dayanak oluşturmaktadır. İkincil olarak ise akademisyenlere iş ve örgüt psikolojisinin iyileştirme sürecine etki eden faktörleri saptama, karşılaştırma ve değiştirme gibi olanaklar sağlamaktadır. Tüm bu süreçlerin dizaynı, takibi ve farklı örneklerle karşılaştırılması akademisyenler için araştırma kaynağına dönüşmektedir. Ayrıca modelin mavi yakalı, beyaz yakalı, kamu kurumu, özel sektör, engelliler üretim merkezleri, eğitim kurumları gibi çok farklı kombinasyonla uygulanabilir olması araştırma çeşitliliğini arttırmaktadır. Bu özelliğiyle psikolojik benchmarking modeli sürekli iyileştirme (Kaizen Felsefesi) ile benzeşmektedir. Sürekli iyileştirme çalışmaları işgören performansını arttıracak süreçlere müdahale ederek iyileştirmeye çalışmakta, psikolojik benchmarking modeli de benzer olarak performans artışına sebep olacak örgüt iklimini optimalleştirmekte ve tüm çalışanların bu iklime adaptasyonunu sağlayarak işgören performansın artırılmasına odaklanmaktadır.

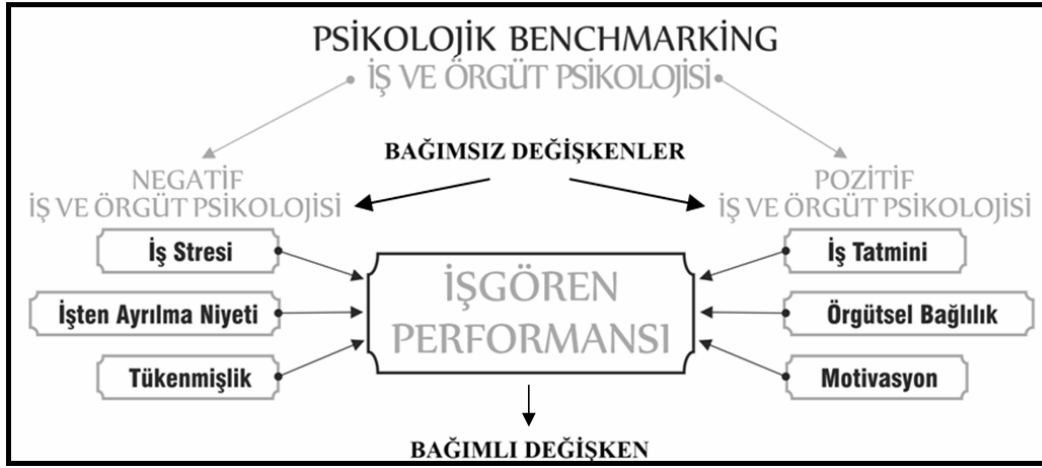
Tezde incelenen konu, alan olarak iş ve örgüt psikolojisi, yönetim, strateji, sayısal yöntemler, örgütsel davranış gibi birçok alanı kapsamaktadır. İçerik olarak ise, bu alanlar zemininde yeni bir uygulama modeli oluşturmayı ve geliştirilen bu modelin işleyişini ifade eden detaylı bir araştırmayı kapsamaktadır. Tez kapsamında geliştirilen modelin örgütlerde istisna durumlar hariç uygulama sınırı bulunmamaktadır. Yeterli örneklem ulaşılabilen ve aynı örgütsel iklime maruz kalan çalışanların bulunduğu her örgütte rahatlıkla uygulanabilecek bir model dizayn edilmiştir. Yapı olarak da geliştirilmeye müsait olan bu modelin

gelecekteki örgütsel çalışmalara farklılık getireceği ve literatürde yayılarak farklı sektörlerde ve farklı örgüt yapılanmalarında uygulanacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli tarama modeli, bağımlı değişkeni işgören performansıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri; pozitif iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon ile negatif iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları olan iş stresi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliktir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın Hipotezleri;

- H_{1a}:** İş stresi ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1b}:** İşten ayrılma niyeti ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1c}:** Tükenmişlik ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1d}:** İş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1e}:** Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1f}:** Motivasyon ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1a2}:** İş stresi arttıkça işgören performansı azalır.
- H_{1b2}:** İşten ayrılma niyeti arttıkça işgören performansı azalır.
- H_{1c2}:** Tükenmişlik arttıkça işgören performansı azalır.
- H_{1d2}:** İş tatmini arttıkça işgören performansı artar.
- H_{1e2}:** Örgütsel bağlılık arttıkça işgören performansı artar.
- H_{1f2}:** Motivasyon arttıkça işgören performansı artar.
- H_{1g}:** Negatif iş ve örgüt psikolojisi hücreye göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{1k}: Pozitif iş ve örgüt psikolojisi hücreye göre anlamlı bir farklılık gösterir

H_{1n}: İşgören performansı hücreye göre anlamlı bir farklılık gösterir

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Modelin etkin çalışabilmesi için en temel şartlardan birisi, modeldeki hipotezlerin sınanması ve doğrulanmasıdır. Modelin ilerleyiş şekli ve inceleme dizaynı tamamen bu aşamaya bağımlı olarak gerçekleşmektedir. Bundan dolayı hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler saptanan uygun örneklemden yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 20.0, AMOS 24.0 ve Edraw Max 8.4 programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin iç tutarlılığının tespitinde güvenirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk aşaması tamamlandıktan sonra ikinci aşamada ELECTRE analizi gerçekleştirilecek ve örgütün genel bir portresi çizilecektir. Ardından eşik değerleri hesaplanacaktır. Eşik değerlerinin saptanması sonrasında ilgili kriterin özelliğine göre eşik değerinin altında veya üzerinde kalan çalışanlar sanal kodlarıyla tanımlanarak ayrıştırılacaktır. ELECTRE analizinden sonra benchmark kümesine alınan her bir çalışana yönelik detaylı analizler yapılacaktır. Analizler tanımlandıktan sonra psikolojik benchmarking modelinin hücrel benchmarking aşamasına geçilecektir. Bu aşamada her hücre içerisinde ortak iklime maruz kalan çalışanlar kendi aralarında değerlendirilecektir. Elde edilecek sonuçlar GAP analizi ile yorumlanarak psikolojik benchmarking kimliklerine işlenecektir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Modelde uygulanacak anket, işgören performansı, pozitif iş ve örgüt psikolojisi, negatif iş ve örgüt psikolojisi değişkenlerinden oluşmaktadır. Pozitif iş ve örgüt psikolojisi ölçeği içerisinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon faktörlerini barındırmaktadır. Negatif iş ve örgüt psikolojisi ölçeği ise iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti faktörlerini barındırmaktadır. İş ve örgüt psikolojisi ölçeğinde, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden, Minnesota'nın iş tatmini ölçeğinden, Mottaz'ın örgütsel motivasyon ölçeğinden,

Matteson'un iş stresi ölçeğinden, Maslach Tükenmişlik Envanterinden ve Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh'in hazırlamış olduğu işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. İşgören performansı ölçeği için ise Sigler ve Pearson tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Sekiz bölümden oluşan anket formunun ilk yedi bölümünde 1'den 5'e kadar Likert skalası kullanılmış, sekizinci bölümde ise demografik verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Kullanılan ölçeklerin ve dolaylı olarak da soru sayısının fazlalığı nedeniyle araştırma öncesinde iş stresi ölçeğinden 1 soru, tükenmişlik ölçeğinden 5 soru, motivasyon ölçeğinden 5 soru, bağlılık ölçeğinden 6 soru ve iş tatmini ölçeğinden 6 soru çıkartılmıştır. Bu kapsamda uygulanan anket örneği EK-6'da yer almaktadır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Modelin dizaynı ve örgüt psikolojisi araştırmalarının özelliği nedeniyle araştırmanın evreni ve örnekleme aynı kütleyi ifade etmektedir. Modelde kullanılacak veriler Zonguldak ilinde bulunan bir kamu kurumu çalışanlarından elde edilmiştir. Kamu kurumu içerisinde kurumun temel faaliyetini yürüten 85 personel araştırmaya dâhil edilmiştir. Ancak veri sağlayıcılarda genel olarak "araştırmanın yönetim tarafından uygulandığı" algısı olduğundan sadece 60 personelden veri elde edilebilmiş, bu personeller içerisinde 4'ünün anketi uygun doldurmadığı saptanmış ve araştırmanın örneklem hacmi 56 olarak belirlenmiştir.

4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Tablo 4.1'de örneklemdeki çalışanların betimleyici istatistiksel verileri yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin %64,3'ü erkek, %35,7'si kadındır. Çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde baskınlığın iki grupta yer aldığı görülmekte, örneklemin %32,1'inin 51-60 yaş aralığında, %28,6'sının ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Aylık gelir düzeyleri incelendiğinde örneklemde %83,9'luk çoğunluğun 2000 TL ile 3000 TL arasında bir gelire sahip olduğu, medeni durum açısından %85,7'lik çoğunluğun evli olduğu belirlenmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, %46,4'ünün lisans, %37,5'inin ise lise mezunu olduğu saptanmıştır. Çalışma süreleri incelendiğinde %87,5 oranındaki çoğunluğun 4 yıl ve daha fazla bir süredir aynı örgütte çalıştığı görülmektedir. Örneklemdeki çalışanların

%83,9'unun memur, %8,9'unun şef, %7,1'inin ise denetmen statüsünde görev yaptığı saptanmıştır.

Tablo 4.1: Veri Sağlayıcıların Betimleyici İstatistiksel Verileri

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Oranı</i>
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	36	% 64,3
<i>Kadın</i>	20	% 35,7
Yaş		
<i>21-30</i>	10	% 17,9
<i>31-40</i>	10	% 17,9
<i>41-50</i>	16	% 28,6
<i>51-60</i>	18	% 32,1
<i>60'tan büyük</i>	2	% 3,6
Aylık Gelir Düzeyi		
<i>1000 - 2000 TL arası</i>	1	% 1,8
<i>2000 - 3000 TL arası</i>	47	% 83,9
<i>3000 - 4000 TL arası</i>	7	% 12,5
<i>4000 - 5000 TL arası</i>	1	% 1,8
Eğitim Durumu		
<i>Lise</i>	21	% 37,5
<i>Önlisans</i>	5	% 8,9
<i>Lisans</i>	26	% 46,4
<i>Yüksek Lisans</i>	4	% 7,1
Çalışma Süresi		
<i>1-2 yıl arası</i>	2	% 3,6
<i>2-3 yıl arası</i>	2	% 3,6
<i>3-4 yıl arası</i>	3	% 5,4
<i>4 yıl ve üstü</i>	49	% 87,5
Çalışma Konumu		
<i>Memur</i>	47	% 83,9
<i>Şef</i>	5	% 8,9
<i>Denetmen</i>	4	% 7,1
Medeni Durum		
<i>Evli</i>	48	% 85,7
<i>Bekâr</i>	8	% 14,3

4.7. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri

4.7.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmalarda faktör analizinin uygulanabilmesi için kullanılacak anketteki madde sayısı ile örneklem büyüklüğü oranının 1:10 olması önerilmektedir (Kline, 1994). Ancak gerçekleştirilen araştırmada kullanılan ölçeklerdeki madde sayısının çokluğu ve araştırma tasarımına göre örneklemin aynı örgüt atmosferinden

etkilenen çalışanlardan oluşması gerekliliği nedeniyle bu oran dikkate alınamamıştır. Geliştirilen modeli gelecekte uygulamak isteyen araştırmacıların da modelin tasarımı nedeniyle çok büyük olmayan bir örneklem hacmine erişmesi beklenmektedir. Bundan dolayı modele ilişkin verilerde faktör analizinin uygulanmasında örneklem hacminin 1:10 oranında tutulması önerilmekle birlikte örneklem hacminin yükseltilmesi mümkün olmayan durumlarda bu oranın dikkate alınmadan faktör analizi yapılması önerilmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen değerler “önerilen uyum değerleri” olarak ifade edilmekte olup bu değerlerin incelenmesi için referans değerler kullanılmaktadır. “Uyum iyiliği istatistikleri (Goodnes of Fit Indices) olarak adlandırılan bu değerler, her bir modelin bir bütün olarak data tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşılmasına olanak tanımaktadır” (Şimşek, 2007:13). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda referans alınacak uyum iyiliği istatistikleri Tablo 4.2’de ifade edilmiştir.

Tablo 4.2: Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum Kriteri	Uyum = İyi	Uyum = Kabul Edilebilir
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 < \chi^2 / sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$

Kaynak: Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Müller (2003); “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures,” *Methods of Psychological Research Online*, Cilt 8, Sayı 2, s. 52.

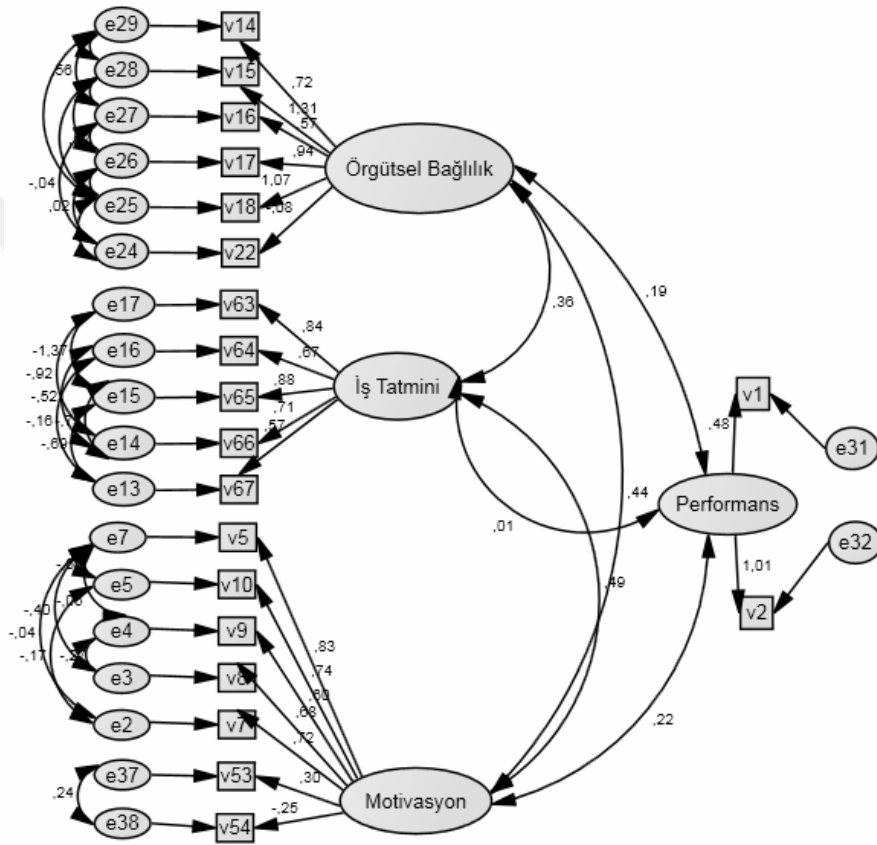
Araştırmanın dizaynı gereğince doğrulayıcı faktör analizi iki ayrı model için gerçekleştirilmiştir. Pozitif çalışma psikolojisi ile işgören performansına yönelik analiz sonuçları Tablo 4.3’te ifade edilmiştir.

Tablo 4.3: Model 1 - Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	IFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	172,886	0,031	1,235	0,064	0,799	0,926	0,09	0,704	0,917

Tablo 4.3'teki önerilen uyum değerleri incelendiğinde, ki-kare değeri 172,886; p değeri 0,031; RMSEA değeri 0,064; GFI değeri 0,917; ki-kare/serbestlik derecesi 1,235 ve SRMR değeri 0,09 saptanmış olup bu kriterlerin Tablo 4.2'de ifade edilen uyum istatistiklerine uygun olduğu, CFI değeri ile NFI değerinin ise uyum istatistiklerine uygun olmadığı saptanmıştır. Şekil 4.2'de test edilen modele ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri ifade edilmiştir.

Şekil 4.2: Model 1 - Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



Araştırma kapsamında ikinci modeli oluşturan negatif çalışma psikolojisi ile işgören performansına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.4'te ifade edilmiştir.

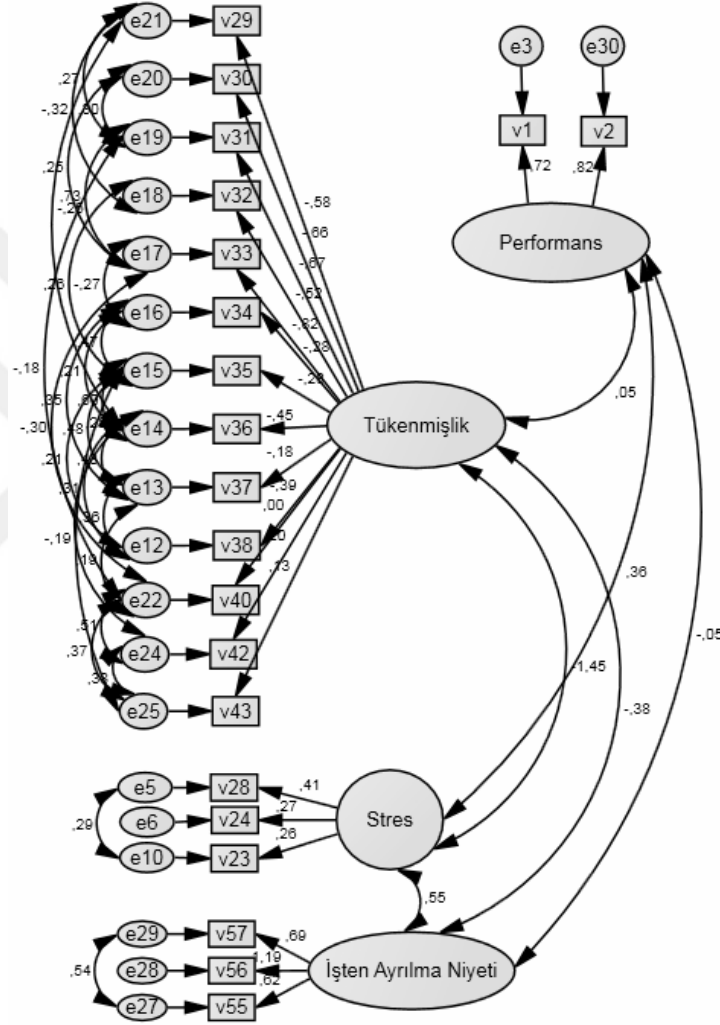
Tablo 4.4: Model 2 - Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	IFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	196,275	0,018	1,250	0,067	0,771	0,916	0,10	0,713	0,917

Tablo 4.4'teki önerilen uyum değerleri incelendiğinde, ki-kare değeri 196,275; p değeri 0,018; RMSEA değeri 0,067; GFI değeri 0,917; ki-

kare/serbestlik derecesi 1,250 ve SRMR değeri 0,10 saptanmış olup bu kriterlerin Tablo 4.2’de ifade edilen uyum istatistiklerine uygun olduğu, CFI değeri ile NFI değerlerinin ise uyum istatistiklerine uygun olmadığı saptanmıştır. Test edilen ikinci modele ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri Şekil 4.3’te ifade edilmiştir.

Şekil 4.3: Model 2 - Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



Tablo 4.5’te araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğinin test edilmesinde kullanılan alfa katsayıları (Cronbach’s Alpha) yer almaktadır. Gerçekleştirilen güvenirlik analizleri sonucunda; işgören performansı ölçeğinin alfa katsayısı ise 0.736, tükenmişlik ölçeğinin alfa katsayısı 0.753, iş stresi ölçeğinin alfa katsayısı 0.710, işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa katsayısı 0.906, örgütsel bağlılık ölçeğinin alfa katsayısı 0.810, iş tatmini ölçeğinin alfa katsayısı 0.745 ve motivasyon ölçeğinin alfa katsayısı 0.761 olarak saptanmıştır. Elde

edilen bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5: Güvenirlik Analizi

	N of Items	Cronbach's Alpha
<i>İşgören Performansı</i>	2	0.736
<i>Tükenmişlik</i>	13	0.753
<i>İş Stresi</i>	3	0.710
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	3	0.906
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	6	0.810
<i>İş Tatmini</i>	5	0.745
<i>Motivasyon</i>	7	0.761

4.7.2. Normallik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik normallik testi sonuçları Tablo 4.6'da ve Tablo 4.7'de ifade edilmiştir. Tablo 4.6'da belirtilen Kolmogorov-Smirnov değerleri dikkate alındığında sadece motivasyon değişkeninin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.6: Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Performans	0.201	56	0.000	0.887	56	0.000
İşten Ayrılma Niyeti	0.161	56	0.001	0.918	56	0.001
İş Stresi	0.122	56	0.038	0.972	56	0.224
Tükenmişlik	0.132	56	0.016	0.946	56	0.013
Bağlılık	0.150	56	0.003	0.956	56	0.039
Motivasyon	0.102	56	0.200	0.972	56	0.213
İş Tatmini	0.132	56	0.016	0.946	56	0.013

Tablo 4.6'da ifade edilen Kolmogorov-Smirnov değerlerine göre normal dağılım göstermeyen performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 4.7'de detaylandırılmıştır. Bu veriler incelendiğinde; araştırmadaki tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu ve George ve Mallery'nin (2003) sınıflandırmasına göre bu verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 4.7: Normallik Testleri - Betimleyici İstatistikler

			Statistic	Std. Error
Performans	Mean		8,1250	,18209
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,7601	
		Upper Bound	8,4899	
	5% Trimmed Mean		8,1786	
	Median		8,0000	
	Variance		1,857	
	Std. Deviation		1,36265	
	Minimum		4,00	
	Maximum		10,00	
	Range		6,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-0,458	0,319
	Kurtosis		0,171	0,628
İşten Ayrılma Niyeti	Mean		7,2143	,44189
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,3287	
		Upper Bound	8,0999	
	5% Trimmed Mean		7,0873	
	Median		6,0000	
	Variance		10,935	
	Std. Deviation		3,30682	
	Minimum		3,00	
	Maximum		15,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		5,50	
	Skewness		0,364	0,319
	Kurtosis		-0,799	0,628
İş Stresi	Mean		10,0536	,29763
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,4571	
		Upper Bound	10,6500	
	5% Trimmed Mean		10,0754	
	Median		10,0000	
	Variance		4,961	
	Std. Deviation		2,22727	
	Minimum		4,00	
	Maximum		15,00	
	Range		11,00	
	Interquartile Range		2,75	
	Skewness		-0,152	0,319
	Kurtosis		0,270	0,628
Tükenmişlik	Mean		17,2857	,37686
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16,5305	
		Upper Bound	18,0410	
	5% Trimmed Mean		17,3492	
	Median		17,5000	
	Variance		7,953	
	Std. Deviation		2,82015	
	Minimum		10,00	
	Maximum		25,00	
	Range		15,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		-0,328	0,319
	Kurtosis		0,396	0,628

Tablo 4.7: Normallik Testleri - Betimleyici İstatistikler (devamı)

		Statistic	Std. Error
Bağlılık	Mean	19,6071	,71609
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,1721
		Upper Bound	21,0422
	5% Trimmed Mean	19,8016	
	Median	20,0000	
	Variance	28,716	
	Std. Deviation	5,35869	
	Minimum	6,00	
	Maximum	30,00	
	Range	24,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-0,610	0,319
	Kurtosis	0,536	0,628
Motivasyon	Mean	26,2143	,48732
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,2377
		Upper Bound	27,1909
	5% Trimmed Mean	26,3135	
	Median	26,0000	
	Variance	13,299	
	Std. Deviation	3,64674	
	Minimum	18,00	
	Maximum	33,00	
	Range	15,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-0,398	0,319
	Kurtosis	-0,324	0,628
İş Tatmini	Mean	17,2857	,37686
	95% Confidence Interval for Mean		16,5305
			18,0410
	5% Trimmed Mean	17,3492	
	Median	17,5000	
	Variance	7,953	
	Std. Deviation	2,82015	
	Minimum	10,00	
	Maximum	25,00	
	Range	15,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-0,328	0,319
	Kurtosis	0,396	0,628

4.7.3. Korelasyon Analizi

Tablo 4.8’de araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu görülmektedir. Bu tabloya göre; araştırmanın bağımlı değişkeni işgören performansı ile ana bağımsız değişken pozitif iş ve örgüt psikolojisi arasında düşük seviyede ve pozitif yönde, diğer bağımsız değişken negatif iş ve örgüt psikolojisi ile işgören performansı arasında orta seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Pozitif iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile işgören performansı arasında düşük seviyede

pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Negatif iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile işgören performansı arasında düşük seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 4.8: Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>İşgören Performansı</i>
<i>Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi</i>	Pearson Correlation	0.375
	Sig. (2-tailed)	0.004
<i>Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi</i>	Pearson Correlation	-0.409
	Sig. (2-tailed)	0.002
<i><u>Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisinin Alt Boyutları</u></i>		<i>İşgören Performansı</i>
<i>Motivasyon</i>	Pearson Correlation	0.344
	Sig. (2-tailed)	0.012
<i>Örgüte Bağlılık</i>	Pearson Correlation	0.306
	Sig. (2-tailed)	0.022
<i>İş Tatmini</i>	Pearson Correlation	0.296
	Sig. (2-tailed)	0.026
<i><u>Negatif İş ve Örgüt Psikolojisinin Alt Boyutları</u></i>		<i>İşgören Performansı</i>
<i>Tükenmişlik</i>	Pearson Correlation	-0.324
	Sig. (2-tailed)	0.015
<i>İş Stresi</i>	Pearson Correlation	-0.268
	Sig. (2-tailed)	0.046
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	Pearson Correlation	-0.351
	Sig. (2-tailed)	0.008

4.7.4. Regresyon Analizi Varsayımları

Hataların bağımsızlığının saptanması için gerçekleştirilen otokorelasyon analizi sonuçları EK1 içerisinde Tablo Ek 1.1, Tablo Ek 1.2, Tablo Ek 1.3, Tablo Ek 1.4, Tablo Ek 1.5 ve Tablo Ek 1.6’da belirtilmiştir. Bu analizler incelendiğinde; örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile işgören performansına yönelik altı regresyon modelinin Durbin-Watson değeri sırasıyla 1.884, 1.936, 2.017, 1.632, 1.678 ve 1.898 saptanmıştır. Elde edilen bu değerler Field’ın (2009) aralık tanımlamasına göre değerlendirildiğinde, oluşturulan altı modelde de otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Regresyon analizlerine yönelik gerçekleştirilen eş varyanslılık (homoscedasticity) analizleri EK2’de ifade edilmiştir. Tablo Ek 2.4’te yer alan iş stresi - performans, Tablo Ek 2.10’da yer alan iş tatmini - performans ve Tablo Ek 2.12’de yer alan motivasyon - performans modellerinin Breusch-Pagan ve

Koenker test sonuçlarında anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu, dolayısıyla da bu modellerin eş varyanslık (homoscedasticity) gösterdiği belirlenmiştir. Diğer üç regresyon modeli için ise saçılma diyagramları dikkate alınmıştır. İşten ayrılma niyeti - performans için Şekil Ek 2.1, tükenmişlik - performans için Şekil Ek 2.3 ve iş tatmini - performans için Şekil Ek 2.5'te belirtilen saçılma diyagramlarında 45 derecelik çizginin olduğu ve bu modellerde de hataların her gözlem için eş varyans durumunda büyük sapmalar göstermediği görülmüştür.

Hataların normalliğinin incelenmesine yönelik analiz sonuçları EK3 içerisinde Tablo Ek 3.1, Tablo Ek 3.3, Tablo Ek 3.5, Tablo Ek 3.7, Tablo Ek 3.9 ve Tablo Ek 3.11'de belirtilmiştir. Bu analizler incelendiğinde, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile işgören performansına yönelik altı regresyon modeline ilişkin hataların Kolmogorov-Smirnov değerinin 0.05'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Bu modellere ilişkin Q-Q Plot, Detrended Plot ve Box Plot grafikleri de dikkate alındığında tüm modellerdeki hataların normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

4.7.5. Regresyon Analizi

Tablo 4.9'da işgören performansı ile pozitif iş ve örgüt psikolojisinin alt değişkenlerine yönelik basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan 3 farklı modelde de p değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 4.9: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Performansı - ANOVA

<i>İş Tatmini</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	12.615	12.615	5.226	0.026
	Residual	130.367	2.414		
	Toplam	142.982			
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	13.424	13.424	5.595	0.023
	Residual	129.558	2.399		
	Toplam	142.982			
<i>Motivasyon</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	16.910	16.910	7.243	0.009
	Residual	126.072	2.335		
	Toplam	142.982			

Gerçekleştirilen 3 farklı basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.10'da ifade edilmektedir. Bu tablo incelendiğinde; işgören performansındaki değişimin %7,1'ini iş tatmini, %7,7'sini örgütsel bağlılık, %10,2'sini ise motivasyon boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre işgören performansının alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir;

$$^1 \text{“İşgören Performansı} = 5.047 + (0.170 \times \text{İş Tatmini)"} \text{”}$$

$$^2 \text{“İşgören Performansı} = 6.174 + (0.092 \times \text{Örgütsel Bağlılık)"} \text{”}$$

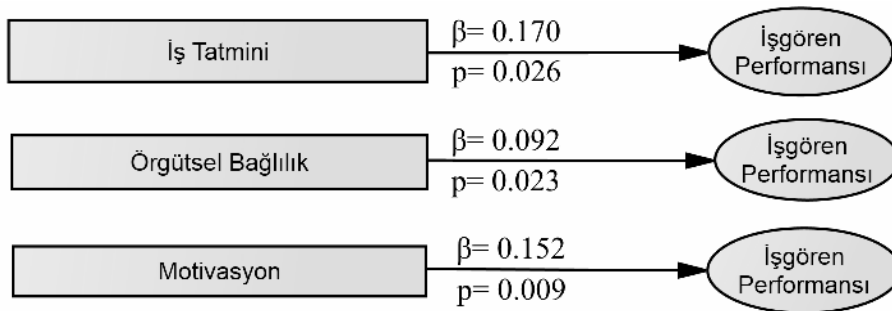
$$^3 \text{“İşgören Performansı} = 3.996 + (0.152 \times \text{Motivasyon)"} \text{”}$$

Tablo 4.10: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Performansı - Model

Model 1		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	Constant	5.047	3.880	0.000	0.088	0.071
	İş Tatmini	0.170	2.286	0.026		
Model 2		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	Constant	6.174	7.799	0.000	0.094	0.077
	Örgütsel Bağlılık	0.092	2.365	0.022		
Model 3		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	Constant	3.996	2.673	0.010	0.118	0.102
	Motivasyon	0.152	2.691	0.009		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre; çalışanların iş tatminindeki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0.170 birimlik bir artışa, örgüte bağlılıklarındaki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0.092 birimlik bir artışa, motivasyonlarındaki 1 birimlik artışın ise işgören performansı üzerinde 0.152 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır. Oluşturulan regresyon modelleri Şekil 4.4'de ifade edilmiştir.

Şekil 4.4: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi Değişkenlerine Ait Regresyon Modelleri



Tablo 4.11’de işgören performansı ile negatif iş ve örgüt psikolojisinin alt değişkenlerine yönelik basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan 3 farklı modelde de p değerinin 0.05’ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 4.11: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Performansı - ANOVA

<i>İş Stres</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	10.275	10.275	4.181	0.046
	Residual	132.708	2.458		
	Toplam	142.982			
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	17.566	17.566	7.564	0.008
	Residual	125.416	2.323		
	Toplam	142.982			
<i>Tükenmişlik</i>	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
	Regression	14.975	14.975	6.317	0.015
	Residual	128.008	2.371		
	Toplam	142.982			

Gerçekleştirilen 3 farklı basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.12’de ifade edilmektedir. Bu tablo incelendiğinde; işgören performansındaki değişimin %5,5’ini iş stresindeki, %10,7’sini işten ayrılma niyetindeki ve %8,8’ini ise tükenmişlik boyutundaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre işgören performansının alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir;

$$^1 \text{“İşgören Performansı} = 9.333 - (0.194 \times \text{İş Stresi)”}$$

$$^2 \text{“İşgören Performansı} = 9.215 - (0.171 \times \text{İşten Ayrılma Niyeti)”}$$

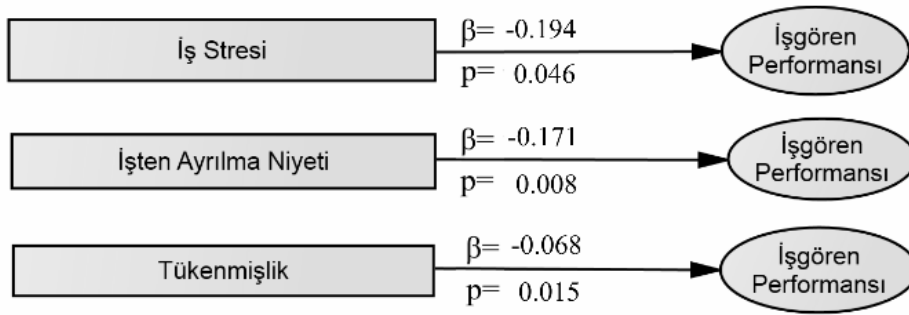
$$^3 \text{“İşgören Performansı} = 10.599 - (0.068 \times \text{Tükenmişlik)”}$$

Tablo 4.12: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi & İşgören Performansı - Model

<i>Model 1</i>		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	<i>Constant</i>	9.933	10.168	0.000	0.072	0.055
	<i>İş Stresi</i>	-0.194	-2.045	0.046		
<i>Model 2</i>		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	<i>Constant</i>	9.215	18.715	0.000	0.123	0.107
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	-0.171	-2.750	0.008		
<i>Model 3</i>		β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
	<i>Constant</i>	10.599	9.988	0.000	0.105	0.088
	<i>Tükenmişlik</i>	-0.068	-2.513	0.015		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre; çalışanların iş stresindeki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0.194 birimlik bir azalışa, işten ayrılma niyetindeki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0.171 birimlik bir azalışa ve tükenmişlikteki 1 birimlik artışın ise işgören performansı üzerinde 0.068 birimlik bir azalışa neden olduğu saptanmıştır. Oluşturulan regresyon modelleri Şekil 4.5'te ifade edilmiştir.

Şekil 4.5: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi Değişkenlerine Ait Regresyon Modelleri



4.7.6. One-Way ANOVA Testi

Negatif iş ve örgüt psikolojisinin araştırmanın yapıldığı örgütün alt hücrelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen One-Way ANOVA testi sonuçları Tablo 4.13'te görülmektedir. Bu tabloya göre gerçekleştirilen analizin anlamlılık değeri $p=0.015$ bulunmuştur. Saptanan değerin 0.05'ten küçük olmasından dolayı; örgüt çalışanlarının negatif iş ve örgüt psikolojisinin çalıştıkları hücrelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablodaki ortalama değerleri incelendiğinde; 66 ortalama ile V6RWFF kodlu hücrenin negatif iş ve örgüt psikolojisinin en yüksek olduğu, 42.66 ortalama ile 7M6K2X kodlu hücrenin ise negatif iş ve örgüt psikolojisinin en düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.13: Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi ve Hücre Kodları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
<i>Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi</i>	4BNWWN	6	52.8333	19.35372	7.90113
	4GS8YB	5	56.0000	6.85565	3.06594
	4Q5HP2	4	52.2500	12.84199	6.42099
	7M6K2X	3	42.6667	9.29157	5.36449
	7MXVUL	7	59.0000	5.03322	1.90238
	9AVN7M	6	51.3333	4.27395	1.74483
	LY5B9K	5	63.0000	6.36396	2.84605
	S8NTVQ	12	57.7500	8.49733	2.45297
	V6RWFF	3	66.0000	5.56776	3.21455
	Y4JB5H	3	52.0000	13.22876	7.63763
	ZN8R8Z	2	49.5000	3.53553	2.50000
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	1550.524	10	155.052	1.603	0.015
<i>Within Groups</i>	4352.333	45	96.719		
<i>Total</i>	5902.857	55			

Pozitif iş ve örgüt psikolojisinin hücelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 4.14’te görülmektedir. Bu tabloya göre gerçekleştirilen analizin anlamlılık değeri $p=0.550$ bulunmuştur. Saptanan değerin 0.05’ten büyük olmasından dolayı; örgüt çalışanlarının pozitif iş ve örgüt psikolojisinin çalıştıkları hücelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.14: Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi ve Hücre Kodları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
<i>Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi</i>	4BNWWN	6	69.0000	10.93618	4.46468
	4GS8YB	5	58.2000	7.94984	3.55528
	4Q5HP2	4	66.2500	4.99166	2.49583
	7M6K2X	3	71.3333	0.57735	0.33333
	7MXVUL	7	57.7143	9.65599	3.64962
	9AVN7M	6	65.1667	5.91326	2.41408
	LY5B9K	5	64.0000	3.31662	1.48324
	S8NTVQ	12	62.3333	14.25950	4.11636
	V6RWFF	3	58.0000	7.81025	4.50925
	Y4JB5H	3	63.6667	15.30795	8.83805
	ZN8R8Z	2	61.0000	4.24264	3.00000
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	899.545	10	89.955	0.890	0.550
<i>Within Groups</i>	4549.812	45	101.107		
<i>Total</i>	5449.357	55			

İşgören performansının araştırmanın yapıldığı örgütün alt hücrelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 4.15'te görülmektedir. Bu tabloya göre gerçekleştirilen analizin anlamlılık değeri $p=0.008$ bulunmuştur. Saptanan değerin 0.05'ten küçük olmasından dolayı; örgüt çalışanlarının işgören performansının çalıştıkları hücrelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablodaki ortalama değerleri incelendiğinde, 9.5000 ortalama ile ZN8R8Z kodlu hücrenin işgören performansının en yüksek olduğu, 4.6667 ortalama ile ise V6RWFF kodlu hücrenin işgören performansının en düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.15: İşgören Performansı ve Hücre Kodları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İşgören Performansı	4BNWWN	6	8.8333	0.98319	0.40139
	4GS8YB	5	7.8000	1.48324	0.66332
	4Q5HP2	4	8.5000	0.57735	0.28868
	7M6K2X	3	8.3333	1.52753	0.88192
	7MXVUL	7	8.1429	1.21499	0.45922
	9AVN7M	6	9.0000	1.09545	0.44721
	LY5B9K	5	7.2000	1.92354	0.86023
	S8NTVQ	12	7.5833	1.31137	0.37856
	V6RWFF	3	4.6667	2.30940	1.33333
	Y4JB5H	3	8.3333	2.08167	1.20185
	ZN8R8Z	2	9.5000	0.70711	0.50000
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	55.275	10	5.528	2.836	0.008
<i>Within Groups</i>	87.707	45	1.949		
<i>Total</i>	142.982	55			

4.8. ELECTRE Analizi

ELECTRE yönteminin uygulanabilmesi için gerekli olan kriterler geliştirilen modele özgü olarak seçilmiş, alternatifler ise iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları olarak belirlenmiştir. Kriterlere ilişkin veriler araştırma kapsamında elde edilen verilerin Excel ve SPSS programlarında işlenmesi sonucunda elde edilmiştir. Buna göre model kapsamında uygulanacak ELECTRE analizinin alternatifleri; örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş stresi, örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyetidir. Değerlendirme kriterleri ise; korelasyon katsayısı (r), regresyon katsayısı (β), eşik değerinden sapan kritik çalışan sayısı ve alternatiflerin iş ve örgüt psikoloji içerisindeki ağırlıktan oluşmaktadır. Analiz

içerisinde kriterlerin önem sırasının belirlenmesinde araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun müdürü, müdür yardımcısı ve insan kaynaklarından sorumlu personelden oluşan uzman grubun görüşlerinden yararlanılmıştır. Değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanmasında ise Malczewski (1999) tarafından geliştirilmiş “rank exponent” modeli kullanılmış (Zardari vd., 2015) ve ilgili hesaplamalar Tablo 4.16’da belirtilmiştir.

Tablo 4.16: Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

		r_j	$(n - r_j + 1)^2$	$(n - r_j + 1)^2 / \sum (n - r_j + 1)^2$
<i>Kriter</i>	<i>Kriter Adı</i>	<i>Önem Sırası</i>	<i>Ağırlık</i>	<i>Standardize Edilmiş Ağırlık</i>
w_1	Korelasyon katsayısı (r)	4	1	0,0333
w_2	Regresyon katsayısı (β)	1	16	0,5333
w_3	Eşik Değerinden Sapan Kritik Çalışan Sayısı	2	9	0,3000
w_4	İş ve Örgüt Psikolojisi İçerisindeki Ağırlığı	3	4	0,1333
Toplam=			30	

Kriter ağırlıkları belirlendikten sonra ELECTRE yönteminin 1. adımı için gerekli olan başlangıç matrisi yani karar matrisi (A) aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bkz. Eşitlik 4.1).

$$A = \begin{bmatrix} w_1 & w_2 & w_3 & w_4 \\ 0,1209 & 0,0233 & 8,1799 & 0,0705 \\ 0,1132 & 0,0796 & 6,7603 & 0,0789 \\ 0,1528 & 0,0636 & 7,4532 & 0,0926 \\ 0,0928 & 0,1036 & 9,7348 & 0,0741 \\ 0,1356 & 0,0127 & 17,3063 & 0,0575 \\ 0,1591 & 0,0805 & 9,7348 & 0,0382 \end{bmatrix} \quad (4.1)$$

Eşitlik 4.1’deki karar matrisi elemanlarının normalizasyon formülü kullanılarak yeniden hesaplanması sonucu oluşturulan standart karar matrisi (X)

aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bkz. Eşitlik 4.5). $x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$ Örneğin X_{11} için;

$$X_{11} = \frac{0,1209}{\sqrt{0,1209^2 + 0,1132^2 + 0,1528^2 + 0,0928^2 + 0,1356^2 + 0,1591^2}} \quad (4.2)$$

$$X = \begin{bmatrix} 0,1217 & 0,0243 & 5,9068 & 0,0874 \\ 0,1139 & 0,0399 & 9,4771 & 0,0714 \\ 0,1441 & 0,0799 & 5,1454 & 0,1005 \\ 0,0933 & 0,1078 & 2,6252 & 0,0477 \\ 0,1364 & 0,0133 & 10,5009 & 0,0555 \\ 0,1601 & 0,0838 & 4,4366 & 0,0499 \end{bmatrix} \quad (4.3)$$

Belirlenen 4 kriterin ağırlıklarının standart karar matrisi üzerinde dağıtılması sonucu elde edilen ağırlıklı standart karar matrisi (Y) aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bkz. Eşitlik 4.4).

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \text{ kuralı dikkate alınarak } W_{1 \times X_{11}} \text{ için; } Y_{11} = 0,0333 \times 0,1217.$$

$$Y = \begin{bmatrix} 0,0040 & 0,0124 & 2,4539 & 0,0094 \\ 0,0037 & 0,0424 & 2,0280 & 0,0105 \\ 0,0050 & 0,0339 & 2,2359 & 0,0123 \\ 0,0030 & 0,0552 & 2,9204 & 0,0098 \\ 0,0045 & 0,0067 & 5,1918 & 0,0076 \\ 0,0053 & 0,0429 & 2,9204 & 0,0050 \end{bmatrix} \quad (4.4)$$

Ağırlıklı standart karar matrisi hesaplandıktan sonra sıradaki adım uyum ve uyumsuzluk setlerinin oluşturulmasıdır. İkili karşılaştırmalarda A_p ve A_q ($1,2,\dots,m$ ve $p \neq q$) uyum kümesinde A_p alternatifi A_q 'ya tercih edilir. Bu durumda uyumsuzluk setinde ise A_q yer alır. Buna göre belirlenen uyum seti ve uyumsuzluk seti Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17: Uyum ve Uyumsuzluk Setleri

Uyum Seti	Uyumsuzluk Seti
C (1,2) = {1,3}	D (1,2) = {2,4}
C (1,3) = {3}	D (1,3) = {1,2,4}
C (1,4) = {1}	D (1,4) = {2,3,4}
C (1,5) = {2,4}	D (1,5) = {1,3}
C (1,6) = {4}	D (1,6) = {1,2,3}
C (2,1) = {2,4}	D (2,1) = {1,3}
C (2,3) = {2}	D (2,3) = {2,3,4}
C (2,4) = {1,4}	D (2,4) = {2,3}
C (2,5) = {2,4}	D (2,5) = {1,3}
C (2,6) = {4}	D (2,6) = {1,2,3}
C (3,1) = {1,2,4}	D (3,1) = {3}
C (3,2) = {1,3,4}	D (3,2) = {2}
C (3,4) = {1,4}	D (3,4) = {2,3}
C (3,5) = {1,2,4}	D (3,5) = {3}
C (3,6) = {2,3,4}	D (3,6) = {1}
C (4,1) = {2,3,4}	D (4,1) = {1}
C (4,2) = {2,3}	D (4,2) = {1,4}
C (4,3) = {2,3}	D (4,3) = {1,4}

$C(4,5) = \{2,4\}$	$D(4,5) = \{1,3\}$
$C(4,6) = \{2,3,4\}$	$D(4,6) = \{1\}$
$C(5,1) = \{1,3\}$	$D(5,1) = \{2,4\}$
$C(5,2) = \{1,3\}$	$D(5,2) = \{2,4\}$
$C(5,3) = \{3\}$	$D(5,3) = \{1,2,4\}$
$C(5,4) = \{1,3\}$	$D(5,4) = \{2,4\}$
$C(5,6) = \{3,4\}$	$D(5,6) = \{1,2\}$
$C(6,1) = \{1,2,3\}$	$D(6,1) = \{4\}$
$C(6,2) = \{1,2,3\}$	$D(6,2) = \{4\}$
$C(6,3) = \{1\}$	$D(6,3) = \{2,3,4\}$
$C(6,4) = \{1\}$	$D(6,4) = \{2,3,4\}$
$C(6,5) = \{1,2\}$	$D(6,5) = \{3,4\}$

Uyum ve uyumsuzluk setleri oluşturulduktan sonraki adım uyum matrisi (C) ve uyumsuzluk matrisi (D)'nin hesaplanmasıdır. Hesaplanan matrisler aşağıda verilmiştir (Bkz. Eşitlik 4.5 ve 4.6).

Örneğin C_{15} için; $c_{kl} = \sum_{j \in C_{kl}} w_j$ formülü uygulanarak $C_{15} = (w_2 + w_4)$.

$$C = \begin{bmatrix} — & 0,3333 & 0,3000 & 0,0333 & 0,6667 & 0,1333 \\ 0,6667 & — & 0,5333 & 0,1667 & 0,6666 & 0,1333 \\ 0,7000 & 0,4667 & — & 0,1667 & 0,7000 & 0,9667 \\ 0,9667 & 0,8333 & 0,8333 & — & 0,6667 & 0,9667 \\ 0,3333 & 0,3333 & 0,3000 & 0,3333 & — & 0,4333 \\ 0,8667 & 0,8667 & 0,0333 & 0,0333 & 0,5666 & — \end{bmatrix} \quad (4.5)$$

$$d_{kl} = \frac{\max_{j \in D_{kl}} |y_{kj} - y_{lj}|}{\max_j |y_{kj} - y_{lj}|} \quad \text{Formülü uygulanarak } D_{12} \text{ hesaplamasının örneği şu}$$

$$\text{şekildedir; } D_{12} = \frac{\max \{ 0,0300; 0,0011 \}}{\max \{ 0,0003; 0,0300; 0,4259; 0,0011 \}}.$$

$$D = \begin{bmatrix} — & 0,0704 & 0,0986 & 1,0000 & 1,0000 & 1,0000 \\ 1,0000 & — & 1,0000 & 1,0000 & 1,0000 & 1,0000 \\ 1,0000 & 0,0409 & — & 1,0000 & 1,0000 & 0,0003 \\ 0,0019 & 1,0000 & 1,0000 & — & 1,0000 & 0,1785 \\ 0,0021 & 0,0113 & 0,0092 & 0,0213 & — & 0,0159 \\ 0,0092 & 0,0061 & 1,0000 & 1,0000 & 1,0000 & — \end{bmatrix} \quad (4.6)$$

Uyum ve uyumsuzluk matrisleri hesaplandıktan sonraki adım uyum üstünlük ve uyumsuzluk üstünlük matrislerinin hesaplanmasıdır. Bunun için uyum eşik değeri ve uyumsuzluk eşik değerine ihtiyaç duyulur (Arslan, 2018). Bu değerlerin hesaplanmasında aşağıdaki formüller kullanılır.

$$\underline{c} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m c_{kl} \quad \underline{d} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m d_{kl} \quad (4.7)$$

Bu hesaplamalar sonucunda $C_{eşik} = 0,5000$ ve $D_{eşik} = 0,5822$ bulunmuştur. Buna göre $C_{eşik}$ değeri ile uyum matrisi elemanlarının karşılaştırma sonucu Eşitlik 4.8’de verilmiştir.

$$F = \begin{bmatrix} — & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & — & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & — & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & — & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & — & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & — \end{bmatrix} \quad (4.8)$$

$D_{eşik}$ değeri ile uyumsuzluk matrisi elemanlarının karşılaştırma sonucu Eşitlik 4.9’da verilmiştir.

$$G = \begin{bmatrix} — & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & — & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & — & 1 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 1 & — & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & — & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & — \end{bmatrix} \quad (4.9)$$

F uyum üstünlük matrisi ve G uyumsuzluk üstünlük matrisi bulunduktan sonra karar noktalarının önem sırasının belirlenebilmesi için toplam baskınlık matrisinin bulunması gerekmektedir. F ve G matrislerinin satır ve sütunlarının çarpılmasıyla elde edilen toplam baskınlık matrisi (E) aşağıda verilmiştir (Bkz. Eşitlik 4.10).

$$E = \begin{bmatrix} — & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & — & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & — & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 1 & — & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & — & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & — \end{bmatrix} \quad (4.10)$$

Toplam baskınlık matrisi bulunduktan sonra ELECTRE I yönteminin son adımı karar noktalarının önem sırasının belirlenmesidir. Bunun için E matrisindeki satırların toplamalarının birbirleriyle karşılaştırılması gerekmektedir.

4.8.1. ELECTRE Analizi Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ELECTRE analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.18’de yer alan toplam baskınlık matrisinde ifade edilmiştir.

Tablo 4.18: Alternatiflerin Baskınlık Sıralaması

No	Alternatif	Toplam Baskınlık Matrisi						Toplam		Baskınlık Sırası
k_1	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	—	0	0	0	1	0	$\sum k_1$	1	3
k_2	<i>İş Tatmini</i>	1	—	1	0	1	0	$\sum k_2$	3	1
k_3	<i>Motivasyon</i>	1	0	—	0	1	0	$\sum k_3$	2	2
k_4	<i>İş Stresi</i>	0	1	1	—	1	0	$\sum k_4$	3	1
k_5	<i>Tükenmişlik</i>	0	0	0	0	—	0	$\sum k_5$	0	6
k_6	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	0	0	0	0	1	—	$\sum k_6$	1	3

Tablo 4.18’de belirtilen alternatiflerin baskınlık sıralamasına göre; 4. karar noktasının ve 2. karar noktasının 1. karar noktasına, 3. karar noktasına, 5. karar noktasına ve 6. karar noktasına üstünlüğü bulunmaktadır. 3. karar noktasının 1. karar noktasına, 5. karar noktasına ve 6. karar noktasına üstünlüğü bulunmaktadır. 6. karar noktasının ve 1. karar noktasının 5. karar noktasına üstünlüğü bulunmaktadır. 5. karar noktasının ise hiçbir karar noktasına üstünlüğü bulunmamaktadır. 2. karar noktası ile 4. karar noktası arasında ve 1. karar noktası ile 6. karar noktası arasında üstünlük bulunmamaktadır. Buna göre; araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda iş ve örgüt psikolojisinin iyileştirilmesi ve işgören performansının artırılması için öncelikli olarak iş stresinin ve iş tatmininin incelenmesi, bu faktörlere neden olan ve tetikleyen koşulların minimize edilmesi ve mümkünse elimine edilmesi gerekmektedir. Sonrasında ise öncelikle motivasyon faktörlerine yoğunlaşılması gerekmektedir. Karar sıralamasında da görüldüğü gibi araştırmanın gerçekleştirildiği örgütte iş stresi boyutunun ve iş tatmini boyutunun diğer boyutlara göre daha fazla baskınlığı bulunmaktadır.

4.9. Psikolojik Benchmarking Analizi

4.9.1. Hücre Kodu ve Sanal Kod Haritalaması

Örneklemdaki her çalışan için sanal kod ve hücre kodu uygulaması gerçekleştirilmiş olup, sanal kodların hücrelere göre dağılımı Tablo 4.19’da belirtilmiştir. Tablodaki altı çizili sanal kodlar, araştırma örnekleminde çıkartılan çalışanları ifade etmektedir.

Tablo 4.19: Örneklemin Sanal Kod Dağılımı

Hücre Kodu	Sanal Kod	Hücre Kodu	Sanal Kod
4BNWWN	982234	LY5B9K	584715
	689028		258979
	<u>513766</u>		794504
	787430		915548
	247970		800957
	875742	N5KP7S	<u>540647</u>
	702508		
S8NTVQ	242310	9AVN7M	776503
	496828		223435
	076289		149059
	129444		103029
	671976		782381
	913477		716265
	676340		568148
	394107	4GS8YB	754227
	688337		<u>491747</u>
	558463		689404
	181721		593239
	844104		135736
ZN8R8Z	711007	<u>197076</u>	
	453930		
4Q5HP2	681263	7MXVUL	851652
	830197		974860
	305005		128546
	749934		129793
7M6K2X	696846		166313
	575027		625504
	610108		433948
Y4JB5H	966533	V6RWFF	677472
	595948		348861
	480608		546805

4.9.2. Kriterlerin Örgüt Atmosferindeki Ortalamalarının Hesaplanması

Model kapsamında 5’li Likert ölçeğinden oluşan ankete, araştırmanın gerçekleştirildiği örgütteki 56 çalışanın verdiği cevaplar değerlendirilmiş, bu cevaplar GAP Analizinde kullanılmak üzere SPSS programı ile sayısal değerlere çevrilmiştir. Sonrasında iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutu olan iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yönelik sorulara verilen cevaplar ile pozitif iş ve örgüt psikolojisinin alt boyutu olan iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığa yönelik sorulara verilen cevaplar ana başlıklar altında bütünleştirilmiştir. Tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin toplam değerler saptanmış, örgüt

atmosferindeki her bir değişkenin eşik değeri $\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ formülü kullanılarak aritmetik ortalama yöntemiyle saptanmıştır. Buna göre örgüt atmosferinin negatif iş ve örgüt psikolojisinin, pozitif iş ve örgüt psikolojisinin ve işgören performansının eşik değerleri Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20: Örgüt Atmosferi ve Eşik Değerleri

Sanal Kod	İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi
76289	8.00	79	72
103029	8.00	64	44
128546	7.00	45	57
129444	9.00	72	52
129793	7.00	55	62
135736	6.00	58	59
149059	10.00	57	55
166313	9.00	62	68
181721	6.00	63	68
223435	8.00	62	51
242310	8.00	73	47
247970	9.00	75	54
258979	8.00	63	52
305005	9.00	61	67
348861	6.00	63	65
394107	8.00	65	59
433948	9.00	54	59
453930	10.00	64	47
480608	10.00	73	57
496828	8.00	72	42
546805	6.00	62	61

Tablo 4.20: Örgüt Atmosferi ve Eşik Değerleri (devamı)

Sanal Kod	İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi
558463	7.00	58	52
568148	10.00	68	44
575027	10.00	71	47
584715	8.00	67	67
593239	8.00	49	61
595948	9.00	72	37
610108	7.00	72	49
625504	7.00	71	52
671976	8.00	77	58
676340	7.00	36	62
677472	2.00	49	72
681263	8.00	66	41
688337	5.00	58	62
689028	8.00	55	30
689404	8.00	64	59
696846	8.00	71	32
702508	8.00	64	66
711007	9.00	58	52
716265	10.00	73	50
749934	9.00	65	42
754227	7.00	52	57
776503	10.00	71	52
782381	8.00	64	56
787430	10.00	65	38
794504	4.00	64	67
800957	7.00	59	63
830197	8.00	73	59
844104	10.00	59	57
851652	10.00	68	59
875742	8.00	87	83
913477	7.00	36	62
915548	9.00	67	66
966533	6.00	46	62
974860	8.00	49	56
982234	10.00	68	46
Toplam	447.00	3534	3116
Eşik Değeri	8.0	63.0	56.0

Tablo 4.20'ye göre işgören performansının örgüt atmosferi yoğunluğu 447, pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferi yoğunluğu 3534, negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferi yoğunluğu 3116'dır. Aritmetik ortalama yöntemiyle hesaplanan ve örgüt atmosferi ortalamalarından oluşan eşik değeri ise;

işgören performansı için 8, pozitif iş ve örgüt psikolojisi için 63, negatif iş ve örgüt psikolojisi için ise 56'dır.

4.9.3. Kriter Ortalamalarının Çalışanların Ortalamaları İle Kıyaslanması

Model içerisinde psikolojik benchmarking işleminin hangi çalışanlara uygulanacağını saptanması için Tablo 4.20'de hesaplanan kriter eşik değerleri ile her bir çalışanın ankete verdiği değerlerin ayrı ayrı karşılaştırılması gerekmektedir. Buna göre sanal kodlu çalışanların değerleri ile eşik değerinin karşılaştırması Tablo 4.21'de gösterilmektedir. Psikolojik benchmarking yapılacak çalışanların saptanmasında; çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisi değerinin örgütün eşik değerinin altında olması, negatif iş ve örgüt psikolojisi değerinin örgütün eşik değerinin üstünde olması ve işgören performansı değerinin örgütün eşik değerinin altında olması dikkate alınmıştır.

Tablo 4.21: Eşik Değeri ile Çalışanların Değerlerine Yönelik Benchmarking

İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi		Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod
8,00	79		72	76289**
8,00	64		44	103029*****
7,00	45	X	57	128546*
9,00	72		52	129444*****
7,00	55	X	62	129793*
6,00	58	X	59	135736*
10,00	57		55	149059***
9,00****	62	X	68	166313*
6,00	63		68	181721**
8,00	62		51	223435***
8,00	73		47	242310*****
9,00	75		54	247970*****
8,00	63		52	258979***
9,00****	61	X	67	305005*
6,00	63		65	348861**
8,00	65		59	394107**
9,00****	54	X	59	433948*
10,00	64		47	453930*****
10,00	73		57	480608**
8,00	72		42	496828*****
6,00	62	X	61	546805*
7,00	58		52	558463***
10,00	68		44	568148*****
10,00	71		47	575027*****
8,00	67		67	584715**
8,00****	49	X	61	593239*
9,00	72		37	595948*****
7,00	72		49	610108*****

Tablo 4.21: Eşik Değeri ile Çalışanların Değerlerine Yönelik Benchmarking (devamı)

İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi		Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod
7,00	71		52	625504*****
8,00	77		58	671976**
7,00	36	X	62	676340*
2,00	49	X	72	677472*
8,00	66		41	681263*****
5,00	58	X	62	688337*
8,00	55		30	689028***
8,00	64		59	689404**
8,00	71		32	696846*****
8,00	64		66	702508**
9,00	58		52	711007*****
10,00	73		50	716265*****
9,00	65		42	749934*****
7,00	52	X	57	754227*
10,00	71		52	776503*****
8,00	64		56	782381**
10,00	65		38	787430*****
4,00	64		67	794504**
7,00	59	X	63	800957*
8,00	73		59	830197**
10,00****	59	X	57	844104*
10,00	68		59	851652**
8,00	87		83	875742**
7,00	36	X	62	913477*
9,00	67		66	915548**
6,00	46	X	62	966533*
8,00	49		56	974860***
10,00	68		46	982234*****
<i>E= 8</i>	<i>E= 63</i>		<i>E= 56</i>	
* Pozitif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan ancak negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin üstünde olan çalışan.				
** Hem pozitif iş ve örgüt psikolojisi hem de negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin üstünde olan çalışan.				
*** Hem negatif iş ve örgüt psikolojisi hem de pozitif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan çalışan.				
**** Psikolojik benchmarking kitlesine dahil edilecek çalışanlar arasında işgören performansı eşik değerinden yüksek olan çalışan.				
***** Pozitif iş ve örgüt psikolojisi açısından eşik değerinin üstünde olan ancak negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan çalışan.				

4.9.4. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanların Saptanması

Çalışan değerinin örgüt atmosferiyle karşılaştırılması sonrasında hangi çalışanların psikolojik benchmarkinge dâhil edileceğinin ve hangi kategori altında yer alacağının belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgüt atmosferinden farklılık gösteren çalışanlar üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; kritik düzeydeki çalışanlar, olumlu düzeydeki çalışanlar ve olumsuz düzeydeki çalışanlardır.

Tablo 4.22: İncelenmesi Gereken Kritik Düzeydeki Çalışanlar

İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Kritik	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod
7,00	45	X	57	128546
7,00	55	X	62	129793
6,00	58	X	59	135736
9,00	62	X	68	166313
9,00	61	X	67	305005
9,00	54	X	59	433948
6,00	62	X	61	546805
8,00	49	X	61	593239
7,00	36	X	62	676340
2,00	49	X	72	677472
5,00	58	X	62	688337
7,00	52	X	57	754227
7,00	59	X	63	800957
10,00	59	X	57	844104
7,00	36	X	62	913477
6,00	46	X	62	966533

Kritik düzeydeki çalışanlar; hem pozitif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan, hem de negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin üstünde olan çalışanlardan oluşmaktadır. Modelin uygulandığı örgüt incelendiğinde 16 çalışanın bu kategoride yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 4.23: İncelenmesi Gereken Olumlu Düzeydeki Çalışanlar

İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod
10,00	57	55	149059
8,00	62	51	223435
7,00	58	52	558463
8,00	55	30	689028
9,00	58	52	711007
8,00	49	56	974860

Tablo 4.23’de negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan ancak pozitif iş ve örgüt psikolojisi de eşik değerinin altında olan çalışanlar görülmektedir. Bu çalışanlar model içerisinde “olumlu düzeydeki çalışanlar” olarak kategorize edilmiş ve modelin uygulandığı örgüt incelendiğinde 6 çalışanın bu kategoride yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 4.24: İncelenmesi Gereken Olumsuz Düzeydeki Çalışanlar

İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod
8,00	79	72	76289
6,00	63	68	181721
6,00	63	65	348861
8,00	65	59	394107
10,00	73	57	480608
8,00	67	67	584715
8,00	64	59	689404
8,00	64	66	702508
4,00	64	67	794504
8,00	73	59	830197
10,00	68	59	851652
8,00	87	83	875742
9,00	67	66	915548

Tablo 4.24’te pozitif iş ve örgüt psikolojisi örgütün eşik değerinin üstünde olan ancak aynı zamanda negatif iş ve örgüt psikolojisi de eşik değerinin üstünde olan çalışanlar görülmektedir. Bu çalışanlar model içerisinde “olumsuz düzeydeki çalışanlar” olarak kategorize edilmiş ve modelin uygulandığı örgüt incelendiğinde 13 çalışanın bu kategoride yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 4.25: İncelenmesi Gereken Kritik Düzeydeki Çalışanların İş ve Örgüt Psikolojisi Kıyaslaması

Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi			Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi			SANAL KOD
Motivasyon	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Tükenmişlik	İş Stresi	İşten Ayrılma Niyeti	
19,00	12,00	14,00	41,00	10,00	6,00*	128546
20,00	17,00	18,00	45,00	9,00*	8,00	129793
25,00	15,00	18,00	40,00	11,00	8,00	135736
23,00	20,00*	19,00	48,00	13,00	7,00	166313
29,00*	19,00*	13,00	47,00	10,00	10,00	305005
23,00	17,00	14,00	44,00	9,00*	6,00*	433948
26,00	15,00	21,00*	40,00	9,00*	12,00	546805
20,00	15,00	14,00	45,00	10,00	6,00*	593239
18,00	12,00	6,00	42,00	9,00*	11,00	676340
25,00	17,00	7,00	49,00	11,00	12,00	677472
25,00	15,00	18,00	43,00	11,00	8,00	688337
25,00	17,00	10,00	45,00	9,00*	3,00*	754227
23,00	16,00	20,00	38,00*	12,00	13,00	800957

30,00*	14,00	15,00	39,00	10,00	8,00	844104
18,00	12,00	6,00	42,00	9,00*	11,00	913477
21,00	10,00	15,00	42,00	12,00	8,00	966533
* Eşik değerinden sapma göstermeyen değişkenler.						

Psikolojik benchmarking modelinde incelenmesi gereken kritik düzeydeki çalışanlar Tablo 4.25’te belirtilmiştir. Bu tabloda her bir çalışanın motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri detaylı olarak ifade edilmiştir. Buna göre; 135736, 677472, 688337 ve 966533 sanal kodlu çalışanların tüm düzeylerinin eşik değerinden saptığı, kritik düzeydeki çalışanlarda eşik değerinden sapmanın özellikle iş tatminsizliği ve yüksek tükenmişlik üzerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Tablo 4.26: İncelenmesi Gereken Olumlu ve Olumsuz Düzeydeki Çalışanların İş ve Örgüt Psikolojisi Kıyaslaması

Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi			Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi			SANAL KOD
Motivasyon	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Tükenmişlik	İş Stresi	İşten Ayrılma Niyeti	
29,00	20,00	30,00	47,00*	13,00*	12,00*	76289
26,00	13,00*	18,00*	40,00*	12,00*	3,00	149059
26,00	16,00*	21,00	46,00*	12,00*	10,00*	181721
28,00	16,00*	18,00*	35,00	9,00	7,00	223435
25,00*	17,00	21,00	41,00*	12,00*	12,00*	348861
24,00*	17,00	24,00	43,00*	9,00	7,00	394107
27,00	20,00	26,00	41,00*	12,00*	4,00	480608
22,00*	15,00*	21,00	35,00	11,00*	6,00	558463
28,00	18,00	21,00	46,00*	11,00*	10,00*	584715
23,00*	19,00	13,00*	20,00	4,00	6,00	689028
31,00	12,00*	21,00	40,00*	13,00*	6,00	689404
25,00*	15,00*	24,00	49,00*	11,00*	6,00	702508
25,00*	18,00	15,00*	35,00	11,00*	6,00	711007
28,00	18,00	18,00*	40,00*	15,00*	12,00*	794504
30,00	21,00	22,00	33,00	11,00*	15,00*	830197
27,00	20,00	21,00	41,00*	10,00	8,00*	851652
32,00	25,00	30,00	65,00*	15,00*	3,00	875742
27,00	20,00	20,00	40,00*	13,00*	13,00*	915548
21,00*	15,00*	13,00*	33,00	11,00*	12,00*	974860
* Eşik değerinden sapma gösteren değişkenler.						

Psikolojik benchmarking modelinde incelenmesi gereken olumlu ve olumsuz düzeydeki çalışanlar Tablo 4.26’da belirtilmiştir. Bu tabloda her bir çalışanın motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri detaylı olarak ifade edilmiştir. Buna göre; negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin üzerinde olan çalışanlarda tükenmişlik ile iş stresinin baskın olduğu belirlenmiştir. Pozitif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinin altında olan çalışanlarda ise iş tatminindeki düşüklüğün daha baskın olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.27: Kritik Düzeydeki Çalışanların Hücresel Dağılımı

Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Sanal Kod	Hücre Kodu
45	57	128546	7MXVUL
55	62	129793	7MXVUL
58	59	135736	4GS8YB
62	68	166313	7MXVUL
61	67	305005	4Q5HP2
54	59	433948	7MXVUL
62	61	546805	V6RWFF
49	61	593239	4GS8YB
36	62	676340	S8NTVQ
49	72	677472	V6RWFF
58	62	688337	S8NTVQ
52	57	754227	4GS8YB
59	63	800957	LY5B9K
59	57	844104	S8NTVQ
36	62	913477	S8NTVQ
46	62	966533	Y4JB5H

Model kapsamında araştırmaya katılan 56 çalışan incelenmiş ve kritik düzeyde incelenmesi gereken 16 çalışan saptanmıştır. Bu çalışanların örgüt içerisinde faaliyet gösterdikleri hücrelere göre dağılımları ise Tablo 4.27’de detaylandırılmıştır. Bu tabloya göre; araştırmanın yapıldığı örgütün 11 alt hücresinden 7 tanesinde kritik düzeyde çalışanın bulunduğu saptanmıştır. En çok kritik düzeyde çalışanın ise 7MXVUL ve S8NTVQ kodlu hücrelerde bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.28: Olumlu ve Olumsuz Düzeydeki Çalışanların Hücresel Dağılımı

Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi			Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi			Sanal Kod	Hücre Kodu
Motivasyon	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Tükenmişlik	İş Stresi	İşten Ayrılma Niyeti		
29,00	20,00	30,00	47,00	13,00	12,00	76289	S8NTVQ
26,00	13,00	18,00	40,00	12,00	3,00	149059	9AVN7M
26,00	16,00	21,00	46,00	12,00	10,00	181721	S8NTVQ
28,00	16,00	18,00	35,00	9,00	7,00	223435	9AVN7M
25,00	17,00	21,00	41,00	12,00	12,00	348861	V6RWFF
24,00	17,00	24,00	43,00	9,00	7,00	394107	S8NTVQ
27,00	20,00	26,00	41,00	12,00	4,00	480608	Y4JB5H
22,00	15,00	21,00	35,00	11,00	6,00	558463	S8NTVQ
28,00	18,00	21,00	46,00	11,00	10,00	584715	LY5B9K
23,00	19,00	13,00	20,00	4,00	6,00	689028	4BNWWN
31,00	12,00	21,00	40,00	13,00	6,00	689404	4GS8YB
25,00	15,00	24,00	49,00	11,00	6,00	702508	4BNWWN
25,00	18,00	15,00	35,00	11,00	6,00	711007	ZN8R8Z
28,00	18,00	18,00	40,00	15,00	12,00	794504	LY5B9K
30,00	21,00	22,00	33,00	11,00	15,00	830197	4Q5HP2
27,00	20,00	21,00	41,00	10,00	8,00	851652	7MXVUL
32,00	25,00	30,00	65,00	15,00	3,00	875742	4BNWWN
27,00	20,00	20,00	40,00	13,00	13,00	915548	LY5B9K
21,00	15,00	13,00	33,00	11,00	12,00	974860	7MXVUL

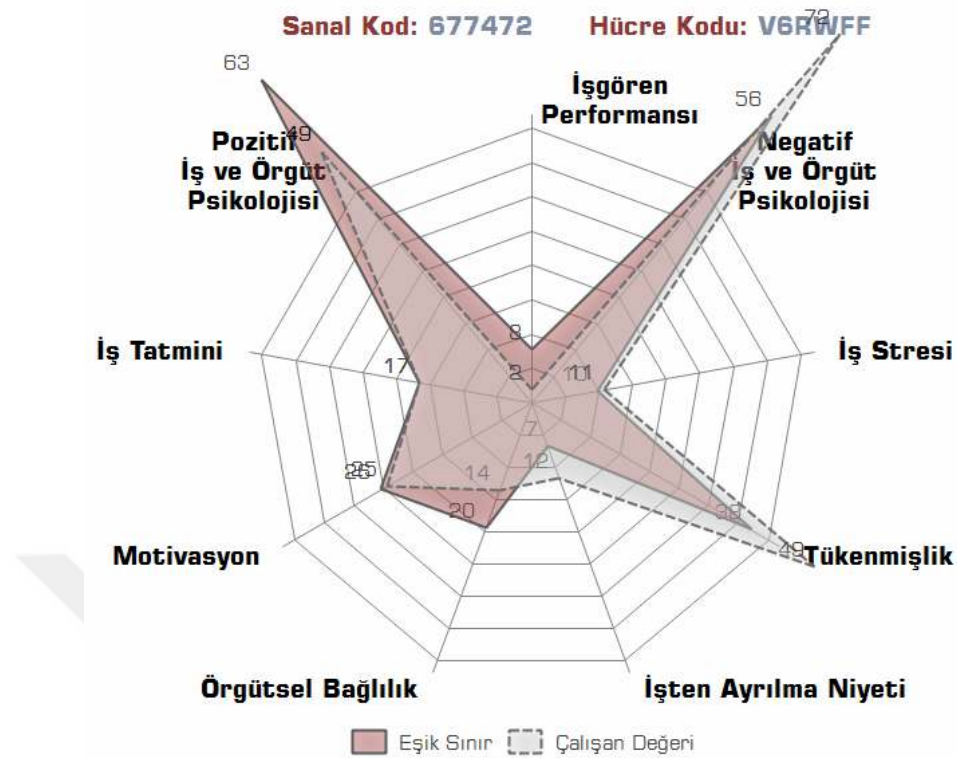
Psikolojik benchmarking uygulanacak olumlu ve olumsuz düzeydeki çalışanların hücrelere göre dağılımları Tablo 4.28’de detaylandırılmıştır. Bu tabloya göre; araştırmanın yapıldığı örgütün 12 alt hücresinden 4 tanesinde olumlu düzeyde çalışanın, 8 tanesinde ise olumsuz düzeyde çalışanın bulunduğu saptanmıştır.

4.9.5. Örgüt Atmosferinden Farklılık Gösteren Çalışanlara Yönelik Benchmarking Uygulaması

Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 677472 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.6’da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla çok daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmakta, bu değerler arasında özellikle çalışanın

örgüte bağlılığındaki zayıflık dikkat çekmektedir. Buna paralel olarak işten ayrılma niyetinin de örgüt atmosferine kıyasla daha fazla bir yoğunluğa sahip olması diğer dikkati çeken bir husustur. Bu durum değerlendirildiğinde; çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin düşük, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise yüksek olması, işgören performansının örgüt atmosferinden düşük olması ve özellikle işten ayrılma niyetinin baskınlık göstermesi çalışanda devamlılık bağlılığının geliştiği şeklinde yorumlanmaktadır. Çalışana ait detaylı benchmarking yapıldığında da devamlılık bağlılığının örgüt atmosferinden büyük olduğu görülmektedir. Çalışanın motivasyon düzeyi detaylandırıldığında aslında içsel motivasyonunun örgüt atmosferinden daha fazla olduğu görülmekte, ancak dışsal motivasyonunun örgüt atmosferinden daha az olduğu görülmektedir. Bu duruma çalışan açısından yaklaşıldığında; çalışanın örgüt içerisinde örgüt yönetimi tarafından motive edilmediği veya dışsal motivasyon faktörlerini yeterli görmediği şeklinde yorumlanabilir. Tükenmişlik değerinin alt boyutları incelendiğinde; duygusal tükenmişliğinin, duyarsızlaşma düzeyinin ve düşük kişisel başarı hissinin örgüt atmosferinden fazla olduğu görülmektedir. Çalışanın negatiflik yatkınlığına rağmen içsel motivasyonundaki yükseklik önemli bir bulgudur. Bu durumda çalışanın var olan potansiyelini neden göstermediğinin ve/veya göstermesine engel olan durumların sorgulanması gerekmektedir. Elde edilen bulguların yanı sıra özellikle işten ayrılma niyetindeki yoğunluk ve dışsal motivasyondaki eksiklik çalışanın örgüt içerisindeki ast-ast ve ast-üst ilişkilerinde sorun yaşadığını göstermektedir. Ancak çalışanın ekonomik nedenlerle ilişkili olarak devamlılık bağlılığı geliştirdiği anlaşılmakta ve şartların oluşması halinde örgütü terk edeceği anlaşılmaktadır. Bu düzeyde iş ve örgüt psikolojisine sahip bir çalışanın örgütün etkinliği ve verimliliği açısından uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir.

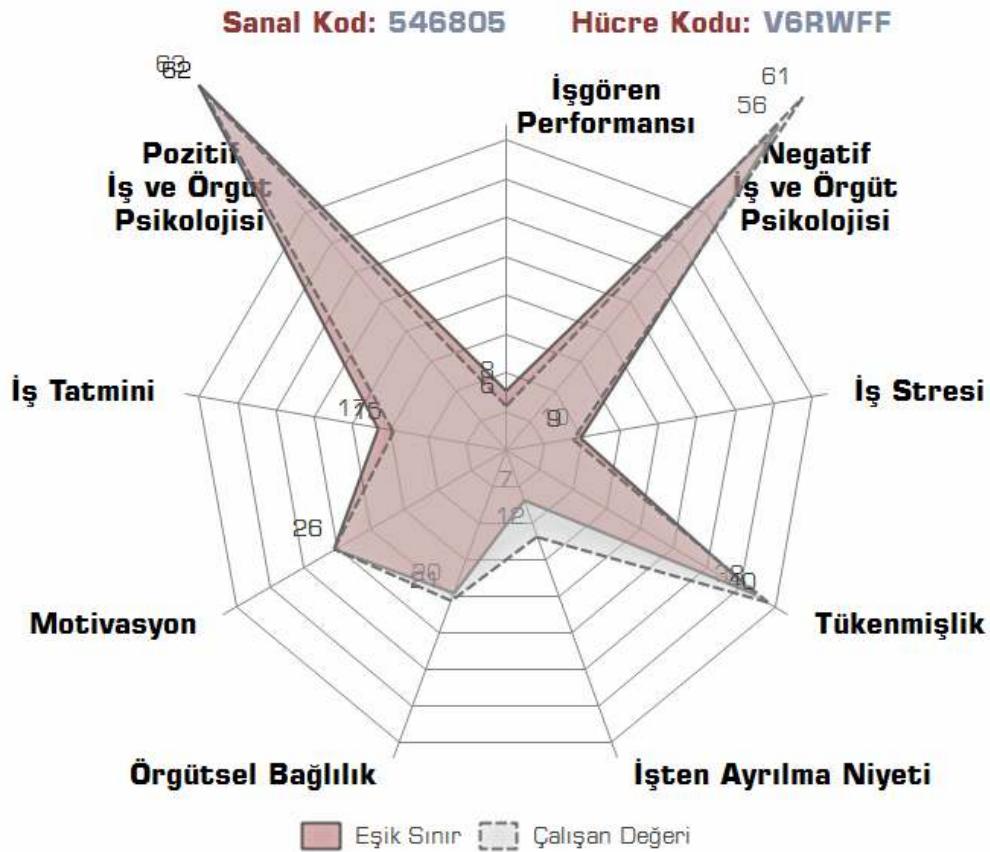
Şekil 4.6: GAP Analizi - 677472 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 546805 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.7’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha yüksek olduğu, pozitif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini boyutunda örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmakta, örgütsel bağlılık boyutunda ise örgüt atmosferinden daha fazla bir yoğunluk dikkati çekmektedir. Çalışanın iş tatmini incelendiğinde; içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyinin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Dışsal iş tatmini eksikliğinde çalışanın örgüte bağlılık göstermesi dikkat çekicidir. Bu durum detaylandırıldığında; çalışanda normatif bağlılığın örgüt atmosferinden daha fazla olduğu ve aynı zamanda devamlılık bağlılığının da örgüt atmosferinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu ancak özellikle işten ayrılma niyetinde yoğunluk yaşandığı görülmektedir. Bu durumda çalışanın hem normatif bağlılığından hem de ekonomik nedenlerinden dolayı örgütte

çalışmaya devam ettiği, ancak çalışanda işten ayrılma niyetinin geliştiği anlaşılmaktadır. Sınırdaki iş stresi ve tükenmişlik sınırından biraz daha yüksek olan devamlılık bağlılığını açıklamakta kullanılabilir. Bu durum işgören performansı ile birlikte incelendiğinde; çalışanın belirtilen nedenlerle örgütte kalmaya devam ettiği görülmekte ancak işgören performansının örgüt atmosferinden düşük olduğu da görülmektedir. Örgütün etkinliği ve verimliliği açısından bu düzeydeki bir çalışanın uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Normatif bağlılık her ne kadar güçlü bir faktör olsa da düşük performanslı çalışanın örgüte bağlı olması istenen bir durum değildir. Bu yüzden çalışanda örgüt atmosferinden sapmaya neden olan tükenmişliğin araştırılarak azaltılması, dışsal motivasyon faktörlerinin uygulanması, ve dışsal iş tatmininin sağlanması ve işgören performansının takip edilmesi gerekmektedir.

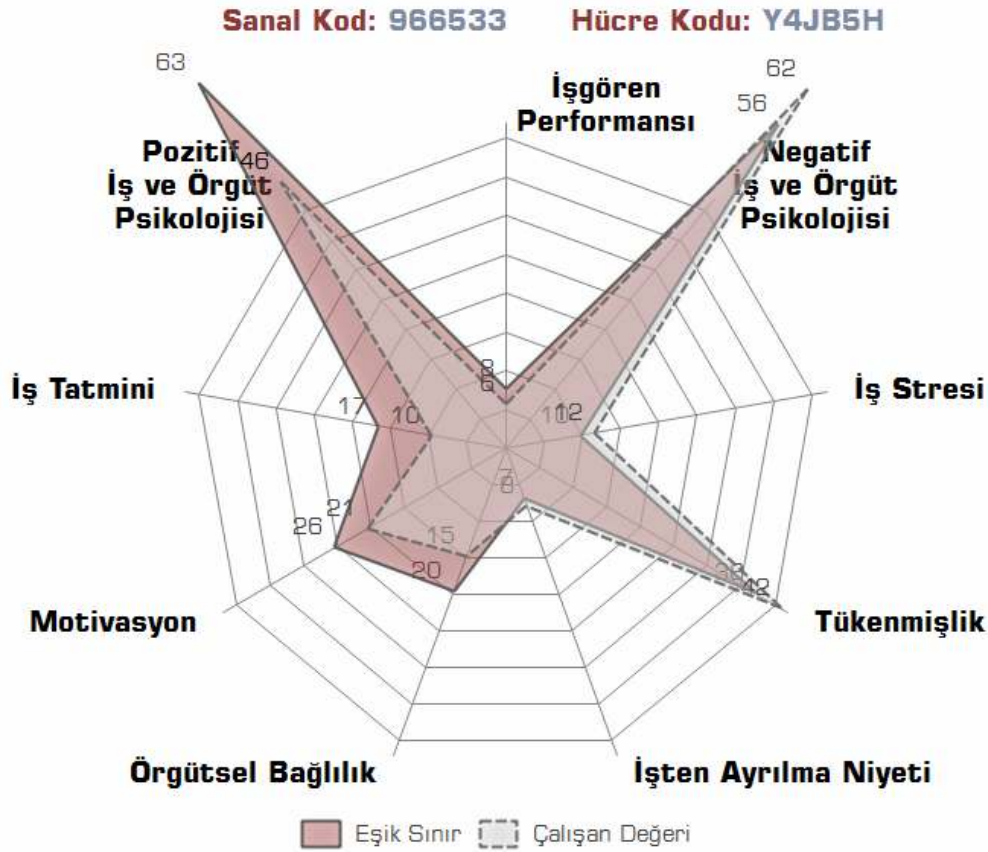
Şekil 4.7: GAP Analizi - 546805 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 966533 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.8’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla

daha fazla olduğu gör÷lmektedir. Ayrıca çalışanın iřg÷ren performansı değerlendirildiğinde yine örg÷t atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini, motivasyon ve örg÷tsel bağlılık boyutlarında örg÷t atmosferine kıyasla dñř÷kl÷k saptanmaktadır. Detaylı incelendiğinde; çalışanın içsel motivasyonunun ve dışsal motivasyonunun örg÷t atmosferinden daha dñř÷k olduğu gör÷lmektedir. Dolayısıyla alışandaki motivasyonsuzluğun kaynağı hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinin eksikliği olarak saptanmıştır. İş tatminindeki dñř÷kl÷ęün de hem içsel hem de dışsal iş tatminin dñř÷k olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. alışandaki dışsal tatminsizliğin özellikle yönetimsel uygulama ve kararlardan kaynaklandığı dikkate alınmalıdır. alışanda dikkat çeken bir diğer durum ise örg÷tsel bağlılıktaki yoğun dñř÷kl÷ktür. Bu duruma, çalışanın duygusal bağlılığının örg÷t atmosferinden oldukça dñř÷k olmasının neden olduğu saptanmıştır. Çalışanın negatif iş ve örg÷t psikolojisi incelendiğinde; iş stresi ve işten ayrılma niyetinin örg÷t atmosferinden sınırdaki yüksek olduğu ancak özellikle tükenmişlik duygusunda yoğunluk yaşandığı gör÷lmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişliğin nedeni araştırıldığında; duygusal tükenmişliğin örg÷t atmosferinden sınırdaki yüksek olduğu, duyarsızlaşmanın örg÷t atmosferinden çok daha yüksek olduğu ve dñř÷k kişisel başarı hissinin ise örg÷t atmosferinden daha dñř÷k olduğu belirlenmiştir. İçsel motivasyondaki dñř÷kl÷kle birlikte değerlendirildiğinde, çalışanda kronikleşen duygusal tükenmişliğe bağlı olarak tükenmişlikte duyarsızlaşma tanımlanmıştır. Bu durum iřg÷ren performansındaki sapmayı da önemli bir ölç÷de açıklamaktadır. Ancak alışanda devamlılık bağlılığının yüksek olmaması, yoğun tükenmişlik ve duygusal bağlılıktaki dñř÷kl÷ęe rağmen işten ayrılma niyetinin aşırı baskınlık göstermemesi de dikkat çekmiştir. Dolayısıyla alışan; içsel ve dışsal motivasyon faktörleri uygulandığında ve dışsal tatmin oluşturacak iyileştirmeler yapıldığında örg÷tün etkinliği ve verimliliği açısından uzun vadede örg÷tün performansına önemli katkılar yapacaktır.

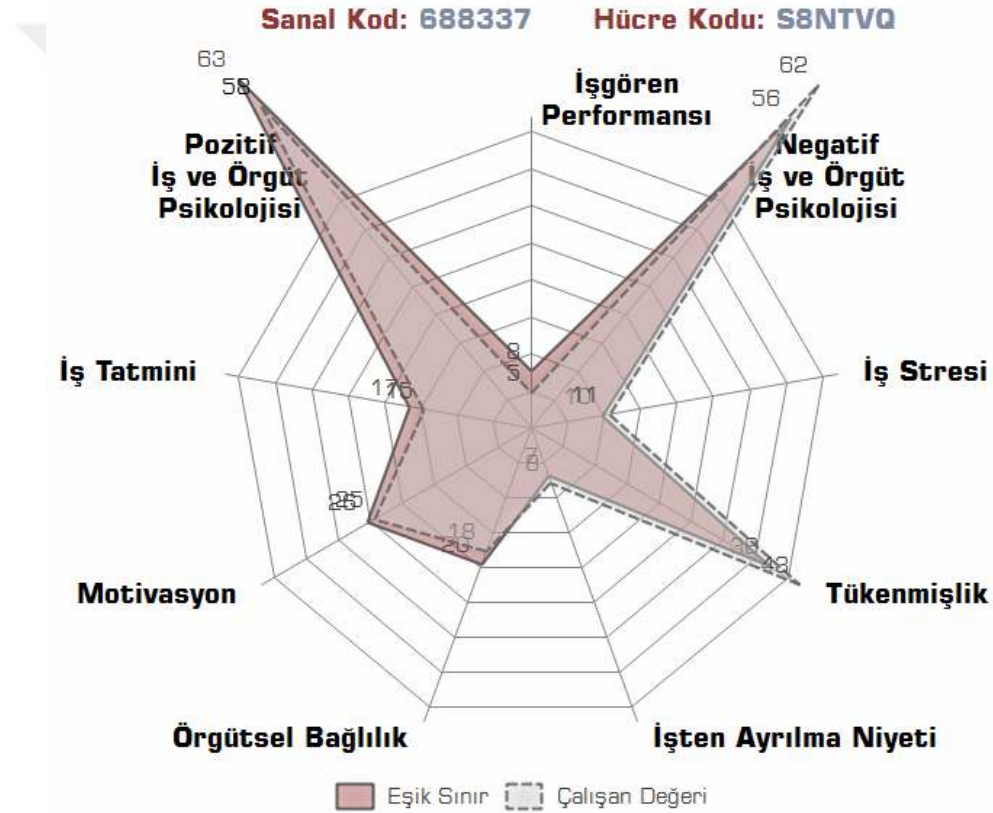
Şekil 4.8: GAP Analizi - 966533 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 688337 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.9’da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla fazla olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini boyutunda, örgütsel bağlılık boyutunda ve motivasyon boyutunda ise örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmaktadır. Çalışanın iş tatminindeki sapmanın nedeni incelendiğinde, hem içsel iş tatmininde hem de dışsal iş tatmininde örgüt atmosferinden sapma olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılıktaki sapma araştırıldığında; çalışanın normatif bağlılığının örgüt atmosferiyle uyumlu olmasına rağmen duygusal bağlılığının örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanın işten ayrılma niyetinde sapma olması uzun vadede işgören devri için bir risk unsurudur. Bir diğer değişken olan tükenmişlikteki sapma değerlendirildiğinde; çalışanın duygusal tükenmişliğinin örgüt atmosferinden daha fazla olduğu, duygusal

tükenmişliğin duyarsızlaşmayı tetiklediği ancak henüz düşük başarı hissine neden olmadığı belirlenmiştir. İşten ayrılma niyetinin örgüt atmosferiyle sınırdaki farklılık göstermesi de bu durumu doğrulamaktadır. Dolayısıyla çalışandaki performans sapması değerlendirildiğinde, tatminsizlik, yoğun duygusal tükenmişlik ve iş stresi ile açıklanmaktadır. Çalışanın özellikle içsel tatmin duyguları zenginleştirildiğinde, yaptığı iş benimsetilerek istekli hale getirildiğinde veya yapmak istediği başka bir iş ile değişim gerçekleştirildiğinde ve örgütle bütünleşmesi desteklendiğinde uzun vadede performansının artarak örgütün verimliliğine önemli katkılar yapması beklenmektedir.

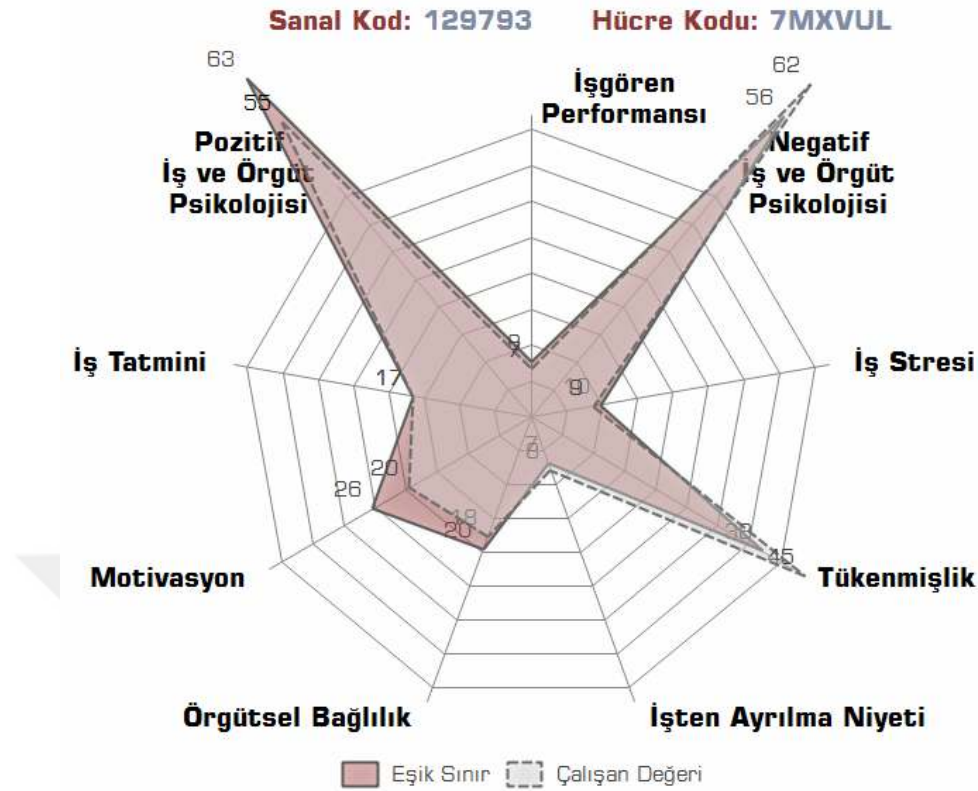
Şekil 4.9: GAP Analizi - 688337 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 129793 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.10'da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinden düşük bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; motivasyon ve

örgütsel bağlılık boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmakta, özellikle motivasyondaki yoğun düşüklük dikkati çekmektedir. Detaylı incelendiğinde; çalışanın içsel motivasyonunun ve dışsal motivasyonunun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu görülmektedir. İş tatmini örgüt atmosferiyle uyumlu olan çalışanda dışsal tatminin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanın örgütsel bağlılığı incelendiğinde; normatif bağlılığının ve devamlılık bağlılığının örgüt atmosferine yakın olduğu ancak duygusal bağlılığının örgüt atmosferinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresi ve işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden sınırdan yüksek olduğu ancak özellikle tükenmişlik duygusunda yoğunluk yaşandığı görülmektedir. Bunun nedenini saptamak için yapılan detaylı incelemede; duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanda iş stresi ve işten ayrılma niyetinin sınırdan olduğu, kronik tükenmişlik geliştiği, bu tükenmişliğin çalışanda içsel motivasyonu minimize ettiği, aynı zamanda örgütün de çalışana dışsal tatmin ve dışsal motivasyon sağlayamadığı belirlenmiştir. Bunların yanı sıra, aşırı tükenmişlik yaşayan çalışanın anormal derecede işten ayrılma niyeti geliştirmemesinin nedeni eşik sınırının üzerinde seyreden devamlılık bağlılığı olarak saptanmıştır. Dolayısıyla çalışanın motivasyonunu baskılayan tükenmişlik faktörlerinin ortadan kaldırılması, çalışana tatmin edecek içsel ve dışsal unsurların oluşturulması ve motive edilmesi gerekmektedir. Mevcut durum itibarıyla aşırı yoğun olan tükenmişliğe müdahale edilmediği takdirde çalışanın performansının daha da düşmesi ve işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden daha fazla sapması muhtemeldir. Ancak yapılan analiz sonuçlarına göre, yeterli iyileştirmeler yapılması durumunda çalışan uzun vadede örgütün performansına önemli katkılar yapacaktır.

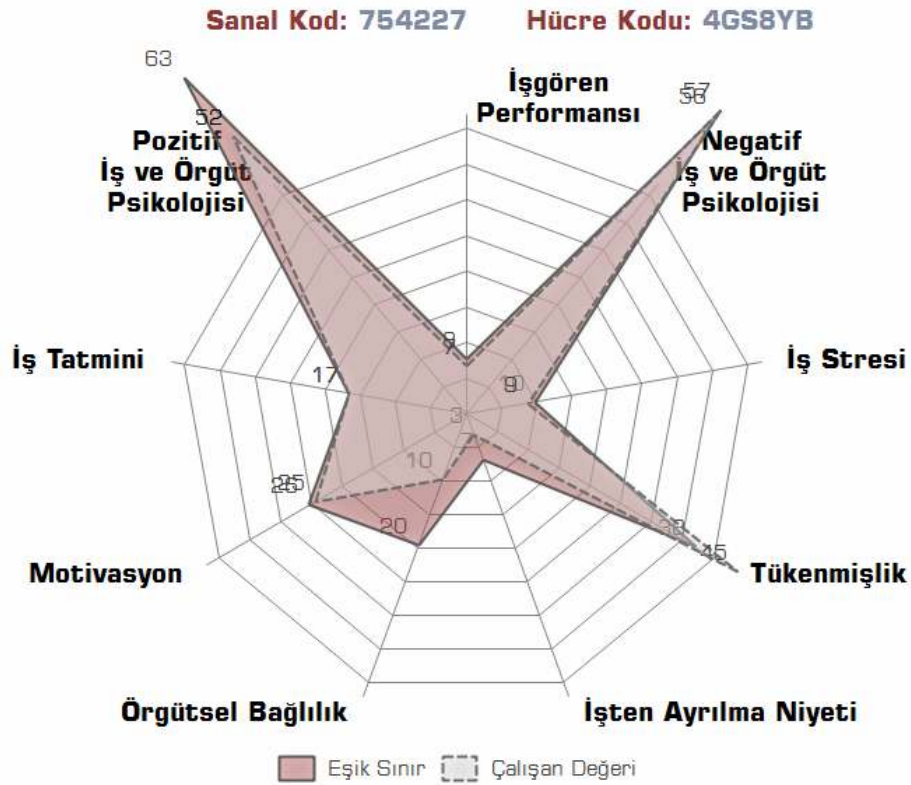
Şekil 4.10: GAP Analizi - 129793 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 754227 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.11’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla sınırdan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; örgütsel bağlılık boyutunda örgüt atmosferine kıyasla yoğun düşüklük saptanmakta, motivasyon sınırda düşüklük göstermekte iş tatmininde ise örgüt atmosferiyle adaptasyon gözlemlenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılıktaki sapma oranı dikkati çekmektedir. Detaylı incelendiğinde; çalışanın içsel dışsal tatmininin ve dışsal tatmininin örgüt atmosferine uyum sağladığı görülmektedir. Bir diğer faktör örgütsel bağlılık incelendiğinde ise, çalışanda duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı türlerini hepsinde örgüt atmosferinden düşüklük saptanmaktadır. Bu boyutlar arasında özellikle devamlılık bağlılığının örgüt atmosferinden daha düşük olması önem arz etmektedir. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresinin örgüt atmosferine uyum sağladığı ancak özellikle tükenmişlik duygusunda yoğunluk yaşandığı görülmektedir. Bu durum incelendiğinde; duygusal

tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Kronik tükenmişlik ve düşük bağlılık gözlemlenen çalışanda beklenenin aksine işten ayrılma niyeti örgüt atmosferinin çok altındadır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın performans düşüklüğü, aidiyet hissinin oluşturulamaması, çözümlenmeyen tükenmişlik faktörleri ile açıklanmaktadır. İşten ayrılma niyeti önemli oranda düşük olan bu çalışana gerekli iyileştirmeler yapıldığında işgören performansı yükseliş gösterecektir.

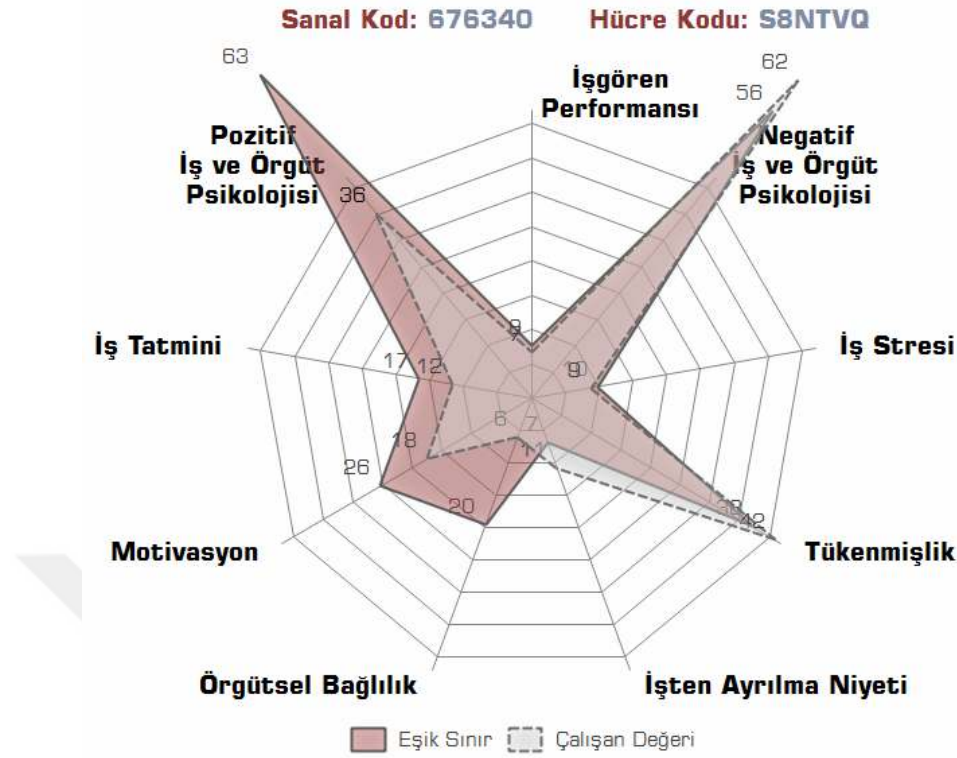
Şekil 4.11: GAP Analizi - 754227 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 676340 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.12’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla yoğun düşüklük saptanmakta, özellikle motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki düşüklük dikkat çekmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışan negatif iş ve örgüt

psikolojisine yönelik eğilim göstermektedir. Çalışanın iş tatminine yönelik kıyaslama yapıldığında bu düşüklüğün nedeninin ise hem içsel tatminin hem de dışsal tatminin örgüt atmosferinden düşüklük gösterdiği belirlenmiştir. Diğer bir önemli sapma gösteren faktör motivasyon incelendiğinde; çalışanın dışsal motivasyonu örgüt atmosferinden daha yüksek olmasına rağmen içsel motivasyonunun örgüt atmosferinden büyük oranda düşüklük gösterdiği saptanmıştır. Bu durumda kişi-iş uyumu üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışanın örgüte devamlılığı açısından önem taşıyan örgütsel bağlılık incelendiğinde; çalışanın devamlılık bağlılığının örgüt atmosferinden sapma gösterdiği belirlenmiştir. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresinin örgüt atmosferinden sınırdan düşük olduğu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin ise örgüt atmosferinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanda tükenmişliğin nedeni sorgulandığında; duygusal tükenmişliğin örgüt atmosferinden çok daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa paralel olarak çalışanda işten ayrılma niyetinin de örgüt atmosferinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanda içsel motivasyon eksikliği, içsel tatminsizlik ve devamlılık bağlılığı ile birlikte tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin geliştiği saptanmıştır. Birçok faktörün aynı anda bozukluk göstermesi, çalışana yönelik yapılacak iyileştirmeleri zorlaştırmakta, özellikle devamlılık bağlılığı ile birlikte işten ayrılma niyetinin bütünleşmesi, yapılacak iyileştirme yapılsa dahi çalışanın bir süre sonra örgütten ayrılmasının önlenemeyeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu düzeyde iş ve örgüt psikolojisine sahip bir çalışanın örgütün etkinliği ve verimliliği açısından uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması, personel planlaması içerisinde devamlılık bağlılığının dikkate alınması, kısa vadede ise daha çok performans gösterebileceği başka bir işe transfer edilmesi gerekmektedir.

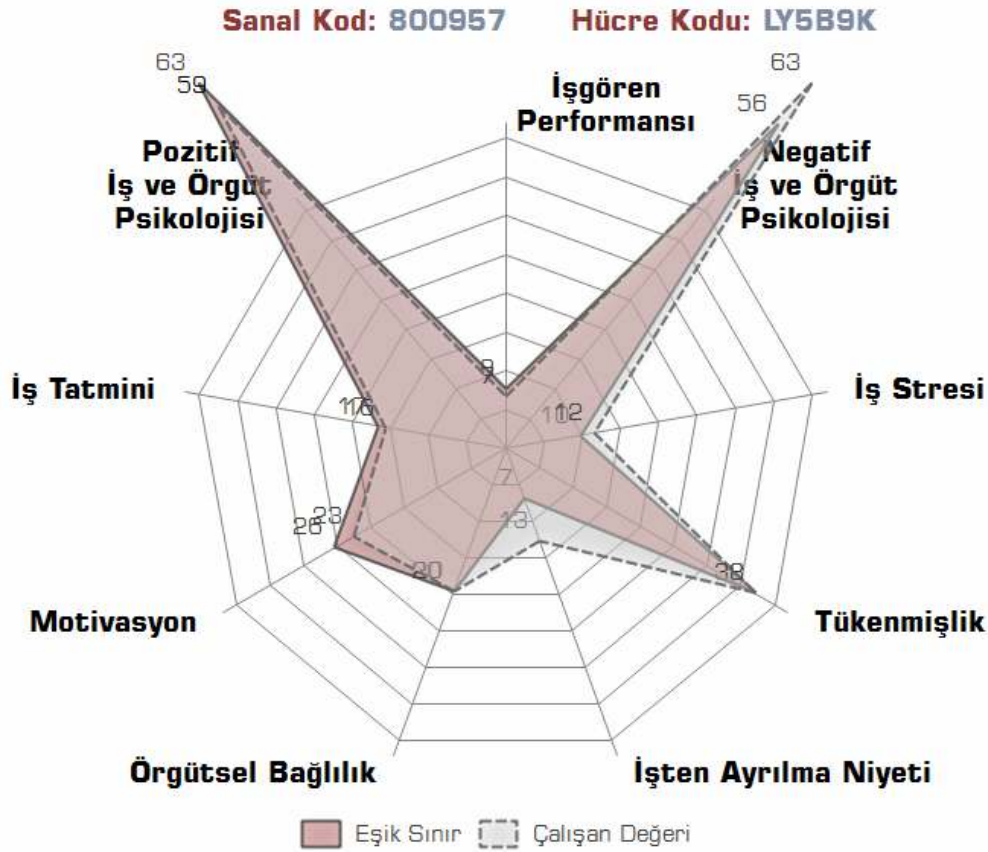
Şekil 4.12: GAP Analizi - 676340 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 800957 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.13'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini ve motivasyon boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmakta, bu düşüklük motivasyonda daha çok yoğunlaşmakta, örgütsel bağlılıkta ise çalışanın örgüt atmosferine uyum gösterdiği gözlemlenmektedir. Çalışanda iş tatminsizliğini nedeni sorgulandığında; dışsal tatmininin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu görülmektedir. Motivasyondaki sapma detaylandırıldığında; içsel motivasyonunun ve dışsal motivasyonunun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışandaki iş tatmini ve motivasyon düşüklüğüne rağmen örgütsel bağlılık düzeyi ise örgüt atmosferiyle uyumluluk göstermektedir. Ancak negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde, örgütsel bağlılığın uyum göstermesine rağmen işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden oldukça fazla düzeyde sapma gerçekleştirdiği görülmektedir. Tükenmişlik örgüt atmosferiyle

uyumlu olmasına rağmen iş stresinin örgüt atmosferinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla işten ayrılma nedenin tetikleyebileceği düşünülen temel faktör önce iş stresi sonra ise tükenmişliktir. Çalışanın tükenmişlik düzeyi incelendiğinde; duygusal tükenmişliğin örgüt atmosferinden yükseklik gösterdiği belirlenmiştir. Çalışana ait bu bulgular değerlendirildiğinde; optimal örgütsel bağlılığa rağmen dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmini eksikliğine bağlı olarak duygusal tükenmişliğin geliştiği, bunun içsel motivasyonu da etkilediği ve örgüt atmosferine kıyasla yüksek oranda işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı saptanmıştır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken durum, çalışanda işten ayrılma niyetini bu büyüklükte tetikleyebilecek seviyede tükenmişliğin bulunmamasıdır. Çalışanın sadece pozitif iş ve örgüt psikolojisi faktörlerinin eksikliğine bağlı olarak yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti geliştirmesi beklenen bir durum değildir. Bundan dolayı çalışanın özellikle duygusal tükenmişliği ve olağandışı iş stresi üzerine odaklanmak gerekmekte, örgütsel davranış kapsamındaki konular ile irdelenmesi gerekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise; çalışanın devamlılık bağlılığının da sınırdan yüksek olması dikkate alındığında, uzun vadede çalışanın örgütten ayrılmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Kısa vadede çalışana yönelik yapılacak motivasyon ve iş tatmini iyileştirmelerinin işgören performansında artışa neden olabileceği ancak uzun vadede tükenmişliğe etki eden temel neden veya nedenler çözülmedikçe performans artışının kalıcı olmayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu düzeyde iş ve örgüt psikolojisine sahip bir çalışanın örgütün etkinliği ve verimliliği açısından uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması, personel planlaması içerisinde işten ayrılma niyetinin dikkate alınması, kısa vadede ise duygusal tükenmişliğe etki eden faktörün ortadan kaldırılarak işten ayrılma niyetinin izlenmesi gerekmekte, ayrıca dışsal motivasyona ve dışsal iş tatminine yönelik uygulamalar ile işgören performansı arttırılmaya çalışılmalıdır.

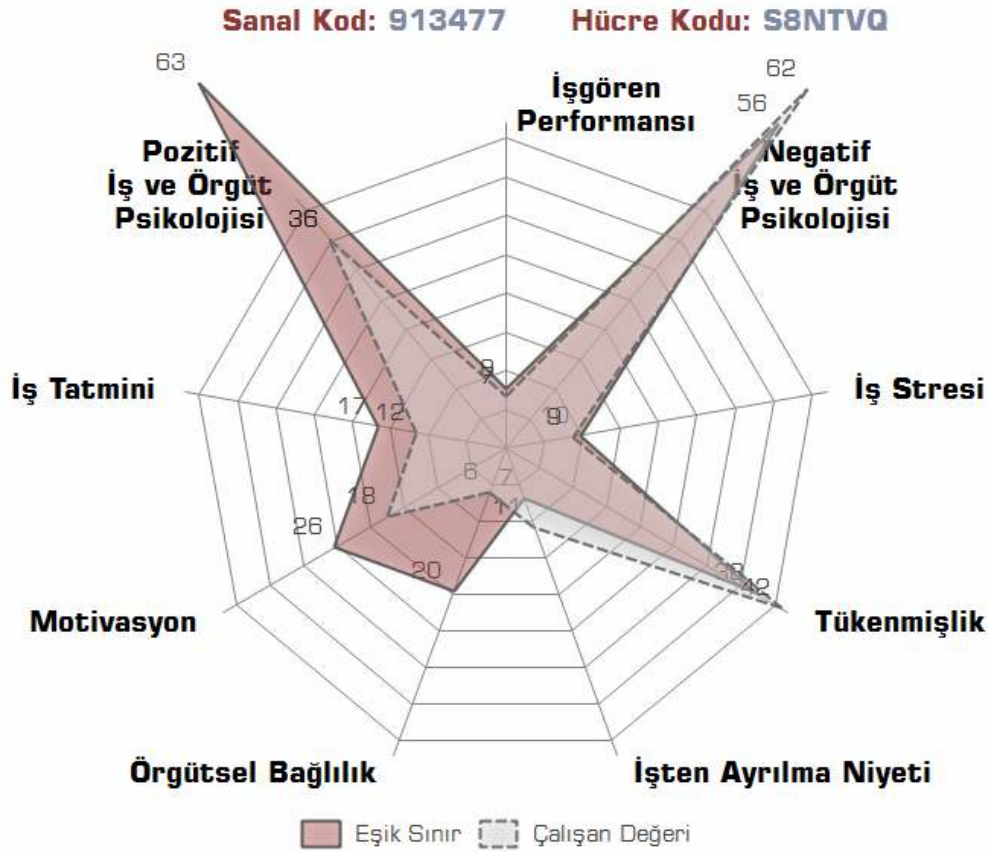
Şekil 4.13: GAP Analizi - 800957 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 913477 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.14'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde yine örgüt atmosferinin altında bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla yoğun düşüklük saptanmakta, özellikle motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki düşüklük dikkat çekmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışan negatif iş ve örgüt psikolojisine yönelik daha çok eğilim göstermektedir. Çalışanın iş tatmini düşük olarak yorumlanmaktadır. Detaylı kıyaslama yapıldığında bu düşüklüğün nedeninin ise içsel tatminin ve dışsal tatminin düşüklük göstermesi olduğu belirlenmiştir. Diğer bir önemli sapma gösteren faktör motivasyon incelendiğinde; çalışanın dışsal motivasyonu örgüt atmosferinden daha yüksek olmasına rağmen içsel motivasyonunun örgüt atmosferinden büyük oranda düşüklük gösterdiği

saptanmıştır. Bu durumda kişi-iş uyumu üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışanın örgüte devamlılığı açısından önem taşıyan örgütsel bağlılık incelendiğinde; çalışanın devamlılık bağlılığının örgüt atmosferinden sapma gösterdiği belirlenmiştir. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresinin örgüt atmosferinden sınırdan düşük olduğu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin ise örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanda tükenmişliğin nedeni sorgulandığında; duygusal tükenmişliğin örgüt atmosferinden daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa paralel olarak çalışanda işten ayrılma niyetinin de örgüt atmosferinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanda içsel motivasyon eksikliği, içsel tatminsizlik ve devamlılık bağlılığı ile birlikte tükenmişlik ile işten ayrılma niyetinin geliştiği saptanmıştır. Birçok faktörün aynı anda bozukluk göstermesi, çalışana yönelik yapılacak iyileştirmeleri zorlaştırmakta, özellikle devamlılık bağlılığı ile birlikte işten ayrılma niyetinin bütünleşmesi, yapılacak iyileştirme yapılsa dahi çalışanın bir süre sonra örgütten ayrılmasının önlenemeyeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu düzeyde iş ve örgüt psikolojisine sahip bir çalışanın örgütün etkinliği ve verimliliği açısından uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması, personel planlaması içerisinde devamlılık bağlılığının dikkate alınması, kısa vadede ise daha çok performans gösterebileceği başka bir işe transfer edilmesi gerekmektedir.

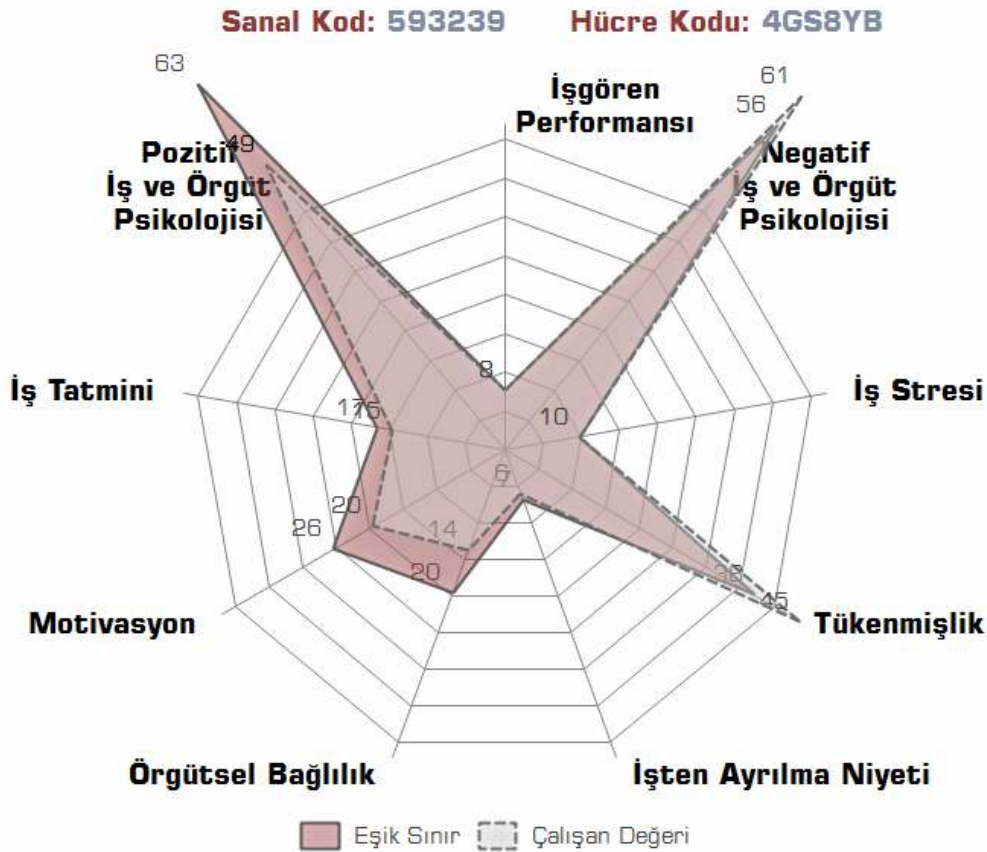
Şekil 4.14: GAP Analizi - 913477 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 593239 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.15'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde örgüt atmosferine uyum sağladığı gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık boyutlarında örgüt atmosferine kıyasla yoğun düşüklük saptanmaktadır. Bu boyutlardan iş tatmini incelendiğinde; çalışanın dışsal tatmininin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Motivasyondaki sapma incelendiğinde; çalışanın içsel motivasyonunun ve dışsal dışsal motivasyonunun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ancak her ne kadar çalışanda örgütten ayrılma isteği anormal seviyede olmasa da örgütsel bağlılık oldukça düşüktür. Bunun nedeni sorgulandığında; çalışanın duygusal bağlılığının örgüt atmosferinden fazla olmasına rağmen devamlılık

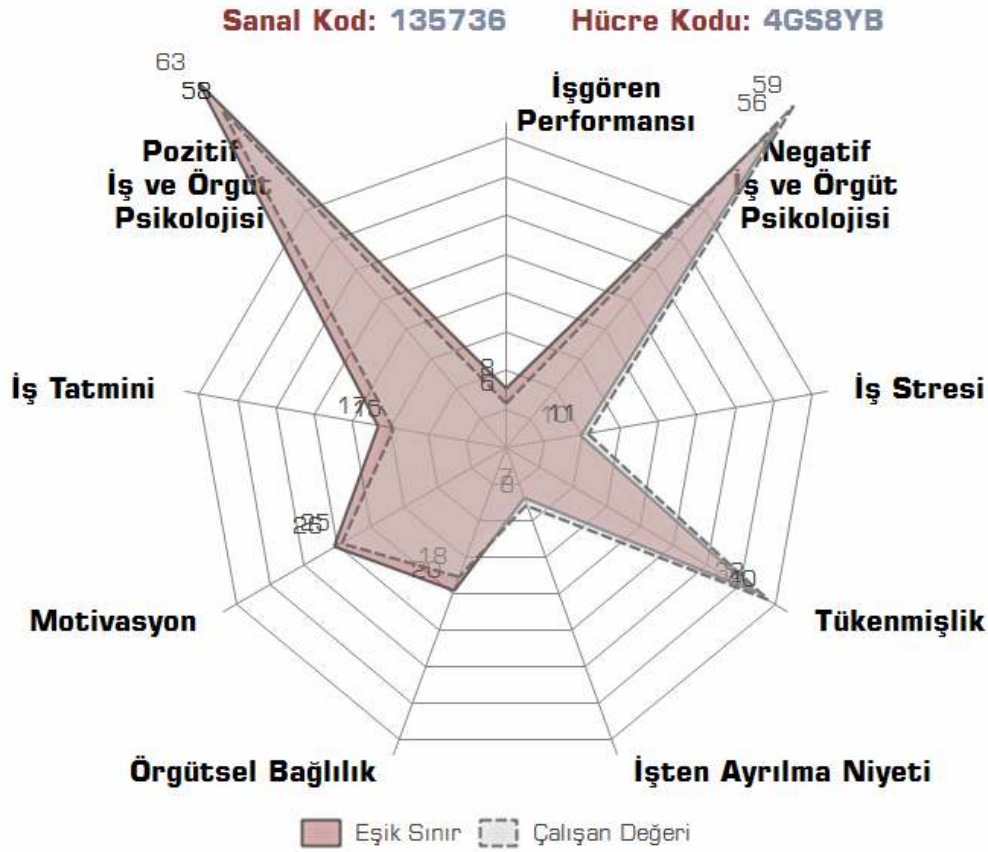
bağıllığının ve özellikle de normatif bağıllığının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çalışanın iş stresinin örgüt atmosferine uyum sağladığı ancak tükenmişlik duygusunda örgüt atmosferinden sapma gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Bunun nedeni incelendiğinde çalışanın duyarsızlaşma düzeyinin örgüt atmosferinden belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanda duygusal tükenmişlik olmadan gelişen duyarsızlaşmanın önemle incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanın özellikle dışsal motivasyon ve dışsal iş tatminine ihtiyaç duyduğu ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. İşgören performansının da kabul edilebilir olması, kısa vadede yapılacak iyileştirmelerin çalışanda önemli performans artışına neden olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte duyarsızlaşmaya neden olabileceği düşünülen çalışma ortamının ve iş dizaynının da yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Şekil 4.15: GAP Analizi - 593239 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 135736 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.16'da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde örgüt atmosferinden düşük olduğu gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; çalışanın motivasyon değerinin örgüt atmosferinden sınırda düşük olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutlarında ise örgüt atmosferine kıyasla düşüklük saptanmaktadır. Negatif iş ve örgüt psikolojisi değerendirildiğinde, çalışanın iş stresinin, tükenmişliğin ve işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanın iş tatminindeki sapma araştırıldığında; hem içsel tatminin hem de dışsal tatminin örgüt atmosferinden daha az olduğu görülmektedir. Tkenmişlikteki sapma incelendiğinde ise duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılıktaki sapma araştırıldığında, devamlılık bağlılığında sapma görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanda iş stresinin yüksek olmadığı, motivasyonunun tam olduğu, örgüte bağlılığın sınırda düşük olduğu, baskın bir işten ayrılma niyetinin olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte çalışanda tükenmişliğin az miktarda da olsa kronikleşmeye başladığı ve bu tükenmişliğin nedeninin tatminsizliğe neden olan faktörler olduğu düşünülmüştür. Çalışanın genel durumundaki olumluluk, örgütün kısa ve uzun vadede etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Ancak işgören performansının örgüt atmosferinden düşük olması mutlaka kısa vadede çalışanda tükenmişliği tetikleyen sorunların çözümlenerek içsel tatmininin arttırılmasını gerektirmekte ve bunun için de özellikle kişi-iş uyumu sorgulanmalıdır. Mevcut motivasyon potansiyeli yapılacak iyileştirmelerde daha da çok arttırılarak ve çalışanın işgören performansının st seviyeye çıkartılması da mümkündür.

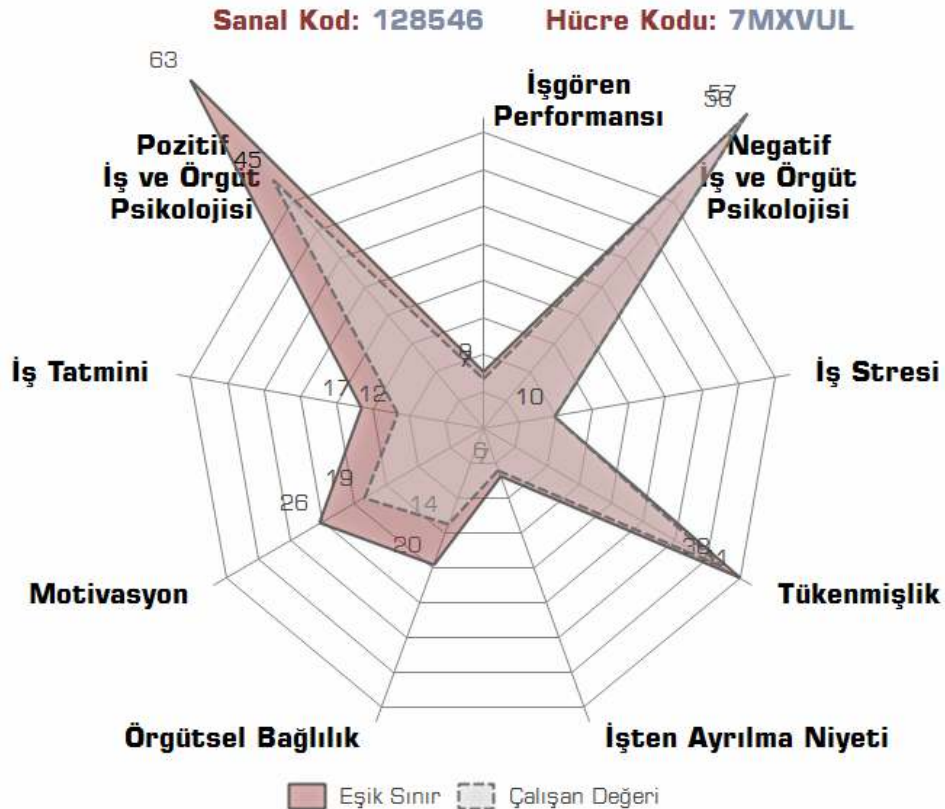
Şekil 4.16: GAP Analizi - 135736 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 128546 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.17’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok daha düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla sınırda yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde örgüt atmosferinden sınırda düşük olduğu gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; çalışanın motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt atmosferine kıyasla önemli düzeyde düşük olduğu saptanmıştır. Bu düşüklüğün nedeni araştırıldığında; çalışanda hem içsel tatminin hem de dışsal tatminin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Motivasyona yönelik detaylı benchmarkingde, hem içsel motivasyonun hem de dışsal motivasyonun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışandaki düşük örgütsel bağlılık incelendiğinde; normatif bağlılığın ve duygusal bağlılığın örgüt atmosferinden düşük olduğu, ancak devamlılık bağlılığının ise örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu görülmüştür. Negatif iş ve örgüt psikolojisi

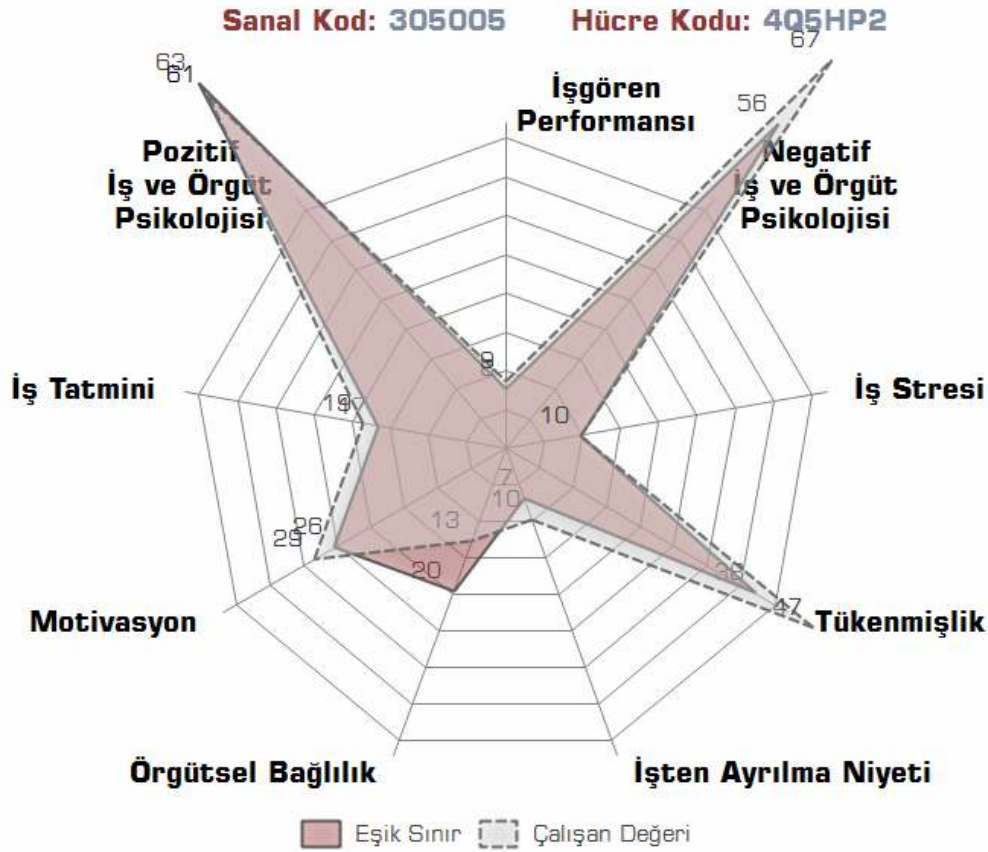
incelendiğinde; işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferinden sınırdan düşük olduğu, iş stresinin örgüt atmosferine uyum sağladığı, tükenmişliğin ise örgüt atmosferinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanda tükenmişliğin nedeni sorgulandığında; duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden yüksek olduğu saptanmıştır. Özellikle duygusal tükenmişlikteki artış ve başarı hissindeki düşüklük dikkat çekmektedir. Ayrıca, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktaki düşüklükle birlikte devamlılık bağlılığındaki seviye de dikkate alındığında; her ne kadar mevcut durumda işten ayrılma niyeti örgüt atmosferinden düşük olsa da gerekli iyileştirmeler yapılmadığı takdirde artacak tükenmişliğin işten ayrılma davranışını tetikleyeceği mutlaklıdır. Dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği açısından bu düzeydeki bir çalışanın uzun vadeli değerlendirmeye tabi tutulması, yönetsel olarak çalışana dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmini kazandırılması, duygusal tükenmişlik ve düşük kişisel başarı hissinin örgüt atmosferinden düşük olan içsel tatmin ile ilişkilendirilmesi ve kişi-iş uyumunun incelenmesi gerekmektedir. Çalışanda işten ayrılma niyetinin olmayışı ve işgören performansının sınırdan düşük olması, yapılacak iyileştirmeler ile daha üst düzeyde performansın elde edilebileceğini göstermektedir.

Şekil 4.17: GAP Analizi - 128546 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 305005 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.18’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla sınırda düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin üstünde bir performans değeri gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; çalışan motivasyonunun ve iş tatmininin örgüt atmosferinin üstünde olduğu ancak örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt atmosferine kıyasla önemli düzeyde düşüklük gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel bağlılıktaki düşüklük detaylı incelendiğinde; normatif bağlılığın örgüt atmosferinden ve duygusal bağlılığın örgüt atmosferinden düşük olduğu, ancak devamlılık bağlılığının ise örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu görülmüştür. İş tatminindeki olumlu durum detaylandırıldığında; çalışanın içsel tatmininin sınırda düşük olmasına rağmen dışsal tatmininin örgüt atmosferinden daha iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; çalışanın iş stresinin örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu, tükenmişlik düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Ancak işten ayrılma niyetindeki sapma dikkat çekmektedir. Bu durumu açıklamaya yönelik tükenmişlik daha detaylı incelendiğinde; çalışanın duygusal tükenmişliğinin örgüt atmosferinden çok daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini yüksek, iş stresi optimal, motivasyonu yüksek ancak bağlılığı çok düşük ve işten ayrılma niyeti yüksek olan bir çalışanın örgütle bağdaşamadığı, aidiyet duygusunun eksikliği düşünülmelidir. İyi bir performans, motivasyon ve iş tatminine rağmen işten ayrılma niyetinin gelişmesi doğrudan kurumsal kimliğin çalışana kazandırılmadığını göstermektedir. Bundan dolayı çalışana yönelik yapılacak iyileştirmelerin aidiyet ve kimlik kazandırma üzerine yoğunlaşması, kısa vadede çok daha fazla performans sağlayacaktır.

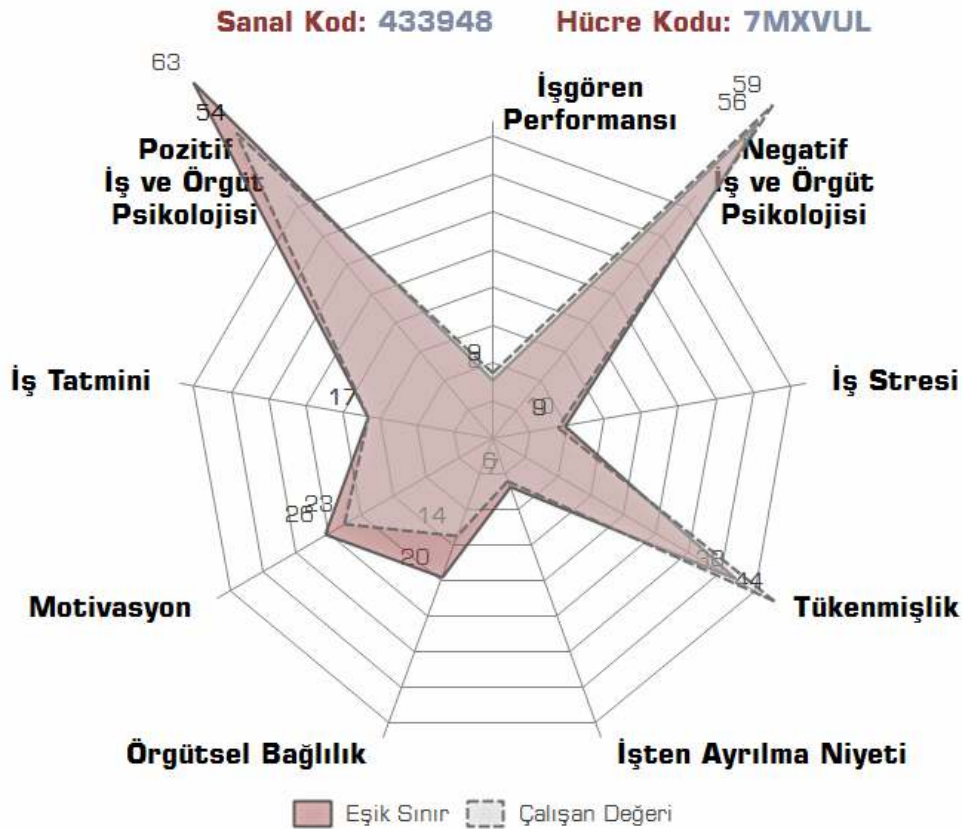
Şekil 4.18: GAP Analizi - 305005 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 433948 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.19'da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin üstünde bir performans değeri gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; çalışanın motivasyonunun örgüt atmosferine kıyasla düşük olduğu, iş tatmininin örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu ve örgütsel bağlılık düzeyinin ise örgüt atmosferine kıyasla düşüklük gösterdiği saptanmıştır. Pozitif iş ve örgüt psikolojisindeki bu sapma detaylandırıldığında; hem içsel tatminin hem de dışsal tatminin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmış, özellikle içsel tatminsizlik dikkat çekmiştir. Motivasyon incelendiğinde; içsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık incelendiğinde; normatif bağlılığın ve duygusal bağlılığın örgüt atmosferinden daha düşük olduğu ancak devamlılık bağlılığının ise örgüt atmosferinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

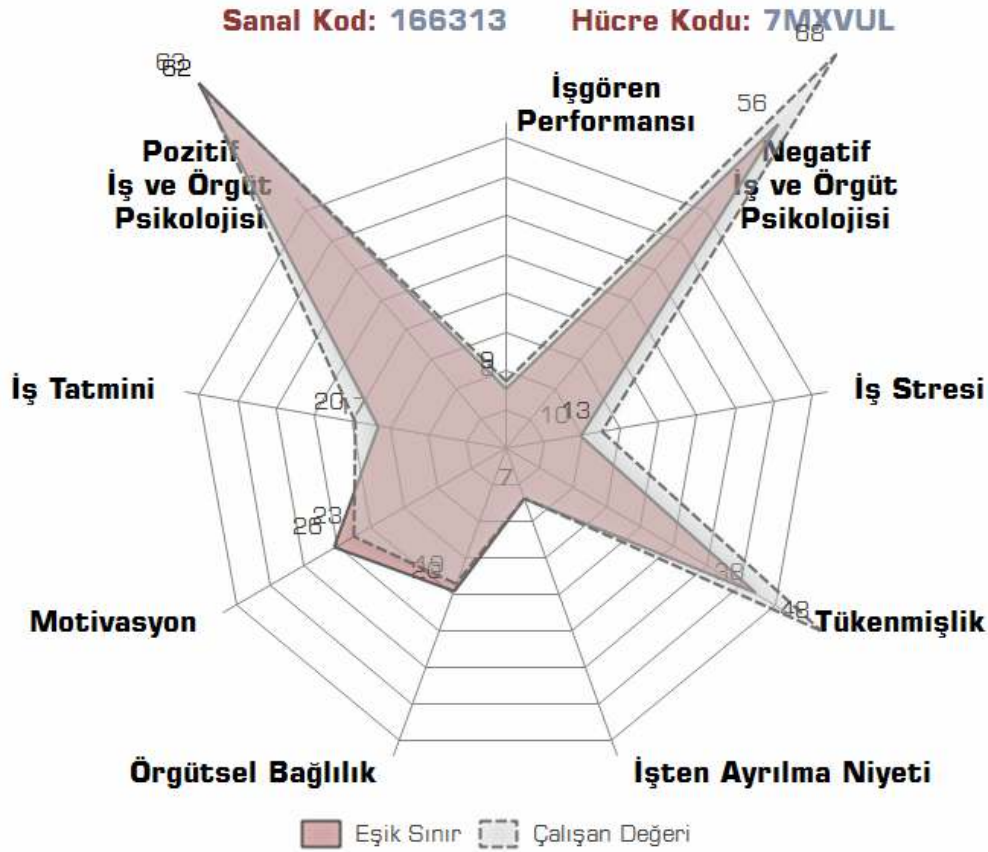
Dolayısıyla devamlılık bağlılığı içsel tatminsizlik ile dikkat çeken ikinci faktör olarak belirlenmiştir. Negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresinin örgüt atmosferine kıyasla sınırdan düşük olduğu ve tükenmişliğin örgüt atmosferinden daha fazla sapma gösterdiği saptanmış, ayrıca çalışanda henüz işten ayrılma niyetinin anlamlı düzeye ulaşmadığı gözlemlenmiştir. Yüksek tükenmişlik düzeyi incelendiğinde, duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanda iş stresinin kabul edilebilecek seviyede olduğu, işten ayrılma niyetinin henüz gelişmediği, devamlılık bağlılığının baskın olduğu, içsel tatminsizliğin çok yoğun olduğu ve duyarsızlaşma yaşadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanın performansı da dikkate alındığında, gerekli iyileştirmeler yapıldığında örgütün etkinliği ve verimliliğine daha fazla katkı yapacağı görülmektedir. Bunun için öncelikli olarak duyarsızlaşmanın nedeninin araştırılması, kişi-iş uyumunun sağlanarak yapılan işin veya yeni tayin edilecek işin benimsetilmesi, devamlılık bağlılığını azaltıp duygusal bağlılığı artırıcı aidiyet çalışmasının yapılması ve dışsal motivasyon faktörlerinin devreye sokulması gerekmektedir.

Şekil 4.19: GAP Analizi - 433948 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 166313 sanal kodlu kritik düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.20’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneli ile uyumlu olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla çok yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise bu sapmanın aksine örgüt atmosferinin üstünde bir performans değeri gözlemlenmektedir. Pozitif değişkenler detaylı incelendiğinde; çalışanın motivasyonunun ve örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt atmosferine kıyasla düşüklük gösterdiği saptanmıştır. Detaylı incelendiğinde; içsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun örgüt atmosferinden daha düşük olduğu, ayrıca çalışanın hem içsel tatmininin hem de dışsal tatmininin örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık incelendiğinde, normatif bağlılığın örgüt ve duygusal bağlılığın örgüt atmosferinden düşük olduğu, ancak devamlılık bağlılığının ise örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisi incelendiğinde; iş stresinin örgüt atmosferinden sapma gösterdiği, işten ayrılma niyetinin örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu, tükenmişliğin ise çok yüksek düzeyde örgüt atmosferinden farklılaştığı saptanmıştır. Bu deredeki sapma detaylandırıldığında; duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinden çok yüksek olduğu görülmüş ve kronik tükenmişlik dikkati çekmiştir. Bu durumda, çalışanın performansının iyi olmasına rağmen bu seviyenin çok daha üstüne çıkabileceği anlaşılmaktadır. Makro açıdan işten ayrılma niyetinin sınırda olması ve devamlılık bağlılığının yüksek olması, çalışana yönelik kısa vadeli iyileştirmelerin mutlaka yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Hem içsel motivasyon hem de iş tatmininin örgüt atmosferinden düşük olması öncelikle çalışanın işini benimsemediğini, iş uyumunun gerçekleşmediğini düşündürmektedir. Ancak dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmininin de düşük olduğu dikkate alındığında, çalışanın sadece işi ile değil örgütü ile de bağdaşamadığı, bu durumun da kişisel başarı hissini azalttığı görülmektedir. Bu şartlar altında dahi örgüt atmosferinden daha yüksek işgören performansına sahip olan çalışana yönelik olarak öncelikle dışsal faktörlerin uygulanması ve gerçekleştirdiği işin tekrar gözden geçirilerek revize edilmesi veya mevcut işiyle uyum sağlayamamasına neden olan sebeplerin saptanarak ortadan kaldırılması gerekmektedir.

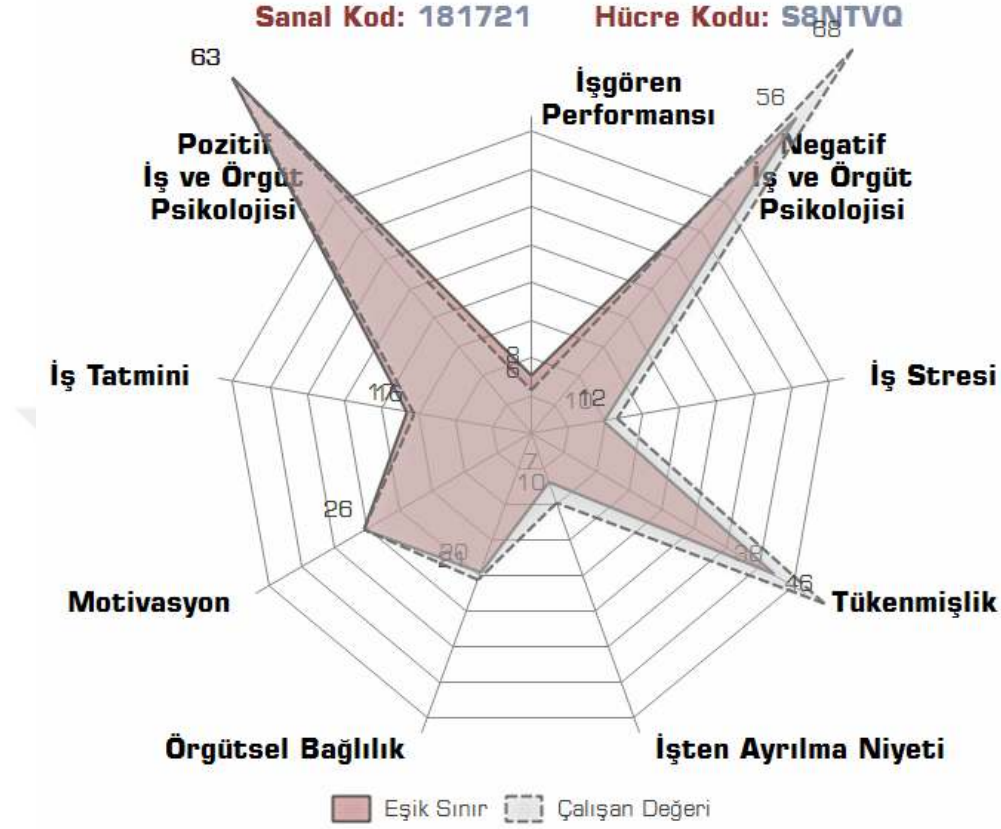
Şekil 4.20: GAP Analizi - 166313 Sanal Kodlu Kritik Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 181721 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.21’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline uyum sağladığı, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin altında bir performans değeri gözlemlenmektedir. Bu çalışanın kritik düzeydeki çalışanlardan farkı, sadece negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sapmasıdır. Bu sapma incelendiğinde; çalışanın iş stresinin, işten ayrılma niyetinin ve özellikle de tükenmişliğin örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Tükenmişlik detaylandırıldığında, çalışanın duygusal tükenmişliğinin örgüt atmosferinden çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanda örgüte bağlılığın yanı sıra işten ayrılma niyetinin gelişmesi ve aynı zamanda tükenmişliğin yoğun olması, çalışanın işi ile uyum içerisinde olmadığını göstermektedir. Çalışan işi ile özdeşleşmiş ancak işi ile bütünleşememiş ve bu durum performansına yansımıştır. Dolayısıyla, çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisindeki uyumluluk dikkate alındığında gerçekleştirilecek kısa vadeli

iyileştirmeler ile kronikleşmemiş tükenmişliğin kolaylıkla çözümleneceği düşünülmüştür.

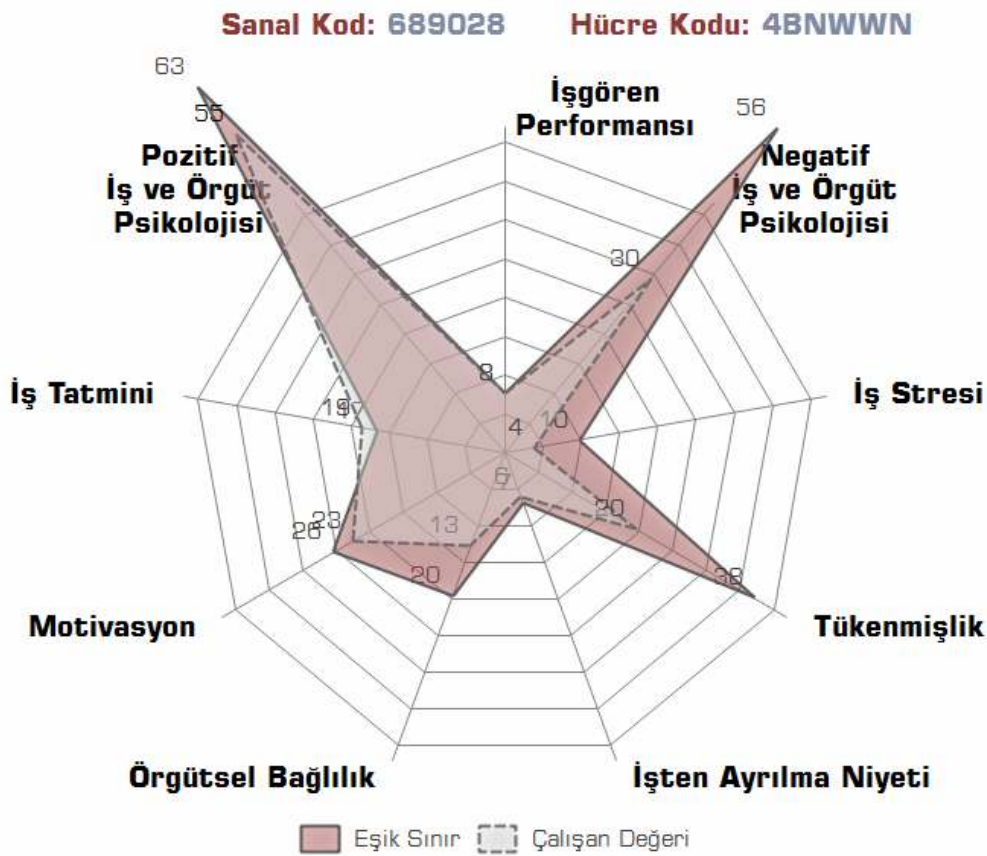
Şekil 4.21: GAP Analizi - 181721 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 689028 sanal kodlu olumlu düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.22’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün geneline kıyasla çok düşük olduğu, pozitif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise performans değerinin örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışanın kritik düzeydeki çalışanlardan farkı, sadece pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sapmasıdır. Bu sapma incelendiğinde; çalışanın iş tatmininin örgüt atmosferinden daha yoğun olduğu görülmekte ancak motivasyonda ve örgütsel bağlılıkta ciddi derecede düşüklük dikkati çekmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde; motivasyon açısından sorunun içsel motivasyon düzeyinde olduğu, bağlılık açısından ise devamlılık bağlılığının ve normatif bağlılığının örgüt atmosferinden çok düşük olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ise örgüt atmosferiyle uyumluluk göstermektedir. Çalışanın duygusal

bağlılığı işi ve kurum kültürüyle olan uyumunu desteklemekte ancak normatif veya devamlılık bağlılığının düşüklüğü, uzun vadede personelin örgüte devamlılığını riske etmektedir. Dolayısıyla çalışanda özellikle devamlılık bağlılığına neden olacak iyileştirmeler gerçekleştirilmeli ve içsel motivasyona odaklanılarak aynı zamanda da çalışanla örgüt arasında bütünleşmeyi sağlayacak önlemler alınmalıdır. Düşük iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti bulunan çalışana gerekli iyileştirmeler yapıldığında eşik düzeyiyle aynı seviyede olan performansın daha da yükselmesi beklenmektedir.

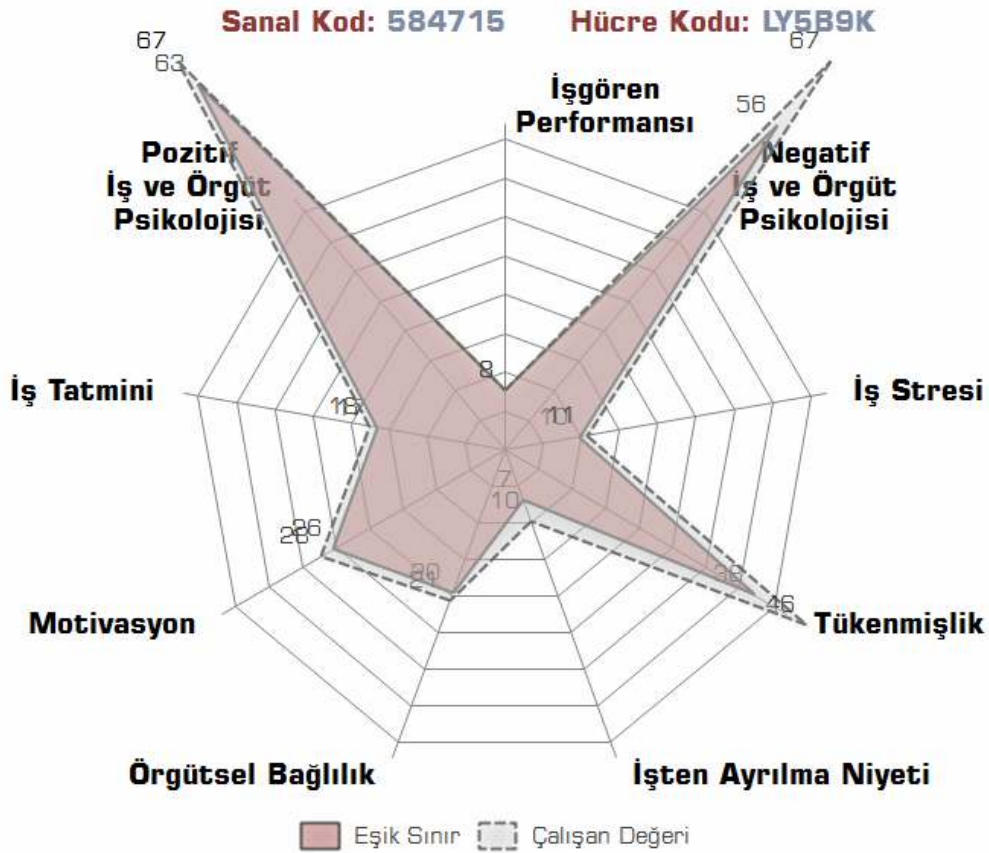
Şekil 4.22: GAP Analizi - 689028 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 584715 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.23'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden yüksek olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüte kıyasla çok yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferiyle uyumlu bir performans değeri gözlemlenmektedir. Bu çalışanın kritik düzeydeki çalışanlardan farkı, sadece negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sapmasıdır. Bu sapma

incelendiğinde; çalışanın iş stresinin, işten ayrılma niyetinin ve tükenmişliğinin örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Tükenmişlik detaylandırıldığında, çalışanın duygusal tükenmişliğinin örgüt atmosferinden çok fazla olduğu görülmektedir. Performans değeri ve duygusal bağlılık değeri dikkate alındığında, çalışanda işten ayrılma niyetinin gelişmesine neden olan faktörün duygusal tükenmişlik olduğu, yüksek içsel motivasyon ve yüksek içsel iş tatminine rağmen duygusal tükenmişliğin baskın olmasının çalışanın ile yaptığı iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

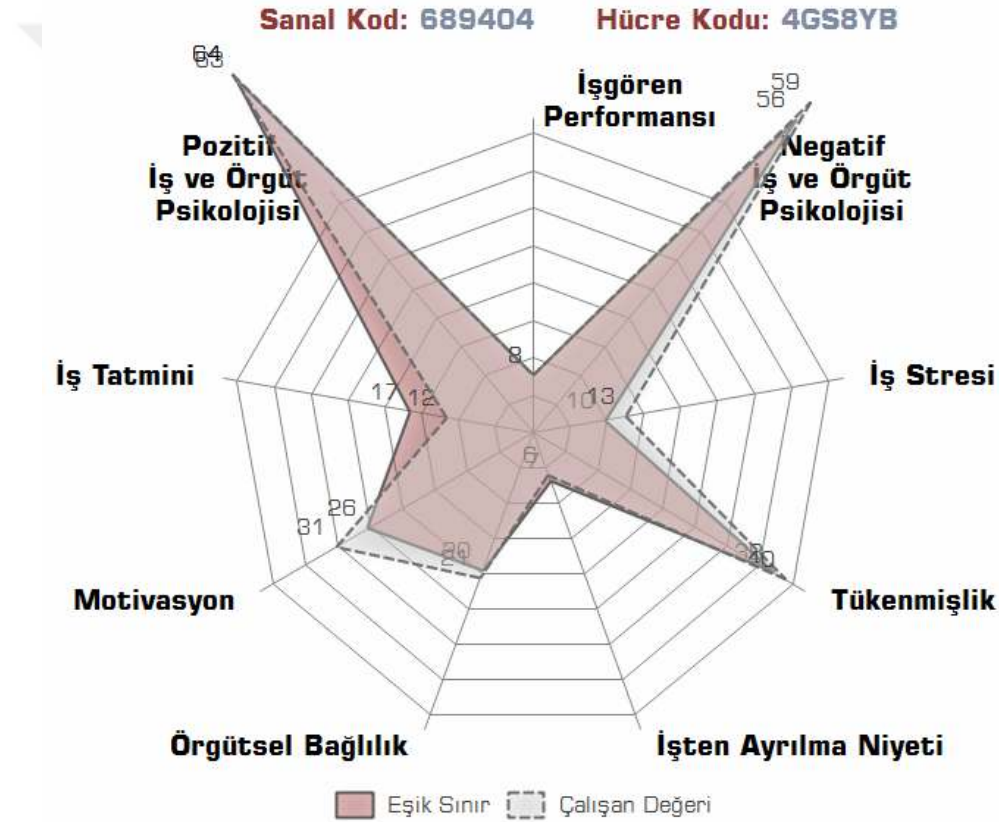
Şekil 4.23: GAP Analizi - 584715 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 689404 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.24'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferiyle uyumlu olduğu ancak negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüte kıyasla sınırdan yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferiyle uyumlu bir performans değeri gözlemlenmektedir. Bu çalışanın kritik düzeydeki çalışanlardan farkı, sadece

negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sapmasıdır. Bu sapma incelendiğinde; çalışanın iş stresinin örgüt atmosferinden yüksek, işten ayrılma niyetinin ve tükenmişlik değerinin ise örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu görülmektedir. Detaylı incelendiğinde, çalışanda özellikle içsel tatminin düşüklüğüne ve tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun yüksekliğine rağmen hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeyinin de yüksek olması dikkat çekmiştir. Dolayısıyla çalışanın işi ile ilgili uyumsuzluk sorunu çözüldüğünde iş stresi azalarak negatif iş ve örgüt psikolojisi uyumlu hale gelecek ve mevcut motivasyon potansiyeli ile işgören performansı artacaktır.

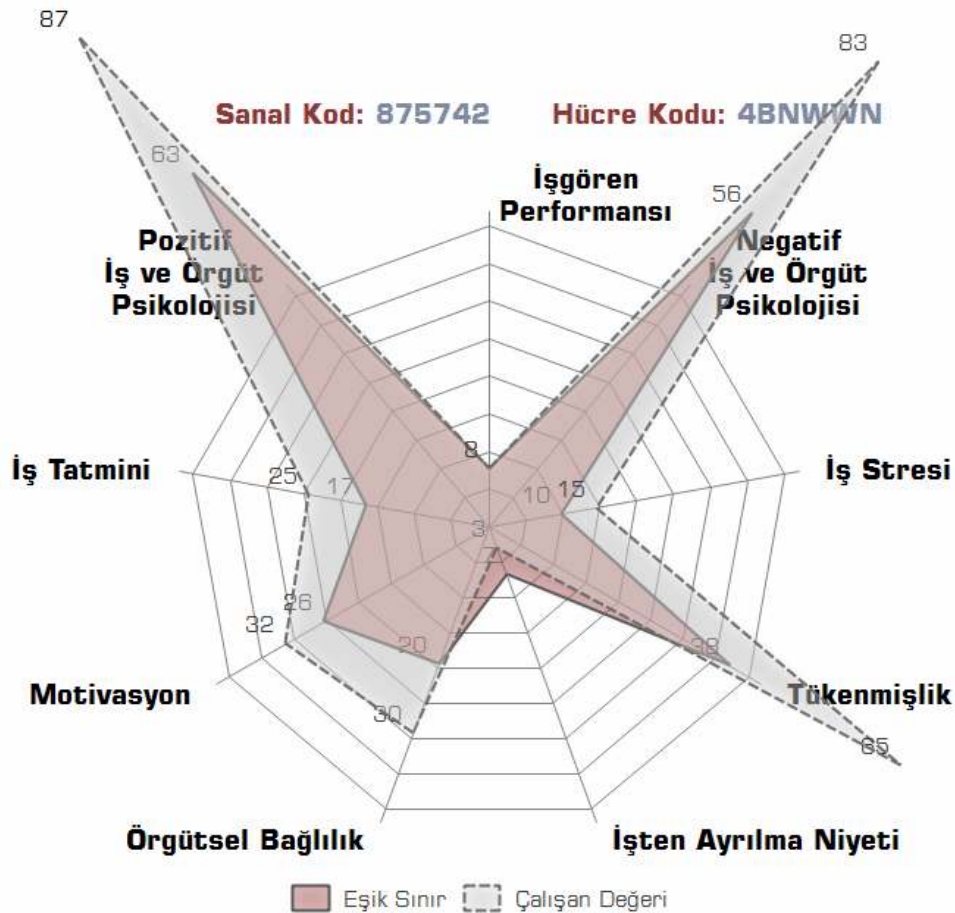
Şekil 4.24: GAP Analizi - 689404 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 875742 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.25'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın hem pozitif iş ve örgüt psikolojisinin hem de negatif iş ve örgüt psikolojisinin de örgüte kıyasla çok yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferiyle uyumlu bir performans değeri gözlemlenmektedir. Bu çalışanın kritik düzeydeki çalışanlardan farkı, sadece negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt

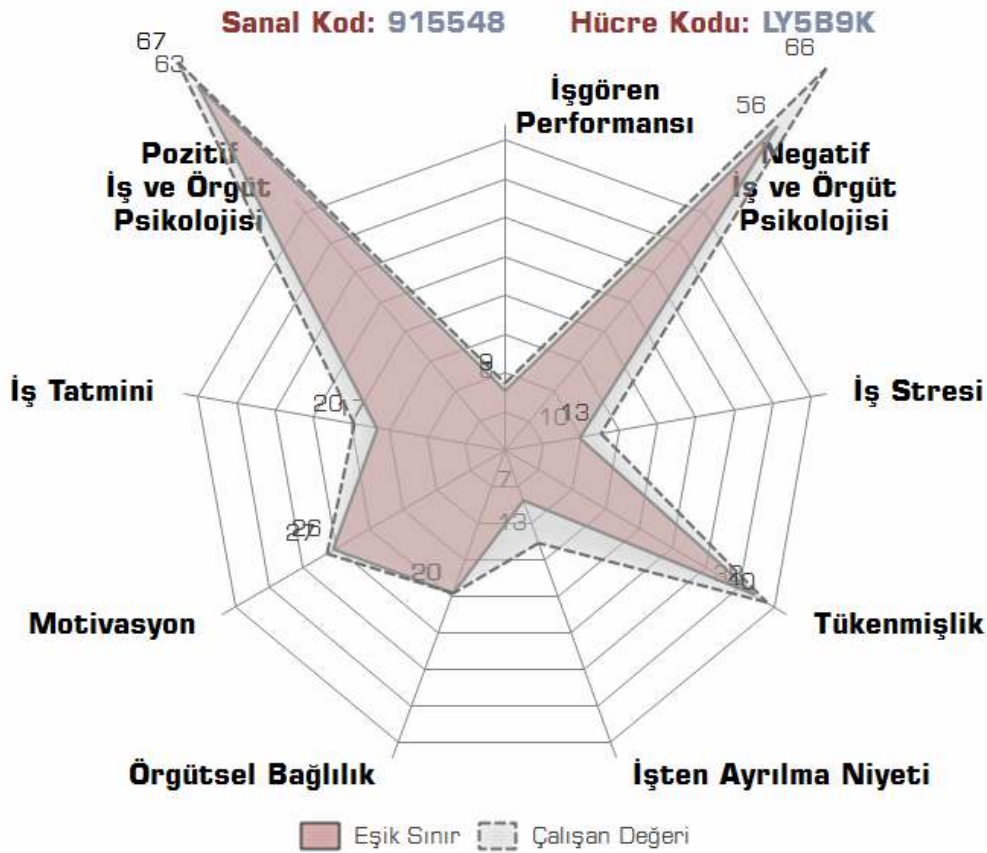
atmosferinden sapmasıdır. Bu sapma incelendiğinde; işten ayrılma niyetinin minimize olduğu, ancak iş stresinin ve özellikle de tükenmişliğin örgüt atmosferinden yoğun olduğu görülmektedir. Bunun sebebi araştırıldığında yüksek duygusal tükenmişlik, yüksek duyarsızlaşma ve başarı hissindeki düşüklük ile tükenmişliğin kronikleştiği saptanmıştır. Ancak çalışmada yüksek içsel motivasyon ve yüksek içsel tatmine rağmen tükenmişliğin kronikleşmesi ve bunun da işten ayrılma niyetinin neredeyse hiç etkilememesi dikkat çekmiştir. Bu durum çalışanın bağlılığının detaylı incelenmesini gerektirmiş ve bu inceleme sonucunda çalışmada yoğun devamlılık bağlılığının olduğu anlaşılmıştır. Çalışanın ekonomik nedenlerden dolayı yüksek tükenmişliğe rağmen örgütte çalışmaya devam ettiği belirlenmiştir. Çalışanın iş tatmini ve motivasyon düzeyindeki olumlu tablo dikkate alındığında, negatif iş ve örgüt psikolojisine yönelik iyileştirmeler ile devamlılık bağlılığının yerini duygusal bağlılığın alabileceği ve bunun da performans üzerinde önemli düzeyde olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Şekil 4.25: GAP Analizi - 875742 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



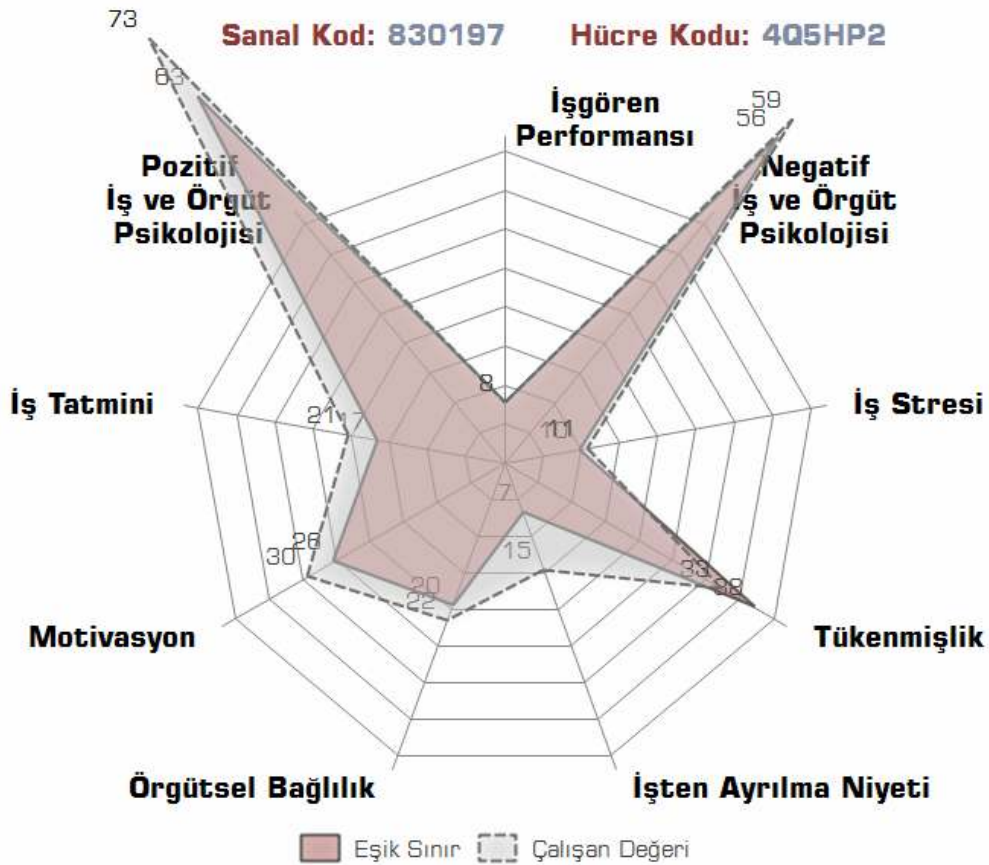
Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 915548 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.26'da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden yüksek olduğu ancak negatif iş ve örgüt psikolojisinin de örgüte kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin üstünde bir performans değeri gözlemlenmektedir. Çalışandaki sapma incelendiğinde; çalışanda iş stresinde, tükenmişlikte ve özellikle de işten ayrılma niyetinde yoğun sapma olduğu belirlenmiştir. Detaylı incelendiğinde; çalışanda duyarsızlaşmanın örgüt atmosferinin çok üstünde olduğu saptanmıştır. Çalışanın genel itibarıyla örgüte uyum sağlamasına rağmen duyarsızlaşması ve işten ayrılma niyeti geliştirmesi nedeniyle örgütsel bağlılığı incelenmiş ve devamlılık bağlılığının baskın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanın kendi performans ve motivasyonunu değerlendirdiğinde örgütle özdeşleşemediği, başka arayışlar içerisinde olduğu ve uygun bir örgüt bulduğunda mevcut örgütünü terk edeceği anlaşılmaktadır.

Şekil 4.26: GAP Analizi - 915548 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



Psikolojik benchmarking gerçekleştirilen 830197 sanal kodlu olumsuz düzeydeki çalışana ait GAP grafiği Şekil 4.27’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; ilgili çalışanın pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden çok yüksek olduğu ancak negatif iş ve örgüt psikolojisinin de örgüte kıyasla sınırdan yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın işgören performansının örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Çalışandaki sapma incelendiğinde; iş stresinin sınırdan yüksek, tükenmişliğin sınırdan düşük ve işten ayrılma niyetinin ise örgüt atmosferinden çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Detaylandırıldığında; duygusal tükenmişlikteki artış dikkat çekmiştir. Çalışanın duygusal ve normatif bağlılığının yüksek olması örgütüyle özdeşleştiğini göstermekte, örgüte olan bağlılığıyla ilintili olarak performansının kabul edilebilir olduğu ancak yaptığı işle özdeşleşemediğinden dolayı işten ayrılma niyetinin geliştiği görülmektedir.

Şekil 4.27: GAP Analizi - 830197 Sanal Kodlu Olumsuz Düzeydeki Çalışan



4.9.6. Hücresel Benchmarking Uygulaması

Psikolojik benchmarking uygulanan çalışanlara yönelik hücresel benchmarking başlangıcı Tablo 4.29’da ifade edilmiştir. Tabloda kendi hücresi içerisinde hücre atmosferinden sapma gösteren çalışanlar ifade edilmektedir.

Tablo 4.29: Hücrelerin Ortalama Değerleri

Sanal Kodlar	İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Hücre Kodu
348861	6	63	65	V6RWFF
546805	6	62	61	
677472	2*	49*	72*	
Ortalama	4,66	58	66	
166313	9	62	68*	7MXVUL
129793	7*	55*	62*	
128546	7*	45*	57	
433948	9	54*	59	
625504	7*	71	52	
974860	8	49*	56	
851652	10	68	59	
Ortalama	8,14	57,71	59	
129444	9	72	52	S8NTVQ
76289	8	79	72*	
181721	6*	63	68*	
242310	8	73	47	
394107	8	65	59*	
496828	8	72	42	
558463	7	58*	52	
671976	8	77	58*	
676340	7	36*	62*	
688337	5*	58*	62*	
844104	10	59*	57	
913477	7	36*	62*	
Ortalama	7,58	62,33	57,75	
966533	6*	46*	62*	Y4JB5H
595948	9	72	37	
480608	10	73	57*	
Ortalama	8,33333333	63,66	52	
247970	9	75	54*	4BNWWN
702508	8*	64*	66*	
689028	8*	55*	30	
982234	10	68*	46	
875742	8*	87	83*	
787430	10	65*	38	
Ortalama	8,83	69	52,83	
* Hücrenin eşik değerinden sapma gösteren değişkenler.				

Tablo 4.29: Hücrelerin Ortalama Değerleri (devamı)

Sanal Kodlar	İşgören Performansı	Pozitif İş ve Örgüt Psikolojisi	Negatif İş ve Örgüt Psikolojisi	Hücre Kodu
915548	9	67	66*	LY5B9K
584715	8	67	67*	
794504	4*	64	67*	
800957	7	59*	63	
258979	8	63*	52	
Ortalama	7,2	64	63	
135736	6*	58	59*	4GS8YB
568148	10	68	44	
593239	8	49*	61*	
754227	7*	52*	57*	
689404	8	64	59*	
Ortalama	7,8	58	56	
103029	8*	64*	44	9AVN7M
223435	8*	62*	51	
149059	10	57*	55*	
716265	10	73	50	
776503	10	71	52*	
782381	8*	64*	56*	
Ortalama	9	65,16	51,33	
610108	7*	72	49*	7M6K2X
696846	8*	71	32	
575027	10	71	47*	
Ortalama	8,33	71	42,66	
830197	8*	73	59	4Q5HP2
681263	8*	66	41	
749934	9	65*	42	
305005	9	61*	67*	
Ortalama	8,5	66,25	52,25	
711007	9*	58*	52*	ZN8R8Z
453930	10	64	47	
Ortalama	9,5	61	49,5	

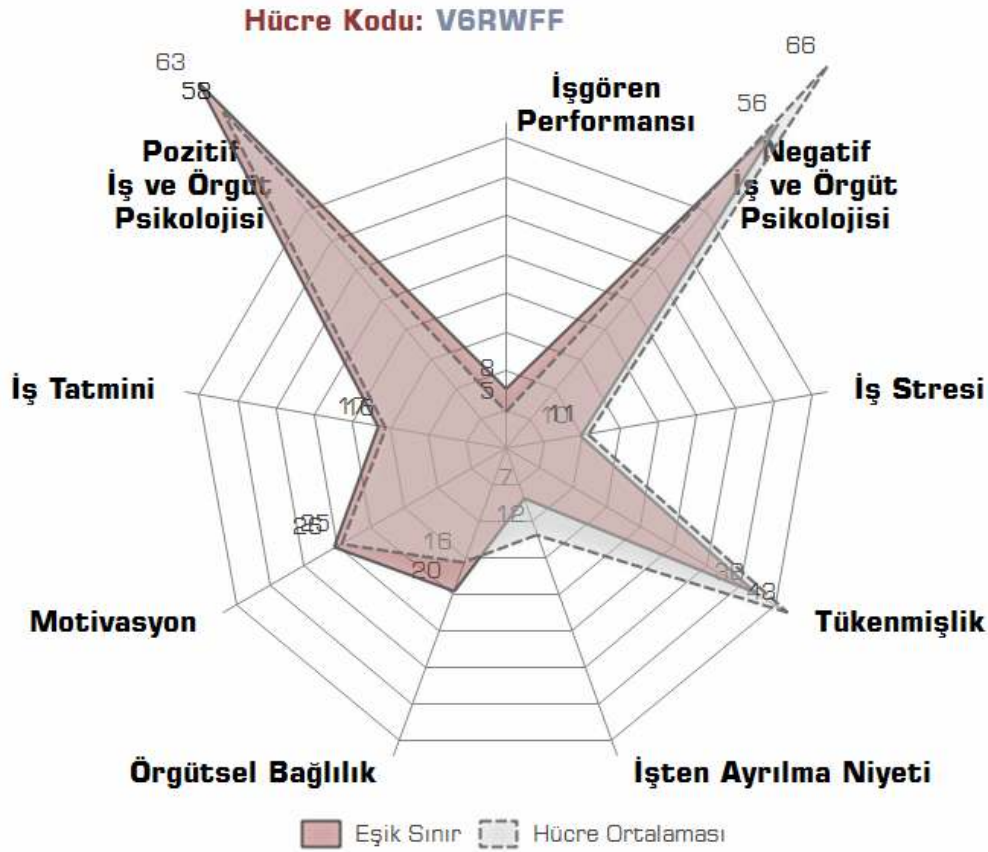
* Hücrenin eşik değerinden sapma gösteren değişkenler.

Bu tablo incelendiğinde; incelenen 11 çalışma hücresi içerisinde V6RWFF, S8NTVQ, LY5B9K ve 4GS8YB kodlu 4 hücrenin işgören performansının örgüt atmosferinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 7M6K2X, 4Q5HP2 ve 4BNWWN kodlu hücrelerin pozitif iş ve örgüt psikolojisindeki yoğunluk dikkat çekmiştir. Negatif iş ve örgüt psikolojisi değerlendirildiğinde, özellikle V6RWFF ve LY5B9K kodlu hücrelerde yüksek seviye saptanmıştır.

Hücrel benchmarking gerçekleştirilen V6RWFF kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.28’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden daha düşük olduğu, negatif iş ve

örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Hücresinin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinin çok altında bir performans değeri gözlemlenmektedir. Hücredeki bu sapmalar incelendiğinde; iş tatmini, motivasyon ve özellikle de örgütsel bağlılığın örgüt atmosferinden düşük olduğu; tükenmişlik, iş stresi ve özellikle de işten ayrılma niyetinin ise örgüt atmosferinden yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, 3 çalışanın bulunduğu V6RWFF hücresinde yönetimsel sorunlar dikkat çekmekte, kötü çalışma koşulları ve kötü hücre atmosferinden kaynaklı performans düşüklüğünün dominant olduğu görülmektedir.

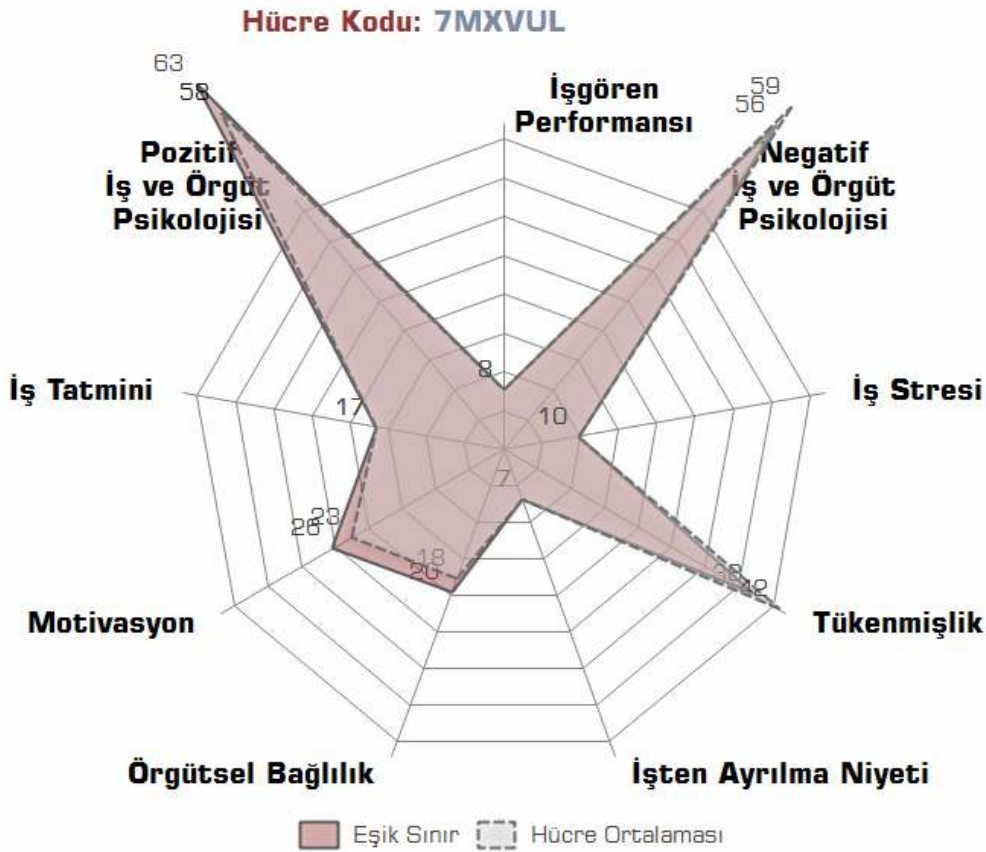
Şekil 4.28: V6RWFF Hücresine Yönelik GAP Analizi



Hücresel benchmarking gerçekleştirilen 7MXVUL kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.29’da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Hücresinin işgören performansı değerlendirildiğinde örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Hücredeki bu sapmalar incelendiğinde; motivasyon ve örgütsel bağlılığın örgüt atmosferinden düşük olduğu, iş stresi ve işten ayrılma

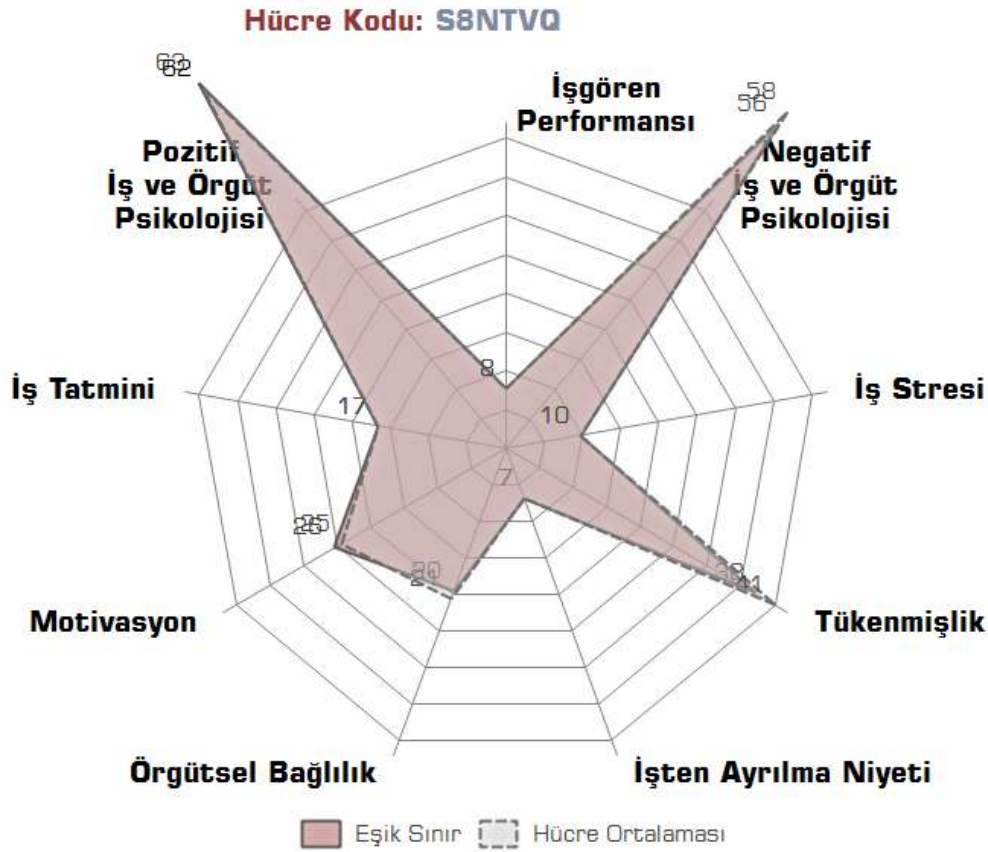
niyetinin örgüt atmosferine uyum sağladığı, hücredeki tükenmişliğin ise örgüt atmosferinden sınırdan yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, 7 çalışan bulunduğu 7MXVUL hücresinde özellikle çalışanların teşviki konusunda ciddi bir problem gözlemlenmekte, her ne kadar bu durum işten ayrılma niyetini mevcut şartlarda tetiklememiş olsa da hücre çalışanlarında tükenmişliğe etki etmeye başladığı da görülmektedir.

Şekil 4.29: 7MXVUL Hücresine Yönelik GAP Analizi



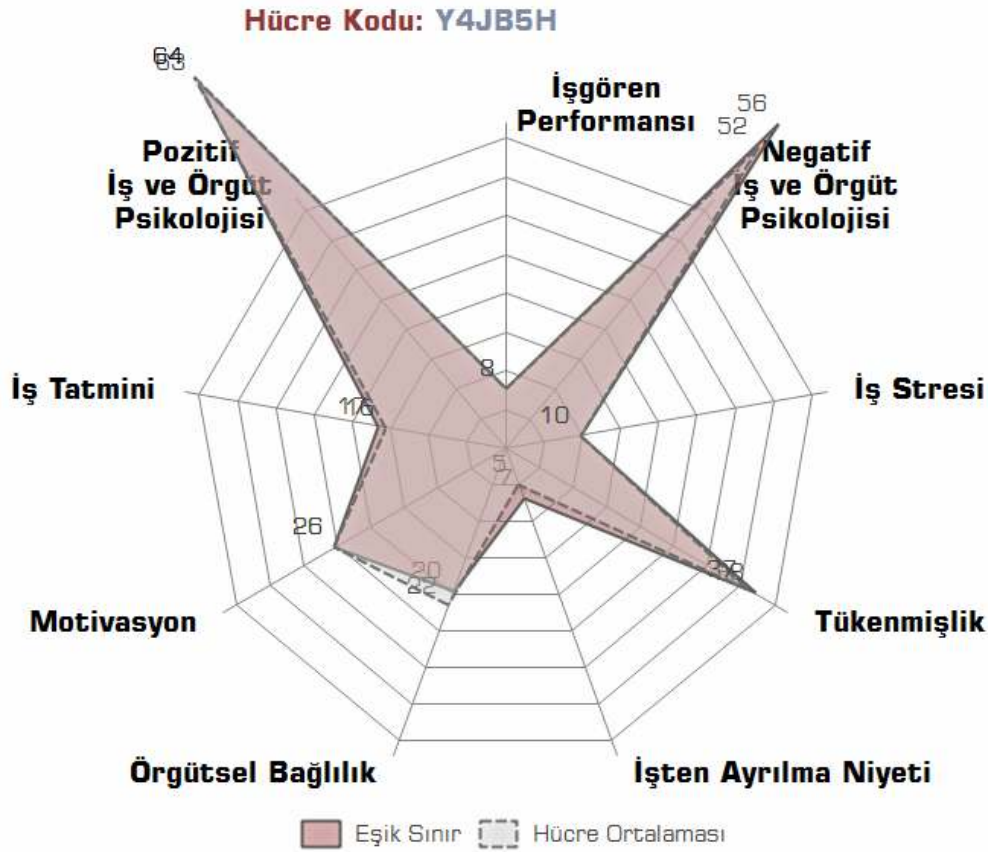
Hücresel benchmarking gerçekleştirilen S8NTVQ kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.30'da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin hem pozitif iş ve örgüt psikolojisinin hem de negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sınırdan yüksek olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferine uyum gösterdiği gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 12 çalışanın bulunduğu S8NTVQ hücresinin hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanlara yönelik dışsal teşvik ve iyileştirmeler ile hücre performansının rahatlıkla daha üst seviyeye çıkartılabileceği görülmektedir.

Şekil 4.30: S8NTVQ Hücresine Yönelik GAP Analizi



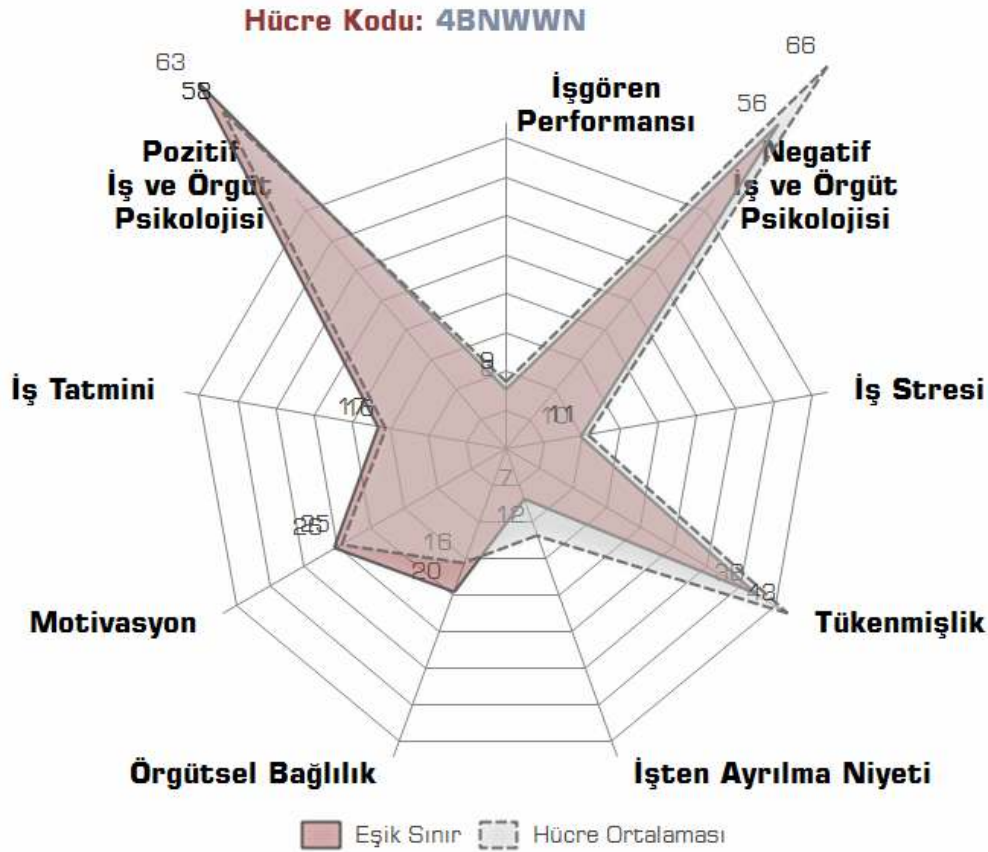
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen Y4JB5H kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.31’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin hem pozitif iş ve örgüt psikolojisinin hem de negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden sınırdaki yüksek olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferine uyum gösterdiği gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 3 çalışanın bulunduğu Y4JB5H hücresinin hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanların örgüte bağlı oldukları, tükenmişliğin kabul edilebilir seviyede olduğu, hücre atmosferinin kontrolünün başarılı olduğu ve gerçekleştirilecek basit düzeyde iyileştirmeler ile hücre performansının çok daha üst seviyeye çıkartılabileceği görülmektedir.

Şekil 4.31: Y4JB5H Hücresine Yönelik GAP Analizi



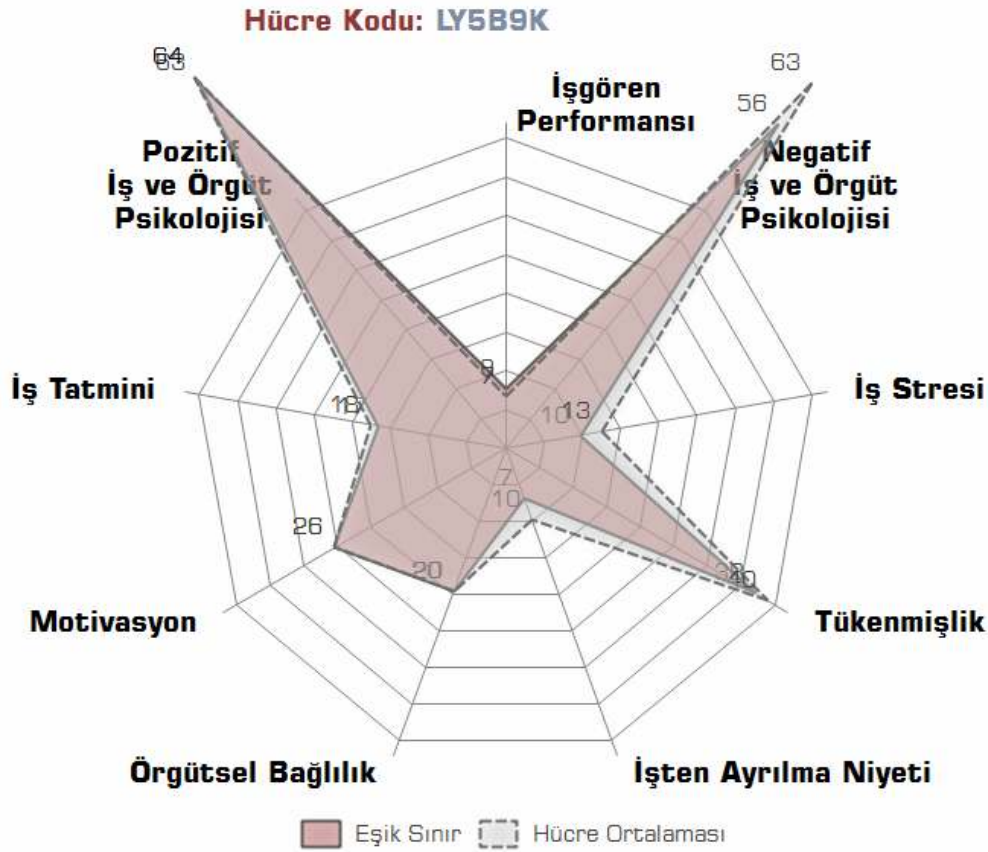
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen 4BNWWN kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.32’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden yüksek olduğu, aynı zamanda negatif iş ve örgüt psikolojisinin de örgütün atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde, örgüt atmosferinin altında bir performans değeri gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 6 çalışanın bulunduğu 4BNWWN hücresinin hücre atmosferinin negatifliğe yatkın olduğu, çalışanların örgüte bağlılığında düşüklüğün olduğu, tükenmişlik ve özellikle de işten ayrılma niyetinde örgütün geneline göre yoğun artış olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, 4BNWWN hücresinde çalışanların iş tatmini ve motivasyon konusunda gerekli iyileştirmelerin yeterli olmadığı, tükenmişliği kronikleşerek işten ayrılma niyetine dönüştüğü ve bunun da işgören performansının önemli derecede olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Şekil 4.32: 4BNWWN Hücresine Yönelik GAP Analizi



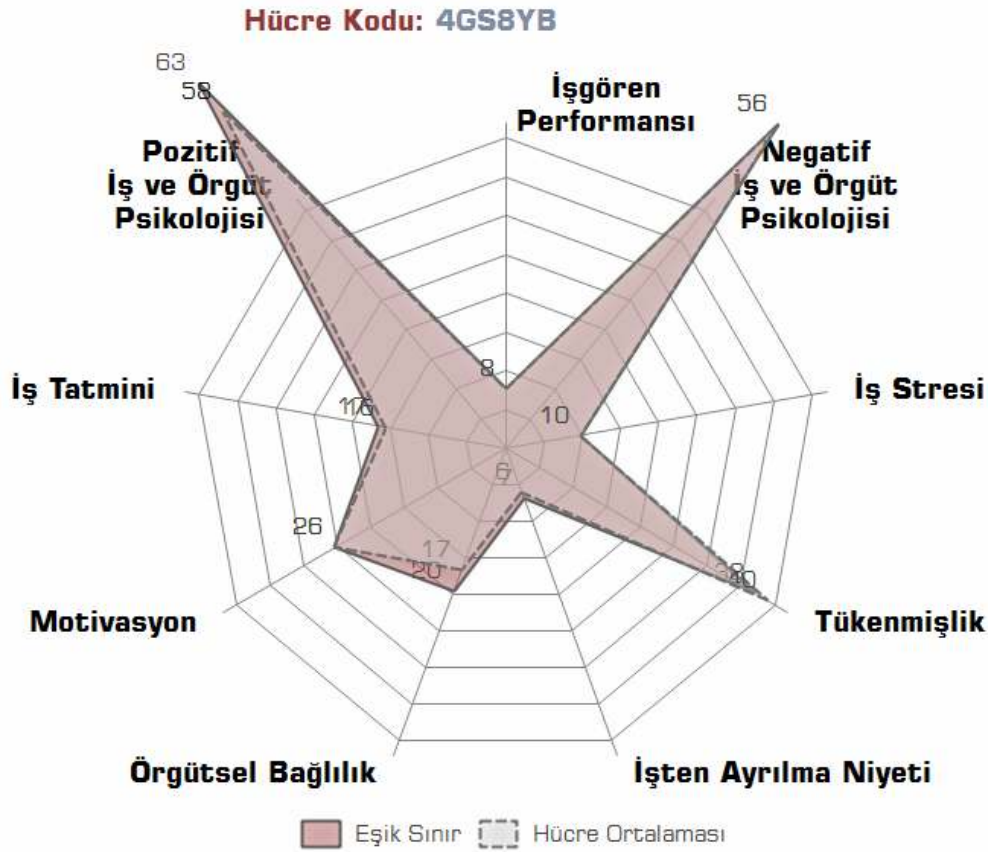
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen LY5B9K kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.33'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferine uyum sağladığı görülmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 5 çalışanın bulunduğu LY5B9K hücresinin hücre atmosferinde negatifliğin baskın olduğu, çalışanların örgüte bağlı oldukları, işe motive oldukları ancak iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin de artış gösterdiği görülmekte, ancak hücre performansının örgüte hakim işgören performansı düzeyinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, hücre içerisinde örgüte uyumluluk gözlemlenmesine rağmen çalışanlarda yüksek iş stresi, artan tükenmişlik ve yoğun işten ayrılma niyetinin detaylıca araştırılması gerekmektedir.

Şekil 4.33: LY5B9K Hücresine Yönelik GAP Analizi



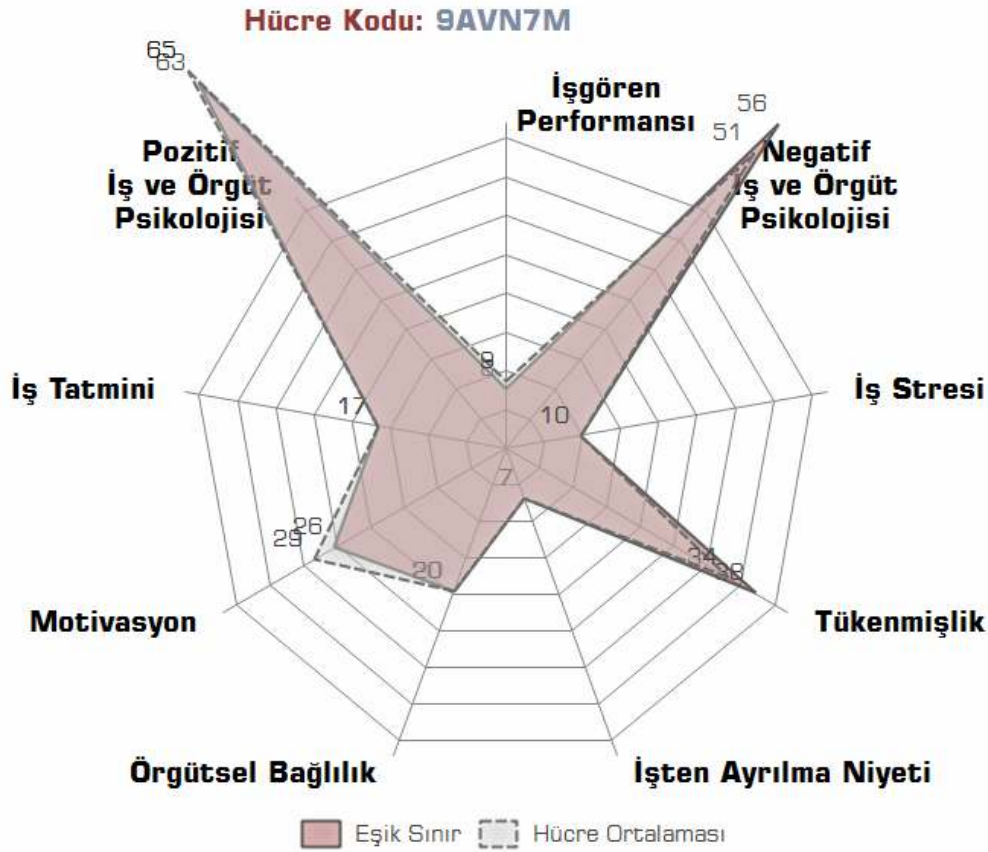
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen 4GS8YB kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.34'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden düşük olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferine uyum gösterdiği gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 5 çalışanın bulunduğu 4GS8YB hücresinin hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanların motive olduğu, iş stresinin çalışma ortamı ile uyumlu olduğu, işten ayrılma niyetinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ancak iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu, ayrıca tükenmişliklerinin örgüt atmosferinden sınırda yüksek olduğu saptanmıştır. Bu hücrede uygulanması gerekli temel gereksinimler; iş tatminini ve aidiyet hissiyle örgüte bağlılığı arttıracak iyileştirmeler ile sınırda seyreden tükenmişliğin artmasını önleyecek stratejilerdir.

Şekil 4.34: 4GS8YB Hücresine Yönelik GAP Analizi



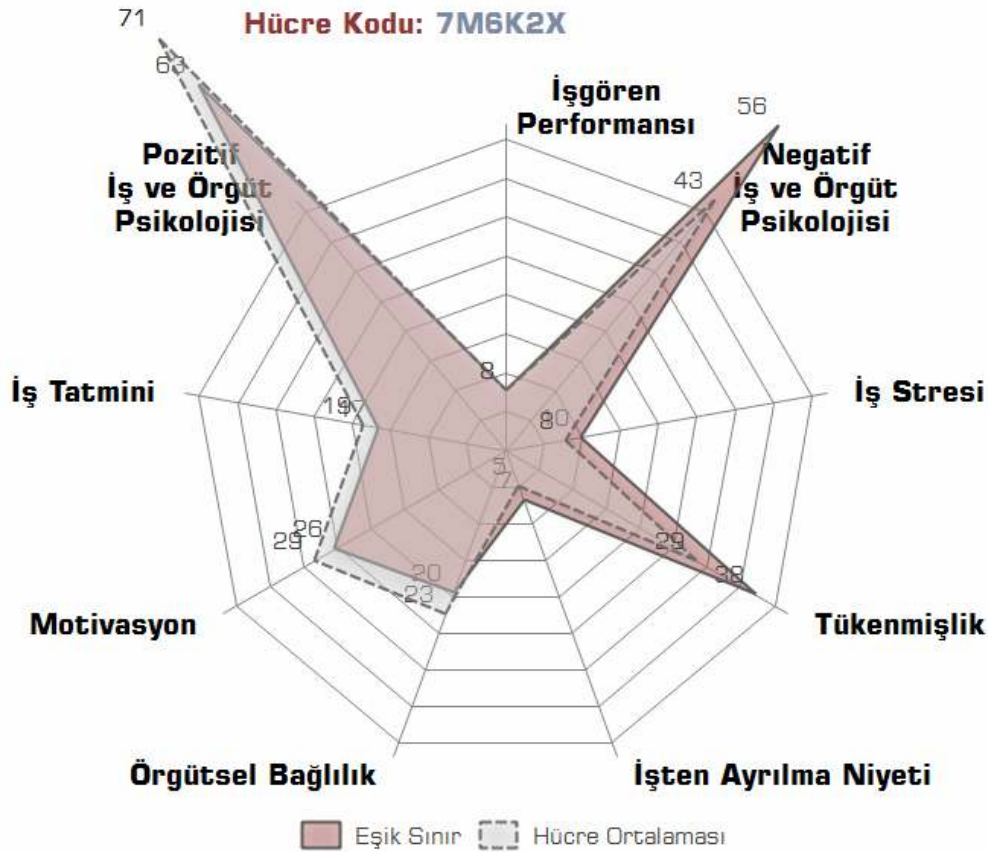
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen 9AVN7M kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.35'te yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden yüksek olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden düşük olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde, örgüt atmosferinin üstünde bir performans değeri gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 9AVN7M hücresinde çalışan 6 personelin hiçbirinin psikolojik benchmarkinge tabi tutulmadığı, psikolojik benchmarkinge dâhil olmasına gerek olmayan dört hücreden birisi olduğu, hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanların örgüte bağlı oldukları, işten ayrılma niyetlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu, iş motive oldukları, iş tatminlerinin yüksek, iş streslerinin düşük olduğu, hücre atmosferinin kontrolünün başarılı olduğu ve gerçekleştirilecek basit düzeyde iyileştirmeler ile hücre performansının çok daha üst seviyeye çıkartılabileceği görülmektedir.

Şekil 4.35: 9AVN7M Hücresine Yönelik GAP Analizi



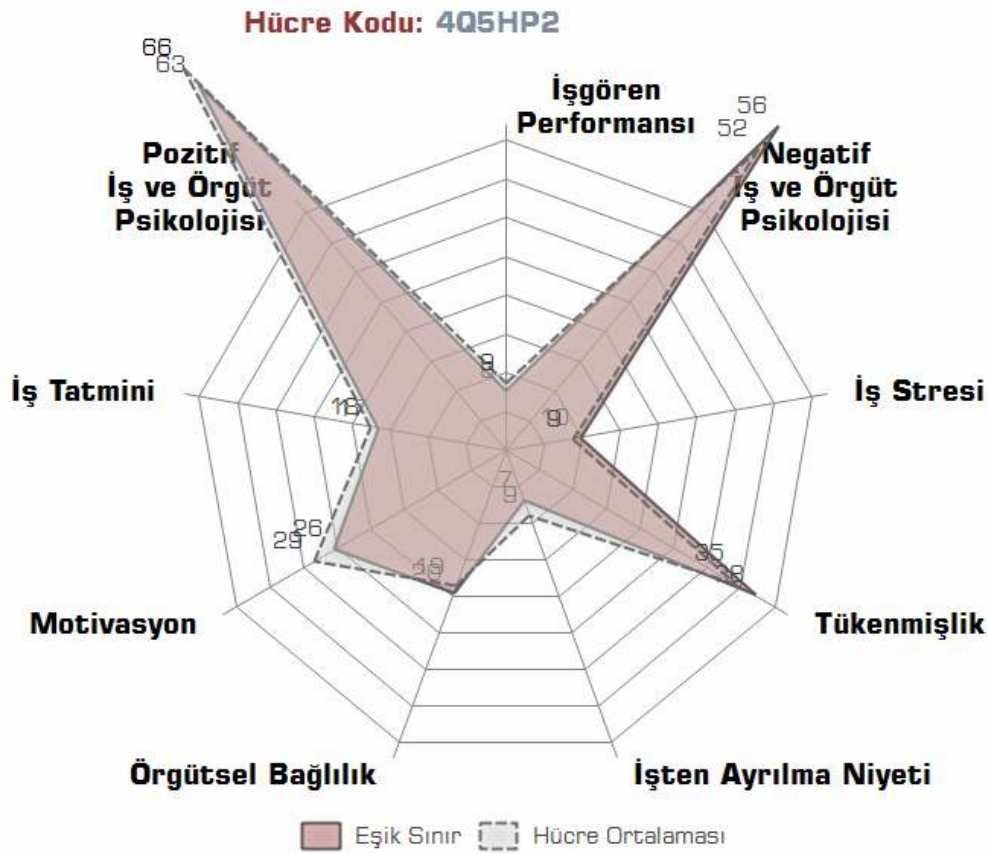
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen 7M6K2X kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.36’da yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgütün atmosferinden çok yüksek olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden daha düşük olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde, örgüt atmosferiyle uyumlu bir performans değeri gözlemlenmektedir. Hücre incelendiğinde; çalışan 3 personelin hiçbirinin psikolojik benchmarkinge tabi tutulmadığı, psikolojik benchmarkinge dâhil olmasına gerek olmayan dört hücreden birisi olduğu, hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanların örgüte bağlı oldukları, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, işe motive oldukları, iş tatmininin yüksek olduğu, örgüte bağlı oldukları, tükenmişlik düzeylerinin ve iş stresinin düşük olduğu saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde; hücre atmosferinin kontrolünün başarılı olduğu ve gerçekleştirilecek basit düzeyde iyileştirmeler ile hücre performansının çok daha üst seviyeye çıkartılabileceği görülmektedir.

Şekil 4.36: 7M6K2X Hücresine Yönelik GAP Analizi



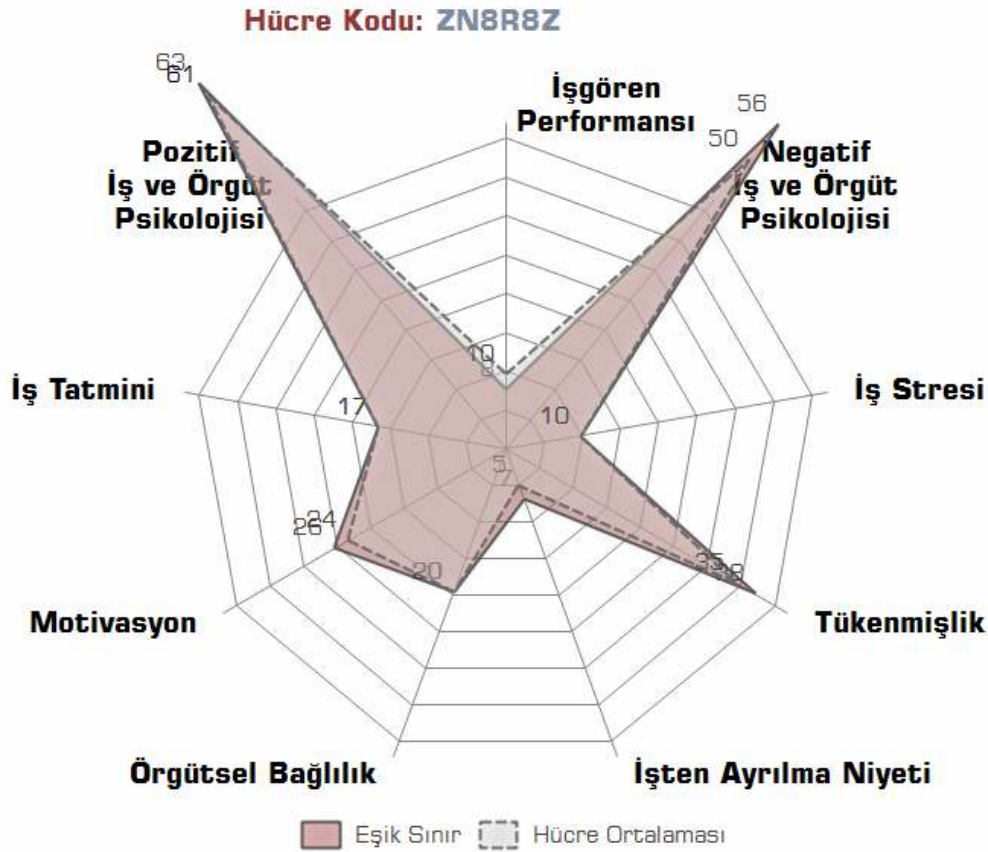
Hücrel benchmarking gerçekleştirilen 4Q5HP2 kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.37’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin hem pozitif iş ve örgüt psikolojisinin hem de negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferinden yüksek olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferine kıyasla daha yüksek performans gösterdiği gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 4 çalışan bulunduğu 4Q5HP2 hücresinin hücre atmosferinin optimal olduğu, çalışanların iş tatmininin ve işe motivasyonun bulunduğu, iş stresinin doğal seviyede olduğu, tükenmişliğin örgüt atmosferine göre daha düşük olduğu ancak işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ve örgütsel bağlılığın kısmen düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, hücre atmosferinin kontrolünün başarılı olduğu ifade edilebilir ancak çalışanların aidiyet duygusunun artırılması ve buna bağlı olarak sapma gösteren işten ayrılma niyetinin artmasının önlenmesi gerekmektedir. Hücrede gerçekleştirilecek basit düzeyde iyileştirmeler ile hücre performansının çok daha üst seviyeye çıkartılabileceği öngörülmektedir.

Şekil 4.37: 4Q5HP2 Hücresine Yönelik GAP Analizi



Hücrel benchmarking gerçekleştirilen ZN8R8Z kodlu hücreye ait GAP grafiği Şekil 4.38’de yer almaktadır. Bu grafik incelendiğinde; hücrenin pozitif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferine uyum sağladığı, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise örgüt atmosferinden düşük olduğu görülmektedir. Hücrenin işgören performansı değerlendirildiğinde ise örgüt atmosferinden daha yüksek bir performansa sahip olduğu gözlemlenmektedir. Genel olarak incelendiğinde; 2 çalışanın bulunduğu ZN8R8Z hücresinin hücre atmosferinin optimal olduğu, motivasyonun, iş stresinin ve tükenmişlik düzeyinin örgüt atmosferi ile uyumlu olduğu, işten ayrılma niyetinin düşük olduğu ancak çalışanlarda motivasyonun eksik olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, hücre atmosferinin kontrolünün başarılı olduğu ifade edilebilir ancak çalışanların motivasyon düzeylerinin ve iş tatminlerinin artırılması gerekmektedir. Bu iyileştirmeler ile hücre performansının çok daha üst seviyeye çıkartılabileceği öngörülmektedir.

Şekil 4.38: ZN8R8Z Hücresine Yönelik GAP Analizi



4.9.7. Örgütün Genel İçin Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Belirlenmesi

Gerçekleştirilen analizler ve psikolojik benchmarking sürecine göre; motivasyon değeri eşik değerinden düşük olan 21 çalışan, iş tatmini değeri eşik değerinden düşük olan 20 çalışan, örgütsel bağlılık değeri eşik değerinden düşük olan 22 çalışan, tükenmişlik değeri eşik değerinden yüksek olan 32 çalışan, iş stresi değeri eşik değerinden yüksek olan 24 çalışan, işten ayrılma niyeti eşik değerinden yüksek olan 24 çalışan, dışsal motivasyonu eşik değerinden düşük olan 23 çalışan, dışsal tatmini eşik değerinden düşük olan 19 çalışan, devamlılık bağlılığı eşik değerinden yüksek olan 36 çalışan, duygusal bağlılığı eşik değerinden düşük olan 24 çalışan ve işgören performansı eşik değerinden düşük olan 17 çalışan saptanmıştır. Psikolojik benchmarking modelinin uygulandığı araştırmanın örneklem hacminin 56 olduğu dikkate alındığında çalışanların yaklaşık %40'ının örgüt atmosferinden sapma gösterdiği dikkat çekmektedir.

Detaylı incelemelerde örgüt içerisinde veri elde edilen 11 hücrenin 7'sinde kritik düzeyde çalışan saptanmış, toplam 56 çalışan içerisinde ise 16 kritik, 6

olumlu ve 13 olumsuz çalışan sınıflandırılmıştır. Buna göre; negatif iş ve örgüt psikolojisi ortalaması en yüksek olan hücre V6RWFF, en düşük olan hücre ZN8R8Z; işgören performansı en yüksek olan hücre ZN8R8Z, en düşük olan hücre ise V6RWFF saptanmıştır. Kritik çalışan düzeyi en yoğun olan hücreler ise 7MXVUL ile S8NTVQ olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ELECTRE analizi sonucunda; örgüt atmosferinin optimalleştirilmesinde ve işgören performansı artırılmasında en olumlu etkiyi yapacak iki faktörün iş stresi ve iş tatmini olduğu, sonrasında ise motivasyon üzerine odaklanılması gerektiği saptanmıştır. İş ve örgüt psikolojisinin alt boyutları incelendiğinde, çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olduğu, tükenmişliğin, iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin önemli bir yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; psikolojik benchmarking uygulanan örgüt atmosferinin optimal olmadığı, iş stresinin doğal düzeylerin üzerinde çıktığı, çalışanlarda tükenmişliğin yoğun olarak görüldüğü, dışsal motive ve dışsal iş tatmini uygulamalarının yetersiz olduğu, devamlılık bağlılığının yüksek olduğu, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin de önemli oranda örgüt atmosferinde baskınlık gösterdiği ve bu faktörlerin de işgören performansı üzerinde olumsuz bir etki yaptığı gözlemlenmiştir. Örgüt çalışanları bireysel olarak incelendiğinde içsel iş tatmini ve içsel motivasyonu yüksek olan çalışanlarda bile performansın aynı oranda yükseklik göstermediği, çalışanların özellikle yönetimsel olarak destek beklediği açıkça gözlemlenmiştir. Motivasyonu ve iş tatmini yüksek olan çalışanlarda performansın istenilen seviyede olmaması, bozuk örgüt atmosferinin bir etkisi olarak yorumlanmıştır. Örgütteki bu bozukluk hücre bazında detaylandırıldığında özellikle V6RWFF, 7MXVUL ve S8NTVQ hücrelerinin, bireysel bazda detaylandırıldığında ise 677472, 676340, 794504 ve 913477 sanal kodlu çalışanların örgüt atmosferini yüksek düzeyde bozduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri çalışanlara yönelik gerçekleştireceği stratejilerde öncelikle bu üç hücre ve dört çalışan üzerinde yoğunlaşmalı, genel politika olarak dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmini faktörlerine yönelmeli, olağan dışı baskınlık gösteren iş stresinin nedenleri sorgulanmalı, kronikleşen tükenmişliğin kaynağını araştırarak ortadan kaldırmalı, çalışanlarda aidiyet duygusunu daha çok arttırarak devamlılık bağlılığını ve buna bağlı olarak örgütün uzun vadede planlamasını tehdit eden işten ayrılma niyetini minimize etmelidir. Bu noktada yöneticiler,

çalıştıkları örgütün kamu sektörü olmasına istinaden “işten ayrılmanın mümkün olmayacağı” yanılgısına düşmekte, bu durumu önemsememekte ve kronikleşen tükenmişlik devamlılık bağlılığı ile birleştiğinde örgütün etkinliği ve verimliliği kısıtlanmaktadır. Ayrıca, devamlılık bağlılığı bulunan çalışanlar kendi istekleri ile işten ayrılmamakta, çalışmaya devam etmekte, örgüt açısından tehlike arz etmekte, işten ayrılma niyetini benimsediklerinden dolayı da yönetsel hangi hamle yapılırsa yapılsın örgüte olan tutumları değişmemektedir. Bu ruhsal donatılara sahip çalışanlar örgüt performansını düşüren çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlarda işten ayrılma gerçekleşmese bile; işe geç gelme, işe gelmeme, iş yavaşlatma, isteksizlik, örgütsel sapma, çatışma ortamı yaratma gibi yönlendirici etkileri bulunduğu unutulmamalıdır.

4.9.8. Hücreler İçin Yönetim Merkezli Davranışsal Tutumların Belirlenmesi

Psikolojik benchmarking uygulanan örgütte bulunan ve araştırmaya katılan 56 çalışanın 11 hücre içerisinde dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu hücelere yönelik gerçekleştirilen incelemeler sonucunda; 4GS8YB, S8NTVQ, LY5B9K ve V6RWFF hücrelerinin işgören performansının örgüt atmosferine hâkim olan işgören performansı değerinden daha düşük seviyede olduğu, ayrıca S8NTVQ, V6RWFF ve LY5B9K hücrelerinin aynı zamanda negatif iş ve örgüt psikolojisi değerlerinin de örgüt atmosferinden yüksek olduğu saptanmıştır. Detaylı incelendiğinde örgütün en kritik düzeydeki hücresinin V6RWFF olduğu görülmektedir. Bu hücre içerisinde çalışan 677472, 348861 ve 5468053 kodlu 3 çalışanın da pozitif iş ve örgüt psikolojisinin düşük, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Örgütün en başarılı hücreleri ise, içerisinde 6 kişinin çalıştığı 9AVN7M kodlu hücre ve 3 kişinin çalıştığı 7M6K2X kodlu hücredir. Bu hücreler içerisindeki çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeyleri ile işgören performansı düzeylerinin örgüt atmosferinden daha iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

V6RWFF kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin kötü olduğu ve performansın düşük olduğu gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak hücre içerisinde kötü çalışma koşullarının ve yönetsel sorunların var olduğu düşünülmüştür. Özellikle hücredeki tüm çalışanların aynı durumda olması da bu kanıyı desteklemektedir. Dolayısıyla örgüt yönetiminin öncelikle hücre

yöneticisine yönelik bir tutum geliştirmesi gerekmektedir. Öncelikle hücre çalışanları ile görüşülerek hücre içerisindeki atmosferi bozan nedenler araştırılmalı, hücre yöneticisi ile ilgili bir problemin var olup olmadığı netleştirilmelidir. Bu hücredeki 3 çalışanın da iş ve örgüt psikolojisi düzeylerinin neden saptığı detaylıca araştırılmalı, hücre yöneticisinin davranışları ve hücre içerisindeki atmosfer yakından izlenmelidir. Yapılacak araştırma sonucuna göre; hücre yöneticisinin değiştirilmesi, çalışanların farklı hücrelere rotasyonu yapılarak orada lokal iyileştirilmeleri ve yerlerine başka çalışanların rotasyon yapılarak hücre performansının artırılması, hücrenin ortadan kaldırılarak iş yükünün diğer hücrelere bölünmesi, kişi-iş uyumsuzluğuna yönelik rotasyon gibi yöntemler uygulanabilir. Bu düzeydeki bir hücrede cezalandırmanın yapıcı etkisi beklenmemektedir.

7MXVUL kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin kabul edilebilir olduğu, performansın sınırda olduğu ancak tükenmişliğin yoğunluk gösterdiği gözlemlenmiştir. Hücre içerisindeki 7 çalışan detaylı incelendiğinde, hücre yönetiminin dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmininde önemli derecede eksikliği olduğu saptanmış ve bu durum örgütsel bağlılığa da yansımıştır. Negatif eğilimi sınırda baskın olan hücrede kronikleşen yönetsel bir sorun görülmemiştir. Ancak hücre yönetiminin çalışanları motive etmesi, iş tatminini artırması ve aidiyet oluşturacak faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, hücre içerisinde tükenmişlik düzeyi dikkat çeken 166313, 128546, 625504, 815652 ve 129793 sanal kodlu çalışanlar yakından incelenmeli, görev dağılımında önemli sorumlulukların verilmesinde 851652 sanal kodlu çalışanın yüksek performans düzeyi dikkate alınmalıdır. İş ve örgüt psikolojisinde sorun olmamasına rağmen düşük performans gösteren 625504 sanal kodlu çalışanın sosyal kaytarması engellenmelidir.

S8NTVQ kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansının sınırda olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 12 çalışanın bulunduğu hücre detaylı incelendiğinde 688337, 676340 ve 913477 sanal kodlu çalışanların hücrenin aksine iş ve örgüt psikolojisinin hem pozitif hem de negatif yönde sapma yaptığı görülmüştür. Bu çalışanlarda özellikle tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti

baskınlık göstermektedir. Dolayısıyla, öncelikli olarak örgüt yönetimi tarafından bu çalışanlar izlenmeli, hücre yönetiminin hücre içerisinde gruplaştırmacı veya kayırmacı bir politikasının olup olmadığını saptamalıdır. Eğer hücre yönetimi çalışanlar içerisinde kendisine yakın olanlar veya olmayanlar şeklinde bir informal bağ kurmuş ise hücre yöneticisi değiştirilmeli, hücre içerisinde adalet sağlanmalı ve informal yapı rotasyonla dağıtılmalıdır. Eğer ki hücre içerisinde böyle bir durum yoksa; çalışanların iş yükü dağılımları, kişi-iş uyumları ve sorumluluk düzeyleri incelenmelidir. Hücre yönetiminden bağımsız olarak çalışanlar arasında oluşturulan bir baskın grup var ise bu gruba müdahale edilmeli, diğer çalışanlarda tükenmişliğe neden olan faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

Y4BJ5H kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansının sınırdaki olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu dikkate alındığında, hücre yönetiminin çalışanlarına yönelik daha fazla desteği ve motive edici politikaları sonucunda işgören performansının daha çok artması beklenmektedir. Ancak, özellikle 966533 sanal kodlu çalışanın hücre atmosferinden sapmasının nedenleri araştırılmalı, yoğun tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin incelenmesi gerekmektedir. Diğer çalışanların oldukça iyi durumda olmasına rağmen bu çalışanın çok fazla sapma göstermesi dikkat çekmektedir. Çalışan üzerinde mobbing, baskı, aşırı iş yükü ve dışlanma gibi faktörler incelenmelidir. Eğer hücre yönetimi dışında gelişen bir baskı durumu var ise diğer çalışanlara gerekli uyarılar yapılmalı ve süreç izlenmelidir. Çözümlemeyen bir durum var ise görev ayrımı yapılarak veya rotasyon gerçekleştirilerek çatışma sonlandırılabilir.

4BNWWN kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansının yüksek olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. 6 çalışanın bulunduğu hücrede pozitif iş ve örgüt psikolojisinin yüksek düzeyde baskın olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise sınırdaki optimal olduğu, bu durumun da işten ayrılma niyetinin gelişimini yavaşlattığı görülmektedir. İşgören performansı ise hücresel benchmarking içerisinde beklenen düzeyde değildir. Dolayısıyla hücre yönetimi, başarılı motivasyon ve iş tatmini desteğine rağmen neden işgören performansının istenen düzeye ulaşmadığını araştırmalı ve bu sorun üzerinde odaklanmalıdır. Ayrıca

hücredeki diğer çalışanlarla kıyaslandığında çok yüksek düzeyde negatif iş ve örgüt psikolojisine sahip olan 875742 kodlu çalışanın detaylı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

LY5B9K kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansının sınırda olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak hücre atmosferinde baskınlık gösteren işten ayrılma niyeti dikkat çekmiştir. Detaylı incelendiğinde, hücredeki 794504, 800957 ve 915548 sanal kodlu çalışanların hücredeki diğer çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinde önemli bir sapma bulunmaktadır. Hücre içerisinde örgüte adaptasyonu en yüksek olan ise 258979 sanal kodlu çalışandır. Bu çalışanın hücre içerisindeki görevlendirmelerde iş ve örgüt psikolojisi dikkate alınmalı, diğer çalışanlarda ise tükenmişliğe ve dolaylı olarak işten ayrılma niyetine neden olan faktörler üzerinde odaklanılmalıdır. Hücrede pozitif iş ve örgüt psikolojisinin sınırda olması, işten ayrılma niyetinin yüksek olması ve bir çalışan hariç diğer çalışanlarda tükenmişliğin saptanması hücre yönetiminde bir sorun olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte hücre yöneticisinin de çalışanlara karşı tutumları yakından izlenmeli, çalışanlarla detaylı görüşmeler yapılmalıdır.

4GS8YB kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansının sınırda olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, hücre içerisindeki çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin düşük olması da dikkat çekmiştir. Detaylı incelendiğinde, hücredeki bu sapmanın temel olarak 754227 ve 593239 sanal kodlu çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Negatif iş ve örgüt psikolojisinin örgüt atmosferiyle uyumlu olduğu dikkate alındığında, hücre içerisinde çalışanlara yönelik dışsal motivasyon ve dışsal iş tatmini uygulamalarının işgören performansını önemli ölçüde arttıracakları öngörülmektedir. Ayrıca, 754227 sanal kodlu çalışanın işten ayrılma niyeti geliştirmemesine rağmen oldukça düşüklük gösteren örgütsel bağlılık düzeyinin yakından takip edilmesi, dışsal iş tatmini ve hücredeki tüm çalışanlarda aidiyeti artırıcı politikaların izlenmesi gerekmektedir.

4Q5HP2 kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansın sınırda olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, olumlu bu tablonun yanında hücre çalışanlarının

işten ayrılma niyeti geliştirdiği de görülmektedir. Düşük iş stresi, düşük tükenmişlik ve yüksek motivasyona rağmen neden işten ayrılma niyeti geliştiği örgüt yönetimi tarafından incelenmelidir. Aksi takdirde bu derece iyi iş ve örgüt psikolojisine sahip çalışanların örgütten ayrılması doğrudan işgören performansını etkileyecektir. Dolayısıyla, hücrenin tamamına bakıldığında bu durum iki şekilde açıklanabilmektedir. Birincisi, görev bilinci yüksek hücre çalışanları ile hücre yöneticisi arasındaki uyumsuzluk sonucu gelişen işten ayrılma isteği. İkincisi, yüksek iş ve örgüt psikolojisine ve yüksek işgören performansına sahip çalışanların kendisini daha iyi yerde görmek istemesi ve buna bağlı olarak örgütten bağımsız işten ayrılma niyeti geliştirmesidir. Mevcut duruma göre ikinci olasılık daha baskın gözükmemektedir. Bu durumda örgüt yönetimi, yükselme imkânı, kariyer imkânı, devamlılık bağlılığı ve aidiyet gibi faktörler geliştirerek çalışanları örgütte tutmak için çabalamalıdır.

ZN8R8Z kodlu hücre incelendiğinde; hücrede örgüt atmosferinin optimal olduğu, hücre performansın yüksek olduğu, genel olarak ise hücrenin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. 2 çalışanın bulunduğu hücrede pozitif iş ve örgüt psikolojisinin sınırda yüksek olduğu, negatif iş ve örgüt psikolojisinin ise optimal olduğu, bu durumun da işten ayrılma niyetinin gelişimini yavaşlattığı görülmektedir. Hücre içerisinde yönetim tarafından gerekli motivasyonun ve iş dışsal iş tatmininin sağlanmadığı, bunun da işgören performansına olumsuz yansıdığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla hücre yönetiminin genel olarak motivasyon ve iş tatmini üzerine odaklanması gerekmekte, ayrıca 711007 sanal kodlu çalışanın örgütsel bağlılığındaki düşüklüğü incelemesi gerekmektedir.

Şekil 4.39: Örnek Psikolojik Benchmarking Kimliği

177

SONUÇ

Tez kapsamında geliştirilen model ile çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerinin saptanması, bu düzeylerin örgüt atmosferine hakim olan iş ve örgüt psikolojisi düzeyleri ile kıyaslanması, gerektiğinde performans, verimlilik vb. kavramlar ile birlikte analiz edilerek örgüt atmosferine uyum sağlayamayan çalışanların tespit edilmesi, bu çalışanlara yönelik davranışsal tutumlar geliştirilmesi ve bireysel psikolojinin örgüt atmosferine adaptasyonunu organize ederek psikolojik benchmarking kimliğinin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak X kamu kurumunda çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Psikolojik benchmarking modelinin uygulamalı olarak gerçekleştirildiği araştırmaya kamu kurumunda çalışan ve esas faaliyet alanı ile ilgilenen 60 personel katılmış, sanal kod yöntemiyle gerçekleştirilen anketler ile veri elde edilmiştir. Örgütün hücre yapısı taşımasından dolayı modelde hücresel benchmarking de gerçekleştirilmiştir. Toplam 12 farklı hücrenin bulunduğu örgütte tüm hücrelerden veri toplanmış ancak 4 çalışanın anketinin geçersiz sayılmasından dolayı modelde incelenen hücre sayısı 11 olarak saptanmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı araştırmada; iş ve örgüt psikolojisinin pozitif değişkenleri olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon ile işgören performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş ve örgüt psikolojisinin negatif değişkenleri olan iş stresi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile işgören performansı arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Gerçekleştirilen farklılık analizleri sonucunda; 7MXVUL kodlu hücrenin negatif iş ve örgüt psikolojisinin en yüksek olduğu, 7M6K2X kodlu hücrenin negatif iş ve örgüt psikolojisinin en düşük olduğu, ZN8R8Z kodlu hücrenin işgören performansının en yüksek olduğu, V6RWFF kodlu hücrenin işgören performansının ise en düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak gerçekleştirilen ELECTRE analizinde, işgören performansına etki ettiği saptanan örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değişkenleri alternatifler olarak belirlenmiştir. ELECTRE analizinin kriterleri ise; alternatifin işgören performansı ile ilişkisinin korelasyon katsayısı (r) ve regresyon katsayısı (β), eşik değerinden sapan kritik çalışan sayısı,

alternatifin iş ve örgüt psikoloji içerisindeki ağırlığıdır. Alternatifler ve kriterler saptandıktan sonra gerçekleştirilen analiz sonucunda; işgören performansı üzerinde iş stresinin ve iş tatmininin diğer alternatiflere göre daha baskın olduğu, bu alternatiflerden sonra işgören performansı üzerinde ikinci baskın alternatifin ise motivasyon olduğu saptanmıştır.

Örgütün genel durumu ELECTRE analizi ile saptandıktan sonra her bir alternatifin eşik değeri belirlenmiş, 56 çalışanın iş ve örgüt psikolojisi düzeyleri bu eşik değerleriyle karşılaştırılarak psikolojik benchmarking uygulanacak çalışanlar belirlenmiştir. Bu aşamada çalışanlar; kritik düzeydekiler, olumlu düzeydekiler ve olumsuz düzeydekiler olmak üzere 3 kategoriye ayrıştırılmıştır. Hem pozitif iş ve örgüt psikolojisi hem de negatif iş ve örgüt psikolojisi eşik değerinden sapma gösteren kritik düzeyde 16 çalışan belirlenmiş ve örneklemin %28,5'inin kritik düzeyde iş ve örgüt psikolojisine sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütte; sadece pozitif iş ve örgüt psikolojisi örgütün eşik değerinden düşük olan 6 çalışan, sadece negatif iş ve örgüt psikolojisi örgütün eşik değerinden yüksek olan 13 çalışan belirlenmiştir. Kritik düzeydeki 16 çalışan incelendiğinde; bu çalışanlarda eşik değerinden sapmanın özellikle iş tatminsizliği ve yüksek tükenmişlik üzerinde yoğunlaştığı, olumlu düzeydeki 6 çalışan incelendiğinde; bu çalışanlarda örgüte bağlılıktaki düşüklüğün daha baskın olduğu, olumsuz düzeydeki 13 çalışan incelendiğinde ise bu çalışanlarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin daha baskın olduğu gözlemlenmiştir. Örgütteki 11 hücre incelendiğinde, 7 hücrede kritik düzeyde çalışan bulunduğu, en kritik düzeyde çalışanların ise V6RWFF ve S8NTVQ hücrelerinde bulunduğu belirlenmiştir. Frekans değerlendirmelerinden sonra çalışanlara yönelik GAP Analizi tekniği ile psikolojik benchmarking gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerden elde edilen bulgular ile hücresel benchmarking gerçekleştirilerek hücre atmosferleriyle örgüt atmosferinin kıyaslanması sonucunda elde edilen bulgular detaylı bir şekilde yorumlanmıştır.

Psikolojik benchmarking kavramı ve modeli ilk defa bu tez ile geliştirilmiştir. Bu kavramın ve modelin ortaya çıkmasına neden olan temel varsayım; örgüt içerisindeki her bir çalışanın farklı iş ve örgüt psikolojisine sahip olduğu ve dolayısıyla da çalışanların örgüt atmosferinden etkilenme düzeyleri ile

örgüte karşı geliştirdikleri tutumların değişkenlik göstermesi olmuştur. Model öncesinde oluşturulan bu varsayım tez içerisinde sınanmış ve geliştirilen model ile varsayım doğrulanmıştır.

Modelde kullanılan verilerin model dışındaki bir çalışmada kullanılması halinde işgören performansı üzerinde iş stresinin etkisi ölçülecek ve elde edilen sonuçlar *“iş stresi ile işgören performansı arasında düşük seviyede negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş stresindeki 1 birimlik artış işgören performansı üzerinde 0.194 birimlik bir azalışa neden olmaktadır”* şeklinde yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre, 56 kişinin araştırmaya katıldığı X kamu kurumunda işgören performansına iş stresinin olumsuz etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde, psikolojik benchmarking uygulamayan bir araştırmacı *“işgören performansının artırılabilmesi için iş stresinin azaltılması gerekmektedir”* şeklinde öneride bulunacaktır. Ancak örgütteki tüm çalışanlarda iş stresi var mıdır?, her çalışanda iş stresi düzeyi aynı mıdır?, tüm çalışanların örgüt atmosferindeki temel sorunu iş stresi midir? gibi sorulara bu analiz sonuçları ile cevap vermek mümkün değildir. Ayrıca bu kapsamdaki çalışmalardan elde edilen sonuçlarından araştırmaların uygulandığı örgütlerin bilgisi olmamakta, gerçek anlamda da yönetsel bir iyileştirme yapılmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, gerek örgütsel davranış, gerekse iş ve örgüt psikolojisi alanındaki çoğu çalışmanın değişkenler üzerine kurulu varsayımlara dayandığı ve literatürde tekrarlayan bilgiler oluşturduğu görülmektedir. Çalışma yaşamında ise gerçekleştirilen araştırmaların çalışma hayatına ve çalışanlara fayda sağlaması, sorun çözmesi, çalışma ortamının refahını arttırması, örgütler tarafından uygulanması ve geliştirilebilir olması gerekmektedir. Bundan dolayı psikolojik benchmarking modeli, örgütsel davranış ile iş ve örgüt psikolojisi alanında gerçekleştirilen nicel çalışmalara yeni bir teknik, farklı bir bakış açısı getirmiş ve başarıyla tamamlanmıştır. Bireysel ve hücresel benchmarking uygulamaları ile sorunlara detaycı yaklaşımı, genellemenin getirdiği yanılma payını minimize etmesi, uygulanabilirliği, optimalliği hedefleyerek yönetsel hamleleri yönlendirmesi ve somut verileri ile insan kaynakları açısından alınacak kararlara bilimsel bir kaynak oluşturması gibi özellikleri ile literatüre yeni bir yaklaşım kazandırılmıştır. Bu modelin uygulanmasına yönelik süreçler ve kriterler tez içerisinde belirtilmiştir. Bu

yönergelere ek olarak psikolojik benchmarking uygulamak isteyen yöneticilerin veya bu modeli kullanmak isteyen bilim insanlarının modeli uygularken aşağıdaki hususları dikkate alması önerilmektedir.

- Psikolojik benchmarking modelinde sanal kod uygulaması kullanılmalı, çalışanlardan isim, bilgi vb. şeyler talep edilmemelidir.
- Anket uygulamaları kesinlikle üst ve alt yönetim kademesindeki kişilere yaptırılmamalıdır.
- Uygulanan anketlerin istatistikî analizi için eğitim aldırılmalıdır.
- Elde edilen bulguların en verimli şekilde yorumlanması için örgüt içerisinde uzun süredir çalışan ve örgüt içinde sosyal olan bir kişinin bu süreci yönetmesi daha uygundur.
- Performans ve verimlilik saptamasında mümkün ise anket dışındaki sayısal yöntemlerden elde edilecek veriler kullanılmalıdır.
- Psikolojik benchmarking ölçümleri 6 aylık veya yıllık periyotlarda yapılmalıdır.
- Psikolojik benchmarking kimlikleri arşivlenmeli, yapılacak iyileştirmelerin izlenmesi için dönemlik bilgiler kıyaslanmalıdır.
- İyileştirmeler planlanırken diğer çalışanların iş ve örgüt psikolojisini veya örgüt atmosferini bozacak uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Psikolojik benchmarking sonuçları tamamen gizli tutulmalı ve ilgili kişiler dışında kimseyle paylaşılmamalıdır.
- Bir örgütte gerçekleştirilen psikolojik benchmarking analizi sonucunda elde edilen bulgular sadece araştırmanın yapıldığı örgütü kapsamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkılarak diğer örgütlere yönelik genel yorumlamaların yapılması mümkündür ancak her örgüt atmosferinin farklı olmasından dolayı çalışanlara yönelik bireysel iyileştirmelerin planlanması doğru değildir.
- Örgütlerde tekrarlayan psikolojik benchmarking analizi sonuçlarının birbiriyle kıyaslanması ve yönetsel hamlelerin verimlilik düzeylerinin saptanması, ayrıca bu verimlilik düzeylerinin de kabul edilebilir düzeyde olup olmadığının belirlenmesi için diğer örgütlerdeki verimlilik düzeylerinin incelenerek dışsal benchmarking yapılması gerekmektedir.

Modern örgütlerde son derece önemli olan işgören performansı üzerinde iş ve örgüt psikolojisinin önemli düzeyde bir etkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı da tasarlanan psikolojik benchmarking modeli örgüt atmosferi içerisindeki çalışanların iş ve örgüt psikolojisi düzeylerindeki eksiklikleri ve/veya

olumsuzlukları saptayarak öncelikli olarak çalışanların örgüt atmosferine adaptasyonunu ve buna bağlı olarak da bütün kıyaslama tekniklerinin de nihai hedefi olduğu gibi (Fisher, 1998) işgören performansının iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda başarıyla uygulanacak bir psikolojik benchmarking sonucunda elde edilecek bulguların örgüt yöneticileri tarafından her bir çalışan için ayrı ayrı incelenmesi ve gerekli stratejilerin örgütsel ve/veya bireysel bazda geliştirilerek uygulanması, örgütün devamlılığı ve insan kaynaklarının verimliliği açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda gelecekte psikolojik benchmarking modelini uygulayacak yöneticiler için performans odaklı öneriler aşağıda ifade edilmiştir;

- **Motivasyonun artırılmasına yönelik olarak;** sosyal kaytarmanın önlenmesi, duygusal zekânın ön plana çıkartılması, örgütsel sapmanın engellenmesi, örgütsel yabancılaşmanın elimine edilmesi, personel güçlendirme çalışmalarının yapılması, işyeri arkadaşlığının geliştirilmesi, cam tavan sendromuna müdahale edilmesi, iş-aile çatışmasının önüne geçilmesi, çalışanların örgütsel destek algılamasının artırılması, çalışanların örgüt kültürüne adapte edilmesi, örgütsel vatandaşlığın benimsetilmesi, örgütsel hedeflerde smart analizinin kullanılması, kariyer çıpasına yönelik planlama yapılması, liderlik tarzının revizyon edilmesi, zaman tuzaklarının engellenmesi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi, simbiyotik liderliğin hissettirilmesi, iş memnuniyetsizliğinin elimine edilmesi, örgütsel değişimin devreye alınması, karar verme tekniklerinin benimsenmesi, güç kullanımına yönelik planlanma yapılması ve örgüt içi karar mekanizmalarının revizyonu önerilmektedir.

- **Örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik olarak;** psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, örgütsel yabancılaşmanın elimine edilmesi, iş yeri arkadaşlığının geliştirilmesi, kayırmacılığın engellenmesi, cam tavan sendromuna müdahale edilmesi, çalışanların örgütsel destek algılamasının artırılması, mobbing gibi etmenlerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması, örgütsel adalet algısının artırılması, örgütsel sessizliğin saptanması ve minimize edilmesi, çalışanların örgüt kültürüne adapte edilmesi, örgütsel vatandaşlığın benimsetilmesi, kariyer çıpasına yönelik planlama yapılması, motivasyonun

gücünün kullanılması, tükenmişliğin törpülenmesi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi ve simbiyotik liderliğin hissettirilmesi önerilmektedir.

- ***İş tatmininin arttırılmasına yönelik olarak;*** duygusal zekânın ön plana çıkartılması, örgütsel yabancılaşmanın elimine edilmesi, personel güçlendirme çalışmalarının yapılması, kayırmacılığın engellenmesi, duygusal emeğin gerekliliği ile ifası arasında denge kurulması, örgütsel adalet algısının arttırılması, örgüt içi informal iletişimin azaltarak formal iletişimin arttırılması, içsel whistleblowing kanallarının açık tutulması, örgütsel hedeflerde smart analizinin kullanılması, örgütte çatışmanın önlenmesi, kariyer çıpasına yönelik planlama yapılması, içsel ve dışsal motivasyonun arttırılması, liderlik tarzının revizyonu, iş tasarımı revizyonu, olağan dışı iş stresinin azaltılması, simbiyotik liderliğin hissettirilmesi, iş memnuniyetsizliğinin elimine edilmesi ve etkin kişilik analiziyle personel tanınımının yapılması, örgütsel değişimin devreye alınması, karar verme tekniklerinin benimsenmesi ve güç kullanımına yönelik planlanma yapılması önerilmektedir.

- ***Tükenmişliğin azaltılmasına yönelik olarak;*** sosyal kaytarmanın önlenmesi, örgütsel sapmanın engellenmesi, sanal kaytarmanın önlenmesi, kayırmacılığın engellenmesi, işkoliklerin rehabilitasyonu, iş-aile çatışmasının önüne geçilmesi, mobbing gibi etmenlerin tespit edilerek ve ortadan kaldırılması, örgüt içi informal iletişimin azaltarak formal iletişimin arttırılması, örgütsel sessizliğin minimize edilmesi, sinizmin yıkıcılığının önlenmesi, büro patolojije müdahale edilmesi, örgütte çatışmanın önlenmesi, takım çalışması dizaynı, liderlik tarzının revizyonu, olağan dışı iş stresinin azaltılması, saldırgan davranışların önlenmesi, etkin kişilik analiziyle personel tanıma, güç kullanımına yönelik planlanma ve sosyal etkinin yönlendirilmesi önerilmektedir.

- ***İş stresinin azaltılmasına yönelik olarak;*** örgütsel sapmanın engellenmesi, sanal kaytarmanın önlenmesi, işkoliklerin rehabilitasyonu, iş-aile çatışmasının önüne geçilmesi, duygusal emeğin gerekliliği ile ifası arasında denge kurulması, formal iletişimin arttırılması, sinizmin engellenmesi, içsel whistleblowing kanallarının açık tutulması, büro patolojinin saptanarak engellenmesi, örgütsel çatışmanın minimize edilerek önlenmesi, takım

alışmasının desteklenmesi, liderlik tarzının revizyonu, iş tasarımının revizyonu, tükenmişliğin azaltılması, zaman tuzaklarının engellenmesi, olağan dışı iş stresinin azaltılması ve saldırgan davranışların önlenmesi önerilmektedir.

- ***İşten ayrılma niyetinin azaltılmasına / ortadan kaldırılmasına yönelik olarak;*** psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, iş yeri arkadaşlığının geliştirilmesi, kayırmacılığın engellenmesi, cam tavan sendromuna müdahale edilmesi, örgütsel destek algısının artırılması, örgütsel bağlılığın artırılması, yıldırıcı mobbing uygulamalarının sonlandırılması, örgütsel adalet algısının artırılması, örgütte sessizliğin bozulması, çalışanları örgüt kültürüne adapte edilmesi, örgütsel vatandaşlık bilincinin geliştirilmesi, sinizmin engellenmesi, büro patolojiye müdahale edilmesi, örgütte çatışmanın önlenmesi, liderlik tarzının incelenerek revizyon edilmesi, tükenmişliğin minimize edilmesi, olağan dışı iş stresinin azaltılması, simbiyotik liderliğin hissettirilmesi, saldırgan davranışların önlenmesi, iş memnuniyetsizliğinin elimine edilmesi, sosyal etkinin yönlendirilmesi ve örgütle bütünleşmenin sağlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aamodt, Michael G. (2000); "The Role of the I/O Psychologist in Police Psychology," *Journal of Police and Criminal Psychology*, Cilt 15, Sayı 2, s. 8-10.
- Açıkgöz, Atıf ve Ayşe Günsel (2014); "Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi," *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 33-60.
- Adenike, Anthonia (2011); "Organizational Climate as A Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University," *Business Intelligence Journal*, Cilt 4, Sayı 1, s. 151-165.
- Aghaei, Najaf, Keivan Moshiri ve Shahnaz Shahrbanian (2012); "Relationship Between Organizational Justice and Job Burnout in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran," *Advances in Applied Science Research*, Cilt 3, Sayı 4, s. 2438-2445.
- Aguenza, Benjamin Balbuena ve Ahmad Puad Mat Som (2012); "Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations," *International Journal of Advances in Management and Economics*, Cilt 1, Sayı 6, s. 88-95.
- Agyare, Ramous, Ge Yuhui, Lavish Mensah, Zipporah Aidoo ve Isaac Opoku Ansah (2016); "The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana," *International Journal of Business and Management*, Cilt 11, Sayı 9, s. 281-297.
- Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik ve Hüseyin Büyükkayıkçı (2005); "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, s. 327-350.
- Ahmad, Naveed, Nadeem Iqbal, Komal Javed ve Naqvi Hamad (2014); "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Cilt 1, Sayı 1, s. 84-92.
- Ahmad, Tanwir ve Adnan Riaz (2011); "Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals," *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Cilt 1, Sayı 10, s. 57-66
- Aisha, Atya Nur, Pamoedji Hardjomidjojo ve Yassierli (2013); "Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance," *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Cilt 4, Sayı 6, s. 605-609.

- Ajelabi, Ifeoluwa ve Yinshang Tang (2010); "The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement," *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies*, Cilt 1, Sayı 2, s. 1-8.
- Aka, Bahattin ve Nezih Metin Özmutaf (2015); "Havacılık Alanında Çalışanların İş Stresi İle Başa Çıkma Davranışının Takım Performansına Etkisi: Ampirik Bir Yaklaşım," *Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*, s. 296-308.
- Akanbi, Paul Ayobami (2011); "Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees' Performance," *International Journal Business*, Cilt, Sayı 2, s. 1-14.
- Akbolat, Mahmut ve Oğuz Işık (2008); "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s. 230-254.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık ve Ali Yılmaz (2013); "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi," *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt 6, Sayı 11, s. 36-50.
- Akdağ, Hakan (2014); "Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama (Benchmarking) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir İstanbul Örneği," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdemir, Bünyamin ve Meral Çalış Duman (2016); "Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma," *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı 46, s. 343-357.
- Akgemci, Tahir (2001); "Örgütlerde Stres ve Yönetim," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, s. 302-309.
- Akın, Uğur ve Ebru Oğuz (2010); "Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 16, Sayı 3, s. 309-327.
- Akova, Orhan ve Kerim Işık (2008); "Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma," *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, s. 17-44.
- Aksoy, Ali ve Fahrettin Kutluca (2005); "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma," *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49, s. 458-486.
- Aksu, Gündüz (2012); "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi," *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 32 s. 1-21.
- Aktaş, Aliye Mavili (2001); "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 56, Sayı 4, s. 26-42.

- Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek (2015); “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü,” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, s. 205-230.
- Albdour, Ali Abbaas ve Ikhlas I. Altarawneh (2014); “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan,” *International Journal of Business*, Cilt 19, Sayı 2, s. 193-211.
- Alkış, Hüseyin (2008); “Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki,” *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 79-96.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990); “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, Sayı 63, s. 1-18.
- Al-Shayea, Adel Mohammed (2011); “Measuring Hospital’s Units Efficiency: A Data Envelopment Analysis Approach,” *International Journal of Engineering & Technology*, Cilt 11, Sayı 6, s. 7-14.
- Altındağ, Erkut ve Bahar Akgün (2015); “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 30, s. 281-297.
- Altun, Fatma ve Hikmet Yazıcı (2010); “Öğrencilerin Okul Motivasyonunu Yordayan Bazı Değişkenler,” *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 11-13 Kasım, s. 540-545.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı (2008); “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 69-96.
- Ardıç, Kadir ve Sema Polatçı (2009); “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, s. 22-46.
- Argon, Türkan ve Altay Eren (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Argüden, Yılmaz ve Murat Unanoğlu (2009); *Kıyaslama*, ARGE Danışmanlık.
- Arı, Güler Sağlam ve Emine Çına Bal (2008); “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 131-148.
- Arı, Güler Sağlam ve Ayça Tunçay (2010); “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 4, s. 113-135.

- Arı, Güler Sağlam, Hasan Bal ve Emine Çına Bal (2010); “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, s. 143-166.
- Arıklı, Gamze ve Betül Yorgancı (2012); “Öğretmenlerin, Öğretmen Adaylarının ve Öğrencilerin Motivasyonu Algılama Farklılıkları,” *X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi*, 27-30 Haziran, s. 1-15.
- Arrowsmith, James, Keith Sisson ve Paul Marginson (2004); “What Can ‘Benchmarking’ Offer the Open Method of Co-ordination?,” *Journal of European Public Policy*, Cilt 11, Sayı 2, s. 311-328.
- Aruldoss, Martin, T. Miranda Lakshmi ve Prasanna Venkatesan (2013); “A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications,” *American Journal of Information Systems*, Cilt 1, Sayı 1, s. 31-43.
- Aslan, Zeynep ve Ekrem Cengiz (2015); “Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi,” *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 12, s. 26-43.
- Aslan, Zeynep ve Senem Etyemez (2015); “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, s. 482-507.
- Arslan, Hakan Murat (2018); “Electre ve Maksimum Kapsama Modeli Yöntemleri İle Bilim Merkezlerinin Optimum Tesis Yeri Seçimi,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 65, s. 337-355.
- Aşan, Öznur ve Esra Erenler (2008); “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 203-216.
- Aşık, Nuran Akşit (2010); “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme,” *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, s. 31-51.
- Ateş, Hamza, Bora Yıldız ve Harun Yıldız (2012); “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma,” *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 147-162.
- Augustyn, Johan ve Gawie G. Cillie (2008); “Theory and Practice in Industrial Psychology: Quo vadis?,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 34, Sayı 1, s. 70-75.
- Avcı, Nilgün ve Deniz Küçükusta (2009); “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki,” *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 33-44.

- Ay, Mustafa ve Selahattin Avşaroğlu (2010); “Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi,” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 1171-1189.
- Aydemir, Pelin ve Evrim Erdoğan (2013); “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı,” *Kamu-İş*, Cilt 13, Sayı 2, s. 127-153.
- Aydın, Şule (2004); “Örgütsel Stres Yönetimi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, s. 49-74.
- Aytaç, Serpil (2009); *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, Labour Ministry - CASGEM, İstanbul.
- Azırı, Brikend (2011); “Job Satisfaction: A Literature Review,” *Management Research and Practice*, Cilt 3, Sayı 4, s. 77-86.
- Babović, Jovan, Vuk Raičević ve Marko Carić (2012); “Benchmarking as A Function of Competitiveness and Efficiency in Business,” *Economics of Agriculture*, Cilt 59, Sayı 1, s. 115-127.
- Bakan, İsmail, A. Melih Eyitmiş, Burcu Erşahan, İnci F. Doğan ve Gökhan Bulunmaz (2011); “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, s. 1-31.
- Bakan, İsmail, Burcu Erşahan, Tuba Büyükbeşe, İnci Fatma Doğan ve İlker Kefe (2015); “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki,” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, s. 201-222.
- Bakker, Arnold B., Simon L. Albrecht ve Michael P. Leiter (2011); “Work Engagement: Further Reflections on the State of Play,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 20, Sayı 1, s. 74-88.
- Bakotić, Danica ve Tomislav Babić (2013); “Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company,” *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 4, Sayı 2, s. 206-213.
- Bal, Matthijs, Dan S. Chiaburu ve Paul G. W. Jansen (2010); “Psychological Contract Breach and Work Performance is Social Exchange A Buffer or An Intensifier?,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 25, Sayı 3, s. 252-273.
- Balantekin, Yakup ve Aynur Oksal (2014); “İlkokul 3. ve 4. Sınıf Öğrencileri İçin Matematik Dersi Motivasyon Ölçeği,” *Cumhuriyet International Journal of Education*, Cilt 3, Sayı 2, s. 102-113.

- Balcı, Ali, Ali Baltacı, Tuncer Fidan, Caner Cereci ve Uğur Acar (2012); “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma,” *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 47-74.
- Balm, Gerald L. (1996); “Benchmarking and GAP Analysis: What is the Next Milestone?,” *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Cilt 3, Sayı 4, s. 28-33.
- Barch, Deanna M., Naomi Yodkovik, Hannah Sypher-Locke ve Melissa Hanewinkel (2008); “Intrinsic Motivation in Schizophrenia: Relationships to Cognitive Function, Depression, Anxiety, and Personality,” *Journal of Abnormal Psychology*, Cilt 117, Sayı 4, s. 776-787.
- Barkoukis, Vassilis, Haralambos Tsorbatzoudis, George Grouios ve Georgios Sideridis (2008); “The Assessment of Intrinsic and Extrinsic Motivation and Amotivation: Validity and Reliability of The Greek Version of The Academic Motivation Scale,” *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, Cilt 15, Sayı 1, s. 39-55.
- Barlı, Önder ve Üstün Özen (2008); “Madde Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 437-455.
- Barutçu, Esin ve Celalettin Serinkan (2008); “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 2, s. 541-561.
- Barutçu, Süleyman ve Seçkin Sezgin (2012); “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma,” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 89-97.
- Bashir, Usman ve Muhammad Ismail Ramay (2012); “Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan,” *International Journal of Marketing Studies*, Cilt 2, Sayı 1, s. 122-126.
- Baş, Türker (2002); “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s. 19-37.
- Batıgün, Ayşegül Durak ve Nesrin H. Şahin (2006); “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçiniki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu,” *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s. 32-45.
- Bayraktar, Hatice Vatansever (2015); “Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler,” *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Cilt 10, Sayı 3, s. 1079-1100.
- Bayram, Levent (2005); “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,” *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139.

- Bekiş, Tuba, Ali Bayram ve Mustafa Şeker (2013); “Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 19-27.
- Benligiray, Serap ve Harun Sönmez (2011); “Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları İle Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık,” *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, s. 28-40.
- Berry, Mary Lynn ve Michael L. Morris (2008); “The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent,” *Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Panama.
- Berry, Mary O’Neill, Walter Reichman, Jane Klobas, Malcolm Maclachlan, Harry C. Hui ve Stuart C. Carr (2011); “Humanitarian Work Psychology: The Contributions of Organizational Psychology to Poverty Reduction,” *Journal of Economic Psychology*, Cilt 32, Sayı 2, s. 240-247.
- Berumen, Sergio A., Luis P. Pérez-Megino ve Karen Arriaza Ibarra (2016); “Extrinsic Motivation Index: A New Tool for Managing Labor Productivity,” *International Journal of Business Science and Applied Management*, Cilt 11, Sayı 1, s. 1-17.
- Bingöl, Dursun (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Björk, Bo-Christer ve Jonas Holmström (2006); “Benchmarking Scientific Journals from the Submitting Author's Viewpoint,” *Learned Publishing*, Sayı 16, s. 147-155.
- Blum, L. Milton ve James C. Naylor (1986); *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*, Harper and Row, New York.
- Bogetoft, Peter (2012); *Performance Benchmarking-Measuring and Managing Performance*. Springer, New York.
- Bolat, Oya İnci (2011); “İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s. 87-101.
- Borman, W. C. ve S. J. Motowidlo (1997); “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research,” *Human Performance*, Sayı 10, s. 99-109.
- Bosman, J., J. H. Buştendach ve K. Laba (2005); “Job Insecurity, Burnout and Organisational Commitment Among Employees of A Financial Institution in Gauteng,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 31, Sayı 4, s. 32-40.
- Bouyssou, Denis (2001); *Outranking Methods*. In: Floudas, C. A., Pardalos, P. M. (Eds.), *Encyclopedia of Optimization*. Vol. 4. Kluwer, s. 249-255.
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt (2008); “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 1-18.

- BP (2013); <http://www.benchmarkpsychology.com.au/about-us/evidence-based-reporting/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2016).
- Brown, Sarah, Jolian Mchardy, Robert McNabb ve Karl Taylor (2011); "Firm Performance, Worker Commitment and Loyalty," *Journal of Economics and Management Strategy*, Sayı 20, s. 925-955.
- Buble, Mario, Ana Juras ve Ivan Matić (2014); "The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation," *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Cilt 19, Sayı 1, s. 161-193.
- Bucklin, Barbara R., Alicia M. Alvero, Alyce M. Dickinson, John Austin ve Austin K. Jackson (2000); "Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management: An Objective Comparison," *Journal of Organizational Behavior Management*, Cilt 20, Sayı 2, s. 27-75.
- Budak, Gülay ve Olca Sürgevil (2005); "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, s. 95-108.
- Bulut, Elif ve Gamzenur Çavuş (2015); "Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması," *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 1-24.
- Burg, M. Matthew (1992); *Stress, Behavior, and Heart Disease*. In B. L.Zaret, L. S.Cohen, & M.Moser (Eds.), *The Yale University School of Medicine Heart Book*, New York: Hearst Books.
- Bushra, Aliya (2012); "Job Satisfaction and Women's Turnover Intentions in Pakistan's Public Universities," *The Lahore Journal of Business*, Cilt 1, Sayı 1, s. 59-77.
- Butler, Gillian (1993); *Definitions of Stress*. In: *Stress Management in General Practice*. Occasional Paper 61. London: Royal College of General Practitioners.
- Cable, Donald A. J. ve Michael P. O'Driscoll (2010); "The Practice of Industrial/ Organisational Psychology in New Zealand," *New Zealand Journal of Psychology*, Cilt 39, Sayı 3, s. 12-18.
- Cameron, Judy, Katherine M. Banko ve W. David Pierce (2001); "Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues," *The Behavior Analyst*, Cilt 24, Sayı 1, s. 1-44.
- Camp, Robert C. (1989); *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
- Can, Yusuf ve Fikret Soyer (2008); "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki," *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s. 61-74.

- Cemaloğlu, Necati ve Dilek Erdemoğlu Şahin (2007); “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi,” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 465-484.
- Ceylan, Adnan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk (2006); “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 48-58.
- Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül (2005); “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 35-51.
- Cherniss, Cary (1980); *Human Service Programs as Work Organizations: Using Organizational Design to Improve Staff Motivation and Effectiveness* In R. H. Price & P. E. Politser (Eds.), *Evaluation and Action in the Social Environment*, Academic Press, New York.
- Chintaloo, S. ve Jyoti Devi Mahadeo (2013); “Effect of Motivation on Employees’ Work Performance at Ireland Blyth Limited,” *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference*, Cilt 8-9 July, s. 1-16.
- Choong, Yuen-Onn, Kee-Luen Wong ve Teck-Chai Lau (2011); “Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda,” *Academic Research International*, Cilt 1, Sayı 3, s. 236-245.
- Chughtai, Aamir Ali ve Sohail Zafar (2006); “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers,” *Applied H.R.M. Research*, Cilt 11, Sayı 1, s. 39-64.
- Clark, Richard E. (2003); “Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams,” *Performance Improvement*, Cilt 42, Sayı 3, s. 1-13.
- Coetzee, M. ve M. De Villiers (2010); “Sources of job Stress, Work Engagement and Career Orientations of Employees in a South African Financial Institution,” *Southern African Business Review*, Cilt 14, Sayı 1, s. 27-58.
- Commeiras, Nathalie ve Christophe Fournier (2001); “Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Cilt 17, Sayı 4, s. 239-245.
- Cook, John ve Toby Wall (1980); “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment,” *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 53, Sayı 1, s. 39-52.
- Cox, Matt, Marilyn A Brown ve Xiaojing Sun (2013); “Energy Benchmarking of Commercial Buildings: A Low-Cost Pathway toward Urban Sustainability,” *Environmental Research Letters*, Cilt 8, Sayı 3, s. 1-12.

- Curling, Penelope ve Kathleen B. Simmons (2010); “*Stress and Staff Support Strategies for International Aid Work*,” *Intervention*, Cilt 8, Sayı 2, s. 93-105.
- Çağlar, Çağlar (2011); “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 11, Sayı 4, s. 1827-1847.
- Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan (2005); “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 52-66.
- Çakar, Nigar Demircan ve Sibel Yıldız (2009); “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 68-90.
- Çakınberk, Arzu, Neslihan Derin ve Erkan T. Demir (2011); “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 89-121.
- Çalgan, Zeynep, Selen Yeğenoğlu ve Dilek Aslan (2009); “Eczacılar Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik,” *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, s. 61-74.
- Çalışkan, Abdullah, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç (2011); “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, s. 363-401.
- Çarıkçı, İlker H. (2000); “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 155-168.
- Çarıkçı, İlker H. ve Aygen Oksay (2004); “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 157-172.
- Çarıkçı, İlker H. ve Özlem Çelikkol (2009); “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 9, s. 153-170.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005); “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma,” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 23-39.
- Çelik, Gözde Tantekin, Rıdvan Bağrıaçık ve Emel Laptalı Oral (2012); “Mimarlık Bölümü Öğrencilerinin Akademik Tükenmişlikleri,” *E-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt 7, Sayı 1, s. 359-367.

- Çelik, Mazlum ve Ahmet Çıra (2013); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 13, Sayı 1, s. 11-20.
- Çelik, Mücahit (2011); “A Theoretical Approach to the Job Satisfaction,” *Polish Journal of Management Studies*, Cilt 4, s. 7-15.
- Çelik, Pelin ve Talha Ustasüleyman (2014); “Assessing The Service Quality of Gsm Operators by ELECTRE I and Promethee Methods,” *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt 6, Sayı 12, s. 137-160.
- Çetin, Fatih, Harun Şeşen ve H. Nejat Basım (2013); “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 95-107.
- Çetin, Fatih, Nejat Basım ve Murat Karataş (2011); “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 18, Sayı 1, s. 72-85.
- Çolakoğlu, Ülker, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz (2009); “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 77-89.
- Çöl, Güner (2008); “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 35-46.
- Dağlı, Abidin ve Huriye Gündüz (2008); “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği),” *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, s. 12-35.
- Das, Bidisha Lahkar ve Mukulesh Baruah (2013); “Employee Retention: A Review of Literature,” *IOSR Journal of Business and Management*, Cilt 14, Sayı 2, s. 8-16.
- Deci, Edward L. (1971); “Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 18, Sayı 1, s. 105-115.
- Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk (2011); “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 17-41.
- Demir, Nevzat (2010); “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi,” *Öneri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 33, s. 185-198.

- Demirdöğen, Osman ve Orhan Küçük (2003); “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 34, s. 303-320.
- Demirel, Yavuz (2008); “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 179-194.
- Demirtaş, Hasan (2010); “The Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers Working at Private Courses,” *Inönü University Journal of The Faculty of Education*, Cilt 11, Sayı 2, s. 177-206.
- Derin, Neslihan ve Erkan T. Demirel (2012); “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s. 509-530.
- Dilekmen, Mücahit ve Şükrü Ada (2005); “Öğrenmede Güdülenme,” *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, s. 114-123.
- Dixit, Varsha ve Monika Bhati (2012); “A Study About Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry,” *European Journal of Business and Social Sciences*, Cilt 1, Sayı 6, s. 34-51.
- Dobre, Ovidiu-Iliuta (2013); “Employee Motivation and Organizational Performance,” *Review of Applied Socio-Economic Research*, Cilt 5, Sayı 1, s. 53-60.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral (2008); “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking,” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 1-22.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral (2009); “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, s. 47-80.
- Dokuzer, Bülent ve Mehmet Emin İnal (2008); “Örnek Edinmenin İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanırlığının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 371-401.
- Donaldson, Stewart I. ve Ia Ko (2010); “Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of The Emerging Literature and Evidence Base,” *The Journal of Positive Psychology*, Cilt 5, Sayı 3, s. 177-191.
- Dorman, Jeffrey (2003); “Testing a Model for Teacher Burnout,” *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, Sayı 3, s. 35-47

- Dönmez, Burhanettin ve Mehmet Güven (2001); “Friedman Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlama Çalışması,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 7, Sayı 26, s. 221-225.
- Dragolea, Larisa ve Denisa Cotîrlea (2009); “Benchmarking-A Valid Strategy for the Long Term?,” *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Cilt 11, Sayı 2, s. 813-826.
- Durna, Ufuk (2004); “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 192-206.
- Durna, Ufuk (2006); “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 320-343.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren (2005); “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 210-219.
- Dursun, Salih (2012); “İşyeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 105-115.
- Dündar, Süleyman, Hatice Özutku ve Fatih Taşpınar (2007); “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s. 1-18.
- Edrak, Bahrulmazi Bin, Benjamin Chan Yin-Fah, Behrooz Gharleghi ve Thiam Kah Seng (2013); “The Effectiveness of Intrinsic and Extrinsic Motivations: A Study of Malaysian Amway Company's Direct Sales Forces,” *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 4, Sayı 9, s. 96-103.
- Efeoğlu, İ. Efe ve Hüseyin Özgen (2007); “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 237-254.
- Eker, Derya (2015); “Öğretim Elemanı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması,” *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, s. 118-124.
- Elmuti, Dean ve Yunus Kathawala (1997); “An Overview of Benchmarking Process: A Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage,” *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Cilt 4, Sayı 4, s. 229-243.
- Emmerik, Hetty Van, I. M. Jawahar ve Thomas H. Stone (2005); “Associations among Altruism, Burnout Dimensions and Organizational Citizenship Behaviour,” *Work & Stress*, Sayı 19, s. 93-100.

- Erdem, Barış (2006); "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, s. 66-94.
- Erdem, Mustafa (2010); "Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 16, Sayı 4, s. 511-536.
- Erdem, Ramazan (2007); "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 63-79.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat (2004); "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-26.
- Erdoğan, Ali ve Yusuf Yıldırım (2015); "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama," *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 10, s. 247-271.
- Erdoğan, Tolga, Sinan Ünsar ve Necdet Süt (2009); "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 447-461.
- Eren, Adalet ve Bedriye Saraçoğlu (2011); "Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 1-15.
- Ergeneli, Azize ve Güler Sağlam Arı (2005); "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 60, Sayı 1, s. 122-148.
- Ergül, H. Fazlı, Sümeyye Saygın ve Rasim Tösten (2013); "Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi," *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, s. 266-285.
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2005); "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, s. 67-79.
- Ermatita, Sri Hartati, Retantyo Wardoyo ve Agus Harjoko (2011); "Electre Methods in Solving Group Decision Support System Bioinformatics on Gene Mutation Detection Simulation," *International Journal of Computer Science & Information Technology*, Cilt 3, Sayı 1, s. 40-52.
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk (2011); "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 97-124.

- Ersarı, Göknur ve Atılhan Naktiyok (2012); “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 81-101.
- Ertuğrul, İrfan (2004); “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, s. 155-159.
- Ertürk, Emel ve Tamer Keçecioglu (2012); “Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 1, s. 39-52.
- Eryılmaz, Ali (2010); “Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma İle Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki,” *Klinik Psikiyatri*, Cilt 13, Sayı 2, s. 77-84.
- Eryılmaz, Burak (2009); “Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma,” *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 41-79.
- Eslami, Javad ve Davood Gharakhani (2012); “Organizational Commitment and Job Satisfaction,” *Arpn Journal of Science and Technology*, Cilt 2, Sayı 2, s. 85-91.
- Etzioni, Amitai (1961); *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Pres, New York.
- Falkenburg, Karin ve Birgit Schyns (2007); “Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours,” *Management Research News*, Cilt 30, Sayı 10, s. 708-723.
- Fernet, Claude, Marylene Gagne ve Stephanie Austin (2010); “When Does Quality of Relationships With Coworkers Predict Burnout Over Time? The Moderating Role of Work Motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 31, Sayı 8, s. 1163-1180.
- Fettahlioğlu, Ömer Okan (2015); “Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi,” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 13, s. 178-191.
- Fındıklı, Mine Afacan (2014); “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 25, Sayı 77, s. 136-157.
- Field, Andy (2009); *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd edition, London: Sage.

- Fiksenbaum, Lisa, Zdravko Marjanovic, Esther R. Greenglass ve Sue Coffey (2006); "Emotional Exhaustion and State Anger in Nurses Who Worked during the SARS Outbreak: The Role of Perceived Threat and Organizational Support," *Canadian Journal of Community Mental Health*, Sayı 25, s. 89-103.
- Finney, Caitlin, Erene Stergiopoulos, Jennifer Hensel, Sarah Bonato ve Carolyn S. Dewa (2013); "Organizational Stressors Associated With Job Stress and Burnout in Correctional Officers: A Systematic Review," *Finney Et Al. BMC Public Health*, Cilt 13, Sayı 82, s. 1-13.
- Fisher, John G. (1998); *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*(Çev:Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul.
- Fu, Frank Q., Willy Bolander ve Eli Jones (2009); "Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Cilt 17, Sayı 4, s. 335-350.
- Furnham, Adrian, Andreas Eracleous ve Tomas Chamorro-Premuzic (2009); "Personality, Motivation and Job Satisfaction: Hertzberg Meets the Big Five," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 24, Sayı 8, s. 765-779.
- Gagne, Maryle'Ne ve Edward L. Deci (2005); "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 26, s. 331-362.
- Galia, Fabrice (2007); "Intrinsic-Extrinsic Motivations, Knowledge Sharing and Innovation in French Firms," *Organisational Innovation: The Dynamics of Organisational Capabilities and Design*, Gredeg-Demos, Sophia Antipolis, 15-16 November
- Gautreau, Cynthia (2011); "Motivational Factors Affecting the Integration of A Learning Management System By Faculty," *The Journal of Educators Online*, Cilt 8, Sayı 1, s. 1-25.
- Gebrekiroshagos, Kebede Abrha (2015); "Study on Factors Affecting Job Satisfaction in Mekelle University Academic Staff at Adi-Haqi Campus," *International Journal of Scientific and Research Publications*, Cilt 5, Sayı 1, s. 1-6.
- Gelfand, Michele J., Lisa M. Leslie ve Ryan Fehr (2008); "To Prosper, Organizational Psychology Should. . . Adopt A Global Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 29, s. 493-517.
- Gençtürk, Aycan ve Aysel Memiş (2010); "An Investigation of Primary School Teachers' Teacher Efficacy and Job Satisfaction in Terms of Demographic Factors," *İlköğretim Online*, Cilt 9, Sayı 3, s. 1037-1054.
- George, Darren ve Mallery, Paul (2003); *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*, Boston, MA: Allyn & Bacon

- Getahun, Selbe, Barbara Sims ve Don Hummer (2008); "Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Probation and Parole Officers: A Case Study," *Professional Issues in Criminal Justice*, Cilt 3, Sayı 1, s. 1-16.
- Gezer, Engin, Fatih Yenel ve Hasan Şahan (2009); "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 6, s. 243-250.
- Ghayyur, Muhammad ve Waseef Jamal (2012); "Work-Family Conflicts: A Case of Employees' Turnover Intention," *International Journal of Social Science and Humanity*, Cilt 2, Sayı 3, s. 1411-1422.
- Gorgin, Tayebbeh (2011); "An Investigation of Burnout and Its Relationship With Individual and Organizational Characteristics in Tax Offices and Custom Organization of Iran," *2nd International Conference On Education and Management Technology*, Singapore, s. 307-312.
- Goswami, Kakali ve Rita Rani Talukdar (2013); "Relation Between Emotional Intelligence and Job Stress Among Engineer's at Managerial Level at Public Sector Organization," *Journal of Humanities and Social Science*, Cilt 7, Sayı 3, s. 44-47.
- Gök, Sibel (2009); "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 587-605.
- Gökay, Melek ve Sazimet Selcen Özdemir (2010); "Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Konya Örneği," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26, s. 1-15.
- Gökgöz, Hakan ve Nevin Altuğ (2014); "Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Ege Akademik Bakış*, Cilt 14, Sayı 4, s. 519-530.
- Gömleksiz, Mehmet Nuri ve Birsan Serhatlıoğlu (2013); "Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri," *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 173, s. 99-127.
- Grant, Adam M. (2008); "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 93, Sayı 1, s. 108-124.
- Güçlü, Nezahat (2001); "Stres Yönetimi," *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 91-109.
- Güçlü, Nezahat ve Oktay Zaman (2011); "Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki," *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, s. 541-576.

- Güçlü, Nezahat, Ergün Recepoğlu ve A. Çağatay Kılınç (2014); “İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı İle Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki,” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, s. 140-156.
- Gül, Hasan (2002); “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 1, Sayı 2, s. 37-56.
- Gül, Hasan ve Güner Çöl (2003); “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3-4, s. 163-185.
- Güllüce, Ali Çağlar ve Ömer Faruk İşcan (2010); “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki,” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 7-29.
- Gülova, Asena Altın ve Özge Demirsoy (2012); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma,” *Business and Economics Research Journal*, Cilt 3, Sayı 3, s. 49-76.
- Gülova, Asena Altın, Deniz İspirli ve İnan Eryılmaz (2014); “İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma,” *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, s. 25-39.
- Gümüştekin, Gülten Eren ve Ali Bircan Öztemiz (2004); “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, s. 61-85.
- Gündüz, Bülent, Burhan Çapri ve Zafer Gökçakan (2012); “Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi,” *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 29-49.
- Gürbüz, Sait (2006); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-3, s. 48-75.
- Gürbüz, Sait (2010); “Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, s. 229-240.
- Gürbüz, Sait ve Murad Yüksel (2008); “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 174-190.
- Gürbüz, Sait, Ahmet Erkuş ve Ünsal Sıgır (2010); “İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi,” *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 69-76.

- Gürdoğan, Arzu (2012); “Öğrencilerin Eğitimde Motivasyon Düzeyleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği,” *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 28, s. 149-165.
- Han, Rui ve Xiaoyi Lu (2014); *On Big Data Benchmarking*, Springer International Publishing, New Delhi, India.
- Hanin, Yuri L. (1993); “Organizational Psychology in Sports Setting,” *Revista De Psicologia Del Deporte*, Sayı 3, s. 17-30.
- Haq, Muhammad Anwar Ul, Yan Jindong, Nazar Hussain ve Zafar-Uz-Zaman Anjum (2014); “Factors Affecting Organizational Commitment Among Bank Officers in Pakistan,” *Journal of Business and Management*, Cilt 16, Sayı 4, s. 18-24.
- Havle, Nedim, M. Cem İlnem, Ferhan Yener ve Huriye Gümüş (2008); “İstanbul’da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi,” *Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, Sayı 21, s. 4-13.
- Head, Kathleen A., ve Gregory S. Kelly (2009); “Nutrients and Botanicals for Treatment of Stress: Adrenal Fatigue, Neurotransmitter Imbalance, Anxiety, and Restless Sleep,” *Alternative Medicine Review*, Cilt 14, Sayı 2, s. 114-140.
- Helvacı, M. Akif (2002); “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi,” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı-12, s. 155-169.
- Henderlong, Jennifer ve Mark R. Lepper (2002); “The Effects of Praise on Children’s Intrinsic Motivation: A Review and Synthesis,” *Psychological Bulletin*, Cilt 128, Sayı 5, s. 774-795.
- Herzberg, Frederick (1987); “One More Time: How Do You Motivate Employees?,” *Harvard Business Review*, Cilt 65, Sayı 5, s. 109-120.
- Hosseini, Sahar, Parivash Nourbakhsh ve Hossein Sepasi (2013); “Relationships Between Time Management and Job Stress,” *Archives of Applied Science Research*, Sayı 5, s. 301-307.
- Hulin, Charles L., Mary Roznowski ve Donna Hachiya (1985); “Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration,” *Psychological Bulletin*, Sayı 97, s. 233-250.
- Hundera, Mulu Berhanu (2014); “Factors Affecting Academic Staff Turnover Intentions and the Moderating Effect of Gender Mulu Berhanu Hundera,” *International Journal of Research in Business Management*, Cilt 2, Sayı 9, s. 58-70.

- Hunsley, John ve Catherine M. Lee (2007); "Research-Informed Benchmarks for Psychological Treatments: Efficacy Studies, Effectiveness Studies, and Beyond," *Professional Psychology: Research and Practice*, Cilt 38, Sayı 1, s. 21-33.
- Hunt, Shelby D., Van R. Wood ve Lawrence B. Chonko (1989); "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing*, Cilt 53, Sayı 3, s. 79-90.
- Hussain, T. ve S. Asif (2012); "Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment and Perceived Organizational Support," *Journal of Quality and Technology Management*, Cilt 8, Sayı 2, s. 1-10.
- Irefin, Peace ve Mohammed Ali Mechanic (2014); "Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State," *Journal of Humanities and Social Science*, Cilt 19, Sayı 3, s. 33-41.
- Islam, Jamal Nazrul, Haradhan Kumar Mohajan ve Rajib Datta (2012); "A Study on Job Satisfaction and Morale of Commercial Banks in Bangladesh," *International Journal of Economics and Research-IJER*, Cilt 3, Sayı 4, s. 153-173.
- Isychou, Despoİna, Panos Chountalas, Anastasios Magoutas ve Irene Fafaliou (2016); "Human Capital and Performance Appraisal in the Public Sector: An Empirical Investigation from Employees' and Senior Managers' Perspective," *Proceedings of the 3rd International Open Conference on Business & Public Administration*, s. 86-101.
- Izgar, Hüseyin (2008); "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık," *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, s. 317-334.
- Izgar, Hüseyin (2008); "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık," *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, s. 317-334.
- İbicioğlu, Hasan, Kürşat Özdaşlı, Hüseyin Dağlar ve Tayfun Yılmaz (2013); "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma," *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, s. 93-105.
- İbicioğlu, Hasan, Kürşat Özdaşlı, Hüseyin Dalğar ve Tayfun Yılmaz (2013); "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma," *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, s. 93-105.
- İnandı, Yusuf ve Ayşe Sezin Büyükożkan (2013); "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Tükenmişliklerine Etkisi," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 13, Sayı 3, s. 1535-1550.

- İraz, Rifat ve Özlem Akgün (2011); “Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1-2, s. 225-250.
- İşcan, Ömer Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu (2007); “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 119-135.
- İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın (2010); “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 4, s. 195-216.
- Jankingthong, Korkaew ve Suthinee Rurkkhum (2012); “Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature,” *Silpakorn University Journal of Social Sciences*, Cilt 12, Sayı 2, s. 115-127.
- Jaros, Stephen (2007); “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues,” *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Cilt 6, Sayı 4, s. 7-24.
- Jehanzeb, Khawaja, Mazen F. Rashee, Anwar Rasheed ve Alamzeb Aamir (2012); “Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia,” *International Journal of Business And Social Science*, Cilt 3, Sayı 21, s. 272-278.
- Jorde-Bloom, Paula (1988); “Factors Influencing Overall Job Satisfaction and Organizational Commitment in Early Childhood Work Environments,” *Journal of Research in Childhood Education*, Cilt 3, Sayı 2, s. 107-122.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005); “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu,” *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 68, Sayı 1, s. 29-32.
- Kahya, Cem (2015); “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi,” *Turkish Studies*, Cilt 10, Sayı 10, s. 523-546.
- Kanbur, Aysun ve Engin Kanbur (2008); “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 28-40.
- Kanten, Pelin (2011); “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü,” *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 11-26.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968); “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,” *American Sociological Review*, Sayı 33, s. 409-417.
- Kara, Ahmet (2008); “İlköğretim Birinci Kademedeki Eğitimde Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması,” *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 59-78.

- Kara, Derya (2010); "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 87-97.
- Karacaoğlu, Korhan (2015); "Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma," *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 13-21.
- Karahan, Atilla, Koray Gürpınar ve Pakize Özyürek (2007); "Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi," *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 27-44.
- Karataş, Süleyman ve Hatice Güleş (2010); "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki," *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 74-89.
- Karatepe, Selma (2005); "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 60, Sayı 4, s. 118-132.
- Karcıoğlu, Fatih (2001); "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 265-283.
- Karcıoğlu, Fatih ve Sevil Akbaş (2010); "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, s. 139-161.
- Karcıoğlu, Fatih ve Ülke Hilal Çelik (2012); "Mobbing (Yıldıma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 59-75.
- Karcıoğlu, Fatih, M. Kürsat Timuroğlu ve Orhan Çınar (2009); "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi," *Yönetim Dergisi*, Cilt 20, Sayı 63, s. 59-76.
- Karim, Noor Harun Abdul ve Noor Hasrul Nizan Mohammd Noor (2006); "Evaluating The Psychometric Properties of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application among Malaysian Academic Librarians," *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Cilt 11, Sayı 1, s. 89-101.
- Karsavuran, Seda (2014); "Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri," *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, s. 133-165.

- Kashefi, Mohammadali, Reza Mahjoub Adel, Hasan Rahimi Ghasem Abad, Mohammad Bagher Hesabi Aliklayeh, Hojjat Keshavarz Moghaddam ve Ghasem Nadimi (2013); "Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 4, Sayı 12, s. 501-510.
- Katyal, Sudha (2013); "Burnout among Nurses Working in Government and Private Hospitals," *Studies on Home and Community Science*, Sayı 7, s. 83-85.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn (1977); *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi/ The Social Psychology of Organizations* (Çev: H. Can, Y. Bayar), TODAİE, Ankara.
- Kavacık, Mustafa, Furkan Baltacı ve Ali Yıldız (2013); "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, s. 73-85.
- Kaya, Harun (2008); "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma," *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s. 199-143.
- Kaya, İlke (2007); "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 355-372.
- Kaya, M. Dursun ve Gülümser Keskin (2008); "Yöneticilerin Yönetimsel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 371-388.
- Kaya, Nihat ve Mustafa Kesen (2014); "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma," *Ekev Akademi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 58, s. 97-122.
- Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk (2007); "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 175-190.
- Kaya, Yıldız (2013); "Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki," *Turkish Studies*, Cilt 8, Sayı 6, s. 853-879.
- Kayabaşı, Yücel (2008); "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri," *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 20, s. 192-212.
- Kazmi, Rubina, Shehla Amjad ve Delawar Khan (2008); "Occupational Stress and Its Effect on Job Performance A Case Study of Medical House Officers of District Abbottabad," *Journal of Ayub Medical College, Abbottabad*, Cilt 20, Sayı 3, s. 135-139.

- Keegan, Richard (2013); *Excellence in Human Service Organization Management*, Pearson.
- Keegan, Richard ve Eddie O’Kelly (2004); *Applied Benchmarking for Competitiveness: A Guide For Sme Owner/Managers*, Oak Tree Press.
- Keklik, Belma ve Nurcan Coşkun Us (2013); “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 143-161.
- Kesen, Mustafa (2015); “Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma,” *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, s. 53-68.
- Khan, Irfanullah, Allah Nawaz ve Muhammad Saqib Khan (2013); “Determining the Organizational Commitment of Academicians in Public Sector Universities of Developing Countries Like Pakistan,” *International Journal of Academic Research In Accounting, Finance and Management Sciences*, Cilt 3, Sayı 1, s. 280-289.
- Khattak, Aqal Amin ve Sonia Sethi (2013); “Organization Normative Commitment (Onc) Has Psychological Positive Effects on Employees’ Performance,” *Abasyn Journal Of Social Sciences*, Cilt 5, Sayı 1, s. 99-110.
- Kıdak, Levent ve Mehmet Aksaraylı (2009); “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri,” *Sosyal Bilimler*, Cilt 7, Sayı 1, s. 75-94.
- Kılıç, Recep ve Belma Keklik (2012); “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 147-160.
- Kılıç, Taşkın ve Oya Aytemiz Seymen (2011); “Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 16, s. 47-67.
- Kim, Dongho (2006); “Employee Motivation: Just Ask Your Employees,” *Seoul Journal of Business*, Cilt 12, Sayı 1, s. 20-35.
- Kitapçı, Hakan, Ramazan Kaynak ve Sultan Süleyman Ökten (2013); “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma,” *international Review of Economics and Management*, Cilt 1, Sayı 1, s. 49-73.
- Kline, Paul (1994); *An Easy Guide to Factor Analysis*, Taylor Francis, United Kingdom.
- Knani, Mouna ve Pierre-Sébastien Fournier (2013); “Burnout, Job Characteristics, and Intent to Leave: Does Work Experience Have Any Effect,” *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, Sayı 4, s. 403-408.

- Kocabaş, İbrahim (2004); “Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi,” *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 29, Sayı 132, s. 3-9.
- Koç, Hakan ve İrfan Yazıcıoğlu (2011); “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, s. 46-57.
- Koç, Hakan, Yasin Boylu ve Yalçın Arslantürk (2009); “İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi,” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 144-158.
- Koçyiğit, Seyhan Çil, Emine Çına Bal ve Veli Öztürk (2010); “Muhasebe Meslek Mensuplarının Örgütsel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği,” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 253-275.
- Konakay, Gönül ve Sabiha Sevinç Altaş (2011); “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği,” *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 35-71.
- Kök, Sabahat Bayrak (2006); “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 292-310.
- Koroğlu, Özlem (2012); “İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 275-289.
- Köse, Esra Karabağ (2014); “Dezavantajlı Okullarda Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler,” *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, s. 1-8.
- Kromrei, Heidi (2015); “Enhancing The Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment,” *Performance Improvement Quarterly*, Cilt 28, Sayı 2, s. 53-64.
- Kuleyin, Barış, Burak Köseoğlu ve Ali Cemal Töz (2013); “Liman Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin İncelenmesi: Bir Liman Uygulaması,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 83-96.
- Kumar, Suresh (2011); “An Overview of Organizational Climate in Bhakra Beas Management Board,” *Journal of Social and Development Sciences*, Cilt 1, Sayı 4, s. 138-143.
- Kurşunoğlu, Aydan, Emin Bakay ve Abdurrahman Tanrıöğen (2010); “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri,” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, s. 101-115.

- Kuru, Ayşegül ve Besim Akın (2012); “Integrated Management Systems Approach to the Use of Multiple Criteria Decision Making Techniques and Applications,” *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 38, s. 129-144.
- Kuruoğlu, Murat ve Gül Polat (2002); “İnşaat Sektöründe Çalışan Profesyonelleri Motive Eden Faktörler,” *Türkiye Mühendislik Haberleri*, Sayı 417, s. 47-48.
- Kuşluvan, Zeynep (1999); “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları,” *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s. 55-64.
- Kutanis, Rana Özen ve Muammer Mesci (2010); “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması,” *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 19, s. 528-552.
- Küçük, Ferit (2007); “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama,” *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt 44, Sayı 511, s. 75-94.
- Küçükosmanoğlu, Hayrettin Onur (2015); “Müzik Öğretmeni Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma (Konya İli Örneği),” *Sanat Eğitimi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 1-21.
- Lai, Ming-Cheng ve Yen-Chun Chen (2012); “Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance,” *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Cilt 3, Sayı 4, s. 387-391.
- Lamastro, Valerie (1999); “Commitment and Perceived Organizational Support,” *National Forum of Applied Educational Research Journal*, Cilt 12, Sayı 3, s. 1-13.
- Lankford, William M. (2002); “Benchmarking: Understanding the Basics,” *The Coastal Business Journal*, Cilt 1, Sayı 1, s. 57-62.
- Lazarus, Arnold A. (1985); “Setting the Record Straight,” *American Psychologist*, Cilt 40, Sayı 12, s. 1418-1419.
- Lazarus, R.S. (1993); “From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks,” *Annual Review of Psychology*, Sayı 44, s. 1-21.
- Lewis, Rachel ve Lara Zibarras (2013); *Ethical and Research Skills You Will Need as an Occupational Psychologist*. In: Lewis, Rachel and Zibarras, Lara, (eds.) *Work and Occupational Psychology: Integrating Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Locke, Edwin A. (1976); *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally & Co, Chicago.

- Long, Choi Sang, Lee Yean Thean, Wan Khairuzzaman, Wan Ismail ve Ahmad Jusoh (2012); "Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College," *World Applied Sciences Journal*, Sayı 19, s. 575-581.
- Lumley, E. J., M. Coetzee, R. Tladinyane ve N. Ferreira (2011); "Exploring The Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment," *Southern African Business Review*, Cilt 15, Sayı 1, s. 100-118.
- Lunenburg, Fred C. (2012); "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors," *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Cilt 14, Sayı 1, s. 1-9.
- Lusticky, Martin (2011); "Benchmarking as A Quality Enhancement Method of Regional Planning in Tourism," *Journal of Global Management*, Cilt 2, Sayı 1, s. 1-12.
- Luthans, Fred (1944); *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
- Madero, Jorge, Francisco Paredes, Irma Pérez, Hermila Ulibarri ve Jorge Quintal (2014); "Burnout Among Family Micro Business Owners in Mexico," *International Journal of Applied Psychology*, Cilt 4, Sayı 3, s. 92-100.
- Maduka, Chukwuma Edwin ve Obiefuna Okafor (2014); "Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi," *International Journal of Managerial Studies and Research*, Cilt 2, Sayı 7, s. 137-147.
- Mafini, Chenedzai ve Nobukhosi Dlodlo (2014); "The Relationship Between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction and Life Satisfaction Amongst Employees in A Public Organisation," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 40, Sayı 1, s. 1-13.
- Malczewski, Jacek (1999); *GIS and Multicriteria Decision Analysis*. John Wiley, New York.
- Malik, Muhammad Ehsan, Rizwan Qaiser Danish ve Yasin Munir (2011); "Employee's Turnover Intentions: Is This HR Failure or Employee's Better Employment Opportunity?," *International Conference on Innovation, Management and Service*, Sayı 14, s. 326-331.
- Malik, Muhammad Ehsan, Samina Nawab, Basharat Naeem ve Rizwan Qaiser Danish (2010); "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan," *International Journal of Business and Management*, Cilt 5, Sayı 6, s. 17-26.
- Malik, Muhammad Ehsan, Samina Nawab, Basharat Naeem ve Rizwan Qaiser Danish (2012); "The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence From Higher Education Institutes of Pakistan," *American Journal of Economics*, Sayı June, s. 6-9.

- Manetje, O. M. (2009); “*The Impact of Organizational Culture on Organisational Commitment*,” Unpublished Dissertations Thesis, University of South Africa, Africa.
- Manning, Deborah ve April Preston (2003); “Organizational Stresp. Focusing on Ways to Minimize Distress,” *CUPA-HR Journal*, Sayı 54, s. 15-18.
- Mansi, Gary ve Yair Levy (2013); “Do Instant Messaging Interruptions Help or Hinder Knowledge Workers’ Task Performance?,” *International Journal of Information Management*, Sayı 33, s. 591-596.
- Marković, Ljubo, Velimir Dutina ve Miljan Kovačević (2011); “Application of Benchmarking Method in the Construction Companies,” *Architecture and Civil Engineering*, Cilt 9, Sayı 2, s. 301-314.
- Martin, Luštický ve Kincl Tomáš (2012); “Tourism Destination Benchmarking: Evaluation and Selection of The Benchmarking Partners,” *Journal of Competitiveness*, Cilt 4, Sayı 1, s. 99-116.
- Maslach, Christina (2003); “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention,” *Current Directions in Psychological Science*, Cilt 12, Sayı 5, s. 189-192.
- Maslach, Christina ve Michael P. Leiter (2008); “Early Predictors of Job Burnout and Engagement,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 93, Sayı 3, s. 498-512.
- Maslach, Christina ve Susan E. Jackson (1981); “The Measurement of Experienced Burnout,” *Journal of Occupational Behaviour*, Cilt 2, s. 99-113.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001); “Job Burnout,” *Annual Review Psychology*, Sayı 52, s. 397-422.
- Maslow, Abraham H. (1954); *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row.
- Matthews, H. Scott ve Lester B. Lave (2003); “Using Input-Output Analysis for Corporate Benchmarking,” *Benchmarking: An International Journal*, Cilt 10, Sayı 2, s. 153-168.
- Mawhinney, Thomas C. (2011); “Job Satisfaction: I/O Psychology and Organizational Behavior Management Perspectives,” *Journal of Organizational Behavior Management*, Cilt 31, Sayı 4, s. 288-315.
- Mawoli, Mohammed Abubakar ve Abdullahi Yusuf Babandako (2011); “An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance in An Academic Setting,” *Australian Journal of Business and Management Research*, Cilt 1, Sayı 9, s. 1-13.

- Mbah, Samuel Emeka ve C. O. Ikemefuna (2012); "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria Plc. in Lagos State," *International Journal of Humanities and Social Science*, Cilt 2, Sayı 14, s. 275-287.
- Mcshane ve Von Glinow (2003); *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Education, New York.
- Meade, Philip H. (1998); *A Guide to Benchmarking*, The University of Otago.
- Memari, Negin, Omid Mahdih ve Ahmad Barati Marnani (2013); "The İmpact of Organizational Commitment on Employees Job Performance," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 5, Sayı 5, s. 164-171.
- Mert, İbrahim Sani (2010); "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma," *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 117-143.
- Metin, Özgür ve Fadime Gök Özer (2007); "Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi," *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 58-66.
- Meyer, John P. ve Elyse R. Maltin (2010); "Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda," *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 77, s. 323-337.
- Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch (2001); "Commitment in the Workplace Toward a General Model" *Human Resource Management Review*, Cilt 11, Sayı 3, s. 299-326.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1988); "Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis," *Journal of Occupational Psychology*, Sayı 61, s. 195-210.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002); "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 61, s. 20-52.
- Minami, Takuya, Bruce E. Wampold, Ronald C. Serlin, Eric G. Hamilton, George S. (Jeb) Brown ve John C. Kircher (2008); "Benchmarking The Effectiveness of Psychotherapy Treatment for Adult Depression in A Managed Care Environment: A Preliminary Study," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Cilt 76, Sayı 1, s. 116-124.
- Minami, Takuya, Bruce E. Wampold, Ronald C. Serlin, Kircher, J.C. ve Brown, G. S. (2007); "Benchmarks for Psychotherapy Efficacy in Adult Major Depression," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Cilt 75, Sayı 1, s. 232-243.

- Mobley, William H., Rodger Griffeth, Herbert H. Hand ve B. Meglino (1979); "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin*, Sayı 86, s. 493-522.
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib ve Mohmad Adnan Alias (2011); "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions," *Asian Academy of Management Journal*, Cilt 16, Sayı 2, s. 149-165.
- Mohammed Chowdhury ve M. N. Amin (2001); *Relative Importance of Employee Values, Attitudes and Leadership Behaviors in Employee Motivation*, Monroe College, New York.
- Mohammed, Fatema ve Muath Eleswed (2013); "Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain," *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Cilt 3, Sayı 5, s. 43-53.
- Mohapatra, Hemakesh ve Scott T. Phillips (2012); "Using Smell To Triage Samples in Point of Care Assays," *Angewandte Chemie*, Cilt 51, Sayı 44, s. 11145-11148.
- Mojoyinola, J. K. (2008); "Effects of Job Stress on Health, Personal and Work Behaviour of Nurses in Public Hospitals in Ibadan Metropolis, Nigeria," *Studies on Ethno-Medicine*, Cilt 2, Sayı 2, s. 143-148.
- Mokhtar, Kawther, Ahlam El Shikieri, El Muntasir Taha ve Ahmad Rayan (2016); "The Relationship Between Occupational Stressors and Performance Amongst Nurses Working in Pediatric and Intensive Care Units," *American Journal of Nursing Research*, Cilt 4, Sayı 2, s. 34-40.
- Motowidlo, Stephan J., John S. Packard ve Michael R. Manning (1986); "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 4, s. 618-629.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter (1979); "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 14, s. 224-247.
- Muchhal, Devender Singh (2014); "HR Practices and Job Performance," *Journal of Humanities And Social Science*, Sayı 19, s. 55-61.
- Muchinsky, Paul M. (1990), *Psychology Applied to Work*, Brooks/Cole Publishing Company.
- Murayama, Kou, Reinhard Pekrun, Stephanie Lichtenfeld ve Rudolf Vom Hofe (2013); "Predicting Long-Term Growth in Students' Mathematics Achievement: The Unique Contributions of Motivation and Cognitive Strategies," *Child Development*, Cilt 84, Sayı 4, s. 1475-1490.
- Münsterberg, Hugo (1913); *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin Company, Boston and New York.

- Mxenge, S. V., M. Dywili ve S. Bazana (2014); "Job Engagement and Employees' Intention to Quit Among Administrative Personnel at The University of Fort Hare in South Africa," *International Journal of Research in Social Sciences*, Cilt 4, Sayı 5, s. 129-144.
- Nagar, Komal (2012); "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout," *Vikalpa*, Sayı 37, s. 43-60.
- Naktiyok, Atılhan (2002); "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı-34, s. 166-185.
- Naseem, Afshan, Sadia Ejaz Sheikh ve Khusro P. Malik GPHR (2011); "Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction," *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Cilt 2, Sayı 5, s. 41-46.
- Naudé, J.L.P. ve S. Rothmann (2004); "The Validation of the Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey for Emergency Medical Technicians in Gauteng," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 30, Sayı 3, s. 21-28.
- Neog, Bidyut Bijoya ve Mukulesh Barua (2014); "Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study Among Employees of Automobile Service Workshops in Assam," *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, Cilt 2, Sayı 7, s. 305-316.
- Nimalathasan, Balasundaram ve Valeriu Brabete (2010); "Job Satisfaction and Employees' Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka," *Management and Marketing Journal*, Cilt 8, Sayı 1, s. 43-47.
- Obisi, Chris (2011); "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth," *Australian Journal of Business and Management Research*, Cilt 1, Sayı 9, s. 92-97.
- O'Driscoll, Michael P. ve Donna M. Randall (1999); "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment," *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 48, Sayı 2, s. 197-209.
- Oğuzberk, Müge ve Arzu Aydın (2009); "Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik," *Klinik Psikiyatri*, Sayı 11, s. 167-179.
- Okçu, Veysel, H. Murat Şahin ve Erhan Şahin (2015); "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi," *International Journal of Science Culture and Sport*, Sayı 4, s. 298-313.
- Oktay, Mualla (2005); "Çalışma Yaşamında İş Yerinde Stres," *Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi*, Sayı 47, s. 111-116.

- Okutan, Mustafa ve Dilaver Tengilimoğlu (2002); “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, s. 15-42.
- Onay, Meltem ve Sevede Kılıcı (2011); “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 363-372.
- Onay, Meltem ve Sevinç Ergüden (2011); “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa- Sosyal Güvenlik Kurumu,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 221-230.
- Ongori, Henry (2007); “A Review of the Literature on Employee Turnover,” *African Journal of Business Management*, Sayı Haziran, s. 49-54.
- Orçanlı, Kenan ve Abdulkadir Özdemir (2013); “Kredi Kartı Seçimine Yönelik Bir Karar Modeli ve Uygulama: Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)- Electre Yöntemi,” *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 77-106.
- O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman (1986); “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, s. 492-499.
- Ölçer, Ferit (2005); “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, s. 1-26.
- Ören, Nihal ve Hayriye Türkoğlu (2006); “Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik,” *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, s. 1-10.
- Örücü, Edip ve Aysun Kanbur (2008); “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 85-97.
- Örücü, Edip ve Füsün Esenkal (2005); “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği),” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, s. 141-166.
- Örücü, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu (2013); “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 23, s. 335-358.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Adem Ergül (2011); “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma,” *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler*, Sayı 26, s. 1-21.

- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Sinem Şimşir (2010); “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 1-14.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır (2006); “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 39-51.
- Özbek, Mehmet Ferhat ve Gözde Kosa (2009); “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama,” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 34, s. 189-212.
- Özben, Şüheda ve Yasemin Argun (2003); “İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma,” *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 36-48.
- Özcan, Esra Dinç, Pelin Vardarlıer, Melisa Erdilek Karabay, Gönül Konakay ve Canan Çetin (2012); “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü,” *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 37, s. 1-13.
- Özçelik, Sema ve Metin Dağdeviren (2011); “Çok Nitelikli Personeller İçin Performansa Dayalı Bir Atama Modeli ve Uygulaması,” *17.Ulusal Ergonomi Kongresi*, 515-522.
- Özdemir, Hüseyin ve Ali Yaylı (2014); “Alışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Journal of Recreation and Tourism Research*, Cilt 1, Sayı 1, s. 48-58.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003); “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.
- Özgen, Hande Mimaroglu ve Hüseyin Özgen (2010); “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 1-19.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Karaa (2006); “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 77-96.
- Özkaya, Meltem Onay, Volkan Yakın ve Tugba Ekinci (2008); “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 163-180.

- Özmutaf, Nezih Metin (2007); “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma,” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 41-60.
- Öztürk, Ahmet, Yasemin Tolga, Vesile Şenol ve Osman Günay (2008); “Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi,” *Erciyes Tıp Dergisi*, Cilt 30, Sayı 2, s. 92-99.
- Öztürk, Zekai (2013); “Kamu Kurumlarında Motivasyon,” *Maliye Uzmanları Derneği*, s. 32-41.
- Öztürk, Zekai ve Hakan Dünder (2003); “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler,” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 57-67.
- Özutkan, Hatice (2007); “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, s. 79-97.
- Özutkan H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007); “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Pandey, Sadhvi (2013); “A Study on Work Stress, Causes, Symptoms and Impact on Health,” *International Journal of Innovative Research & Studies*, Cilt 2, Sayı 5, s. 243-259.
- Paris, M. ve Huge, M. (2010); “Burnout in the Mental Health Workforce: A Review,” *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, Sayı 37, s. 519-528.
- Parvin, Mosammod Mahamuda ve M. M. Nurul Kabir (2011); “Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector,” *Australian Journal of Business and Management Research*, Cilt 1, Sayı 9, s. 113-123.
- Peters, Markus, Wolfgang Ketter ve John Collins (2013); “Design By Competitive Benchmarking: Tackling The Smart Grid Challenge with Innovative Is Artifacts,” *In Conference on Information Systems and Technologies*, Minneapolis, Mn, October.
- Pines, Ayala Malakh ve Elliot Aronson (1988); *Career Burnout: Causes and Cures*, Free Press, New York.
- Platis, Ch., P. Reklitis ve S. Zimeras (2015); “Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Cilt 175, s. 480-487.
- Polat, Mustafa ve Cem Harun Meydan (2010); “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,” *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 145-172.

- Polat, Mustafa ve Cem Harun Meydan (2011); “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s. 153-170.
- Polatçı, Sema ve Kubilay Özyer (2015); “Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma,” *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı 33, s. 29-40.
- Pool, Steven ve Brian Pool (2007); “A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction Among Executives in A Learning Organization,” *Journal of Management Development*, Cilt 26, Sayı 4, s. 353-369.
- Portnoy, D. (2011); “Burnout and Compassion Fatigue: Watch for the Signs”, *Health Prog.*, Cilt 92, Sayı 4, s. 46-50.
- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama (2008); “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 143-164.
- Prabhakar, V. Gantasala ve Padmakumar Ram (2011); “Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment,” *International Journal of Business and Social Science*, Sayı 2, s. 55-62.
- Principal, Pooja ve Upasna Chhabra (2012); “A Study of Burnout among Secondary School Teachers in Relation to Their Emotional Intelligence and Organizational Commitment,” *International Journal of Computer Science and Communication Engineering*, Sayı 2, s. 54-60.
- Pross, Christian (1997); “Motivation Theory: Moving beyond Maslow,” *ELT Management*, Sayı 23, s. 18-20.
- Pross, Christian (2006); “Burnout, Vicarious Traumatization and its Prevention,” *Torture*, Sayı 16, s. 1-9.
- Qasim, Samina, Farooq-E-Azam Cheema ve Nadeem A. Syed (2012); “Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction At Work,” *Journal of Management and Social Sciences*, Cilt 8, Sayı 1, s. 31-39.
- Rahman, Abdul ve Ahmad Badayai (2012); “Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sectors,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 42, s. 486-495.
- Rainayee, Riyaz Ahmad (2013); “Employee Turnover Intentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities,” *International Journal of Information, Business and Management*, Cilt 5, Sayı 1, s. 48-59.
- Ray, Subhash C., Subal C. Kumbhakar ve Pami Dua (2015); *Benchmarking for Performance Evaluation*, Springer.

- Recepoğlu, Ergün (2013); “Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi,” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, s. 575-588.
- Rees, Clare S., Lauren J. Breen, Lynette Cusack ve Desley Hegney (2015); “Understanding Individual Resilience in the Workplace: The International Collaboration of Workforce Resilience Model,” *Frontiers in Psychology*, Cilt 6, Sayı 73, s. 1-7.
- Rehman, Khalid, Zia-Ur-Rehman, Naveed Saif, Abdul Sattar Khan, Allah Nawaz ve Shafiq Ur Rehman (2013); “Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries Like Pakistan,” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Cilt 3, Sayı 1, s. 80-89.
- Reichelt, Bernd (2005); “Benchmarking in Facilities Management,” *Foundations of Civil and Environmental*, Sayı 6, s. 175-189.
- Reinholt, Mia (2006); “No More Polarization, Please! Towards A More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations,” *SMG Working Paper*, Sayı 9.
- Reio, Thomas G. ve Cathy A. Kidd (2006); “An Exploration of The Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of The Literature,” *Academy of Human Resource Development International Conference*.
- Robinson, Dilys (2003); “Defining and Creating Employee Commitment: A Review of Current Research,” *Institute for Employment Studies*, s. 1-16.
- Roistadas, Asbjorn (1995); *Benchmarking-Theory and Practice*, Springer.
- Rolstadas, Asbjorn (2013); *Benchmarking - Theory and Practice*, London and Others: Chapman and Hall.
- Rothmann, Sebastiaan (2008); “Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout and Work Engagement as Components of Work-Related Wellbeing,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 34, Sayı 3, s. 11-16.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous (1988); “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Sayı 31, s. 599-627.
- Rusu, Gabriela, Silvia Avasilcăi ve Carmen-Aida Huțu (2016); “Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 221, s. 57-65.
- Ryan, R. M., ve Edward L. Deci (2000); “Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being,” *The American Psychologist*, Sayı 55, s. 68-78.

- Ryan, Richard M., Martin F. Lynch, Maarten Vansteenkiste ve Edward L. Deci (2011); "Motivation and Autonomy in Counseling, Psychotherapy, and Behavior Change: A Look At Theory and Practice," *The Counseling Psychologist*, Sayı 39, s. 193-260.
- Saari, Lise M. ve Timothy A. Judge (2004); "Employee Attitudes and Job Satisfaction," *Human Resource Management*, Cilt 43, Sayı 4, s. 395-407.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2007); "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi," *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 2, s. 613-628.
- Saeedinejad, Mohammad Mahdi (2016); "The Study of The Effect of Internal Marketing on Sales Staff Performance with An Emphasis on the Role of Organizational Commitment," *Asian Social Science*, Cilt 12, Sayı 6, s. 169-178.
- Sageer, Alam, Sameena Rafat ve Puja Agarwal (2012); "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization," *Journal of Business and Management*, Cilt 5, Sayı 1, s. 32-39.
- Sağlam, Aycan Çiçek (2011); "Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi," *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, s. 407-420.
- Sajjad, Asif, Hassan Ghazanfar ve M. Ramzan (2013); "Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan," *Journal of Business Studies Quarterly*, Cilt 5, Sayı 1, s. 76-91.
- Salanova, Marisa, Susana Llorens, Mónica García-Renedo, Raúl Burriel ve Edgar Bresé (2005); "Towards a Four-Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study Including Depersonalization and Cynicism," *Educational and Psychological Measurement*, Sayı 65, s. 807-819.
- Salleh, Fauzilah, Zaharah Dzulkifli, Wan Amalina Wan Abdullah ve Nur Haizal Mat Yaakob (2011); "The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia," *International Journal of Humanities and Social Science*, Cilt 1, Sayı 4, s. 147-154.
- Saraç, Osman (2005); "Benchmarking ve Stratejik Yönetim," *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, s. 53-77.
- Sayıl, Işık, Seda Haran, Şenay Ölmez ve Halise Devrimci Özgüven (1997); "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri," *Kriz Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 71-77.
- Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. (2001); "Introduction to Special Issue on Burnout and Health," *Psychology and Health*, Sayı 16, s. 501-506.

- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Mler (2003); "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures," *Methods of Psychological Research Online*, Cilt 8, Sayı 2, s. 52.
- Scott, Walter Dill (1904); *The Psychology of Advertising*, Enero, The Atlantic.
- Scullen, Steven E., Michael K. Mount ve Maynard Goff (2000); "Understanding the Latent Structure of Job Performance Eatings," *Journal of Applied Psychology*, Sayı 85, s. 54-60.
- Seidler, Andreas, Marleen Thinschmidt, Stefanie Deckert, Francisca Then, Janice Hegewald, Karen Nieuwenhuijsen ve Steffi G. Riedel-Heller (2014); "The Role of Psychosocial Working Conditions on Burnout and Its Core Component Emotional Exhaustion – A Systematic Review," *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, Cilt 9, Sayı 10, s. 1-13.
- Selart, Marcus, Thomas Nordström, Bard Kuvaasc ve Kazuhisa Takemura (2008); "Effects of Reward on Self-Regulation, Intrinsic Motivation and Creativity," *Scandinavian Journal of Educational Research*, Cilt 52, Sayı 5, s. 439–458.
- Seligman, Martin E. P. ve Mihaly Csikszentmihalyi (2000); "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist*, Cilt 55, Sayı 1, s. 5–14.
- Sempame, M.E., H.S. Rieger ve G. Roodt (2002); "Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 28, Sayı 2, s. 23-30.
- Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakcı (2009); "Pamukkale niversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma," *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, s. 115-132.
- Sevimli, Figen ve mer Faruk İşcan (2005); "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açışından İş Doyumu," *Ege Akademik Bakış*, Cilt 1, Sayı 5, s. 55-64.
- Shahid, Muhammad Naeem, Khalid Latif, Nadeem Sohail ve Muhammad Aleem Ashraf (2012); "Work Stress and Employee Performance in Banking Sector Evidence From District Faisalabad, Pakistan," *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Cilt 1, Sayı 7, s. 38-47.
- Shahin, Arash ve Mohamed Zairi (2010); "Strategic Management, Benchmarking and the Balanced Score Card (Bsc): An Integrated Methodology," *International Management Journals*, Cilt 2, Sayı 2, s. 1-10.
- Shamsuddin, Noorazzila ve Ramlee Abdul Rahman (2014); "The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 129, s. 75-81.

- Sharma, Jai Prakash ve Naval Bajpai (2010); "Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study In Public And Private Sector in India," *International Bulletin of Business Administration*, Sayı 9, s. 7-19.
- Sığrı, Ünal ve Nejat Basım (2006); "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma," *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 12, s. 131-154.
- Sığrı, Ünsal (2007); "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 261-278.
- Silah, Mehmet (2005); *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Eskişehir.
- Sirota, David, Louis A. Mischkind ve Michael Irwin Meltzer (2005); *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
- Sonnentag, Sabine, Judith Volmer ve Anne Spsychala (2008); "Job Performance," *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, s. 427-447.
- Sowmya, K. R. ve N. Panchanatham (2011); "Job Burnout: An Outcome of Organisational Politics in Banking Sector," *Far East Journal of Psychology and Business*, Cilt 2, Sayı 1, s. 49-58.
- Soyer, Fikret, Yusuf Can, Hacer Güven, Gülten Hergüner, Mehmet Bayansaldüz ve Burcu Tetik (2010); "Sporculardaki Başarı Motivasyonu İle Takım Birlikteliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 226-239.
- Soysal, Abdullah (2009); "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 333-359.
- Staal, Mark A. (2004); *Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework*, NASA.
- Stapenhurst, Tim (2008); *The Benchmarking Book*, Taylor & Francis.
- Stevenson, William (1996); *Productions/Operations Management*, Irwin Publishing Company.
- Sunil, Kumar ve Rooprai K. Y. (2009); "Role of Emotional Intelligence in Managing Stress and Anxiety At Workplace," *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Cilt 16, Sayı 1, s. 1-12.

- Swegen, S. Van, S. Banhegyi, S.Botha, A Crafford, R. Kleynhans, L. Markham, W. Meyer, A. Moerdyk, P. Nel, C. O'Neill, A. Schlechter ve B. Train (2008); *Fresh Perspectives: Industrial Psychology: Stellenbosch Custom Publication*, Pearson South Africa.
- Şahin, Ali (2004); “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s. 523-547.
- Şahin, Faruk (2011); “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 2, s. 277-288.
- Şahin, Levent, Bünyamin Bacak ve Mehmet Güler (2015); “Alışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s. 28-44.
- Şenel, Bilgin, Mine Şenel ve Gülten Eren Gümüştekin (2012); “Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 32, s. 1-18.
- Şentürk, Sibel (2014); “Yoğun Bakım Hemşirelerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Uyku Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *Bozok Tıp Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s. 48-56.
- Şıklar, Emel ve Duygu Tunalı (2012); “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, s. 75-84.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tarakçıoğlu, Serdar, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu (2010); “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 3-20.
- Taşkın, Feyza ve Roşan Dilek (2010); “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 37-46.
- Tatlıcı, Mehmet ve Hüseyin Kırımoğlu (2008); “Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,” *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 34-47.
- Tayfun, Ahmet ve Ozan Çatır (2003); “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, s. 114-134.

- Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar ve Serdar Çöp (2010); "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma," *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s. 3-18.
- Taylor, Frederick Winslow (1911); *The Principles of Scientific Management*, Harper &Brothers, New York.
- Teixeira, Pedro J., Eliana V. Carraça, David Markland, Marlene N. Silva ve Richard M. Ryan (2012); "Exercise, Physical Activity, and Self-Determinationtheory: A Systematic Review," *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Cilt 9, Sayı 78, s. 2-30.
- Tekingündüz, Sabahattin, Mehmet Top ve Mustafa Seçkin (2015); "İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği," *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4, s. 1-23.
- Telli, Eda, A. Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan (2012); "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama," *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt 9, Sayı 78, s. 135-150.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma Akdemir Mansur (2009); "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi," *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 69-85.
- Teo, Thompson S. H., Vivien K. G. Lim ve Raye Y. C. Lai (1999); "Intrinsic And Extrinsic Motivation in Internet Usage," *The International Journal of Management Science*, Sayı 27, s. 25-37.
- Terzi, Yüksel ve Vedat Sağlam (2008); "Araştırma Görevlilerinin Mesleki Tükenmişlik Durumu," *E-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt 3, Sayı 1, s. 52-58.
- Tetik, Semra (2012); "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 275-286.
- Tınar, Mustafa Yaşar (1996); *Çalışma Psikolojisi*, Necdet Bükey Matbaacılık, İzmir.
- Toker, Boran (2007); "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma," *Journal of Yasar University*, Cilt 2, Sayı 6, s. 591-614.
- Tokgöz, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen (2013); "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma," *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 39, s. 61-76.

- Tolentino, Rebecca C. (2013); "Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel," *International Journal of Information Technology and Business Management*, Cilt 15, Sayı 1, s. 51-59.
- Topaloglu, Cafer ve Ufuk Kaya (2008); "Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir. Değerlendirme," *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 23-50.
- Topaloğlu, Melih, Hakan Koç ve Ercan Yavuz (2007); "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, s. 31-52.
- Toppinen-Tanner, Salla (2011); *Process of Burnout: Structure, Antecedents, and Consequences*, People and Work Research Reports 93, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Tourangeau, Ann E., Greta Cummings, Lisa A. Cranley, Era Mae Ferron ve Sarah Harvey (2010); "Determinants of Hospital Nurse Intention to Remain Employed: Broadening Our Understanding," *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 66, Sayı 1, s. 22-32.
- Tremblay, Maxime A., Celine M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier ve Martin Villeneuve (2009); "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research," *Canadian Journal of Behavioural Science*, Cilt 41, Sayı 4, s. 213-226.
- Truzzi, Annibal, Letice Valente, Ingun Ulstein, Elias Engelhardt, Jerson Laks ve Knut Engedal (2012); "Burnout in Familial Caregivers of Patients with Dementia," *Revista Brasileira De Psiquiatria*, Sayı 35, s. 405-412.
- Tuğrul, Belma ve Eylem Çelik (2002); "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik," *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 12, s. 1-11.
- Tunca, M. Zihni, Esra Aksoy, Hasan Bülbül ve Nuri Ömürbek (2015); "AHP Temelli Topsıs ve Electre Yöntemiyle Muhasebe Paket Programı Seçimi," *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 53-71.
- Tunçel, Yeliz İrem, Menşure Kaya, Rukiye Neslihan Kuru, Saadet Menteş ve Süheyla Ünver (2014); "Onkoloji Hastanesi Yoğun Bakım Ünitesinde Hemşirelerin Tükenmişlik Sendromu," *Türk Yoğun Bakım Derneği Dergisi*, Sayı 12, s. 57-62.
- Tunçer, Polat (2013); "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon," *Sayıştay Dergisi*, Sayı 88, s. 87-108.
- Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik (2010); "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 209-232.

- Tutar, Hasan (2007); "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 12, Sayı 3, s. 97-120.
- Tutar, Hasan ve Mehmet Altınöz (2010); "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2, s. 195-218.
- Türkmen, Fatih ve Savaş Artuğer (2011); "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma," *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 22, s. 229-254.
- Tüzün, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar (2012); "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi," *Journal of Yasar University*, Cilt 3, Sayı 9, s. 1011-1027.
- Uchinsky, Paul M. (1900); *Psychology Applied to Work*, Brooks/Cole Publishing Company.
- Ucho, Aondoaver, Terseer Mkavga ve Ike E. Onyishi (2012); "Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt 3, Sayı 11, s. 378-387.
- Ullah, Sami (2012); "Behavioral Troubles for the Newcomer Doctors in the Public Sector Hospitals of Pakistan," *Asian Journal of Health*, Sayı 2, s. 1-15.
- Ulrich, Roger S., Robert F. Simons, Barbara D. Losito, Evelyn Fiorito, Mark A. Miles ve Michael Zelson (1991); "Stress Recovery During Exposure to Natural and Urban Environments," *Journal of Environmental Psychology*, Sayı 11, s. 201-230.
- Usman, Muhammad ve Naintara Sarfaraz Raja (2013); "Impact of Job Burnout on Organizational Commitment of Public and Private Sectors: A Comparative Study," *Middle-East Journal of Scientific Research*, Cilt 18, Sayı 11, s. 1584-1591.
- Uygur, Akyay (2007); "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması," *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 71-85.
- Uysal, H.Tezcan (2015); "Yükseköğretim Kurumlarında Öğrencilerin Akademik Personelle Yönelik Çalışma Psikolojisi Algısının Okul Bağlılığına Etkisi," *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Cilt 10, Sayı 11, s. 1527-1548.
- Uysal, H.Tezcan ve Kemal Yavuz (2015); "Test of Complicity Theory: Is External Whistleblowing A Strategic Outcome of Negative I/O Psychology?," *European Journal of Business and Management*, Cilt 7, Sayı 18, s. 115-124.

- Uysal, H. Tezcan ve Sibel Aydemir (2014); “Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma,” *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Cilt 9, Sayı 2, s. 1557-1574.
- Uysal, H. Tezcan & Kahraman Çatı (2016); “Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Girişimci Üniversite Algılamalarında İş ve Örgüt Psikolojisinin Etkisi,” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 77-93.
- Uysal, H. Tezcan ve Emel Kesim (2015); “Correlation Analytics of Blue-Collar Employees' Organizational Levels in Coal Mining,” *Open Journal of Business and Management*, Cilt 3, Sayı 1, s. 83-95.
- Uysal, H. Tezcan ve Mehmet Selami Yıldız (2014); “İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi,” *The Journal of International Social Research*, Cilt 7, Sayı 29, s. 835-849.
- Uysal, H. Tezcan, Halim Akbulut ve Selim Ertan (2015); “Örgütlerde Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma,” *The Journal of International Social Research*, Cilt 8, Sayı 38, s. 980-991.
- Uyulgan, Melis Arzu ve Nalan Akkuzu (2013); “Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir Bakış,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 14, Sayı 1, s. 7-32.
- Uzuna, Ukaejiofo Rex (2013); “Impact of Motivation on Employees' Performance: A Case Study of Credit West Bank Cyprus,” *Journal of Economics and International Finance*, Cilt 5, Sayı 5, s. 199-211.
- Üngüren, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin (2010); “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi,” *Journal of Yasar University*, Cilt 17, Sayı 5, s. 2922-2937.
- Ünlü, Onur ve Senay Yürür (2011); “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev / Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 37, s. 183-207.
- Ünlüönen, Kurban, Müjdat Ertürk ve Atınç Olcay (2007); “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 19, s. 9-32.
- Ünsar, Agah Sinan (2011); “Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması,” *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 25, s. 1-15.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000); “Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards,” *Journal of Applied Psychology*, Sayı 85, s. 526-535.

- Vance, Robert J. (2006); *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, SHRM Foundation.
- Velasquez, Mark ve Patrick T. Hester (2013); "An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods," *International Journal of Operations Research*, Cilt 10, Sayı 2, s. 56-66.
- Vieira, Marco, Henrique Madeira, Kai Sachs ve Samuel Kounev (2012); *Resilience Benchmarking*, Springer.
- Wani, Showkat Khalil (2013); "Job Stress and Its Impact on Employee Motivation: A Study of A Select Commercial Bank," *International Journal of Business and Management Invention*, Cilt 2, Sayı 3, s. 13-18.
- Weber A. ve A. Jaekel-Reinhard (2000); "Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies?," *Occupational Medicine*, Cilt 50, Sayı 7, s. 512-517.
- Whitehead, James R. (1993); "Physical Activity and Intrinsic Motivation," President's Council on Physical Fitness and Sports, s. 1-9.
- Wiener, Yoash (1982); "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, Sayı 7, s. 418-428.
- Wiese, L., S. Rothmann ve K. Storm (2003); "Coping, Stress and Burnout in the South African Police Service in Kwazulu-Natal," *SA Journal of Industrial Psychology*, Cilt 29, Sayı 4, s. 71-80.
- Wong, Irene Lai Kuen ve Pui Sze Lam (2013); "Work Stress and Problem Gambling Among Chinese Casino Employees in Macau," *Asian Journal of Gambling Issues and Public Health*, Cilt 3, Sayı 7, s. 1-16.
- Xerox (2013); *Tips, Insights & Tactics Stress Management*, Canada.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005); "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği," *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 395-412.
- Yalçın, İbrahim ve Seçkin Can Koyuncu (2014); "Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma," *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Sayı 26, s. 86-94.
- Yaman, Hakan ve Mehmet Ugan (2002); "Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme," *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 17, Sayı 49, s. 37-44.
- Yamuç, Vesile Ayça ve Duygu Türker (2015); "Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme," *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 25, s. 389-423.

- Yaramış, Memduh ve Şakir Çinkır (2014); “Ankara Üniversitesi’nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılığın İlişkisi,” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 31, s. 42-66.
- Yaseen, Ayesha (2013); “Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor’s Dissatisfaction in Punjab,” *International Journal of Human Resource Studies*, Cilt 3, Sayı 1, s. 142-157.
- Yazıcıoğlu, İrfan (2010); “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması,” *BİLİG*, Sayı 55, s. 243-264.
- Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin (2009); “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 11, Sayı 16, s. 83-99.
- Yenihan, Bora, Mert Öner ve Kemal Çiftiyıldız (2014); “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İşletmesinde Bir Araştırma,” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 38-49.
- Yeşilyurt, Hülya ve Nilüfer Koçak (2014); “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 303-324.
- Yıldırım, Burcu Ilgaz ve Şevket Yirik (2014); “İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği,” *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, s. 123-140.
- Yıldırım, Oya, Fatma Tektüfekçi ve Yusuf Cahit Çukacı (2004); “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerindeki Etkileri,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 1-20.
- Yıldırım, Suat (2008); “Muhasebe Öğretim Elemanları ve Meslek Mensuplarının Mesleki Stres Düzeyi Üzerine Bir Araştırma,” *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 38, s. 153-162.
- Yıldız, Gültekin, Mahmut Akbolat ve Oğuz Işık (2013); “Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 85-117.
- Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici (2003); “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 1-19.
- Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici (2006); “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 31-58.

- Yılmaz, Sevdıye Ersoy, Nihal Yazıcı ve Hasan Yazıcı (2014); “Öğretmen ve Yönetici Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 24, s. 135-157.
- Yılmaz, Aydın (2010); “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma,” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 236-250.
- Yozgat, Uğur, Serra Yurtkoru ve Elif Bilginoğlu (2013); “Job Stress and Job Performance among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 75, s. 518-524.
- Yun, Seokhwa, Riki Takeuchi ve Wei Liu (2007); “Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment,” *Journal of Applied Psychology*, Sayı 92, s. 745-756.
- Yüksel, İhsan (2005); “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 291-306.
- Yürür, Senay ve Aşkın Keser (2010); “İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü,” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 65, Sayı 4, s. 165-194.
- Zairi, Mohamed (1998); *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*, Taylor & Francis.
- Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nisar ve Muhammad Amir (2014); “The Impact of The Motivation on The Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan,” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Cilt 4, Sayı 1, s. 293-298.
- Zardari, Noorul Hassan, K. Ahmed, S. M. Shirazi ve Z. B. Yusop (2015); *Weighting Methods and their Effects on Multi-Criteria Decision Making Model Outcomes in Water Resources Management*, Springer International Publishing.
- Zhang, Xiaojun ve Viswanath Venkatesh (2013); “Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks,” *MIS Quarterly*, Cilt 37, Sayı 3, s. 1-3.
- Zhu, Joe (2008); *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking*, Second Edition, Springer.

EKLER

EK-1. OTO KORELASYON ANALİZİ (AUTOCORRELATION)

Tablo Ek 1.1: Örgütsel Bağlılık – Performans Otokorelasyon Analizi

Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.306	0.094	0.077	1.54894	1.884

Tablo Ek 1.2: İş Tatmini – Performans Otokorelasyon Analizi

Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.297	0.088	0.071	1.55377	1.936

Tablo Ek 1.3: Motivasyon – Performans Otokorelasyon Analizi

Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.344	0.118	0.102	1.52796	2.017

Tablo Ek 1.4: İş Stresi – Performans Otokorelasyon Analizi

Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.268	0.072	0.055	1.56766	1.632

Tablo Ek 1.5: Tükenmişlik – Performans Otokorelasyon Analizi

Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.324	0.105	0.088	1.53965	1.678

Tablo Ek 1.6: İşten Ayrılma Niyeti – Performans Otokorelasyon Analizi

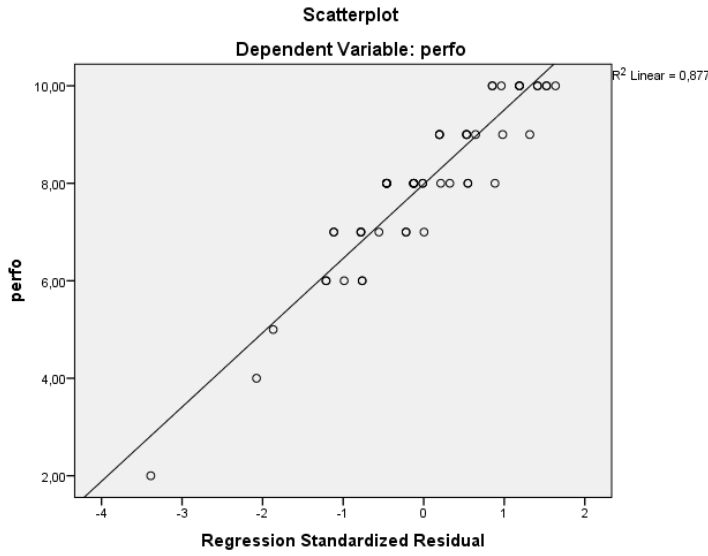
Model Summary					
Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.351	0.123	0.107	1.52398	1.898

EK-2. EŞ VARYANSLILIK ANALİZİ (HOMOSCEDASTICITY)

Tablo Ek 2.1: İşten Ayrılma Niyeti – Performans Eş Varyanslılık Analizi

Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual		Performans	Predicted Value	Residual
32	-3.389		2.00	7.1643	-5.16425
46	-2.076		4.00	7.1643	-3.16425
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.6515	8.7024	7.9821	.56514	56
Residual	-5.16425	2.49394	0.00000	1.51006	56
Std. Predicted Value	-2.354	1.274	0.000	1.000	56
Std. Residual	-3.389	1.636	0.000	.991	56

Şekil Ek 2.1: İşten Ayrılma Niyeti – Performans Saçılma Diyagramı



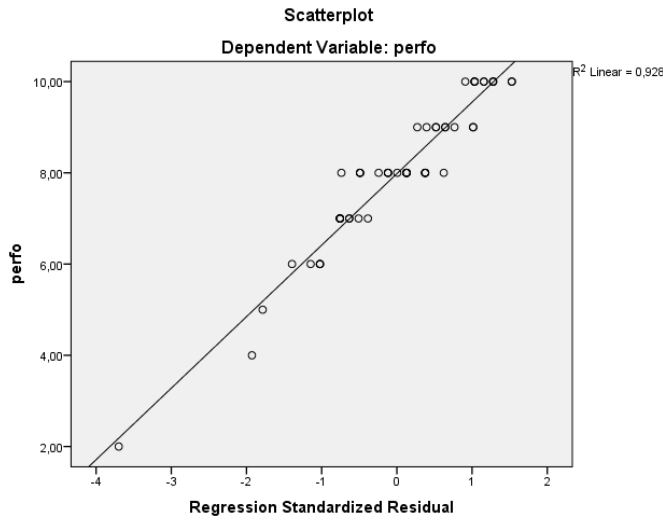
Tablo Ek 2.2: İşten Ayrılma Niyeti – Perf. Breusch-Pagan ve Koenker Testi

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig
<i>Model</i>	16.633	1.000	16.633	5.775	0.008
<i>Residual</i>	155.535	54.000	2.880	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	8.316	0.004			
<i>Koenker</i>	5.410	0.020			

Tablo Ek 2.3: İş Stresi – Performans Eş Varyanslılık Analizi

Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual	Performans	Predicted Value	Residual	
32	-3.699	2.00	7.7985	-5.79848	
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.0223	9.1569	7.9821	.43222	56
Residual	-5.79848	2.39558	.00000	1.55334	56
Std. Predicted Value	-2.221	2.718	0.000	1.000	56
Std. Residual	-3.699	1.528	0.000	0.991	56

Şekil Ek 2.2: İş Stresi – Performans Saçılma Diyagramı



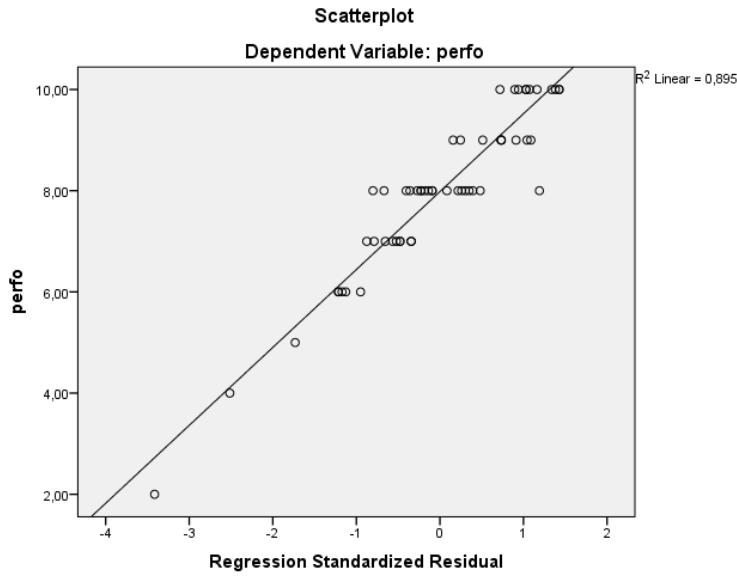
Tablo Ek 2.4: İş Stresi – Performans Breusch-Pagan ve Koenker Testi

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig.
<i>Model</i>	5.334	1.000	5.334	1.371	0.046
<i>Residual</i>	210.047	54.000	3.890	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	2.667	0.102			
<i>Koenker</i>	1.387	0.102			

Tablo Ek 2.5: Tükenmişlik – Performans Eş Varyanslılık Analizi

Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual	Performans	Predicted Value	Residual	
32	-3.415	2.00	7.2577	-5.25770	
46	-2.514	4.00	7.8713	-3.87135	
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.1668	9.2350	7.9821	.52179	56
Residual	-5.25770	2.19684	0.00000	1.52558	56
Std. Predicted Value	-3.479	2.401	0.000	1.000	56
Std. Residual	-3.415	1.427	0.000	.991	56

Şekil Ek 2.3: Tükenmişlik – Performans Saçılma Diyagramı



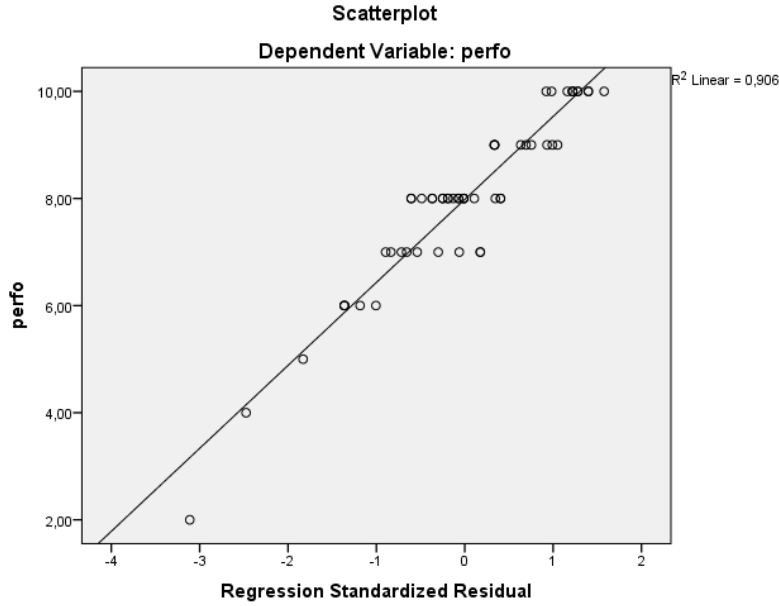
Tablo Ek 2.6: Tükenmişlik– Performans Breusch-Pagan ve Koenker Testi

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig
<i>Model</i>	11.100	1.000	11.100	3.442	0.015
<i>Residual</i>	174.135	54.000	3.225	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	5.550	0.018			
<i>Koenker</i>	3.356	0.067			

Tablo Ek 2.7: Örgütsel Bağlılık – Performans Eş Varyanslılık Analizi

Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual	Performans	Predicted Value	Residual	
32	-3.112	2.00	6.8198	-4.81984	
46	-2.475	4.00	7.8340	-3.83397	
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.7276	8.9403	7.9821	0.49404	56
Residual	-4.81984	2.44261	0.00000	1.53480	56
Std. Predicted Value	-2.539	1.939	0.000	1.000	56
Std. Residual	-3.112	1.577	0.000	0.991	56

Şekil Ek 2.4: Örgütsel Bağlılık – Performans Saçılma Diyagramı



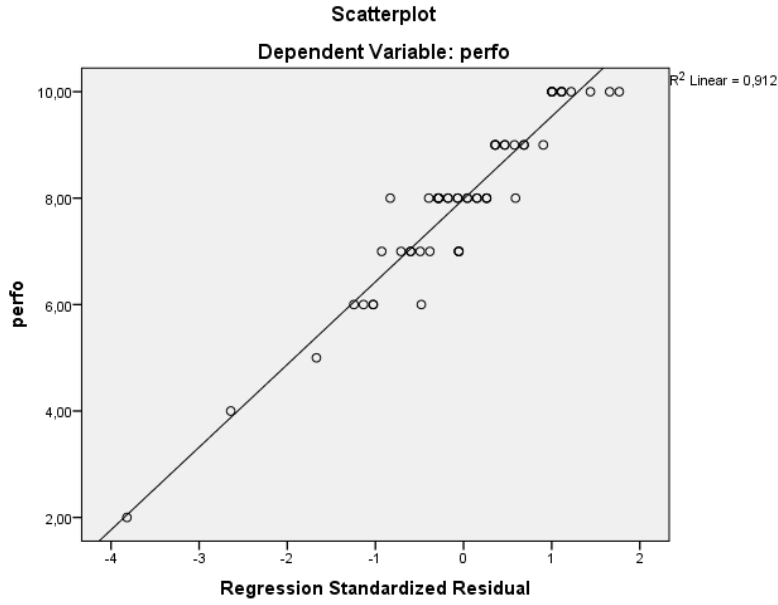
Tablo Ek 2.8: Örgütsel Bağlılık – Performans Breusch-Pagan ve Koenker Testi

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig
<i>Model</i>	12.321	1.000	12.321	4.856	0.022
<i>Residual</i>	137.012	54.000	2.537	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	6.160	0.013			
<i>Koenker</i>	4.620	0.032			

Tablo Ek 2.9: İş Tatmini – Performans Eş Varyanslılık Analizi

Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual		Performans	Predicted Value	Residual
32	-3.819		2.00	7.9336	-5.93362
46	-2.641		4.00	8.1034	-4.10345
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.7449	9.2922	7.9821	.47893	56
Residual	-5.93362	2.74567	0.00000	1.53958	56
Std. Predicted Value	-2.583	2.735	0.000	1.000	56
Std. Residual	-3.819	1.767	0.000	.991	56

Şekil Ek 2.5: İş Tatmini – Performans Saçılma Diyagramı

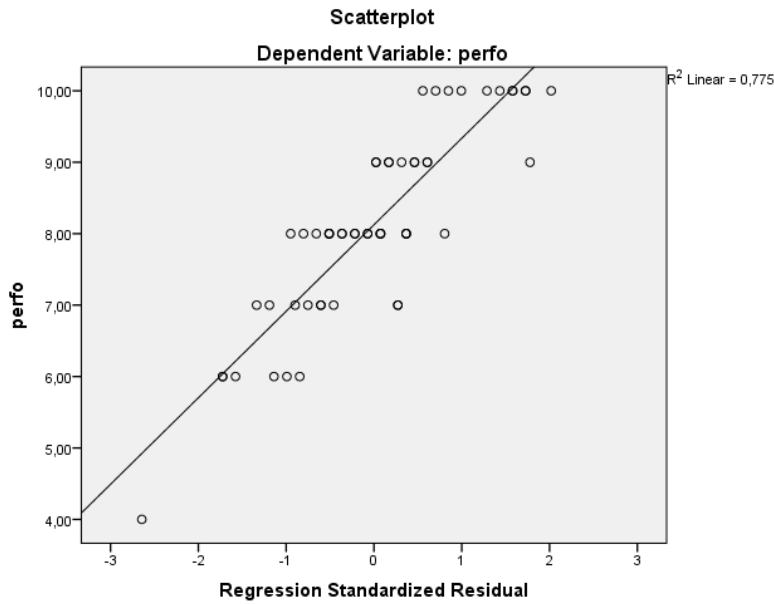


Tablo Ek 2.10: İş Tatmini – Performans Breusch-Pagan ve Koenker Testi

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig.
<i>Model</i>	0.512	1.000	0.512	0.099	0.026
<i>Residual</i>	278.199	54.000	5.152	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	0.256	0.613			
<i>Koenker</i>	0.103	0.748			

Tablo Ek 2.11: Motivasyon – Performans Eş Varyanslılık Analizi

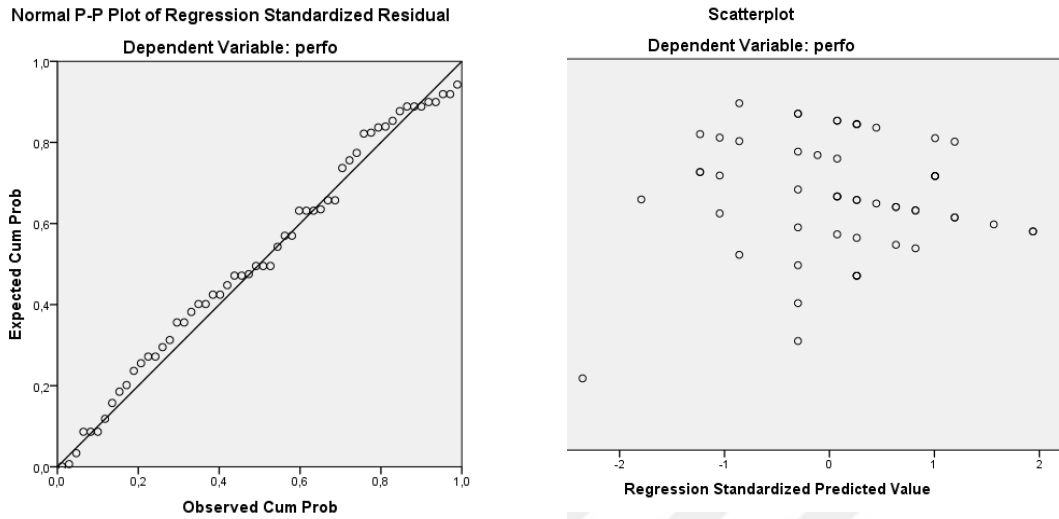
Casewise Diagnostics ^a					
Case Number	Std. Residual		Performans	Predicted Value	Residual
18	2.018		10.00	7.5559	2.44409
55	-2.644		4.00	7.2018	-3.20181
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.6707	9.3264	8.1250	.64566	56
Residual	-3.20181	2.44409	.00000	1.19998	56
Std. Predicted Value	-2.253	1.861	.000	1.000	56
Std. Residual	-2.644	2.018	.000	.991	56

Şekil Ek 2.6: Motivasyon – Performans Saçılma Diyagramı**Tablo Ek 2.12: Motivasyon – Performans Breusch-Pagan ve Koenker Testi**

ANOVA Table					
	SS	df	MS	F	Sig
<i>Model</i>	0.053	1.000	0.053	0.010	0.009
<i>Residual</i>	283.289	54.000	5.246	-999.000	-999.000
Test Statistics and Sig-Values					
	LM	Sig.			
<i>BP</i>	0.026	0.871			
<i>Koenker</i>	0.010	0.919			

EK-3. HATALARIN NORMALLİĞİ (NORMALITY OF RESIDUALS)

Şekil Ek 3.1: Örgütsel Bağlılık – Performans / Hataların Normalliği / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



Tablo Ek 3.1: Örgütsel Bağlılık – Performans / Hataların Normallik Testi

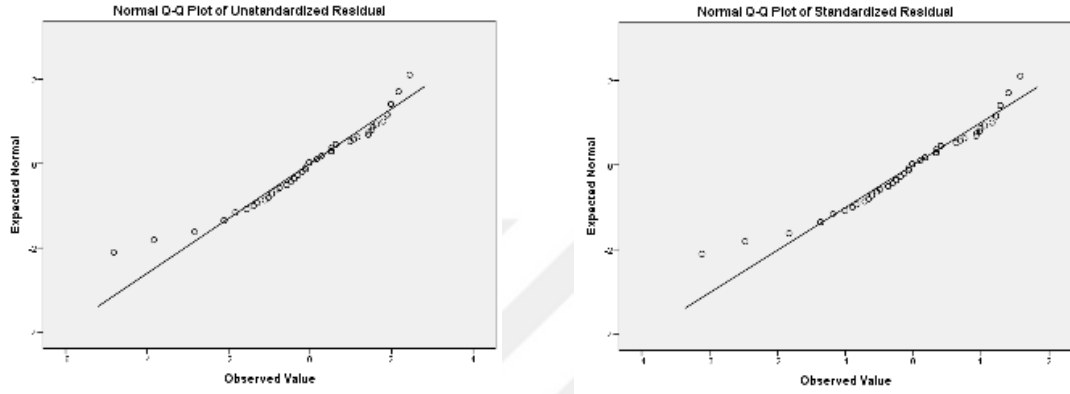
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.074	56	0.200	0.955	56	0.036
Standardized Residual	0.074	56	0.200	0.955	56	0.036

Tablo Ek 3.2: Örgütsel Bağlılık – Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

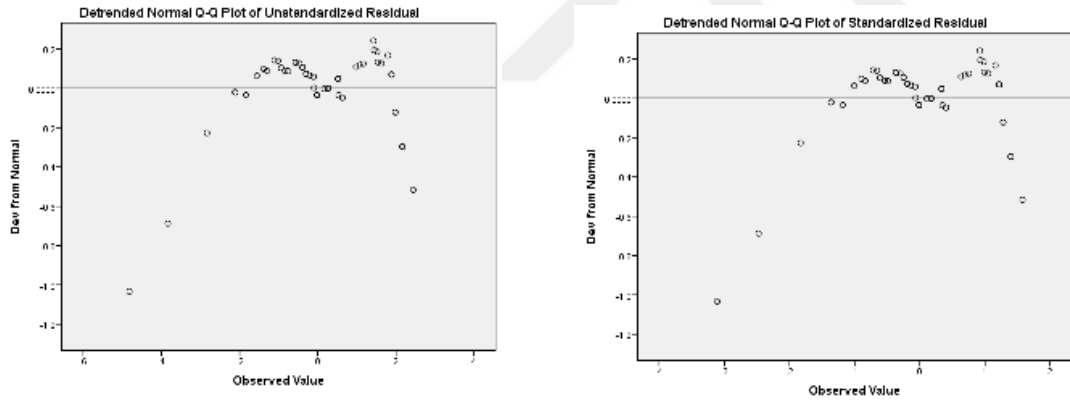
			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		0E-7	.20509583
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.4110212	
		Upper Bound	.4110212	
	5% Trimmed Mean		.0908639	
	Median		-.0183619	
	Variance		2.356	
	Std. Deviation		1.53479669	
	Minimum		-4.81984	
	Maximum		2.44261	
	Range		7.26245	
	Interquartile Range		2.27658	
	Skewness		-.736	.319
	Kurtosis		.846	.628
Standardized Residual	Mean		0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560	
		Upper Bound	.2653560	
	5% Trimmed Mean		.0586619	
	Median		-.0118545	
	Variance		.982	

Std. Deviation	.99086739	
Minimum	-3.11170	
Maximum	1.57695	
Range	4.68865	
Interquartile Range	1.46977	
Skewness	-.736	.319
Kurtosis	.846	.628

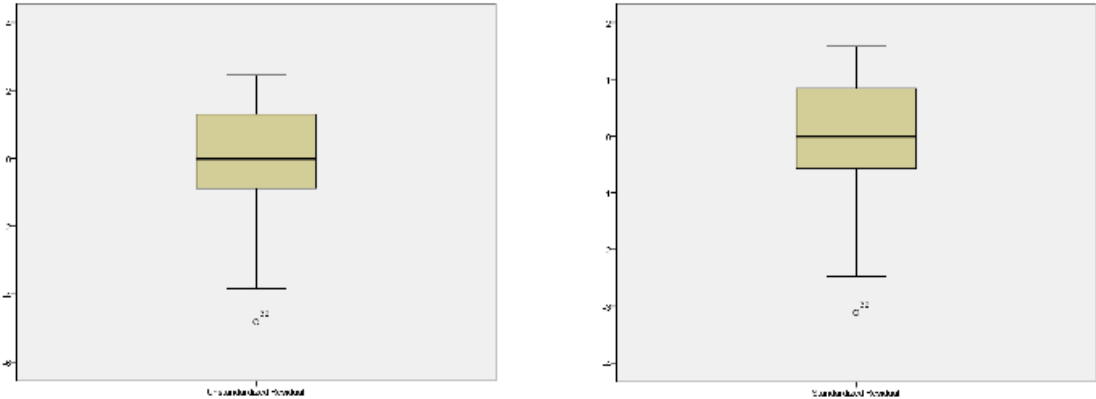
Şekil Ek 3.2: Örgütsel Bağlılık – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



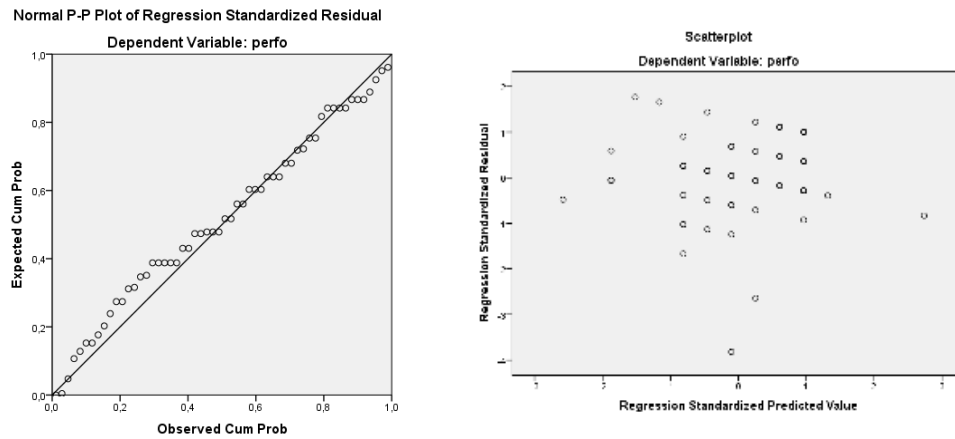
Şekil Ek 3.3: Örgütsel Bağlılık – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.4: Örgütsel Bağlılık – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



Şekil Ek 3.5: İş Tatmini – Performans / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



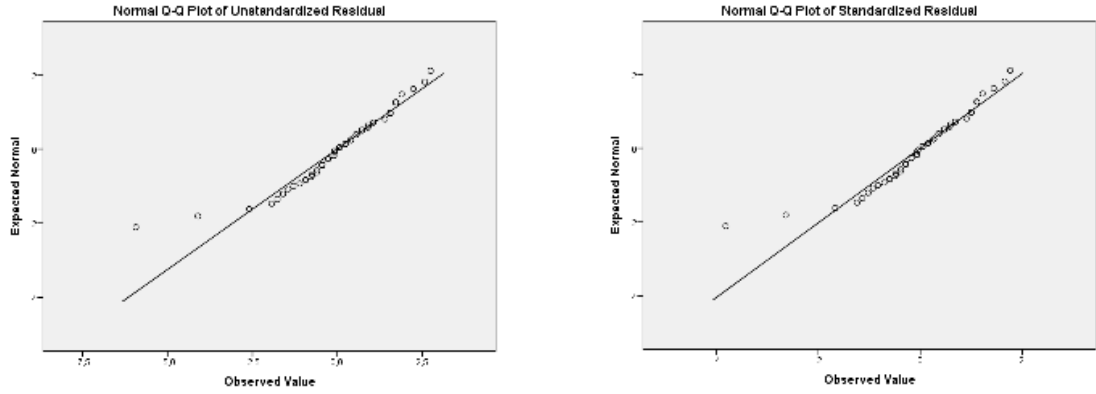
Tablo Ek 3.3: İş Tatmini – Performans / Hataların Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.101	56	0.200	0.927	56	0.002
Standardized Residual	0.101	56	0.200	0.927	56	0.002

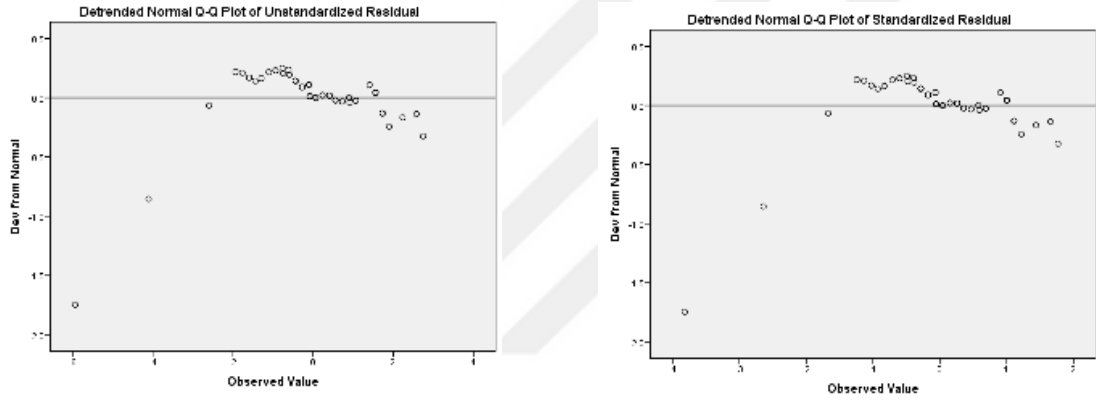
Tablo Ek 3.4: İş Tatmini – Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

		Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean	0E-7	.20573488
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.4123019
		Upper Bound	.4123019
	5% Trimmed Mean	.0992413	
	Median	-.0090627	
	Variance	2.370	
	Std. Deviation	1.53957888	
	Minimum	-5.93362	
	Maximum	2.74567	
	Range	8.67929	
	Interquartile Range	1.74053	
	Skewness	-1.197	.319
	Kurtosis	3.376	.628
Standardized Residual	Mean	0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560
		Upper Bound	.2653560
	5% Trimmed Mean	.0638714	
	Median	-.0058327	
	Variance	.982	
	Std. Deviation	.99086739	
	Minimum	-3.81886	
	Maximum	1.76711	
	Range	5.58596	
	Interquartile Range	1.12020	
	Skewness	-1.197	.319
	Kurtosis	3.376	.628

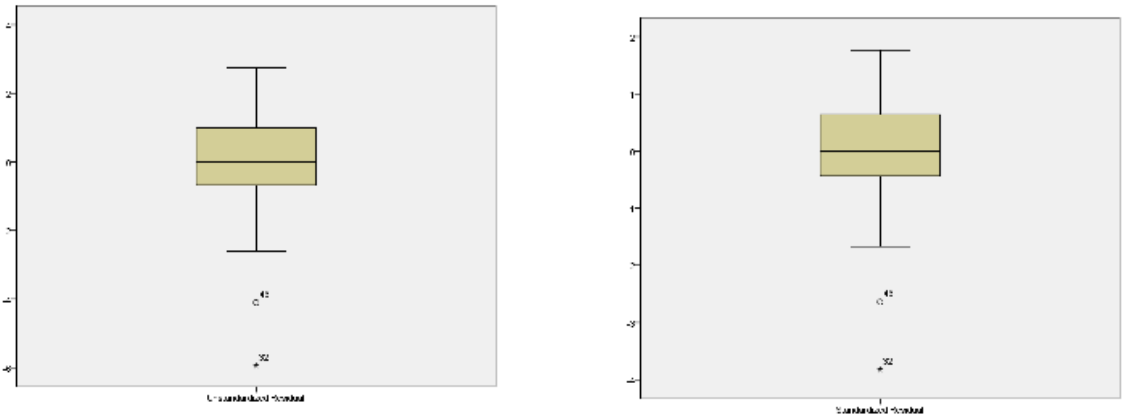
Şekil Ek 3.6: İş Tatmini – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



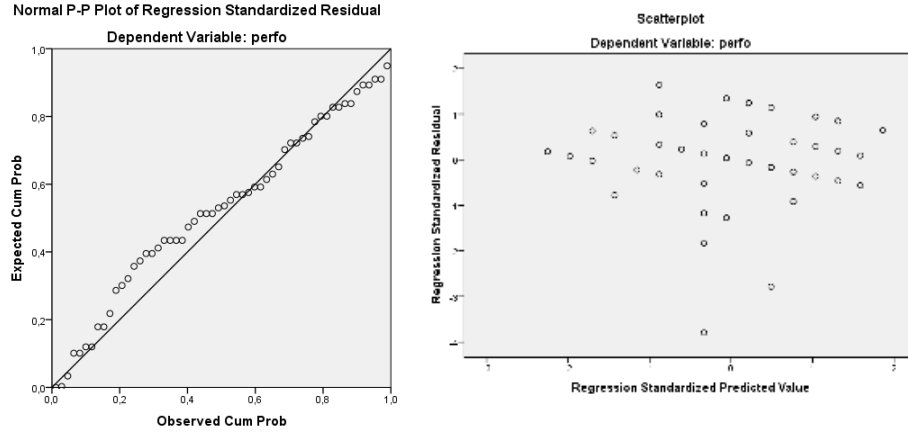
Şekil Ek 3.7: İş Tatmini – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.8: İş Tatmini – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



Şekil Ek 3.9: Motivasyon – Performans / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



Tablo Ek 3.5: Motivasyon – Performans / Hataların Normallik Testi

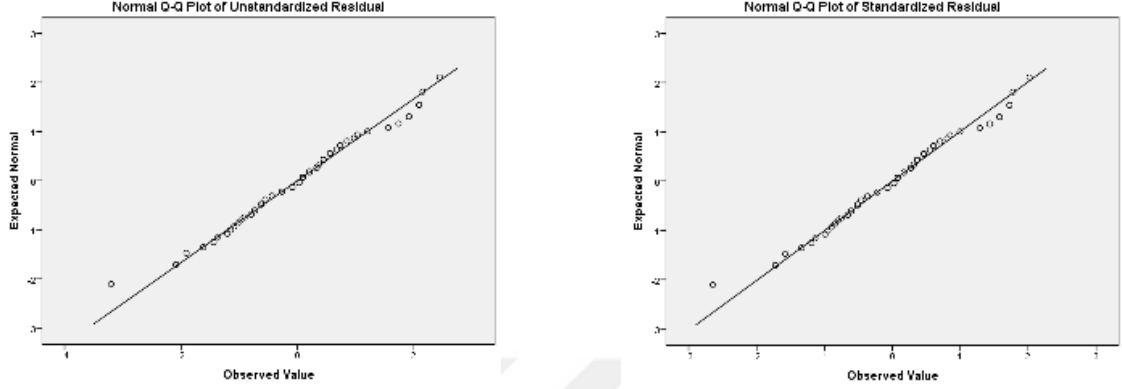
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.056	56	0.200	0.986	56	0.754
Standardized Residual	0.056	56	0.200	0.986	56	0.754

Tablo Ek 3.6: Motivasyon– Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

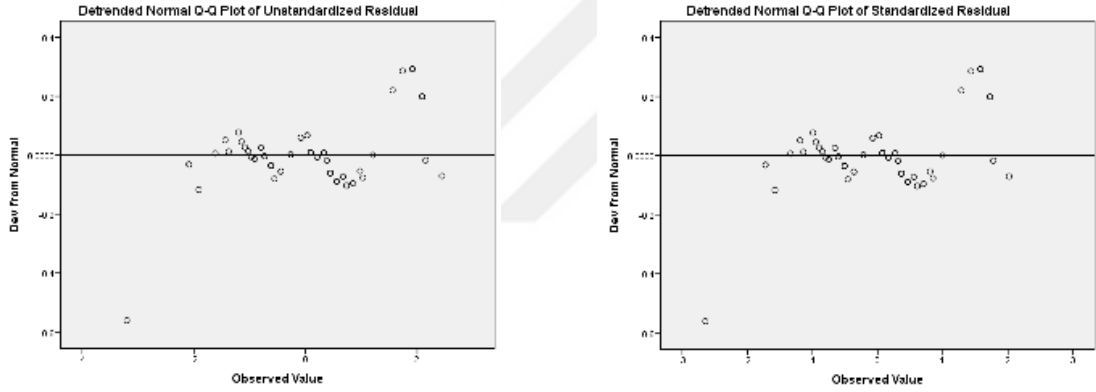
			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		0E-7	.16035363
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.3213559	
		Upper Bound	.3213559	
	5% Trimmed Mean		.0136932	
	Median		.0588379	
	Variance		1.440	
	Std. Deviation		1.19997670	
	Minimum		-3.20181	
	Maximum		2.44409	
	Range		5.64590	
	Interquartile Range		1.50000	
	Skewness		-.059	.319
	Kurtosis		-.007	.628
Standardized Residual	Mean		0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560	
		Upper Bound	.2653560	
	5% Trimmed Mean		.0113070	
	Median		.0485847	
	Variance		.982	
	Std. Deviation		.99086739	
	Minimum		-2.64386	
	Maximum		2.01818	
	Range		4.66204	
	Interquartile Range		1.23861	

	Skewness	-.059	.319
	Kurtosis	-.007	.628

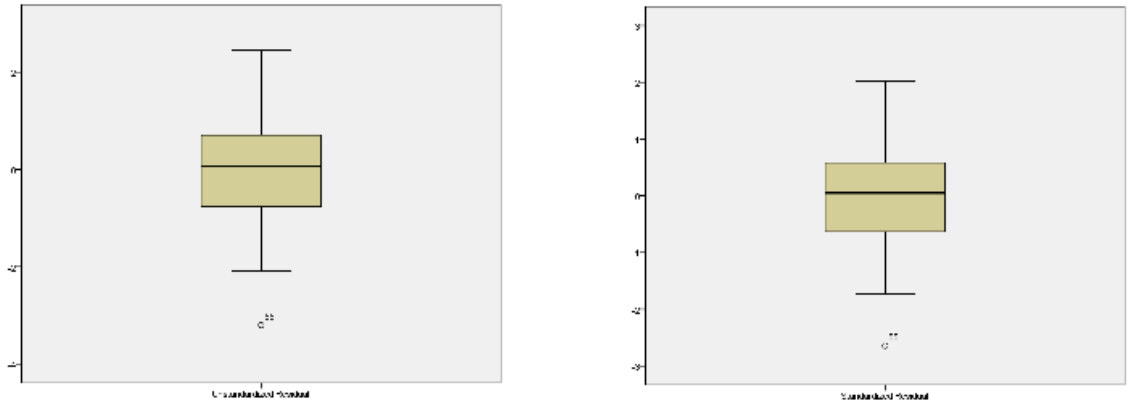
Şekil Ek 3.10: Motivasyon – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



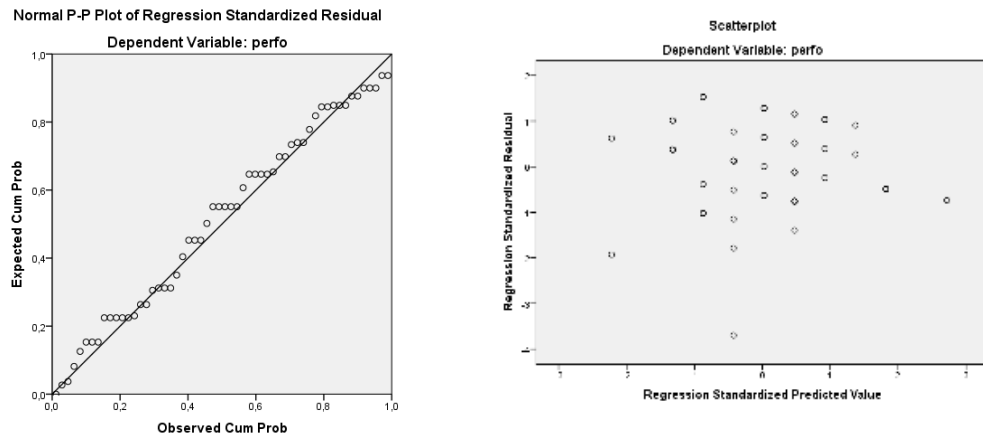
Şekil Ek 3.11: Motivasyon – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.12: Motivasyon – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



Şekil Ek 3.13: İş Stresi – Performans / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



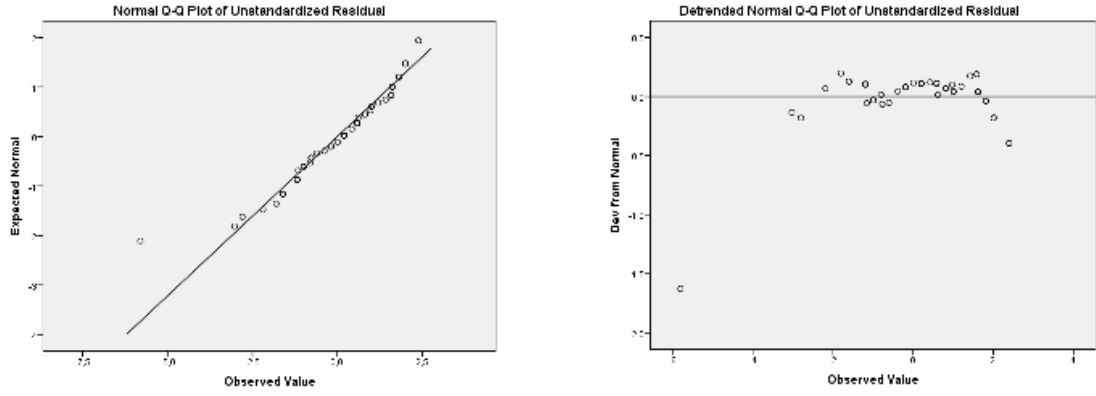
Tablo Ek 3.7: İş Stresi – Performans / Hataların Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.087	056	0.200	0.939	56	0.007
Standardized Residual	0.087	056	0.200	0.939	56	0.007

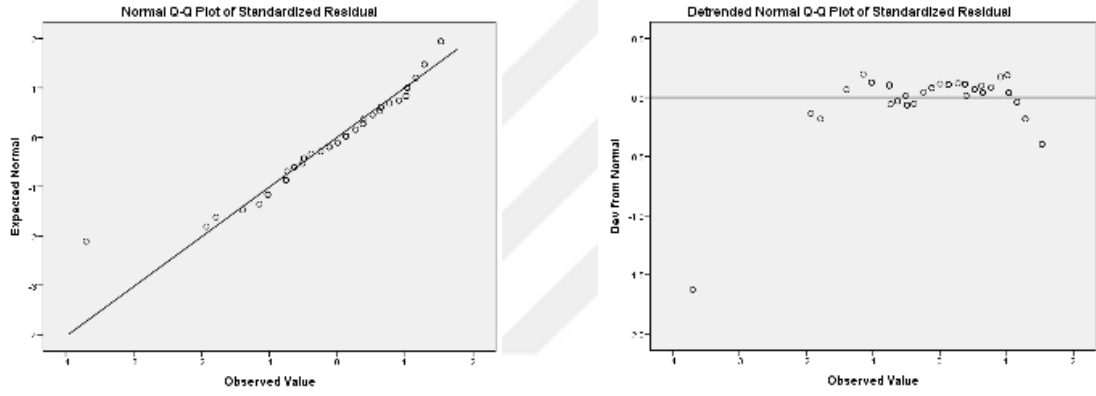
Tablo Ek 3.8: İş Stresi – Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		0E-7	.20757373
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.4159870	
		Upper Bound	.4159870	
	5% Trimmed Mean		.0925079	
	Median		.2015184	
	Variance		2.413	
	Std. Deviation		1.55333955	
	Minimum		-5.79848	
	Maximum		2.39558	
	Range		8.19406	
	Interquartile Range		2.26880	
	Skewness		-.970	.319
	Kurtosis		2.137	.628
Standardized Residual	Mean		0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560	
		Upper Bound	.2653560	
	5% Trimmed Mean		.0590103	
	Median		.1285476	
	Variance		.982	
	Std. Deviation		.99086739	
	Minimum		-3.69882	
	Maximum		1.52813	
	Range		5.22695	
	Interquartile Range		1.44726	
	Skewness		-.970	.319
	Kurtosis		2.137	.628

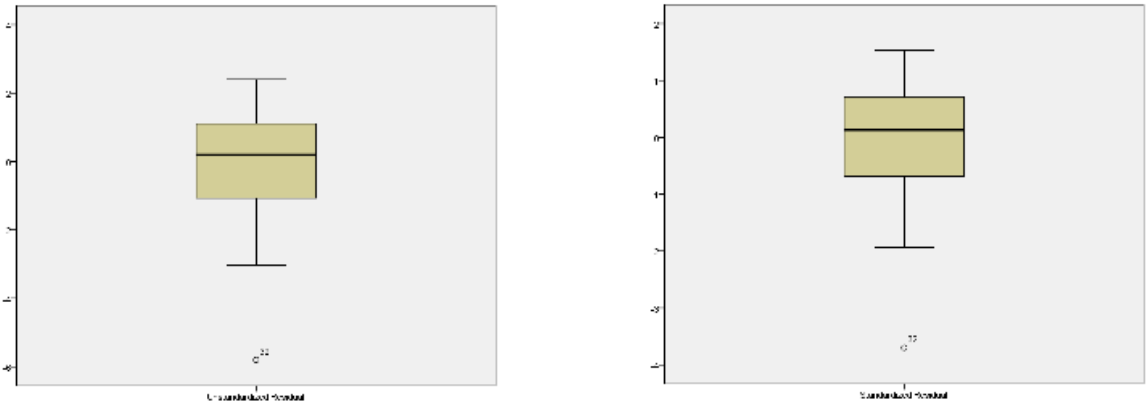
Şekil Ek 3.14: İş Stresi – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



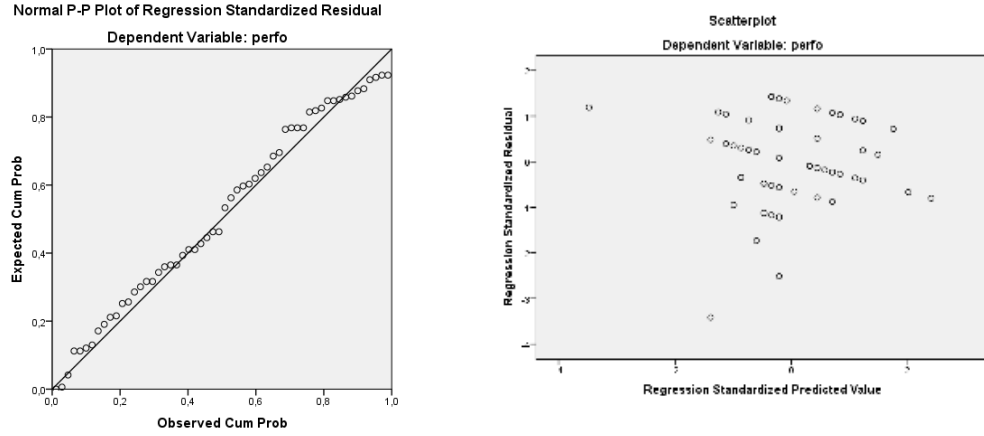
Şekil Ek 3.15: İş Stresi – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.16: İş Stresi – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



Şekil Ek 3.17: Tükenmişlik – Performans / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



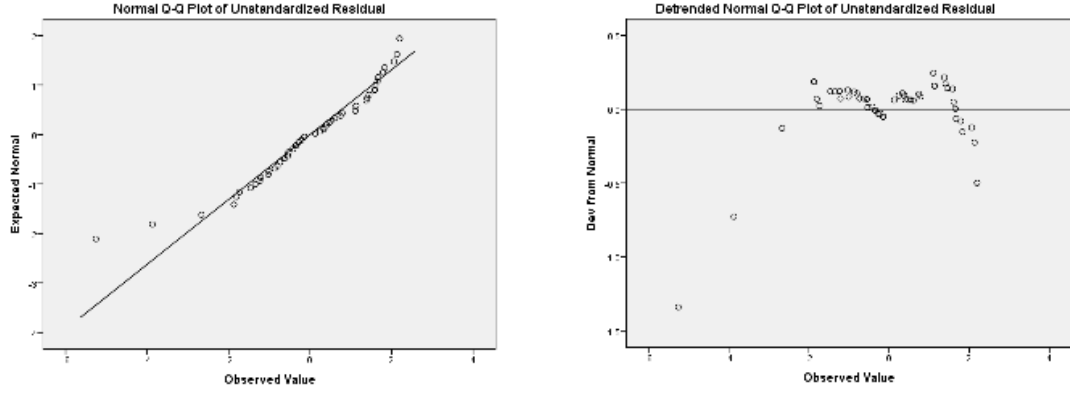
Tablo Ek 3.9: Tükenmişlik – Performans / Hataların Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.087	56	0.200	0.939	56	0.007
Standardized Residual	0.087	56	0.200	0.939	56	0.007

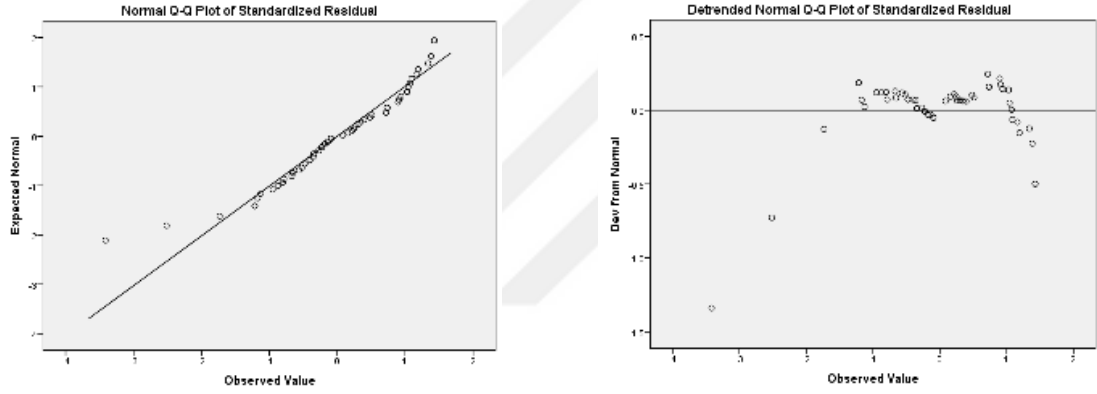
Tablo Ek 3.10: Tükenmişlik – Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		0E-7	.20386486
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.4085543	
		Upper Bound	.4085543	
	5% Trimmed Mean		.1024978	
	Median		-.0077114	
	Variance		2.327	
	Std. Deviation		1.52558494	
	Minimum		-5.25770	
	Maximum		2.19684	
	Range		7.45454	
	Interquartile Range		2.17045	
	Skewness		-.915	.319
	Kurtosis		1.548	.628
Standardized Residual	Mean		0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560	
		Upper Bound	.2653560	
	5% Trimmed Mean		.0665723	
	Median		-.0050085	
	Variance		.982	
	Std. Deviation		.99086739	
	Minimum		-3.41488	
	Maximum		1.42685	
	Range		4.84172	
	Interquartile Range		1.40971	
	Skewness		-.915	.319
	Kurtosis		1.548	.628

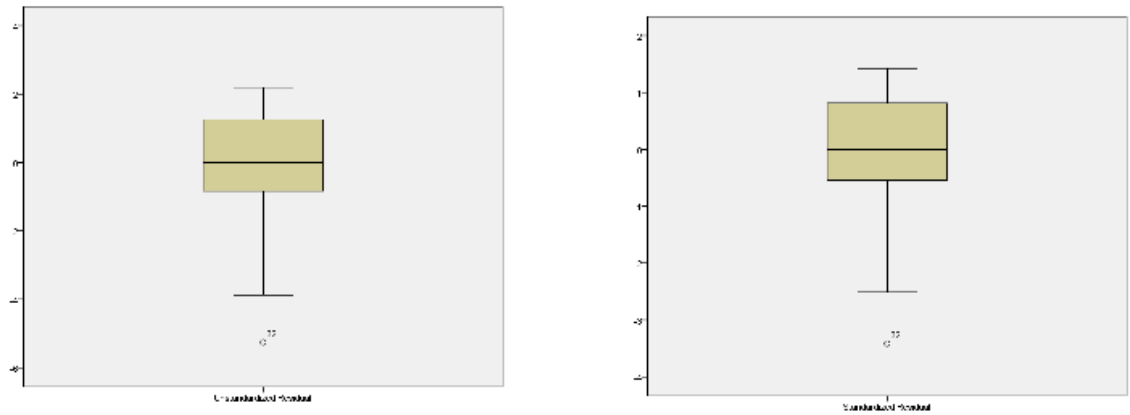
Şekil Ek 3.18: Tükenmişlik – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



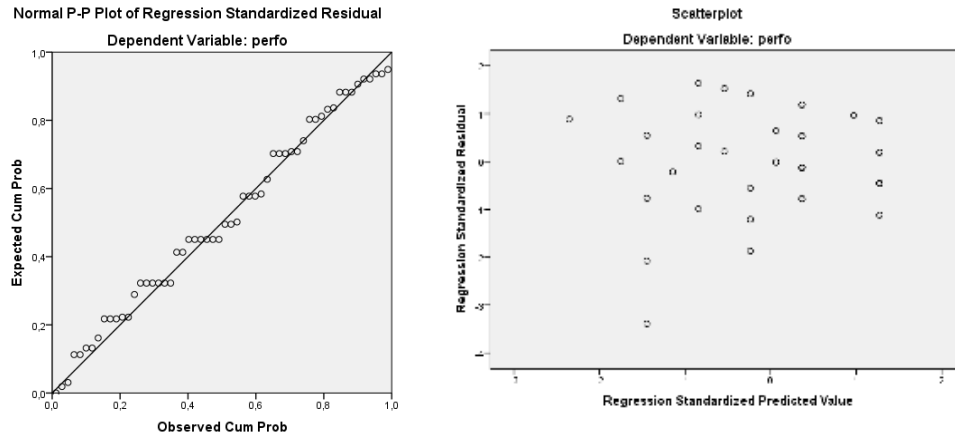
Şekil Ek 3.19: Tükenmişlik – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.20: Tükenmişlik – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



Şekil Ek 3.21: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Hataların Normalliği Saçılma Diyagramları



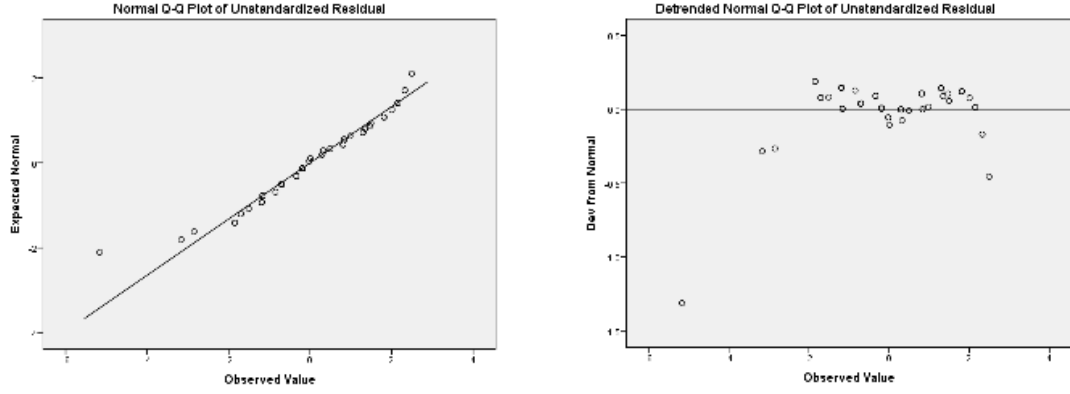
Tablo Ek 3.11: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Hataların Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.073	56	0.200	0.958	56	0.048
Standardized Residual	0.073	56	0.200	0.958	56	0.048

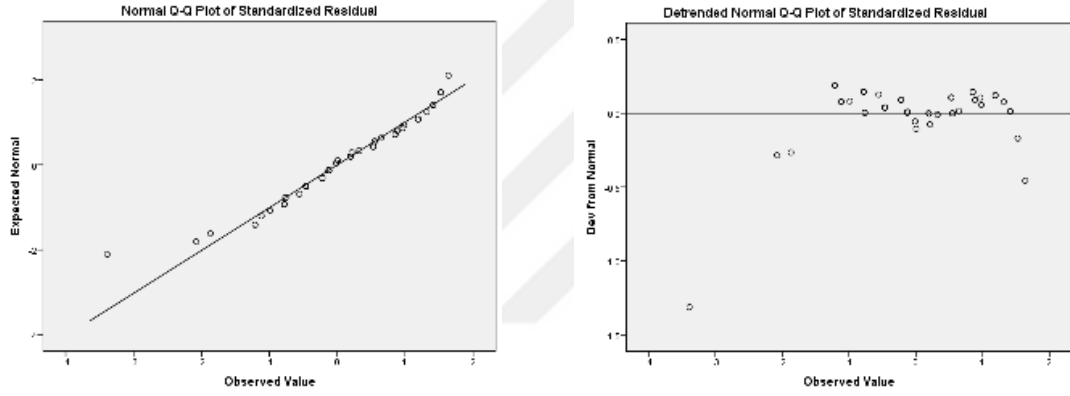
Tablo Ek 3.12: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Tanımlayıcı İstatistikler

			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		0E-7	.20179052
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.4043972	
		Upper Bound	.4043972	
	5% Trimmed Mean		.0780035	
	Median		-.1042162	
	Variance		2.280	
	Std. Deviation		1.51006198	
	Minimum		-5.16425	
	Maximum		2.49394	
	Range		7.65819	
	Interquartile Range		2.03002	
	Skewness		-.689	.319
	Kurtosis		1.292	.628
Standardized Residual	Mean		0E-7	.13241022
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.2653560	
		Upper Bound	.2653560	
	5% Trimmed Mean		.0511841	
	Median		-.0683842	
	Variance		.982	
	Std. Deviation		.99086739	
	Minimum		-3.38866	
	Maximum		1.63647	
	Range		5.02513	
	Interquartile Range		1.33205	
	Skewness		-.689	.319
	Kurtosis		1.292	.628

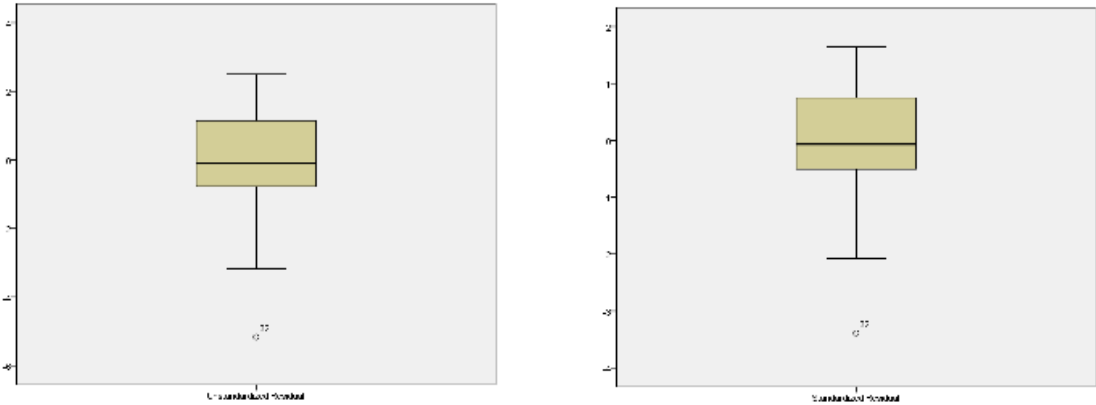
Şekil Ek 3.22: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Q-Q Plot Grafiği



Şekil Ek 3.23: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Detrended Plot Grafiği



Şekil Ek 3.24: İşten Ayrılma Niyeti – Performans / Standardize ve Standardize Edilmemiş Hataların Box Plot Grafiği



EK-4. İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzini

06/10/2016



T.C

BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	İş ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Bir Kavram Psikolojik Benchmarking: Bireysel Psikolojinin Örgüt Atmosferine Adaptasyonu
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Öğr. Gör. H. Tezcan UYSAL
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

- 1- Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE (Başkan)
- 2- Yrd. Doç. Dr. Hasan SANKIR (Başkan Yrd.)
- 3- Doç. Dr. Ali ARSLAN (Başkan Yrd.)
- 4- Doç. Dr. Rıza YILMAZ
- 5- Doç. Dr. İlhan KARATAŞ
- 6- Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
- 7- Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖZER

İMZA

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

EK-5. İlgili Kamu Kurumu Araştırma İzini

T.C.

Sayı : 37753624-0105003-E.6060734
Konu : Anket Çalışması

11/11/2016

BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİNE
Genel Sekreterlik
ZONGULDAK

İlgi : 20/10/2016 tarih, 16109 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Zonguldak Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü Öğretim Elemanlarından Öğr. Gör. Hasan Tezcan UYSAL' ın ilgede kayıtlı yazınızla talep ettiği anket çalışması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
11/11/2016

EK-6. Araştırmada Uygulanan Anket Örneği

Bu anket formu, “*Psikolojik Benchmarking*” konulu **Doktora Tezi** ile ilgilidir. Anketten elde edilecek bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Söz konusu araştırmaya değerli katkılarınızı bekler, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

KOD	Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlemin karşısında 1’den 5’e kadar dizimli olan sayılardan sizin katılma derecenize göre <u>en uygun olan yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.</u> İşaretlemelerinizi (X) şeklinde belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Perf1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
Perf2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Perf3	Sunduğum hizmet kalitesinde, standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
Perf4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretebiliyorum.	1	2	3	4	5
Mot1	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
İMot2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
İMot3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
İMot4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
İMot5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
İMot6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
İMot9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
İMot8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
NorB2	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
NorB3	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
NorB4	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
NorB5	Çalıştığım kuruma karşı yükümlülük hissettiğim için şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
DuyB1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
DuyB4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	1	2	3	4	5
DuyB5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
DuyB3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
DevB1	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.	1	2	3	4	5
DevB2	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.	1	2	3	4	5
Str1	Kendimi işyerinde stres altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
Str2	Gereksiz işlerde çalıştırılmaktayım.	1	2	3	4	5
Str4	Kimin bana karşı veya benim kime karşı sorumlu olduğum belirlidir.	1	2	3	4	5
Str5	Bana verilen görevler açık ve anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
Str6	İşimdeki sorumluluklarımı yerine getirebilmek için yeterli otoriteye sahibim.	1	2	3	4	5
Str7	Normal iş gününde yapılabilecek işten daha fazla işim var.	1	2	3	4	5
DTk1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
DTk2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
DTk3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
DTk8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
DTk5	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
DuyT1	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
DuyT2	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
DuyT3	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
DuyT4	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
DuyT5	İnsanların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

BaşT3	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
BaşT4	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
BaşT5	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	1	2	3	4	5
BaşT6	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	1	2	3	4	5
BaşT7	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
BaşT2	İşim gereği karşılaştığım sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
DMot2	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
DMot3	İşyerinde, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır.	1	2	3	4	5
DMot4	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
DMot5	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
DMot1	Yöneticilerim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
DMot9	İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
DMot10	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
DMot12	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
DMot8	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
DMot15	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İAn1	Gelecek yıl yeni bir iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İAn2	Sık sık bu ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İAn3	Bu işi mutlaka bırakacağım.	1	2	3	4	5

KOD	Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlemin karşısında 1'den 5'e kadar dizimli olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini işaretleyiniz. İşaretlemelerinizi (X) şeklinde belirtiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
İTat1	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden	1	2	3	4	5
İTat2	İşimin tek başıma çalışmama imkân vermesinden	1	2	3	4	5
İTat3	İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	1	2	3	4	5
İTat6	İşimin bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	1	2	3	4	5
İTat7	İşimin başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	1	2	3	4	5
İTat10	İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	1	2	3	4	5
İTat11	İşimin kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	1	2	3	4	5
İTat12	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5
DTat1	Yöneticimin astlarını idare tarzından	1	2	3	4	5
DTat2	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	1	2	3	4	5
DTat3	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	1	2	3	4	5
DTat4	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
DTat5	İşimde terfi olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
DTat8	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaş Grubunuz	() 21'den küçük () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60'tan büyük
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar () Dul () Boşanmış
Eğitim Durumunuz	() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Gelir Düzeyiniz (Aylık)	() 1000 TL'den az () 1000 - 2000 TL arası () 2000 - 3000 TL arası () 3000 - 4000 TL arası () 4000 - 5000 TL arası () 5000 TL veya daha fazla
Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-2 yıl arası () 2-3 yıl arası () 3-4 yıl arası () 4 yıl ve üstü
Çalışma Konumunuz	() Memur () Şef () Müdür Yardımcısı () Müdür () Denetmen

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Samsun'un Terme ilçesinde doğan Uysal, lise öğrenimini Ankara Batıkent Lisesi'nde tamamladı. 2010 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İşletme Lisans derecesini aldı. Lisans mezuniyetinin ardından aynı yıl Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans programını kazandı. Yüksek lisans eğitimini 2011 yılında tamamladı. 2012 yılında Bülent Ecevit Üniversitesi'ne bağlı bulunan Zonguldak Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi kadrosuna atandı. Bireysel hizmet kalitesi, ters mobbing, kooperatifçilik, mevsimlik işçi örgütleri, motivasyon, algılanan çalışma psikolojisi, kariyer çapası, mesleki bağlılık, özdeşleşme, psikolojik sermaye, çalışma psikolojisine çok kriterli karar verme tekniklerinin adaptasyonu, işe adanma, sosyal kaytarma, narsisizm, örgütsel dışlanma, örgütsel çatışma, liderlik, sinizm ve psikolojik benchmarking gibi konularda gerçekleştirdiği çalışmalarıyla literatüre katkı sağlayan UYSAL'ın çok sayıda bilimsel makalesi, uluslararası kitapları, uluslararası kitap bölümleri, uluslararası bildirisi, yayın ödülü ve bilimsel dergilerde yayın hakemlikleri bulunmaktadır.

ADRES BİLGİLERİ:

Adres: *Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Oda No:105, Kilimli / ZONGULDAK, TÜRKİYE.*

Tel: (+90) 544 661 79 11

E-posta: h.tezcanuysal@hotmail.com