

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**İŞGÖRENLERİN ADANMIŞLIK DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİN PERFORMANS ALGISINA  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**PROF.DR.BÜNYAMİN AKDEMİR**

**HAZIRLAYAN**

**KADİR AKTAŞ**

**MALATYA-2019**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞGÖRENLERİN ADANMIŞLIK DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
İLİŞKİSİNİN PERFORMANS ALGISINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**KADİR AKTAŞ**

**DANIŞMAN**  
**PROF.DR.BÜNYAMİN AKDEMİR**

**MALATYA-2019**

KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞGÖRENLERİN ADANMIŞLIK DÜZEYİ VE  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİN  
PERFORMANS ALGISINA ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

**PROF. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR**

HAZIRLAYAN

**KADİR AKTAŞ**

Jürimiz tarafından 04.04.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi, *oybirliği* ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

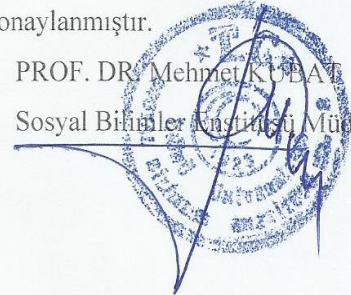
Jüri Üyelerinin Unvanı, Ad Soyadı

İmzası

1. PROF.DR. BÜNYAMİN AKDEMİR.....
2. DOÇ.DR. ERKAN TURAN DEMİREL.....
3. DR. ÖGR. ÜYESİ. HASAN SÖYLER.....
4. DR. ÖGR. ÜYESİ HATİCE GÖKÇE DEMİREL.....
5. DR. ÖGR. ÜYESİ ŞEYDA NUR SEÇKİN.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .....  
tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

PROF. DR. Mehmet KUTBAŞI  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ONUR METNİ

Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım "İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin hem metin hem de kaynakçada gösterildiğini belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Kadir AKTAş**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ( ) Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ( ) Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ( **X** ) Tezimin 2 (iki) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



## ÖZET

Günümüzde artan rekabet ortamında örgütlerin, nitelikli personeli temin etmek ve yetiştirmenin yanı sıra, bu personelin örgütleriyle özdeşleşmelerini ve işlerine adanmalarını sağlayacak yönde tedbirler alması ve yeni yöntemler geliştirmesi elzem hale gelmiştir. Bu çerçevede yapılan literatür taramasında da son 10 yılda bu kavramlarla ilgili yoğun bir çalışmanın olduğu görülmektedir. Özellikle “işe adanmışlık ve performans algısı” ve “örgütsel özdeşleşme ve performans algısı” etkileşimi hakkında bazı araştırmalar bulunmasına rağmen “işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini” inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu konuda bir araştırma yapma ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle araştırmamızın, alandaki bir boşluğu doldurmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmada birinci ve ikinci bölümde “işe adanma” ve “örgütsel özdeşleşme” kavramları teorik olarak incelenmiştir. Bu süreçte bahse konu kavramları etkileyen faktörler ve bu kavramların benzer kavramlarla olan ilişkileri ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın temel kavramlarının birbirleriyle ilişkilerine değinilmiştir. Ayrıca son bölümde çalışmanın temel amacına yönelik yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar ve tartışmalar bulunmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algılarına etkilerini belirlemektir. Araştırma amacı doğrultusunda, Ankara Büyükşehir Belediyesinden 555 ve Eskişehir Odunpazarı Belediyesi çalışanlarından 92, Ankara’da AFAD Başkanlığı Merkez Binasında çalışanlardan 98 ve İstanbul’da ise ASİS A.Ş. çalışanlarından 98 katılımcı olmak üzere toplam 843 kişiden anket aracılığıyla elde edilen veriler “faktör analizi, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi analizleri” vasıtasıyla değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; işe adanma, örgütsel özdeşleşme ve performans algısı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiş ve araştırma sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin (işe adanma, örgütsel özdeşleşme) bağımlı değişkenleri (performans) etkileme düzeyleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri açıklanmıştır.

**Anahtar kelimeler: İşe adanma, örgütsel özdeşleşme, performans algısı.**

## ABSTRACT

In today's increasingly competitive environment, it is mandatory to acquire and train qualified personnel and to take measures and develop new methods to ensure that employees are identified with their organizations and dedicated to their work. In the literature survey within this framework, it is observed that in the last 10 years there is an intensive study on these concepts. Although there are some researches especially on the "employee engagement and performance perception" and "organizational identification and performance perception interactions", that there has not seen any research on "the influence of relations between employee engagement and organizational identification on the performance perception" has shown the need a research on this subject. Therefore, it is thought that this research will contribute filling an emptiness in the area.

In the light of the explanations above in this study, concepts of "employee engagement" and "organizational identification" are examined theoretically in the first and second sections. In this process, the factors affecting these concepts and the relations with similar concepts are discussed. In the third section of the study, the relationship among the basic concepts are mentioned. In addition to that, in the last section, there are the results of research obtained at the aim of the study and discussions.

In this context, the main purpose of this study is to determine the relationship of employee engagement and organizational identification's effects on their performance. For the purpose of the research, the data obtained from questionnaires filled out by total 843 employees, working in Greater Municipality of Ankara 555, in Eskişehir Odunpazarı Municipality 92, in Ankara Prime Ministry of AFAD 98 and in İstanbul ASİS Corporation 98 evaluated by means of factor, correlation and SEM analysis.

According to the findings obtained as a result of the research; statistically significant correlations are found among employee engagement, organizational identification and performance perception variables and research results have been reached. The level of influence of independent variables (employee engagement, organizational identification) on dependent variables (performance perception) and the level of interaction between independent and dependent variables in research model are explained.

**Key words: Work engagement, organizational identification, performance perception.**

## ÖNSÖZ

19 Eylül 2017 tarihinde henüz tez konusunda yazın taraması yaptığım günlerden bir gün, Genelkurmay Başkanlığında “Gaziler Günü’nde” hayatlarını kutsal değerleri uğruna hiçe saymış kahramanları gördüğümde “Adanmışlık” konusunu seçmiş olmamın ne denli isabetli bir karar olduğunu bir defa daha aklımdan geçirmeden edemedim. Öyle ki bu anma gününde vatanı ve emrindeki askerleri için her zaman en önde giden bir yarbayın mayına basması sonucu neredeyse vücudunun yarısını feda ettikten sonraki gururlu, onurlu ve güler yüzlü duruşunun arkasındaki adanmışlığı düşündüğümde, gözyaşlarına hâkim olmak mümkün olmadı.

Bu kapsamda ülkemizde kutlanan 18 Mart Şehitleri Anma Günü’nde anılan vatan ve görev uğruna canını feda etmiş şehitlerimizin ve 19 Eylül Gaziler Günü’nde hatırlanan kutsal değerleri uğruna vücutlarının bazı uzuvlarını feda etmiş gazilerimizin, işe adanmışlığın zirvesini gerçekleştirdikleri yadsınamaz bir gerçektir. Bu vesileyle hayatını veya bazı uzuvlarını kutsal değerleri uğruna gözünü kırpmadan feda eden tüm şehitlerimizi rahmet ve gazilerimizi minnetle yâd ederek yazıma başlamak istiyorum.

Yoğun bir doktora sürecini tamamlamanın en son ve en zor kısmı belkide “Önsöz” kısmını yazmaktır. Benim için doktora sürecim, akademik eğitimimin başından, tez savunmasına kadar tez konumun adıyla müsemma bir şekilde adanmışlığı gerektiren bir süreç olmuştur. Bu süreçte doktora eğitimimin akademik eğitim kısmını aksatmadan tamamlamamı sağlayan ve bu hususta desteğini esirgemeyen Türk Hava Kuvvetlerinin en iyi pilotu ve çalıştığım en iyi yönetici Yarbay Cihangir Kemal YÜZÇELİK’e teşekkürü bir vefa borcu bilirim.

Akademik her konuda yardımcı olduğu gibi; tez konusu seçiminden, tezimin tamamlanmasına kadar desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR başta olmak üzere, Ana Bilim Dalında bizlere emeği geçen tüm hocalarıma ayrıca teşekkürlerimi arz ederim.

Bu gayret ve sabır sürecinde kendilerini zaman zaman ihmal ettiğim değerli anne ve babamın ellerinden hürmetle öper; bu süreçte daima desteklerini gösteren kıymetli aileme teşekkürü borç bilirim. İhmal ettiklerimi bundan sonra telafi etme temennisiyle...

Kadir AKTAŞ



## KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
AFAD	: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
CEO	: Baş Yönetici (Chief Executive Officer)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
DFA	: Doğruluk Faktör Analizi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
SEM	: Structural Equation Modelling
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
s.	: Sayfa
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
vs.	: ve sair
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren

## İÇİNDEKİLER

<b>ONUR METNİ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>IX</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>İŞE ADANMIŞLIK</b> .....	<b>4</b>
1.1. İşe Adanma Kavramı .....	4
1.2. İşe Adanmışlığın Önemi .....	10
1.3. İşe Adanmışlık Çalışmaları.....	11
1.3.1. Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma .....	12
1.3.2. Kahn'a Göre İşe Adanma .....	13
1.3.3. Leiter ve Maslach'a Göre İşe Adanma .....	13
1.3.4. Macey ve Schnider'a Göre İşe Adanma .....	14
1.4. İşe Adanmışlığın Boyutları .....	15
1.4.1. Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma Boyutları .....	15
1.4.2. Leiter ve Maslach'a Göre İşe Adanma Boyutları .....	18
1.4.3. Macey ve Schnider'a Göre İşe Adanma Boyutları .....	18
1.5. İşe Adanmışlık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	21
1.5.1. İşe Bağlılık Kavramı ile İlişkisi .....	22
1.5.2. İş Tatmini Kavramı ile İlişkisi .....	25
1.5.3. İşe Katılım (İşi Benimseme) Kavramı ile İlişkisi .....	26
1.5.4. İşe Gömülme Kavramı ile İlişkisi .....	28
1.5.5. Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi .....	29
1.5.6. Örgütsel İklim Kavramı ile İlişkisi .....	32
1.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile İlişkisi .....	33
1.5.8. İşkoliklik Kavramı ile İlişkisi .....	34
1.5.9. Akış Kavramı ile İlişkisi .....	35
1.6. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler .....	35
1.6.1. Kişisel Faktörler.....	37

1.6.2. Örgütsel Faktörler .....	41
1.7. İşe Adanmışlık Düzeyleri .....	46
1.7.1. Düşük Seviye Adanmışlık .....	47
1.7.2. Orta Seviye Adanmışlık.....	47
1.7.3. Üst Seviye Adanmışlık .....	47
1.8. Adanmışlık Çeşitleri .....	48
1.9. İşe Adanma Stratejileri .....	49
1.10. İşe Adanmışlığın Sonuçları.....	50
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>53</b>
<b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME.....</b>	<b>53</b>
2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı .....	53
2.2. Sosyal Kimlik Teorisi .....	56
2.2.1. Sosyal Sınıflandırma.....	57
2.2.2. Sosyal Karşılaştırma .....	58
2.2.3. Sosyal Özdeşleşme .....	58
2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi .....	59
2.4.Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	60
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.....	60
2.4.2. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi .....	63
2.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	64
2.4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişkisi .....	64
2.4.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Katılım (Benimseme) İlişkisi .....	65
2.4.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütte Aşırı Özdeşleşme Kavramı .....	65
2.4.7. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşmişlik İlişkisi .....	66
2.5. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Çalışmalar .....	67
2.5.1. Kreiner ve Ashforth'un "Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli" .....	67
2.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli .....	72
2.5.2.3. Durumsal Eylem .....	75
2.5.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli .....	75
2.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları .....	78
2.6.1. Bilişsel Boyut.....	79
2.6.2. Duygusal Boyut .....	80

2.6.3. Davranışsal Boyut.....	80
2.6.4. Değerlendirme Boyutu.....	81
2.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncelleri .....	81
2.7.1. Örgütsel Öncüller.....	82
2.7.2. Bireysel Öncüller .....	85
2.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları .....	88
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>90</b>
<b>İŞGÖRENLERİN ADANMIŞLIK DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİN PERFORMANS ALGISINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>90</b>
3.1 Araştırmanın Konusu .....	90
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	95
3.3. Ana Kütle ve Örneklem .....	97
3.4. Araştırmanın Varsayımları .....	98
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	98
3.6. Araştırmanın Modeli.....	98
3.7. Araştırmanın Yöntemi .....	99
3.8. Araştırma Sorusu ve Araştırmanın Hipotezleri .....	100
3.8.1. Araştırma Sorusu .....	100
3.8.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	100
3.10. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizleri .....	104
3.11. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	107
3.12. Güvenirlilik.....	109
3.13. Tanımlayıcı İstatistikler .....	110
3.15. Korelasyon Testi Sonuçları.....	133
3.16. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Hipotezlerin Test Edilmesi.....	134
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>145</b>
1. Sonuç .....	145
2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Özetleri .....	146
3. Analizlere İlişkin Bulguların Özetleri.....	147
4. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	154

5. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	156
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>160</b>
<b>İNTERNET KAYNAKLARI.....</b>	<b>176</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>177</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>178</b>



## ŞEKİLLER

Şekil 1. Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma Boyutları.....	16
Şekil 2. Leiter ve Maslach'a Göre İşe Adanma Boyutları .....	18
Şekil 3. Macey ve Schnider'a Göre İşe Adanmışlık Boyutları.....	19
Şekil 4. İş Tatmini, İşe Bağlılık ve İşe Adanmışlık Modeli. ....	24
Şekil 5. Pozitif Örgütsel Davranış Evreninde Adanmışlık ve Bağlılık İlişkisi.....	25
Şekil 6. İşe Katılım, Bağlanma ve İşe Adanma İlişkileri.....	28
Şekil 7. Duygu Oluşumunda Merkez Etkisi .....	31
Şekil 8. Personel-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi.....	32
Şekil 9. İşe Adanmışlığın Görev Gereklere-Faktörleri (JD-R) Modeli. ....	37
Şekil 10. JD-R Modeline Göre İşe Adanmanın Faktör-Sonuç İlişkisi .....	50
Şekil 11. Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsal Yasası .....	61
Şekil 12. Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli.....	69
Şekil 13. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli (Kimlik ve Özdeşleme İkiliği) .....	74
Şekil 14. Reade'in Uluslararası Şirketlerde Temel Özdeşleme Modeli .....	77
Şekil 15. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Odak Noktaları .....	78
Şekil 16. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncelleri .....	82
Şekil 17. İş Faktörleri-Gereklere (JD-R) İşe Adanmışlık Modeli.....	91
Şekil 18. Adanmışlık Performans İlişkisi .....	91
Şekil 19. Genel Tutum ve Davranışların Temeli Örgütsel Özdeşleşme .....	93
Şekil 20. Araştırmanın Modeli.....	99
Şekil 21. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı .....	107
Şekil 22. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Yol Analizleri .....	135

## TABLolar

Tablo 1. $\alpha= 0.05$ İçin rneklem Büyüklükleri .....	97
Tablo 2. Faktör Analizi Tablosu .....	106
Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri.....	107
Tablo 4. Ölçeklere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri .....	109
Tablo 5. Araştırmaya Katılan alışanların Cinsiyetine İlişkin Dağılım.....	110
Tablo 6. Araştırmaya Katılan alışanların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım.....	110
Tablo 7. Araştırmaya Katılan alışanların Yaş Dağılımını.....	111
Tablo 8. Araştırmaya Katılan alışanların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım .....	111
Tablo 9. Araştırmaya Katılan alışanların Mesleki nvanına İlişkin Dağılımını .....	112
Tablo 10. Araştırmaya Katılan alışanların çalıştıkları Kurumdaki alışma Sürelerine Göre Dağılımını .....	112
Tablo 11. Araştırmaya Katılan alışanların Toplam alışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	113
Tablo 12. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız rneklem T-Testi Sonuçları .....	114
Tablo 13. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişkisine Yönelik Bağımsız rneklem T-Testi Sonuçları .....	115
Tablo 14. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları .....	115
Tablo 15. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla Olan İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları .....	116
Tablo 16. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Unvanla İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	118
Tablo 17. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki alışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	120
Tablo 18. İşe Adanmışlık leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam alışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	121
Tablo 19. Örgütsel zdeşleşme leğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyetle İlişkisine Yönelik Bağımsız rneklem T-Testi Sonuçları .....	122

Tablo 20. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişkisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	122
Tablo 21. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	123
Tablo 22. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları .....	124
Tablo 23. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Unvanla İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	125
Tablo 24. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki Çalışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	126
Tablo 25. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam Çalışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	127
Tablo 26. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyetle İlişkisine Yönelik Örneklem T-Testi Sonuçları.....	128
Tablo 27. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişkisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	129
Tablo 28. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	130
Tablo 29. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla İlişkisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları .....	130
Tablo 30. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Unvanla İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	131
Tablo 31. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki Çalışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	132
Tablo 32. İşgören Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam Çalışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	132
Tablo 33. İşe Adanma, Örgütsel Özdeşleşme ile Performans Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi .....	133
Tablo 34. YEM Uyum Değerleri .....	134
Tablo 35. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yapılan Hipotez Testleri.....	136
Tablo 36. Sobel Testi Sonuçları.....	136



## **EKLER**

EK- A Ankara Büyükşehir Belediyesiinin Cevap Yazısı	178
EK- B Eskişehir Odunpazarı Belediyesiinin Cevap Yazısı	179
EK- C ASİS Elektronik ve Bilişim A..nin Cevap Yazısı	180
EK- D Anket Formu 1. Sayfa	181
EK- E Anket Formu 2. Sayfa	182
EK- F Anket Formu 3. Sayfa	183
EK- G Anket Formu 4. Sayfa	184



## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olarak kabul edilen büyük şirketlerin öncülüğündeki değişimin etkisiyle her alanda meydana gelen gelişmelerle, organizasyonlarda yönetim süreci daha da karmaşık bir hal almıştır. Bu süreçte işletmelerin işgören performansını yönetilebilmesi için klasik ve neo-klasik yönetim kavramlarından farklı kavramlar üzerinde de çalışılması ihtiyacı doğmuştur. Bu çalışma alanları genel olarak post-modern (modern-sonrası) kavramlar olarak ifade edilmiş olup bazılarını şöyle sıralamak mümkündür: İşe adanmışlık, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık, örgütsel tutkunluk ve örgütsel dayanıklılık vb. Bu kavramlar temelde çalışanların olumlu davranışını incelemeye yönelik pozitif örgütsel davranışlar kapsamında incelenmektedir.

Bu yeni alanların temel amacı; küresel rekabet ortamında insan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak stratejik rekabet avantajı sağlamaktır. Bu yeni çalışma alanlarının bir kısmı incelenmiş ve sonuçları itibariyle uygulanmaya başlanmıştır. Bir kısmında ise henüz akademik düzeyde incelemesi devam eden fakat hepsinin bilimsel araştırmalarının ve gelişim süreçlerinin devam ettiği bir durum mevcuttur (Koçel, 2014: 530). Akademik düzeyde incelemesi devam eden kavramlardan bazıları ise “işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme”dir. Bu kavramların daha iyi anlaşılması için tarih sürecinde yaşanan diyalogları dikkate almakta fayda görülmektedir. Bunlardan bazıları;

- “*Kumandanlarım, askerlerim... Beni takip etmek isteyen arkamdan gelsin. Takip etmek istemeyenler diledikleri yere gitsinler.*” Sultan Alparslan (Yılmaz, 2011:14).
- “*Canı isteyen benimle gelsin, istirahat isteyen, canına ve rahatına düşkün olanlar dönsün.*” Yavuz Sultan Selim (M. Nuri Paşa, Sadeleştiren: Çağatay, 1992:81).
- “*Size taarruz etmeyi emretmiyorum, ölmeyi emrediyorum.*” Gazi Mustafa Kemal (Çimen ve Göğebakan, 2008:279).

Yukarıdaki sözler, en güçlü örgütler olarak tarihin akışını değiştiren Türk ordularının komutanları tarafından askerlerine hitaben söylenmiştir. Bu ifadelerin özünde kişilerin en kutsal varlıkları olan canlarını feda etmelerini istenmektedir. Bu

komutanlar da biliyordu ki başarı nicelikten ziyade, nitelikle yani; adanmışlıkla, özdeşleşmeyle, samimiyetle, cesaretle ve fedakârlıklarla kazanılmaktadır. Tarihin akışını değiştiren ve yüksek tarih bilinci olan olan “Türk Milleti”, adanmışlık ve özdeşleşme duygularında da büyük liderleri önderliğinde en yüksek seviyelere ulaşmıştır. Bu sayede milletimiz çoğu zorluğun üstesinden gelerek birçok milletin hayal dahi edemeyeceği başarılarla imza atmış ve imrenilecek bir tarih yazmıştır. Tarih sürecinde olduğu gibi, günümüz örgütleri de başarı ve rekabet avantajı sağlamak için bu konuların önemli olduğunu fark ederek çalışmalarını bu alanda yoğunlaştırmaktadır.

“Adanma” ile ilgili olan tarihi hakikat, günümüz örgütlerinde de değişmemiştir. Günümüzde de, geçmişte olduğu gibi, örgütler için adanmışlık vasfı olmaksızın çok nitelikli, becerikli, zeki, kuvvetli, dayanıklı ve gayretli işgörenleri istihdam etmenin, çok büyük bir avantaj sağlamadığı bariz bir biçimde görülmektedir. Örneğin Amerika’da yapılan araştırmalarda yeterince veya hiç adanmamış personelden kaynaklı ekonomik kaybın yıllık maliyetinin 250-350 milyon dolar civarında olduğu hesaplanmıştır. Öyle ki bu rakam o dönemde ABD GSMH’nin yaklaşık %2’sine denk gelmektedir (Attridge, 2009: 387). Öyleyse bu konu incelemeye değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler için hayati öneme sahip olan işe adanmışlık kavramı, “enerjik olma, gönülden bağlanma (adanma) ve benimmeden oluşan pozitif ve duygusal motivasyonla iş yapma hali” şeklinde ifade edilebilir (Bakker et al, 2008: 187). İşe adanmışlık kavramı, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış akımının da etkisiyle son yıllarda özellikle danışmanlık şirketleri tarafından yaygınlaştırılmış, sonrasında ise akademik literatürdeki tartışmalarda yerini almış ve araştırma süreci devam eden bir kavramdır. Üzerinde çalışmalar devam etmesine rağmen bu kavram üzerinde akademisyenler ve uygulayıcılar tam olarak bir kavram birliğine varamamıştır (Aybas, 2014: 8).

Günümüz işletmeleri açısından hayati öneme sahip olan diğer bir kavram, örgütsel özdeşlemedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, “kişinin, kendisini birlikte tanımladığı örgüte ait ya da örgütle bir bütün olarak hissetmesi ve örgütün başarı ile başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması durumu” olarak ifade edilebilir (Cüce vd., 2013: 7). Dış çevre koşullarında ortaya çıkan değişim ve gelişmeler, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini daha da artırmıştır. Diğer bir deyişle, bugün

örgütler işgörenlerden iş yerini sevme, sadık olma ve örgüte bağlı olma gibi birtakım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek şekilde benimsemelerini istemektedir. Örgüt üyeliğini işgörenlerin kişiliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini tanıtırken örgüte üyeliğini öne çıkararak gururlanmalarını sağlamak, küresel koşulların artırdığı rekabet ortamında, stratejik avantajlar kazanmada çok hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme konusu günümüz örgütleri ve işletmeleri açısından anlaşılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (İşcan, 2006: 161).

Söz konusu her iki kavrama ait literatür incelendiğinde -yukarıda da ifade edildiği gibi-bunlar, henüz üzerinde akademik çalışmaların devam ettiği kavramlardır. Ayrıca işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının münferit olarak incelendiği ve haklarında makaleler yazıldığı incelemeler sonucunda tespit edilmiştir. Ancak bu inceleme ve yapılan araştırmalarda ilişkin olarak literatürde, işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algılarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda belirtilen bilgiler çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda modern sonrası olarak nitelendirilen kavramlardan “işe adanmışlık” (work engagement/dedication) ve “örgütsel özdeşleşme” (organizational identification) kavramları incelenerek bahse konu kavramların birbirleri ile olan etkileşimi ve bu etkileşimin performans algılarına olan etkileri incelenecektir. Diğer bir ifadeyle çalışmamızın amacı; işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algılarına etkilerini belirlemektir.

Araştırma amacı doğrultusunda, toplam 843 kişiden anket aracılığıyla elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ilgili tablolara dönüştürülerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan değerlendirmelere göre; işe adanma, örgütsel özdeşleşme ve performans algısı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sayede araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin (işe adanma, örgütsel özdeşleşme), bağımlı değişkeni (performans algısı) etkileme düzeyleri ile değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri açıklanmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda araştırma nihai sonucuna ulaşmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde; işe adanma kavramıyla ilgili yazın incelemesi, bu alanda uluslararası yapılan çalışmaların öncüsü konumunda olan araştırmacılardan Schaufeli ile arkadaşlarının, Kahn'ın, Leiter ile Maslach'ın ve Macey ile Schnider'in çalışmaları hakkında bilgiler, işe adanmanın boyutları hakkında yapılmış değişik çalışmalar, işe adanmanın çeşitleri, stratejileri, sonuçları, işe adanmayı etkileyen faktörler ve işe adanmanın önemi gibi hususlar yer almaktadır.

#### 1.1. İşe Adanma Kavramı

“Adama” kavramının TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde (www.tdk.gov, 08.04.2017) şu anlamlara geldiği görülmektedir: “Bir dileğin meydana gelmesi amacıyla kutsallığına inanılan bir güce niyette bulunmak, nezretmek; Kutsallığına inandığı bir şey uğruna kendini feda etmek üzere söz vermek; Bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek; Ayırmak, tahsis etmek; İthaf etmek.” Burada ifadeleri özetleyecek olursak; dilimizde adamak, bir varlığı/değeri kutsal bir amaçla sunmak, feda etmek ve tahsis etmek gibi anlamlara geldiği anlaşılmaktadır. TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde “adamak” kavramının İngilizce karşılığı olarak ise “commitment ve dedication” sözcükleri verilmiştir.

Adamak teriminin yazın incelemesinden (TDK, Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü) anlaşılmaktadır ki tarih boyunca “adamak” fiilinin edilgen hali olan “adanmak” fiili kutsal bir inanç veya bir amaç uğruna sadece fiziksel yönüyle değil, psikolojik yönüyle de yapılan fedakârlık, özveri ve bağış anlamına gelmektedir (tdk.gov.tr, 26.01.2019). Adanmak veya adamak kavramı ilk önce teoloji yazınında yerini almıştır. Bunlara örnek verecek olursak inancımızda Kurban Bayramının da doğmasına vesile olduğu ifade edilen; Hz.İbrahim'in ileri yaşına rağmen bir oğul ile müjdelenmesinden dolayı, oğlu Hz.İsmail'i şânı yüce Allah'a adaması;<sup>1</sup>

*Saffat Suresi, Rahman ve Rahim Olan Allahın Adıyla, (100) (Hz. İbrahim şöyle bir duada bulundu:)"Rabbim! Bana iyilerden olacak bir evlât ver!" (101) Bunun üzerine kendisine akıllı ve edepli bir erkek çocuğu olacağını müjdeledik. (102) Çocuk, babasıyla beraber iş, güç tutacak yaşa gelince babası ona, "Yavrucuğum" dedi, "Rüyamda seni kurban ettiğimi gördüm; düşün bakalım sen bu işe ne diyeceksin?" Dedi ki: "Babacığım! Sana buyurulanı yap;*

1. kuran.diyaret.gov.tr/tefsir, (22.01.2019)

*inşallah beni sabredenlerden biri olarak bulacaksın." (103) Her ikisi de (ilâhî buyruğa) teslim olunca ve babası onu yüzüstü yatırınca, (104) "Ey İbrâhim!" diye ona seslendik; (105) "Tamam, rüyayı gerçekleştirmiş oldun." İşte iyileri biz böyle ödüllendiririz. (106) Bu, kesinlikle apaçık bir imtihandı. (107) Biz, (oğlunun canına) bedel olarak ona iri bir kurbanlık verdik.*

ayrıca (uzun zaman çocuğu olmayan) Hz.Meryem'in annesinin, doğacak çocuğu (Hz. Meryem'i) mabede adaması gibi hadiseler örnek olarak verilebilir.<sup>2</sup>

*Âl-i İmran Suresi, Rahman ve Rahim Olan Allahın Adıyla, (35) Bir zamanlar İmrân'ın karısı şöyle demişti: "Rabbim! Karnımdakini kayıtsız şartsız sana adadım, benden kabul buyur; kuşkusuz sensin her şeyi işiten, her şeyi bilen."*

*Bu âyette İmrân'ın hanımı diye anılan ve Hz. Meryem'in annesi olan kadının ismi İslâmî kaynaklarda Hanne, Hristiyan kaynaklarda Anna diye geçer. İmrân'ın hanımının, karnındaki çocuğu Allah için adamasıyla ilgili değişik rivayetler vardır. Bunlardan birine göre, uzun zaman çocuğu olmayan İmrân'ın karısı bir gün bir kuşun yavrusunu beslediğini görünce, buna imrenmiş ve yüce Allah'a yalvarıp çocuk ihsan etmesini dilemiş ve çocuğu olduğunda onu Beytülmakdis'in hizmetine vermeyi adanmıştı.*

Buradan da şöyle bir çıkarımda bulunabiliriz: Genel anlamda adanmışlık; "kutsal bir inanç/değer uğruna en kıymetli değerini/varlığını feda etmektir". Aslında inancımıza göre (Peygamberlikten sonra) en yüksek makam olarak kabul edilen şehitlik makamına ulaşmanın tek yolunun da canını din, vatan ve namus gibi kutsal değerlere adamaktan geçtiği bilinen bir gerçektir.<sup>3</sup>

*Şehitlik makamının yüksekliği ile ilgili olarak Hz. Muhammed (Sallallahu Aleyhi ve Sellem: Allahın rahmeti ve selamı onun üzerine olsun) şöyle buyurmuştur: Şehidlerin makamı, peygamberlerden, sadece peygamberlik mertebesi ile farklı olur (Dârimî, Cihad, 20).*

Özellikle tarihimiz boyunca askeriyle, polisiyle tüm güvenlik güçlerimizin en kutsal değerlerden biri olan vatan ve vazife uğruna gözlerini kırpmadan canlarını feda etmeleri ve şehit olmaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

İşe adanmışlık konusunda araştırmaları olan Saks ve Gruman'a göre çok az kavram "işe adanmışlık" kavramı gibi kısa zamanda araştırmacıların ve aynı zamanda uygulayıcıların dikkatini cezbedebilmiştir. Son 10 yılda bu konuda araştırma faaliyetlerinde adeta patlama görülmüş ve danışmanlar, kurumlar ve yönetim hocaları arasında konuya ilgi artmıştır. Bu durum belki "adlanmış çalışanların" örgütsel performansa ve rekabet avantajına katkısındaki kilit rolünü bilenler için hiç de sürpriz olmamıştır (Saks and Grumman, 2014:155).

2. kuran.diyinet.gov.tr, (21.01.2019)

3. Köksal, 2014:171; www.yuzaki.com, (25.01.2019)

İşletmecilik alanında işe adanmışlık kavramı hakkında yaptığımız literatür taramasında, bu kavram ulusal yazında 2000 yılından sonra çalışılmaya başlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup örgütsel adanmışlık ve kurumsal adanmışlık kavramlarının da bu kapsamda incelendiği görülmüştür. Adanmışlık kavramı çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle tanımlanması zor bir kavramdır. Aslında bu kavram; yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında bugüne kadar en çok incelenen ve en zorlayıcı kavramlardan biri olmuştur. Adanmışlık, genelde bireyi hedefleri doğrultusunda davranmaya yönelten güç olarak görülmektedir. Bu hedefler aile bireylerinden ve arkadaşlardan bazıları olabileceği gibi, değişik kurumlar, örgütler, ve spor dalları da olabilir. İşe adanmışlık ise kariyer, meslek, amaçlar, takım, liderler ve kurum gibi daha alt boyutlara bölünebilir (Antilla, 2014:3).

İşe adanmışlık kavramı, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış akımının da etkisiyle son yıllarda özellikle danışmanlık şirketleri tarafından yaygınlaştırılmış, sonrasında ise akademik literatürdeki tartışmalarda yerini almış ve araştırma süreci devam eden bir kavramdır. Üzerinde çalışmalar devam etmesine rağmen bu kavram üzerinde akademisyenler ve uygulayıcılar tam olarak bir kavram birliğine varamamıştır (Aybas, 2014: 8). Genel bir çerçeve çizecek olursak; işe adanma, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sadakat gibi kavramların 2000’li yıllarda kullanılmaya başlayan “Pozitif Örgütsel Davranış” teorisi kapsamında ele alınmasının tasnif açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bunun öncelikli nedenlerinden biri, personelin motivasyonunu sağlamak, verimini artırmak ve işte devamlılığını temin için geleneksel kaynakların ve çözümlerin günümüzde yetersiz kaldığı kanaatidir.

Pozitif örgütsel davranış kavramı; örgütlerde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla tam kapasite performans elde etmek için psikolojik kapasite de ölçülmeli, geliştirilmeli ve araştırılmalıdır. Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarını dönüştürecek potansiyele sahip bir paradigma değişimini temsil ettiğinden, örgütsel davranışın gerektirdiği özelliklere sahip çalışanı işe alma, çalışanların geliştirilmesi ve performansının artırılması hususlarını da kapsamaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014: 154).

Pozitif örgütsel davranış teorisinin temelinde ise pozitif psikoloji kavramı bulunmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitif psikoloji araçları kullanılarak iş performansının özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarının artırılmasını hedeflemektedir (Çalışkan, 2014:365). Kısaca pozitif örgütsel davranış kavramı, çalışan bireylerin canlılığını ve motivasyonunu artırma yöntemlerini araştırarak sonuçta örgütün sinerjisini ve verimini artırmayı hedefleyen bir çalışma alanı olarak ifade edilebilir. Bu alanın işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık gibi birçok kavramı kapsamı nedeniyle ayrı bir inceleme konusu olması gerektiği değerlendirilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında işe adanmışlık kavramının karşılığı olarak; işgören adanmışlığı, işe adanmışlık veya adanmışlık kavramları kullanılacaktır. Her üç kavramda da “işe adanmışlık” ifadesi kastedilmektedir.

Kavram incelemesinde adanmışlık, “bir kişinin bütün çabasını ve gücünü belli hedefe teksif etmesi, o hedef doğrultusunda gayretlerini yoğunlaştırması” anlamındadır. Örgütsel adanmışlık ise; “işgörenin organizasyonun hedeflerini benimsemesi ve bütün gayretlerini organizasyon hedefleri doğrultusunda yoğunlaştırması” anlamındadır. Örgütsel adanmışlığın en üst seviyesi “örgütsel fanatiklik veya fedailik” olduğu söylenebilir (Koçel, 2014: 534).

İşe adanmışlık, işe tutkunluk, işe cezbolma, işle bütünleşme, işe kapılma ve işe bağlanma olarak da tercüme edilmiş olan “engagement, dedication ve commitment” terimleri ile ilgili olarak dünyada olduğu gibi ülkemizde de üzerinde mutabık kalınmış bir tanım henüz yapılamamış ve kavram birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni en başta İngilizce “engagement, dedication ve commitment” kavramlarının hemen hepsinin “adanmışlık, bağlılık, tutkunluk ve fedakârlık” anlamında tercüme edilmesi ve yerli/yabancı literatürde bulunan birçok yakın ve benzer kavramların varlığı ile bu kavramların birbiri yerine kullanılması ve birbirleriyle karıştırılması olarak görülebilir (Aybas, 2014: 16).

Peki adanmışlık nedir? İşe adanma; işgörenlerin enerjik davranması, işine bağlı, işini benimseyen ve işiyle ilgili olumlu bir haletiruhiye yansıtması olarak ifade edilmektedir. İşe adanma, işle ilgili pozitif duygular olarak kavramsallaştırılmakta olup, özel ve geçici bir durum olmaktan ziyade, herhangi bir olaya, nesneye, bireye veya



davranışa bağlı olmayan; devamlı hissedilen duygusal ve bilişsel bir durumu anlatmakta, kısaca işgörenin işini anlamlı bulması ve geleceğe yönelik işiyle ilgili iyimser beklentiler taşımasıdır (Kanten, 2012:8).

Bazı araştırmacılara göre çalışanların adanmışlığının tanımı ve anlamı başından beri sorunludur. Günümüzde, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında da “çalışanın adanmışlığı” kavramının anlamı ve ayırteci özellikleri konusuna karışıklık, anlaşmazlık ve fikir ayrılığı devam etmektedir (Saks and Gruman, 2014:157). Bu araştırmamızda Saks ve Gruman’ının ifade ettiğı gibi adanmışlık kavramı üzerinde mutabık kalınmış bir tanım olmadığı görülmüştür. Bunun birinci nedeni; uluslararası yazında her araştırmacı farklı bir tanımlama geliştirmiş, farklı boyutlarıyla bu kavramı ele almıştır. Neticede adanmışlık konusunda bazı boyutları birbiri ile örtüşen birkaç ekol oluşmuş ve daha sonraki çalışmalar genelde, ileride sunacağımız bu çalışmaları geliştirici nitelikte olmuştur. İkinci nedeni ulusal yazında, yukarıda ifade edilen görüş farklılığına tercüme ve yorum kaynaklı olarak nitelendirebileceğimiz farklı görüş ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Aşağıda sunacağımız örneklerde, yabancı kavramların hemen hepsi tercüme edilirken, Türkçemize farklı kavramlar olarak tercüme edildiğı görülmüştür. Bu durumun, çevirilerde kullanılan yorum farkının yanı sıra, kavramların birbirleriyle yakın olmasından kaynaklı ifade alanlarının keşimlerinden de meydana geldiğı değerlendirilmektedir.

Kaynakçada referans olarak da verilen yerel yazın taramasından bazı örnekler; “organizational commitment ve dedication” kavramlarının Koçel (2014) tarafından “örgütsel adanmışlık” anlamında kullanıldığı, Bakan (2011) tarafından “organizational commitment” teriminin “örgütsel bağlılık” anlamında kullanıldığı, Kunday (Castellano, 2016) tarafından yapılan çeviride “workforce engagement” kavramının “iş gücü adanmışlığı” anlamında kullanıldığı, başka bir çalışmada “engagement” kelimesinin Keser vd. (2009) tarafından “bağlanma” olarak yorumlandığı, aynı kitapta Wasti tarafından “commitment” kelimesinin bağlılık olarak yorumladığı göze çarpan hususlardan birkaçıdır. Yabancı araştırmalardan da bu duruma örnek verilebilir; Amerikalı araştırmacılar John H. Duval ve Robert V. Carlson’un (1991) bir araştırmalarında “dedication ile commitment” terimlerinin her ikisini de “adanmışlık” anlamında kullanmaları gibi örneğede rastlanmaktadır.

Güncel bazı çalışmalarda işe adanmışlığın, iş yerindeki davranışsal ve tutumsal boyutlarının incelendiği araştırmalarda, örgütsel başarıyı açıklamada çok önemli bir kavram olduğuna ilişkin sonuçlar ortaya çıkmıştır (Aybas, 2014: 8). İşe adanmışlık kavramının ortaya çıkmasıyla iki kilit söylem ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki “işe adanmışlık” kavramının şirketlerin başarıları ve rekabetçilikleri için önemli bir kavram olduğu yüksek sesle dillendirilmiştir. Gerçekte, adanmış çalışanların kârlılığı, üretimi, hisse değerlerini ve müşteri memnuniyetini artırdığı iddia edilmiştir. İkincisi çalışanların “adanmışlık” seviyelerinin giderek azalmakta olduğu ve giderek “adanmamış veya işten uzaklaşma eğiliminde olan” çalışanların arttığı zaman zaman rapor edilmiştir. Bazı bulgulara göre Amerikan iş gücünün yarısı işine ya “tam anlamıyla adanmış değil veya hiç adanmamış statüdedir”. Bu problem Amerikan ekonomisine yıllık milyarlarca dolara mal olan “adanmışlık boşluğu” olarak nitelendirilen yıllık üretim kaybı olarak nitelendirilmektedir (Saks and Gruman, 2014:156).

Başka bir araştırmacı tarafından 656 CEO (Chief Executive Officer) ile yapılan araştırmada “işgörenlerde adanmışlık sorunu” yönetimin karşı karşıya kaldığı ilk sorundan biri olarak tespit edilmiştir. İnsan kaynakları danışmanlığı yapan şirketlerden Blessing White, Gallup, Hewitt ve Sirota gibi önde gelen şirketler kendi ölçeklerini geliştirmişler, Gallup bunların içinde son 30 yılda geniş bir sanayi alanında en nitelikli ve nicelikli olarak kabul gören bir araştırma uygulamıştır. Gallup, yaptığı araştırmada Amerika’da çalışanların %20’sinin “adanmışlık boşluğu” olarak nitelendirilen işi bırakma eğiliminde olduğunu, %54’ünün nötr olduğu ve sadece %26’sının aktif olarak adanmış olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ford, National City Bank ve Pitney Bowes şirketleri iş güçlerinin adanmışlık boyutunu ölçmeye başlamışlardır (Attridge, 2009: 385).

Kavram olarak “işe adanmışlık” işgörenin işi ile ilişkilerine yönelirken “işgören adanmışlığı”, kurumla olan ilişkileri de kapsayabilir. Günlük kullanımda adanmışlık kavramı; katılmak, bağlanmak, sabretmek, tutulmak, içselleştirmek, gayretlerini yoğunlaştırma ve dinçlik kavramlarını anımsatmaktadır. Merriam-Webster sözlüğünde “duygusal katılım ve bağlılık” ve “aktif, heyecanlı ve üretken olma durumu” olarak ifade edilmiştir. Aslında çoğu büyük insan kaynakları danışma şirketi işe adanmışlık seviyelerini geliştirme faaliyetleri içindedir. Hemen hemen bu firmaların istisnasız

hepsi, işe adanmışlığın daha yüksek üretim, satış, müşteri tatmini ve işe devamlılık gibi olumlu çıktılarının vasıtasıyla kârlılığını artırdığına dair kesin bulgular tespit ettiğini iddia etmektedir. Kurumlar için mesaj açıktır: işe adanmışlık uğraşmaya değecek bir konudur (Schaufeli and Bakker, 2010:11).

Genel bir ifade ile özetleyecek olursak işe adanmışlık; “işgörenin, işini psikolojik anlamda en önemli değeri olarak algılaması ve çalışma hayatında gönüllü olarak beklenenin ötesinde performans göstermesi” şeklinde ifade edilebilir. Tabii ki burada çalışmanın “beklentilerin ötesinde ve gönüllü” olması ayırt edici husustur. Bu kavram yeni bir kavram olmasına rağmen, bu alanda önemli seviyede yabancı ve yerli yazın teşekkül etmiştir. Bu konudaki önemli çalışmaların öne çıkanları aşağıda arz edilecektir.

## **1.2. İşe Adanmışlığın Önemi**

Adanmışlığın önemi gün geçtikçe anlaşılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, artan rekabet ortamında bütün şartlar eşit olsa bile, adanmış personelle çalışmanın sağlayacağı avantajlardır. Hem çeşitlenen iş gücü hem de karmaşıklaşan işler açısından, rekabetin gün geçtikçe arttığı dünyada, adanmış çalışanlara sahip olmak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için en önemli gereklerden biridir. Çalışan adanmışlığını artıran sebep ve şartları anlayan ve sağlayan örgütler, rakiplerin taklidi mümkün olmayan bir gelişim sağlayacaklardır. Hizmet ve bilgi sektörlerinin hâkim olduğu bir ekonomide, hızlı bir şekilde değişen çevrede başarı gösterebilecek adanmış çalışanlara sahip olmak aynı zamanda stratejik bir avantaj olacaktır (Castellano, 2016:99-100).

Daha önce de ifade edildiği gibi, Amerika’da yapılan bir araştırmada çalışanların sadece %20’sinin tam adanmış oldukları, yenilikte öncü olan ve kurumlarını ileri taşıyan bu grubun çalışma esnasında sabırla çalıştıkları ve örgütlerine çok derin bir bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, %60’lık grup ise makul seviyede adanmış çalışanların “orta çoğunluğu” olarak ifade edilmişlerdir. Geriye kalan %20’lik grubu ise psikolojik olarak işten uzaklaşan ve adanmamış küskünler grubu teşkil etmektedir. Gallup yaptığı çalışmada, bu son grubun Amerikan ekonomisine yıllık maliyetinin 250-350 milyon dolar civarında olduğunu hesaplamıştır (Attridge, 2009: 387). Benzer bir araştırmada Accord Management Systems (2004) dergisinin Financial News dergisinden (2001) yaptığı alıntıya göre adanmamış personel kaynaklı kayıplar şöyle sıralanmıştır (Marcos and Sridevi, 2010:92):

- Yıllık ortalama 3,5 günden daha fazla iş gücü kaybı,
- Üretkenlik seviyesinde azalma,
- Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 292-355 milyar dolar.

Yukarıda negatif yönleri verilen araştırma sonucu, uygun politikalarla değiştirilebilirse; örgütün olumsuz tablosunun tersine döneceği ve çalışanlarda aşağıdaki davranışların kazandırılacağı değerlendirilmektedir (Robinson, 2007:3):

- Örgüte inanç,
- İşlerini daha iyi yapma arzusu,
- İşletmenin yapısını ve büyük resmi anlamak,
- Mesai arkadaşlarına karşı saygı duymak ve yardımseverlik göstermek,
- İlave sorumluluk ve görev üstlenme arzusu,
- Alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek kendini güncellemek.

Sonuç itibariyle, işe adanmış iş gücü, 21. yüzyılın en önemli rekabet kaynağı olan insan kapasitesinden, bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanabilmesi ve örgütsel verimliliğinin sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü mevcut dinamik koşullar, bireylerin çalıştığı örgütte sahip olduğu özellikleri tam olarak kullanabilmesini, işlerini yüksek motivasyonla yerine getirmesini ve sürekli işleriyle meşgul olmasını, yani zihnen ve bedenen işlerine adanmalarını gerektirmektedir (Kanten, 2012: 44).

### **1.3. İşe Adanmışlık Çalışmaları**

Yönetim alanında işgören adanmışlığı konusunda ilk temel çalışmanın Kahn'ın (1990) "Personelin İşe Adanması ve Adanmamasında Psikolojik Koşullar" makalesi olarak görülmektedir. Google Scholar'a göre yaklaşık 20 yıldır bu makaleden hiç alıntı yapılmamasına rağmen, son 5-6 yıldır binlerce alıntı yapıldığı görülmektedir. İşe adanmışlık kavramı üzerine araştırma yapan araştırmacılar iki konu üzerinde uzlaşa sağlayamamışlardır. Bunlardan birincisi, işe adanmışlık konusunda sayısız tanımlama yapılmasına rağmen, işe adanmışlığın gerçekten ne olduğuna dair henüz üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanımlama olmamasıdır. Bazıları işe adanmışlık, bazıları işgören adanmışlığı ve diğer bazıları çalışma adanmışlığı olarak ifade edilmesini gerektiğini tartışmaktadırlar. İkincisi işgören adanmışlığını ölçmek için sayısız ölçek geliştirilmiş

ve adanmışlığın nasıl ölçüleceğinin yanı sıra, bu ölçeklerin geçerliliği de sorgulanmaktadır. Devam eden bu tartışmaların yanı sıra, henüz işgören adanmışlığı ile ilgili genel kabul gören bir teori yoktur (Saks and Gruman, 2014: 156).

İşe adanmışlık çalışmalarıyla ilgi olarak yapılan incelemede, işe adanmışlık boyutlarına dair ilk tasnif Kahn (1990) tarafından yapılmış olup bunlar “özellik adanmışlığı, durumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık” olarak ifade edilmiş ancak detaylandırılmamıştır. Daha sonra Saks (2006), işgörenlerin “psikolojik olarak işinde veya örgütte hazır bulunma” durumuna bağlı olarak kavramsallaştırılan işe adanma ve örgüte adanma kavramlarını tamamen ayırmıştır. Yazında görülmektedir ki adanmışlık birçok şekilde kavramsallaştırılmış ve operasyonelleştirilmiştir (Schaufeli and Bakker, 2010: 19-22 ). İşe adanmışlık konusunda yapılan çalışmalarla ilgili bilgiler detaylı bir şekilde aşağıda sunulmuştur.

### **1.3.1. Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma**

Schaufeli ve arkadaşlarının işe adanmışlık kavramına yaklaşımı, klasik olarak psikolojik hastalıklar üzerine odaklanan geleneksel yaklaşımı tamamlayıcı bir metottur. Schaufeli ve arkadaşlarına göre, adanma, anlık ve özel bir durum olmaktan ziyade, herhangi özel bir şeye, olaya, şahsa veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel durumu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre işe adanma kavramı; işgörenin işine karşı duyduğu güç, adanma ve içselleştirmeden müteşekkil, olumlu ve memnun bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır. Güç, çalışma sürecinde yüksek seviyeli enerji ve zihinsel esneklikten oluşmaktadır ve zorluklara karşı direnmektir. Adanmış çalışanlar tükenmişlikten ızdırap çekenlerin aksine, işlerine karşı enerjik ve etkin bir hisse sahiptirler ve kendilerini iş gereklerine karşı yeterli olarak görmektedirler (Schaufeli et al., 2006:701-702).

Schaufeli ve arkadaşları işe adanmışlık ile ilgili yaptıkları çalışmalarda, bu kavramı tükenmişlik kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Anlam olarak, tükenmişlik; duygusal yorgunluk, kuşkuculuk ve mesleki yetersizlikle şekillenen kronik mesleki strese karşı bir tepki olarak ifade edilebilir. Bu anlayışa göre adanmışlık ve tükenmişlik kavramları birbirinin tersi kavramlardır. Daha önceki araştırmacıların çoğu tükenmişlik araştırmalarında, bu kavramın öncellerine ve sonuçlarına odaklanırken son

zamanlardaki araştırmacılar “tükenmişlik” kavramının zıddı olan “adanmışlık” kavramına yönelmişlerdir (González-Romá et al, 2006:166).

### **1.3.2. Kahn’a Göre İşe Adanma**

Kahn, 1990 yılında yazdığı “Personelin İşe Adanması ve Adanmamasında Psikolojik Durumlar” isimli makale ile bu alanda çalışma yapan öncülerden birisidir. Araştırmacı çalışmasına işgörenin işle ve tecrübeleriyle ilgili performans ortaya koyarken benliğini, bedenini, bilgisini ve duygularını çeşitli seviyelerde kullanabileceği öngörüsüyle başlamıştır. Bu kavram ile ilgili dalış uzmanları ve mimarlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmasında personel adanmışlığının anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunuşluk olarak üç psikolojik boyutunu ve personelin şahsi ve bağlamsal kaynaklarını tanımlamıştır (Kahn, 1990: 692).

Kahn, işe adanmışlığı; örgüt üyelerini kişilikleriyle birlikte iş rollerine bağlayan donanımlar (kablolar) olarak ifade etmekte ve bir kişinin çalışırken işle ve diğerleriyle olan bağını, (fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak) hazır bulunuşluğunu, aktif ve tam iş performansını destekleyen ve görev davranışlarında "tercih ettiği kişilik karakteri" olarak ifade etmektedir (Kahn, 1990:700).

Kahn’ın (1990) araştırmasından anlaşılmaktadır ki; bir çalışanın işine adanması için fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak da iş yapmaya hazır bulunuşluğu sağlanmalıdır. Aksi takdirde tam iş performansını yakalaması mümkün olmayacaktır. Ayrıca, adanmışlık, bireylerin örgütsel bir rol üstlenip, bahse konu rol ile iştigal ederken, psikolojik olarak da hazır oldukları manasına gelmektedir. İnsanlar psikolojik olarak hazırken özenli, ilişkili, entegre ve rol performanslarına odaklanmaktadırlar. İnsanların rollerine ya da Kahn’ın (1990) işaret ettiği "görev benliği"ne kendilerini verme derecesine göre, performans sağlama dereceleri de değişmektedir. Dolayısıyla adanmış insanlar, görevleri esnasında kendilerini bütün olarak göreve hazır hale getirirler. Kahn’ın (1990) adanmışlık tanımına dayanarak, Rich ve arkadaşları (2010); bireyler ancak tam adandıklarında, performansları esnasında ellerini, kafalarını ve kalplerini bütünüyle kullandıklarını belirtmiştir (Saks and Gruman, 2014: 157).

### **1.3.3. Leiter ve Maslach’a Göre İşe Adanma**

Leiter ve Maslach genel olarak yaptıkları çalışmalarda işe adanmayı, bu kavramın zıddı olarak kabul edilen iş stresi ve tükenmişlik kavramı çerçevesinde incelemişlerdir.

Çalışanların yaşadığı iç gerginliklerin, stres yapıcı psikolojik ve işe devamı engelleyici hastalıklarla sonuçlandığı yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu araştırmada, tükenmişlik olarak bilinen iş stresi olgusu ile bu kavramın tersi kutupta olduğu ileri sürülen işe adanmışlık ilişkisi tespit edilmiştir. Tükenmişlik kavramı hem bireylerin hem de örgütlerin kurtulmak istedikleri olumsuz ve işlevsiz bir durumdur. Gerçekte tükenmişlik konusunda yapılmış araştırmaların çoğu bu kavramın ne olduğunu anlamak için değil, bu konuda ne yapacağını anlamaya yönelik çalışmalardır. Bir çok araştırma tükenmeye neden olan ana faktörleri anlamaya ve bunlara yönelik stratejiler geliştirmeye çalışmıştır (Maslach and Leiter, 2008: 498).

Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre tükenmişlik; örgüt hayatında bu sendromun ana öncülleri olan iş yükü, kontrol, ödüller, tanınma, toplumsal destek, algılanan adalet ve değer olgularının uyumsuzluğu sonucu oluşan psikolojik bir durumdur. Bu etkenler arasındaki açıklık ne kadar büyük olursa, tükenmişlik duygusu da o derece büyük olacaktır. Bilakis bu etkenler arasındaki uyum ne kadar düzgün olursa adanmışlık duygusu da o derece yüksek olacaktır. Kısacası adanmışlık kavramı yukarıda sayılan kavramların zıtları olan “tahammül edilebilir bir iş yükü, seçme fırsatı, doğru tanınma ve ödüllendirilme, destekleyici örgüt, adalet, anlamlı ve takdir gören bir çalışma” kavramlarıyla ilişkili bir olgudur (Saks and Gruman, 2014:161).

Adanmışlık ve tükenmişlik kavramları üzerine birçok araştırması olan Maslach ve Leiter’e (2008) göre işe adanma kavramı; işgörenin işleri icra ederken verimlilik hislerini yükselten enerji dolu katılımını ifade etmekteyken; tükenmişlik kavramı, birinin işten kaynaklı olarak aşırı yorgunluk hissetmesi ve aynı nedenle duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi anlamına gelmektedir. Başka bir çalışmada Leiter ve Maslach, tükenmişliğin, işe adanmanın tam karşıtı olduğunu ileri sürerek işgörenlerin işe adanma düzeyini saptamak için tükenmişlik düzeyinin ölçümlenmesinin yeterli olduğunu savunmuşlardır (Kanten, 2012: 11).

#### **1.3.4. Macey ve Schnider’a Göre İşe Adanma**

Macey ve Schnider, Kahn’ın çalışmasını geliştirerek yaptıkları araştırmada da adanmışlığı oluşturan boyutları (özellikler adanmışlığı, durumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık) ve bunlara etki eden işle ilgili ve yönetim faktörlerini sorgulamışlar ve bu modeli aşağıda Şekil 3’deki gibi kavramsallaştırmışlardır.

Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık kavramı, nasıl kullanıldığına ve hangi bağlamda ima edildiğine bağlı olarak çeşitli anlamlara gelebilir. Bir kimsenin adanma tavrındaki “mizacını ifade için” özellik adanmışlığı, “mevcut duygularını” ifade için durum adanmışlığı veya “işlerini nasıl gerçekleştirdiklerini” ifade etmek davranışsal adanmışlık şeklinde tanımlanmıştır. Her bir durumda çalışanların adanmışlığı göz önüne alındığında, bireylerin ve örgütlerin nasıl etkileşime girdiğine ilişkin daha anlamlı bir tartışma yapılmasına yardımcı olacaktır (www.decision-wise.com: 01.09.2017).

#### **1.4. İşe Adanmışlığın Boyutları**

İşe adanma kavramı değişik yazarlara göre değişik boyutlarda ölçeklendirilmiştir. Alanyazında geçen adanmışlıkla ilgili değişik boyutlandırma çalışmaları aşağıda sunulmuştur. Bu boyutlandırma türlerinden yazında en çok kullanılanı Schaufeli ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma olarak değerlendirilmektedir.

##### **1.4.1. Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma Boyutları**

Schaufeli ve arkadaşları işe adanma kavramına, pozitif psikoloji kavramı açısından yaklaşmıştır. Onlar,

**Şekil tablosu ögesi bulunamadı.**pozitif psikolojinin ileri sürdüğü psikolojik iyilik, iyimserlik, enerjik olma, mutluluk ve dayanıklılık gibi unsurlardan yola çıkarak işe adanmayı “bireyin işine karşı iyimser ve işin değerli olduğu bir düşünce yapısına sahip olması” olarak ifade etmiştir. Bu kapsamda “adanmışlık” kavramının psikolojik bir kavram olarak enerjik olma (dinçlik), işe kendini adama ve içselleştirme (benimseme) olarak üç boyutta incelenmesinin uygun olduğu kabul edilmiş olup, bu boyutlar Şekil 1’de gösterildiği gibidir (Aybars, 2014: 15; Kanten, 2012: 12). Araştırmamızda bu yaklaşım esas alınmıştır.





### Şekil 1.Schaufeli ve Arkadaşlarına Göre İşe Adanma Boyutları

Kaynak: Kanten, (2012:13).

#### 1.4.1.1. Enerjik Olmak (Dinçlik)

Orijinalinde İngilizce “Vigor” olarak kullanılan ve dilimize “enerjik ve dinç olmak” şeklinde çevrilen bu kavram; yüksek seviyelerde enerji ve esneklik, birinin içindeki gayret gösterme arzusu, kolay kolay yorulmamak ve zorluklara karşı dayanıklı olmak şeklinde ifade edilmektedir (Castellano, 2016: 94).

Şekil 1’de gösterildiği gibi “Enerjik Olmak” işi için daha fazla gayret göstermeyi ve zorluklardan yılmamayı, normalin üzerinde gayret göstermeyi ve devamlı işini geliştirmek için araştırma içinde olmayı ifade etmektedir.

Dinçlik, yüksek seviyeli enerji, çalışırken mantıki esneklik, işgörenin işine isteyerek gayret sarf etmesinden ve hatta zorluklar karşısında metanetinden oluşan bir özelliktir (Schaufeli et al., 2006:702).

Başka bir tanımda enerji dolu olmak; bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında dirençli bir ruh hali içerisinde, işi için çaba harcama isteğinde olmasını, işinde yüksek düzeyde enerji sergilemesini ve kendini çabuk toparlamasını ifade etmektedir (Gül ve Erol, 2016: 55; Aybas, 2014: 15; Kanten, 2012: 12).

#### 1.4.1.2. İşe Adanmak (Güçlü Bağlılık)

Orijinal kaynağında “Dedication” olarak ifade edilen bu kavram, “işe adanma, birinin işine güçlü bir şekilde bağlanmasını ve işini önemseyişini, coşkuyu, ilhamı, gururu ve meydan okuma hislerini ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2006:702). Bu

kavram psikolojik anlamda güçlü bir şekilde bağlanmayı ifade ettiğinden nitelik ve nicelik olarak bir şeye bağlanmaktan daha fazlasını ifade etmektedir (Schaufeli et al., 2002:11).

Şekil 1’de gösterildiği gibi “İşe Adanmak” öncelikle işini sevmeyi ve işiyle gurur duymayı, tüm imkan ve kabiliyetleri ile işine yoğunlaşmayı ve işinde başarı için gerekli sorumlulukları almaya her zaman hazır olmayı ifade etmektedir.

Başka bir tanımda da bu kavram; kişinin güçlü bir biçimde işiyle bütünleşmesi, yaptığı işe karşı duyduğu güçlü heves, işine yüklediği mânâ, coşku ve mücadele ruhu gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle adanmışlık; bireylerin çalışırken işlerini bir değer ve amaca hizmet ediyor olarak görmeleri, coşku ve ilham verici olarak algılamaları, işleriyle gurur duymaları ve işlerini özel olarak değerlendirmeleri anlamına gelmektedir (Gül ve Erol, 2016: 55; Aybas, 2014: 15).

#### **1.4.1.3. İlgilenme (Benimseme)**

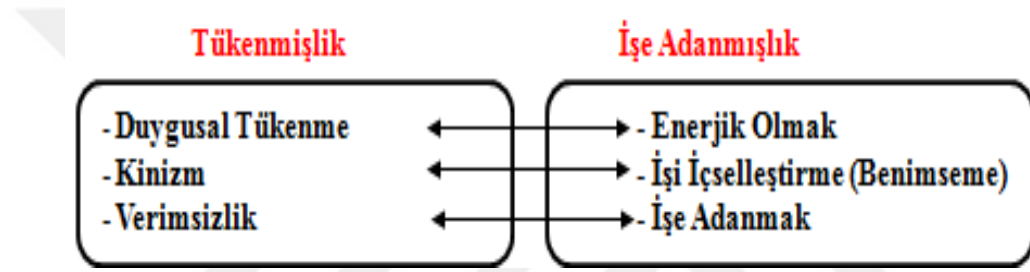
Öncelikle, İngilizce “involvement” olarak ifade edilen ve dilimizde “ katılım, ilgilenme ve benimseme” olarak kullanılan bu kavram; bir işgörenin tamamen işine yoğunlaşması ve mutlulukla işine dalmasını ifade etmektedir (Schaufeli and Bakker, 2010:11). Bundan sonraki süreçte “involvement” karşılığı olarak işe katılım, işi benimseme ve işle ilgilenme kavramlarından herhangi birinin kullanılabileceğini ifade etmekte fayda mütalaa edilmektedir. Çalışma esnada zamanın hızla akıp geçmesi ve kendini işinden ayırmakta zorluk çekmesidir. Kısaca yaptığı işin kişinin hobisi haline gelmesi durumudur (Gül ve Erol, 2016: 55; Aybars, 2014: 16).

Şekil 1’de gösterildiği gibi “İşle ilgilenme” öncelikle işin odaklanmayı, iş esnasında zamanın çok hızlı geçtiği algısı ve işinde devam etme arzusunun oluşmaktadır.

Bu kavram benzer şekilde başka bir araştırmacı tarafından da; birinin işten ayrılmasına izin vermeyen ve hızla geçen zaman tarafından karakterize edilen bir kişinin psikolojisinin ve işine karşı gelişen memnuniyet durumunun yansıması olarak belirtilmiştir (Castellano, 2016: 95).

### 1.4.2. Leiter ve Maslach'a Göre İşe Adanma Boyutları

Tükenmişlik kavramının boyutları olan duygusal tükenme, kinizm ve verimsizlik boyutlarına karşılık, bu kavramın karşıtı olan enerjik olma, işe etkili bir şekilde adanma ve işi içselleştirme (benimseme) boyutları geliştirilmiştir. Bu boyutlardan duygusal olarak tükenmişliği enerjik olmanın, kinizmi işi içselleştirmenin (benimsemenin) ve verimsizliği de işe adanmanın tam olarak karşıladığını ifade edilmiştir (Leiter and Maslach, 2003: 93-94). Şekil 2'de görüldüğü gibi Leiter and Maslach'ın (2003) işe adanmışlık kavramını boyutlandırılmaları özellikle Kahn'ın çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

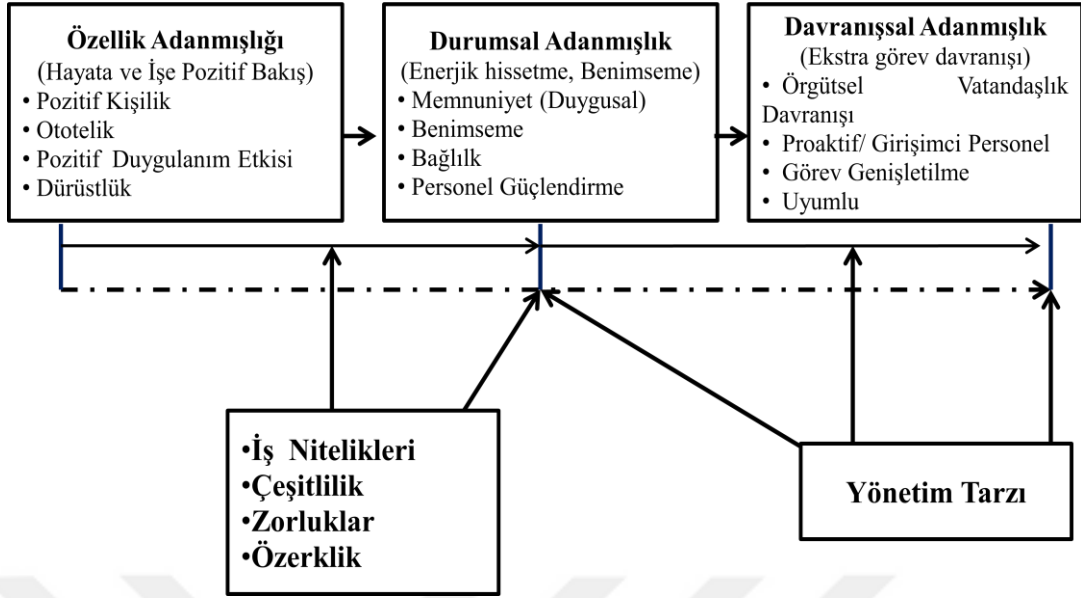


Şekil 2. Leiter ve Maslach'a Göre İşe Adanma Boyutları

Kaynak: Leiter and Maslach, (2003:93-94).

### 1.4.3. Macey ve Schnider'a Göre İşe Adanma Boyutları

Adanmanın boyutlarını özellik adanmışlığı, durumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık olarak farklı bir açıdan incelemiş olan Macey ve Schnider'ın işe adanma boyutları Şekil 3'te sunulmuştur.



**Şekil 3. Macey ve Schnider'a Göre İşe Adanmışlık Boyutları**

Kaynak: Macey and Schnider, (2008:6).

#### 1.4.3.1. Özellik Adanmışlığı

Bazı insanlar işleri söz konusu olunca, daha adanmış bir yaradılışa sahip olurlar. Bütün şartlar eşit olduğunda, bu insanlar doğal olarak diğerlerinden işlerine adanma konusunda daha ilerdedirler. Yüksek seviyede özellik adanmışlığına sahip çalışanların özellikleri şunlardır (www.decision-wise.com: 01.09.2017):

- Hayata ve işe olumlu bakış açısı
- Proaktif kişilik
- Ototelik kişilik
- Pozitif duygulanım
- Denetim alanı
- Dürüstlük

#### 1.4.3.2. Durumsal Adanmışlık

Bu konuyla ilgili ilk araştırma Macey ve Schnider (2008) tarafından yapılmıştır. Yazarlar özellikle iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, adanmışlık, özdeşleşme ve tükenmişlik gibi psikolojik yapıyla ilişkili tutum ve davranışların gelişimlerinin erken safhalarında benzerlerinden ayırt edici hassasiyetten yoksun olmasından dolayı kavram karmaşası yaşandığını vurgulamışlardır. Adanmışlık psikolojik bir durum olarak,

nihayetinde her biri benimsemenin, bağlılığın ve coşkunun bazı şekillerini temsil eden benzeri birçok fikri kapsamaktadır. Şekil 3'te ifade edildiği gibi hayata ve işe pozitif bakış açısıyla tezahür eden "özellik adanmışlığı"nın işgörende daha da gelişerek işe yönelik enerji ve benimseme hislerinin de ortaya çıkmasıyla oluşan adanma türüne "durumsal adanma" denilmiştir.

Macey ve Schnider (2008) araştırmalarında durumsal adanma psikolojisini, adanma ve adanmamanın zıt terimler olması üzerine kavramsallaştırmıştır (örneğin adanmanın zıt anlamlısı olarak kabul edilen adanmamaktan veya tükenmişlikten daha ziyade belki de çekimser kalma, katılmama ve toplumdaki izolasyon olarak değerlendirilmesi gibi). İnsanlar, beklentilerine ve mevcut şartlara bağlı olarak gün geçtikçe çalışmalarında değişik seviyede adanmışlık davranışı sergileyebilirler. Farklı araştırmalarda adanma üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki adanma seviyesi uzun süre istikrarlı devam ediyor gibi görülmesine rağmen, günden güne, hatta anlık değişimlere maruz kalabilmektedir. Öyle ki adanma seviyesinin bireylerde günlük ve anlık olarak değiştiği gibi, bireyden bireye de bu durum değişmektedir. Bu değişimde en büyük etkenlerin kaynak paylaşımı ve algılanan destek olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada, ortalama bir bireyde günlük adanma seviyesinin %30-40 oranında değiştiği görülmekteyken bireyler arasında bu değişim oranının %60-70 oranında olduğu görülmektedir (Bakker and Leiter, 2010: 182-189).

İşle bağlantılı olarak azim duygusunu, gücü, enerjiyi, fedakârlığı, benimsemeyi, coşkuyu, teyakkuzda olmayı ve gururu ifade eden ve açıkça gösteren pozitif etkileşim, durumsal adanmanın kavramsallaştırılmasında ve ölçümünde merkezi pozisyonda yer almaktadır (Macey and Schnider, 2008:3-30). Personel çalışırken bu duyguları "bölgede olmak" ya da "akış" anları olarak ifade etmektedir. Durumsal adanma elemanları şunlardır (www.decision-wise.com: 01.09.2017):

- Enerjik hissetme ve benimseme
- Memnuniyet (duygusal)
- Benimseme
- Bağlılık
- Güçlendirme

### 1.4.3.3. Davranışsal Adanmışlık

Davranış olarak adanmışlık; bireyin eylemlerini ve örgütle ilgili faaliyetlerini ve tüm bu faaliyetleri besleyen inançlarının hepsini çevreleyen canlı bir durumdur. Ancak örgütte kalmaya devam eden ve iş başarısı yüksek olan bir işgörenin, doğrudan bu tavrı nedeniyle örgüte adanmış olduğunu söylemek güçtür. Bunun birçok nedeni olabileceği gibi, örgütün ödül ve sosyal haklar sisteminin katkıları da olabilir. Genel bir ifadeyle, davranışsal yaklaşımda işgören devrinin az, hizmet süresinin yüksek olmasına dayanarak çalışan adanmışlığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda adanmışlık olarak ifade edilen davranışların, gerçek dayanaklarının adanmışlıktan kaynaklandığı açık bir tespit olarak kabul edilmemektedir (Celep. 2014:17).

Özellik adanmışlığının ve durumsal adanmışlığın bireyde gelişmesiyle, Şekil 3'te gösterildiği gibi örgüt lehine "ilave çaba ve gayret göstermeye dönüşmesi" şeklinde ortaya çıkan adanmışlık türü olarak tanımlanan adanma boyutuna "davranışsal adanmışlık" denilmektedir. Genellikle "isteğe bağlı çaba sarfetmek" veya "ekstra mesafe gitmek" olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal adanmışlığın bazı örnekleri şunlardır:

- Ekstra rol davranışı
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Proaktif / Kişisel girişim
- Rol genişletme
- Başkalarına adanmışlık (takım, liderler)

### 1.5. İşe Adanmışlık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

İşe adanma kavramı üzerine yapılan incelemede, bu kavramın pozitif örgütsel davranışlar kategorisinde değerlendirilen bir davranış olduğu görülmüştür. Pozitif örgütsel davranışların verimliliğe, üretime dolayısı ile kârlılığa katkıda bulunan davranışlar olmasının yanı sıra, örgütsel iklime olumlu katkıda bulunan, çalışanların motivasyonunu ve sinerjisini artıran davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Lutahnas ve arkadaşları (2008) araştırmalarında, pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif psikolojik davranışların umut, esneklik, iyimserlik ve öz yeterlik olduğunu ifade etmiş ve bununla birlikte, diğer pozitif psikolojik davranışların da bu yapıya dâhil edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu konuyla ilgili bazı örnekler vererek

işe adanmışlık, psikolojik iyi olma hali, psikolojik sahiplenme, bilgelik, cesaret ve affedicilik gibi pozitif kavramları dile getirmiştir (Luthans et al., 2008: 221).

İşe adanma kavramına dair yaptığımız incelemede; bu kavramın işe bağlılık başta olmak üzere işkoliklik, işe gömülme, iş tatmini, işe katılma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda işe adanma kavramının sözü edilen benzer kavramlardan farklı olduğu belirtilmektedir. Bahse konu bu çalışmalarda, işe adanma kavramının bu ve benzer kavramların belirleyicisi olarak değerlendirilebileceği ileri sürülmüştür. Buna göre işe adanan işgörenlerin işlerinden memnun olacakları ve işlerine bağlı olacakları değerlendirilmektedir (Kanten, 2012: 17). Literatürde görülen işe adanma ile benzer kavramlar aşağıda verilmiştir.

### **1.5.1. İşe Bağlılık Kavramı ile İlişkisi**

Literatür taramasında işe bağlılık kavramının, işe adanmışlık kavramıyla en çok karıştırılan kavramlardan biri olduğu görülmüştür. Bu karmaşanın temelinde ise yukarıda bahsedildiği gibi “organizational commitment” kavramının İngilizceden tercüme edilirken yaklaşık %40-45’inin “örgütsel adanmışlık”, %55-60’ının “örgütsel bağlılık” olarak tercüme edilmesinin yattığı değerlendirilmektedir. Bu yazınlardan “yönetim” bilimi alanında yapılan çalışmaların çoğunluğunun bu kavramı “örgütsel bağlılık” olarak değerlendirdiği, “eğitim” alanında özellikle de “eğitiminin adanmışlığı” konusunda çalışma yapanların çoğunun “örgütsel adanmışlık” olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Bu kavramın “işe adanmışlık” kavramı ile yakın olması ve sık sık iki kavramın birbiri ile karıştırılıyor olması nedeniyle, bu kavramların benzerlikleri ve farklılıkları bu çalışmada ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı konusu örgütsel adanmışlık kavramına göre daha önce incelenmeye alınmış ve hakkında yazılar yazılmış bir kavramdır. Bu alanda ilk çalışmalar Kanter (1968), Buchanan (1974), Mowday, Dublin ve Porter (1974) ve Hall ve Schnider (1972) gibi araştırmacılar tarafından ortaya konmuş ve geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramında da adanmışlık kavramında olduğu gibi bu konuda araştırma yapmış uzmanların uzlaşmaya vardıkları bir tanımlama yoktur. Örneğin, Sheldon (1971) örgüt bağlılığı; organizasyona olumlu bakış açısı ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışma arzusu olarak ifade etmiştir.

Hrebiniak ve Allutto (1973) örgütsel bağlılığı; ücret, statü veya mesleki özgürlüğün artırılması ya da daha fazla meslek çevresi için örgütü bırakma isteksizliği olarak kabul etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık konusunda ilk kapsamlı araştırma yapan Buchanan ise örgütsel bağlılığı, “Bir çalışanın örgütün çıkarı için, sadece araçsal beklenti olmaksızın, örgütün hedef ve değerlerine ve bunlara ilişkin olarak örgütsel rolüne, taraflı ve duygusal olarak sarılmasıdır.” şeklinde tanımlamıştır (Buchanan, 1974:2-4).

Bu konuda ilk araştırmacılardan bir diğeri olan Kanter; bağlılığı, “toplumsal aktörlerin buldukları topluma enerjilerini ve sadakatlerini verme istekliliği ve kişilerin kendilerini tanımladıkları topluma sarılmaları” olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968: 499).

Başka bir araştırmacı da literatürdeki tüm tanımlamaları kapsayacak şekilde yaptığı bir tanımlamada örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütte kalma ve örgüt için gayret göstermesi arzusu ile örgütün amaç ve değerlerine gönüllü ve etkili bir şekilde bağlılığı” olarak ifade etmektedir (Bakan , 2011: 162)

Bu konuda diğeri bir öncü yazar Porter, ilk çalışmasında (1974) örgütsel bağlılığı; “bir kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve katılım gücü” olarak tanımlanmış ve örgüte bağlılık kavramının gerçekleşmesi için aşağıdaki üç özelliğin tamamlanması gerektiğini belirtmiştir (Porter et al.1974:2):

- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul
- Örgüt namına önemli derece gayret sarf etmek arzusu
- Örgüt üyeliğini korumak için kesin bir istek

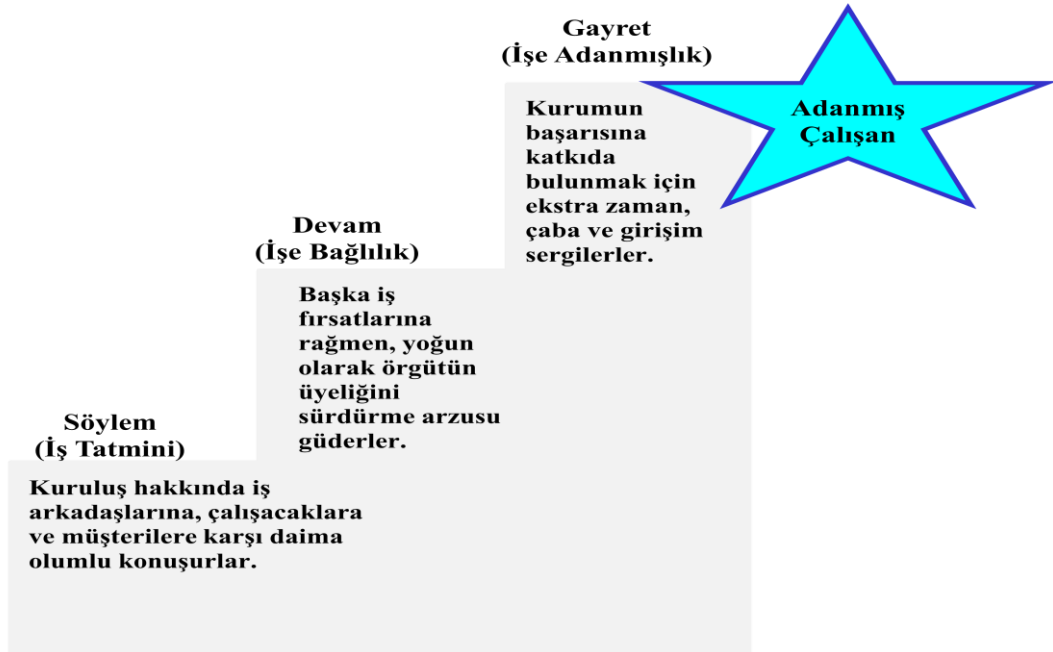
Adanmışlık kavramı (employee engagement) temelinde, örgütsel bağlılık (organizational commitment), özellikle de duygusal bağlılık (affection commitment) ve devam bağlılığı (continuance commitment) ile örgütün faydasına ekstra rol davranışlarını da kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, danışmanlık firmalarının adanmışlığı kavramsallaştırma biçimi, eski şarabı yeni şişelere koymaya benzetilmektedir (Schaufeli and Bakker, 2010:12).

Robinson ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada; adanmışlığın (engagement) bazı yönlerinin bağlılığa (commitment) benzediği ifade edilmiştir. Adanmışlık modellerini



halihazırda kullanan bazı şirketler adanmışlığı, “geliştirilmiş bağlılık (commitment plus)” veya “bağlılığın bir adım ilerisi (one more step)” olarak görmektedir (Robinson et al., 2004: 10). Robinson ve arkadaşlarının Şekil 4’te verilen “RBS (Royal Bank of Scotland) Şirketinin Adanmışlık Modeli” ile Hewitt Firmasının, bahse konu kavramı tanımlaması örtüşmektedir. Hewitt’e göre de örgüte adanmış olanlar devamlı üç çeşit davranış sergilemektedir. Şöyle ki (Akt. Schaufeli and Bakker, 2010:12):

- **Söylem:** Kuruluş hakkında iş arkadaşlarına, çalışacaklara ve müşterilere karşı daima olumlu konuşurlar. Bu seviye, çalışanın işten memnuniyet duyduğu seviyedir.
- **Devam:** Başka iş fırsatlarına rağmen, yoğun olarak örgütün üyeliğini sürdürme arzusu güderler. Bu seviye, çalışanın işe bağlılık duyduğu seviyedir.
- **Gayret:** Kurumun başarısına katkıda bulunmak için ekstra zaman, çaba ve girişim sergilerler. Bu seviye, çalışanın işe adanmışlık seviyesidir.



**Şekil 4. İş Tatmini, İşe Bağlılık ve İşe Adanmışlık Modeli.**

Kaynak: Robinson et al., (2004:12).

Schaufeli ve Bakker ile Robinson’un yazılarından da anlaşılmaktadır ki adanmışlık durumu, bağlılığa göre daha duygu dolu bir psikolojiyi ifade etmesi yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Yani adanmışlıkta, bağlılığa göre “gönülden” gelen bir

ayrıntı vardır. Bağlılık daha ziyade görünürlüğü ifade ederken adanmışlık kavramı bu görüntünün içindeki ruhu yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle adanmışlık, “modifiye edilmiş, gücü ve yoğunluğu artırılmış bağlılık hali” olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak bu kavramlar pozitif örgütsel davranış kapsamında ifade edilen kavramlardan olması hasebiyle birbirine yakın kavramlardır. İncelememiz sonucunda, Şekil 5’te gösterildiği gibi, adanmışlık kavramının içinde bağlılık kavramını da kapsadığı anlaşılmaktadır. Bunlar matematik kavramlarıyla ifade edilirse, pozitif örgütsel davranışlar ana kütesinde, bağlılık kavramı bir kümedir. Adanmışlık kavramı da bağlılığın bir alt kümesidir, yani adanmışlık kavramının doğasında zaten bağlılık vardır.



**Şekil 5. Pozitif Örgütsel Davranış Evreninde Adanmışlık ve Bağlılık İlişkisi**

### **1.5.2. İş Tatmini Kavramı ile İlişkisi**

İngilizce “Job Satisfaction” teriminin Türkçemize, “iş tatmini, iş memnuniyeti ve iş doyumunu” olarak çevrilmesinden kaynaklı olarak literatürde her üç kavramın da kullanıldığı tespit edilmiştir. Literatür taramasında örgütsel davranış alanında iş tatmini/memnuniyeti/doyumu konusunun en çok araştırma yapılmış konulardan biri olarak karşımıza çıktığı görülmüştür. Bu konu üzerinde, pek çok araştırma olmasının kök nedeninde “iş tatmini”nin terim olarak; çalışanlar, yöneticiler, işverenler ve bunların aileleri de dahil edildiğinde, toplumun önemli bir kısmını ilgilendiren geniş kapsamlı bir konu olduğu gerçeğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Locke’a göre iş tatmini; bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak algılaması sonucu oluşan psikolojik durumdur (Akt. Özkalp ve Kırel, 2011:76).

Başka bir araştırmacıya göre “iş memnuniyeti, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk halini ifade etmektedir. İşin özellikleri ile çalışanın beklentileri örtüşüğünde “iş memnuniyeti” gerçekleşmektedir (Barlı, 2010: 335).

Başka bir yazar iş tatminini, bireyin işine karşı beslediği duygular dizisi olarak tanımlamıştır (Robbins, 2005: 29).

İş memnuniyetinin literatür taramasından çıkarılan genel anlamı “yapılan işten, beklenen maddi ve manevi karşılığın alınma durumu” şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanlar açısından iş tatminini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Lewis et al., 2002:460):

- İşin kendisi: Sorumluluk, çıkarlar ve gelişim imkanları,
- Ücret: Ücretin yeterliliği ve diğerleri ile eşit olması,
- İş arkadaşlarıyla münasebetler: Sosyal uyum ve saygı,
- Danışmanlık kalitesi: Toplumsal destek ve teknik danışmanlık uygulamaları,
- Yükselme imkanı: Bireyin iş yerinde terfi imkanı gibi hususlar bu kapsamda sıralanabilir.

İşe adanmışlık, işe bağlılık ve iş tatmini kavramlarının ilişkileriyle ilgi en somut çalışmalardan birisi de Robinson vd. (2004) kitabında RBS modeli olarak Şekil 4’te sunulan araştırmadır. Bu çalışmaya göre işe adanmışlığa giden merdivende ilk basamak “söylem” basamağıdır. Söylemlerinin çevresine pozitif elektrik yayması, kişinin aslında iş tatmininin somut bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Şekil 4’te özetle anlatılmak istenen şudur: Kişinin çalışma hayatından kaynaklanan pozitif duyguları, önce söylemleriyle memnuniyetini, sonraki süreçte daha iyi fırsatlara rağmen örgütünde kalarak örgüte olan bağlılığını ve son basamak olarak da beklenenin ötesinde gayret göstererek adanmışlığını tezahür etmektedir. Böylece, bu üç kavramın birbirleri ilişkisi basit bir şekilde ortaya konmuştur.

### **1.5.3. İşe Katılım (İşi Benimseme) Kavramı ile İlişkisi**

İngilizce “Job Involvement” teriminin Türkçemize, “işe sarılma, işe katılma, işi benimseme ve nadir de olsa işe bağlanma ve işle ilgilenme” şeklinde çevrilmesinden kaynaklı olarak ulusal yazında farklı anlamlarda kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu kavram araştırmamızda ağırlıklı olarak “işini benimseme” olarak kullanılmıştır. Diğer

bazı kavramlar gibi, işe katılma kavramı üzerinde de mutabık kalınmış bir tanım olmamasına rağmen, genel bir ifadeyle; birinin işiyle özdeşleşme, aktif olarak işe katılma ve kendi değeri için performansının önemli olduğu düşünme derecesidir (Robbins, 2005: 78-79).

Başka bir tanımlamada işe katılma, “işin çalışanın hayatındaki ve kendini tanımlamadaki önemi” olarak ifade edilmiştir (Lewis et al., 2002: 460). Başka bir araştırmada, Lodahl ve Kejner (1965) işe katılımı şu şekilde tanımlıyor: “Bir kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşme ya da kendi benliğinde işin önem derecesidir.” Daha açık bir ifadeyle, işe katılım-kinizm'in aksine–adanmışlık kavramıyla yakından ilişkilidir ancak eşdeğer değildir (Akt. Schaufeli and Bakker, 2010: 14).

Araştırmalarda hem iş tatmininin hem de işe katılımın, işe adanmışlıkla yakından ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Brown (1996) yaptığı incelemede ve meta analizde işe katılmayı, “işin kendi merkezinde var olan adanmışlığı pozitif yönde etkileyen ve nispeten tamamlayıcı unsur” olarak ifade etmiştir (Akt. Macey and Schneider, 2008: 8).

Başka bir açıdan işe katılma, çalışanın bilişsel durumuna göre oluşmakta, işe adanma ise çalışanın bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak çaba harcamasıyla tezahür etmektedir. Özetle, işe adanma bilişsellikle birlikte duyguları ve davranışları da kapsamaktadır (Kanten, 2012: 24).

Sonuç olarak araştırmalardan da anlaşılmaktadır ki işe adanmışlık kavramı ile işe katılma kavramlarının örtüştüğü yönleri mevcuttur. Bu durumun da bu kavramların pozitif örgütsel davranışlar kapsamında aynı potada bulunmaları nedeniyle normal olduğu değerlendirilmektedir. Şekil 6'da gösterildiği gibi işe katılma, işe bağlılığa göre daha geniş kapsamlı bir kavram olarak verilmiş olup, diğer bulgularla birleştirdiğimizde işe katılma, işe bağlanma ve işe adanma ilişkisinde bu şekilde bir modelleme yapılabileceği değerlendirilmektedir.



**Şekil 6. İşe Katılım, Bağlanma ve İşe Adanma İlişkileri**

Kaynak: Starnes and Truhon, (2006: 10).

#### **1.5.4. İşe Gömülme Kavramı ile İlişkisi**

İngilizcede “Job Embeddedness” olarak kullanılan işe gömülme; kişinin diğer iş arkadaşlarıyla ilişkileri, iş, kişi ve örgüt uyumu ile işten ayrılma durumunda feda edeceği maddi ve manevi tüm kazanımlardan vazgeçme derecesini ifade etmektedir. Yani kişinin işle ilgili sosyal ağları ve bağlantıları geliştikçe işten ayrılmanın travması daha büyük olacak, işten ayrılması zorlaşacak ve işe gömülü hale gelecektir (Sığırı ve Gürbüz, 2016:202).

İşe gömülme teorisi, örümcek ağı örneğinde olduğu gibi, sosyal bağlantıları oluşturan farklı rollerin, ilişkilerin ve bağlantıların daha karmaşık ağları oluşturacağı metaforunun kavramsallaştırılmasıyla oluşmuştur. Bu teori, çalışanların işinde devam edip etmeme hususunda nasıl karar verdiklerini açıklamakta kullanılmaktadır. Çocuğu kurumun kreşinde iyi bakılan, çocuğu veya eşi aynı kurumda çalışan ve bağlanması gereken önemli bir görevi olduğunu düşünenler gibi karmaşık bağlantıları olan çalışanların ayrılmaları, daha az arkadaşı ve beklentisi olanlara göre, ilişkilerinin daha fazla bozulmasına sebep olacağından hasarın daha büyük olacağı tezi savunulmaktadır (Burns, 2009: 40-41).

İşe adanma bireyin işine odaklı pozitif ruh halini ifade ederken, işe gömülme, bireyin örgütte kalmasını sağlayan unsurların faydasını ifade emektedir. İşe gömülme ve işe adanma kavramları çalışanların işleriyle ilgilenmesi açısından benzerlik göstermektedir. Fakat bu iki kavramın arasındaki önemli fark olarak bireylerin çalışma koşullarında değişiklik meydana geldiğinde işe adanma seviyelerinin değiştiği görülmektedir. Ancak işe gömülme seviyeleri, işe adanma seviyelerine göre daha yavaş

değişmekte ve işe gömülme algısının azalması için daha köklü değişiklikler gerekmektedir (Kanten, 2012: 22).

### **1.5.5. Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi**

Tükenmişlik kavramı İngilizce “Burnout” kelimesinin kavramsallaştırılmasıyla alanyazına girmiş bir terimdir. Bazı araştırmalarda, adanmışlık kavramı ile zıt kutuplarda kabul edilmesi nedeniyle, işe adanmışlık ilişkisi açısından önemli bir kavramdır. Maslach ve Leiter gibi yazarlar tarafından bu iki kavramın bir düzlemin iki ucundaki zıt kutuplar olarak ifade edilmesi ve Shaufeli (2013: 321) tarafından bu iki kavramın negatif ilişkili olarak ele alınması nedeniyle, işe adanmışlıkla bağlantısı kabul edilmiş bir kavramdır.

Adanmışlık kavramıyla olan ilgisinden dolayı bu kavram detaylı bir şekilde incelenecektir. Zira adanmışlığı anlamının en iyi yollarından biri de onun ne olmadığını anlamaktan geçmektedir. Tükenmişlik; adanmışlıktan yoksun olmak, işe veya örgüte karşı pozitif enerjiden yoksun olmak veya örgütü baltalama çabalarının olduğu, işe adanmışlık duygusunun olmadığı ortam veya süreçler olarak ifade edilebilir (Castellano, 2016: 97). Başka tanımlamalarda ise “akıl yorgunluğu” ve “işe adanmışlığın erozyona uğramasıdır.” şeklinde tanımlanmıştır (Celep, 2014:181).

“Tükenme” terimi kademeli olarak enerji tükenmesini, motivasyon kaybını ve sıklıkla geniş bir dizi başka fiziksel ve zihinsel semptomlarla ilişkili olan bağımlık kaybını belirtmek için kullanılmıştır. Bu terim akademik alana adeta arka kapıdan girmiştir. Maslach and Jackson (1984) şunu ifade etmiştir: “Çünkü bu kavram ilgi çekicidir. Ancak bazen boş bir şekilde hemen ortaya atılan tamamen yüzeysel, içi boş bir kavram olarak kullanılmaktadır.” Yirmi yıldır kullanılmasına rağmen, resmen psikiyatrik bir tanım olarak tanınmamıştır (Akt. Schafeli, 2003: 2).

Kahill (1988) bir çalışmada tükenmişlik ile depresyonun kırılganlık, kızgınlık, çaresizlik, endişe hali ve suçluluk gibi bazı semptomlarının büyük ölçüde örtüştüğünü tespit etmiştir. Ancak sonuç olarak benzer terim olmalarına rağmen, gereksiz bir terim olmadığı kanaatindedir. Her ikisi de ruh haliyle ilgili durumu ifade etmektedir. Ancak tükenmişlik sendromu sağlıklı bir çalışanı kapsamaktadır. Maslach ve Schaufeli (1993) uzun süren çalışmaları sonucunda değişik tanımlamalar olmasına rağmen, tükenmişlikle ilgili beş ayırt edici unsur tespit etmiştir (Akt. Schaufeli et al. 2001: 567-568):

- Aşırı yorgunluk, fiziki ve duygusal olarak yorgunluk ve depresyon,
- Değişik, tipik olmayan fiziksel sıkıntılar,
- İşle ilgili tükenmişlik belirtileri,
- Bu belirtilere daha önce psikolojik olarak rahatsız olmayan kişilerde rastlanmaktadır,
- Olumsuz tutum ve davranışlardan dolayı verim düşüklüğü ve hatalı üretim gibi durumlar gözlemlenebilir.

Tükenmişlik kavramı Maslach ve Leiter tarafından üç boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar duygusal yorgunluk, kişisizleştirme ve başarımla düşüklüğü olarak sıralanabilir. Bu terimleri kısaca açıklarsak (Leiter and Maslach, 2000: 416).

İşe adanmışlık-tükenmişlik ilişkisini açıklamada en çok kullanılan şekillerden birisi Russel (2000) tarafından geliştirilmiştir. Şekil 7’de sunulan “merkez etkisi (core affect)” olarak kavramsallaştırılan, nörofizyolojik bir durumu ifade eden, yani “bilinçli olarak basit ve aksetmeyen bir şekilde ulaşılabilir değerlerden oluşan bir duygu durumu” şeklinde ifade edilmiştir. Bu değerler dargınlık-memnunluk ile aktiflik-pasiflik durumlarının ayrılamaz bir karışımından teşekkül etmektedir (Russel, 2003: 148). Örneğin, bir faaliyet içinde tükenmişlik sendromu yaşayan, aşırı yorgun ve çok üzgün bir ruh hali içinde olanlar, işe adanmış kişilerden duygu ve davranış yönüyle farklıdır. Sonuç olarak ise bu tabloya göre, yoğun bir biçimde aktif olan kişinin mutlaka adanmış olması gerekmemektedir (Aybas, 2014: 24).



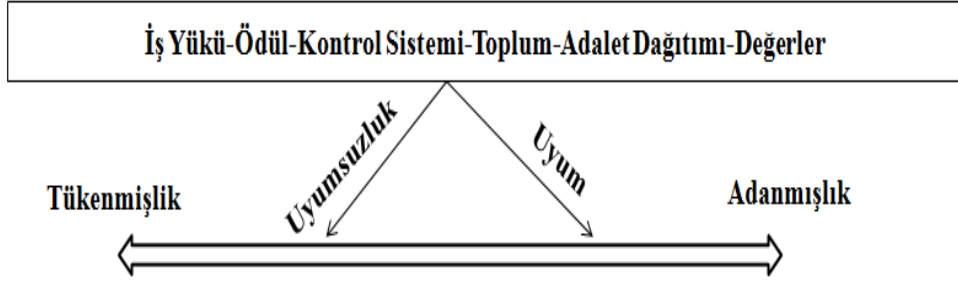
### Şekil 7. Duygu Oluşumunda Merkez Etkisi

Kaynak: Russel, (2003:148); Aybas, (2014: 24).

Şekil 7'ye benzer bir şekilde, Rothmann (2003:17) tarafından yapılan araştırmada işe adanmışlık-tükenmişlik ilişkisi kavramsallaştırılmıştır. Schaufeli ve arkadaşlarının (2001) tükenmişlik araştırmasına göre; bazı çalışanların yüksek iş gereklerine ve uzun çalışma saatlerine rağmen, tükenmişlik sendromuna yakalanmadığı görülmüştür. Bunlar çalışmaktan hoşlanan, iş zorluklarına meydan okuyan, eğer bir özre dayanmıyorsa işkolik kişiler olarak değerlendirilebilecek kişilerdir. Bu nedenle, işte enerji, özveri ve benimseme gösteren adanmış çalışanların, yani tükenmişliğin tam tersi davranış sergileyen çalışanların var olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Kahn ve Byosiere (1992) araştırmalarında, tükenme olgusunun, kişi ile yapılan iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan stres faktörlerinin sonucunda meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bu aradaki uyumsuzluk açısı ne kadar geniş olursa, tükenmişlik olgusunun da o derece büyük olacağını ilave etmişlerdir. Ayrıca bir çalışanda tükenmişlik sendromunun oluşması için şu altı alanda uyumsuzlukların oluşması gerekmektedir. Bunlar Şekil 8'de sıralandığı gibi; iş yükü, ödül, kontrol sistemi, toplum, adalet dağıtımı ve değerler olarak ifade edilmiştir (Akt. Leiter and Maslach, 2000: 421).





### Şekil 8. Personel-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi

Kaynak: Leiter and Maslach, (2000: 421).

Sonuç olarak her iki görüşe göre de işe adanmışlık ile tükenmişlik kavramı arasında negatif ilişki mevcuttur. İlk görüşe göre davranışların tek duygudan oluşan homojen bir olgu olmadığı, karmaşık duygulardan müteşekkil olabileceği ifade edilmektedir. Diğer görüşün birincisine göre tükenmişlik ve işe adanmışlık olgusu tam zıt kutuplarda duran iki davranış biçimidir. Buna göre tükenmişlik ölçeğiyle işe adanmışlık derecesi de ölçülebilirken, ikinci görüşe göre bunlar birbirleri ile ilişkili, ancak farklı kavramlardır ve farklı ölçeklerle ölçülmeleri gerekmektedir.

#### 1.5.6. Örgütsel İklim Kavramı ile İlişkisi

Örgütsel iklim kavramı alanyazına İngilizce “Organizational Climate” teriminden gelmiş bir kavramdır. Bu konuyla ilgili ilk çalışmaları yapan yazarlardan olan Halpin ve Croft örgütsel iklimi, kısaca “kurumsal kişilik” olarak ifade etmiştir, yani “Personelin ‘kişiliği’ neyi ifade ediyorsa, mecaz anlamda örgütün “iklimi” de aynı anlamı ifade eder.” şeklinde tanımlamıştır (Halpin and Croft, 1962: 1). Örgütsel iklim; çalışanların, destek, nezaket, samimiyet, ödüllendirme, rehberlik vb. psikolojik algısını yansıtan örgütsel psikolojik yapıyla ilgili bir kavramdır.

Pozitif örgüt davranışları kapsamında değerlendirilen örgütsel iklim davranışlarının aynı çerçevede değerlendirilen örgütsel adanmışlık ile pozitif ilişkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu konuda Luthan vd. tarafından yapılan araştırmada; destekleyici bir örgütsel iklimin, çalışanın adanmışlığına giden yolda ilk basamak olan iş tatmini ve ikinci basamak olan örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Luthans et al., 2008: 219).

Örgütsel iklimin bazı boyutları ile örgütsel adanmışlık arasında ilişki olduğu başka araştırmalarla da teyit edilmiştir. Bunlardan özerklik iş grubu, işe adanma ve yönetimin güvenilirliği unsurlarının örgütsel adanmışlığı artıran etmenler arasında yer aldığı belirtilmiştir. Bu konuda okullarla ilgili yapılan bir araştırmada pozitif örgütsel iklimin, örgütsel adanmışlığı artırdığı tespit edilmiştir (Celep, 2016:105).

### **1.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı alanyazına, İngilizce “Organizational Citizenship Behavior” teriminden gelmiş bir kavramdır. Bu kavrama ait davranış tipleri genel olarak zorunluluk içeren türden davranışlar olmayıp örgütün faydasına, örgütsel motivasyona ve sinerjiye katkı yapacak türde davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Bu konuda birçok çalışması bulunan Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün ödül sistemi tarafından açık veya gizli olarak tanımlanmamış ve toplamda örgütün işlevselliğinin etkisini artıran gönüllü bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997; 86).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile işe adanmışlık kavramı arasında örtüşen birçok davranış boyutu mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak nitelendirilebilecek davranışlar şöyle sıralanmıştır (Robinson et al., 2004:8; Özkalp ve Kırel, 2011: 96):

- Diğerkâmlık,
- İleri düzeyde görev bilinci,
- Sivil erdem,
- Centilmenlik,
- Nezakete dayalı bilgilendirme,
- Örgütsel sadakat,
- Girişimcilik,
- Kendini geliştirme,
- Örgütsel uyum.

Robinson vd. (2004) araştırmasında adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık elemanlarının çoğunun örtüştüğünü ancak bunun tamamıyla birbirleri yerine kullanılabilecekleri manasına gelmediğini ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile işe adanma arasındaki temel fark ise örgütsel

vatandaşlık davranışları, bireyin örgütü ve arkadaşları faydasına sergilediği gönüllü rol davranışları olarak tanımlanırken işe adanmışlık gönüllü davranıştan ziyade bireyin resmî rol performansına ne derece kendini verdiği ve ne derece hizmete hazır bulunuşluk ve dikkat sergilediğiyle ilgilidir (Keser vd., 2009:105).

### **1.5.8. İşkoliklik Kavramı ile İlişkisi**

İşkoliklik kavramı İngilizce “Workaholism” kelimesiyle işletme alanında kavramlaşmış bir kelimedir. İlk defa Oates (1971) tarafından geliştirilen “dürtüyle veya kontrol edilemeyen bir şekilde kesintisiz çalışma ihtiyacı” olarak tanımlanmıştır. Bu ilk açıklama işkolikliğin tanımlamasında çok sonraları karşılık olarak iki çekirdek öğeyi gerekli kılmıştır (Akt. Schaufeli et al., 2007: 175):

i. Aşırı derecede sert çalışmak: İşkolikler çalışma sürelerinin ve beklenen örgütsel veya ekonomik zorunluluklarının ötesinde çalışma eğilimi göstermektedirler.

ii. Karşı konulmaz, güçlü bir dürtü: İşkoliklerin, çalışmıyor olsalar bile ısrarla ve sürekli iş hakkında düşünmeleri, "takıntılı" olduklarını gösteren bir durum olarak tanınmaktadır.

Aslında, işkolizmin davranışsal ve bilişsel bileşenini temsil eden bu iki unsur, “işkolik” teriminin köken itibariyle alkolicizme tekabül ettiği anlamına gelmektedir.

Günümüzde, çalışanların karşı karşıya kaldıkları aşırı iş yükü, sınırlı kariyer imkânları ve iş güvencesizliği algısı, çalışanların iş ortamlarında kendilerini daha fazla kanıtlama ihtiyacını doğurmaktadır. Literatürde, işkoliklik kavramının olumlu ya da olumsuz bir unsur olduğu konusunda bir görüş birliği bulunmamasına rağmen, işkolikliğin sonuçları dikkate alındığında, işgörenleri ve yakın çevresini olumsuz olarak etkilediği kabul edilmektedir (Kanten, 2012:).

Porter (1996) öğrencilerine çağrıda bulunarak; gelecek araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak dönemin kökeninden başlamak için “işkolikliğin zararlı sonuçları” olan, yani “aşırı ve kalıcı bir bağımlılık şeklinde yorumlanması gereken bir davranış olduğunu” ifade etmiş olup, işkoliklik hakkındaki pozitif görüşleri dışlamıştır (Akt. Schaufeli et al., 2007: 175).

Kavramların ilişkileri yönünden bakıldığında; işe adanan çalışanlar da çok çalışmaları, işlerine bağlı olmaları ve kendilerini işlerine vermeleri bakımından işkolik çalışanlar gibi değerlendirilmektedir. İşe adanma ve işkoliklik kavramlarının her

ikisinde de çalışanların işlerine oldukça fazla zaman ayırmaları ve çok çalışmaları, bu davranış sahiplerinin müşterek özellikleridir. Ancak işkolikler, işe adanan bireylere nazaran görevlerini yerine getirirken zorunluluk duygusu hissederken işe adanan çalışanlar çalışmayı zorlayıcı bir unsur olarak değil, eğlenceli bir durum gibi görmekte ve içsel motivasyon duymaktadırlar. Ayrıca işe adanmış çalışanlar, iş dışında sosyal faaliyetler yapmaktan mutlu olmakta ve sosyal faaliyetlere zaman ayırdıkları için kendilerini suçlu hissetmemektedirler (Kanten, 2012: 20).

### **1.5.9. Akış Kavramı ile İlişkisi**

“Akış” kavramı, İngilizce “Flow” kelimesine karşılık olarak kullanılmaktadır. İşe adanmışlık gibi uzun süreli bir kavram olmayıp kısa süreli süreçleri ifade etmektedir. Burada akış kavramı, basketbol maçında olduğu gibi topun kesintisiz olarak rakiplerden geçirilerek potaya atılması gibi iş sürecindeki potansiyel engellerin aşılaraq sürecin kesintisiz bir şekilde tamamlanması ve hedefe ulaşılmasını ifade etmektedir. Zihinsel bir coşkunluk durumu olan akış kavramı, bireyin işine odaklanması ve benlik bilincini kaybedecek kadar çalışmaya dalması olarak tanımlanmaktadır. Bu, bir doruğa ulaşma hazzıdır. Örneğin sporcuların, sanatçıların ve bilim insanlarının yaratıcı faaliyetlerinde hissettikleri deneyimlerdir (Turgut, 2011:175).

Csikszentmihalyi'ye (1990) göre akış kavramı; odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve beden bütünlüğü, kolay yoğunlaşma, tam kontrol, benlik bilincinin yok olması, zamanın genişlemesi ve içsel zevk kavramlarıyla şekillenmiş en iyi deneyimi ifade eden kısa süreli bir odaklanma ve yoğunlaşma durumudur. Açıkçası, kişinin işine tamamen sarılmış olması, buradaki “akış” tasvirine uygun olarak değerlendirilmektedir (Akt. Schaufeli and Bakker, 2010: 14-15).

Akış hali ile işe adanmışlık arasındaki fark ise akış halinin kısa süreli bir zirve performans, işe adanmışlığın ise daha istikrarlı ve daha uzun süren nitelikte performans üretimi olmasıdır (Aybas, 2014: 24-25).

### **1.6. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**

İşe adanmışlığı etkileyen faktörlerle ilgili yazın taramasında, çalışanların adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin “kişisel faktörler” ve “işin kendisiyle ilgili faktörler” olmak üzere iki sınıfta incelendiği tespit edilmiştir. Bu faktörlerin yanında

çevresel faktörlerin, teknolojik faktörlerin ve diğer faktörlerin de çalışanın adanmasına yönelik etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

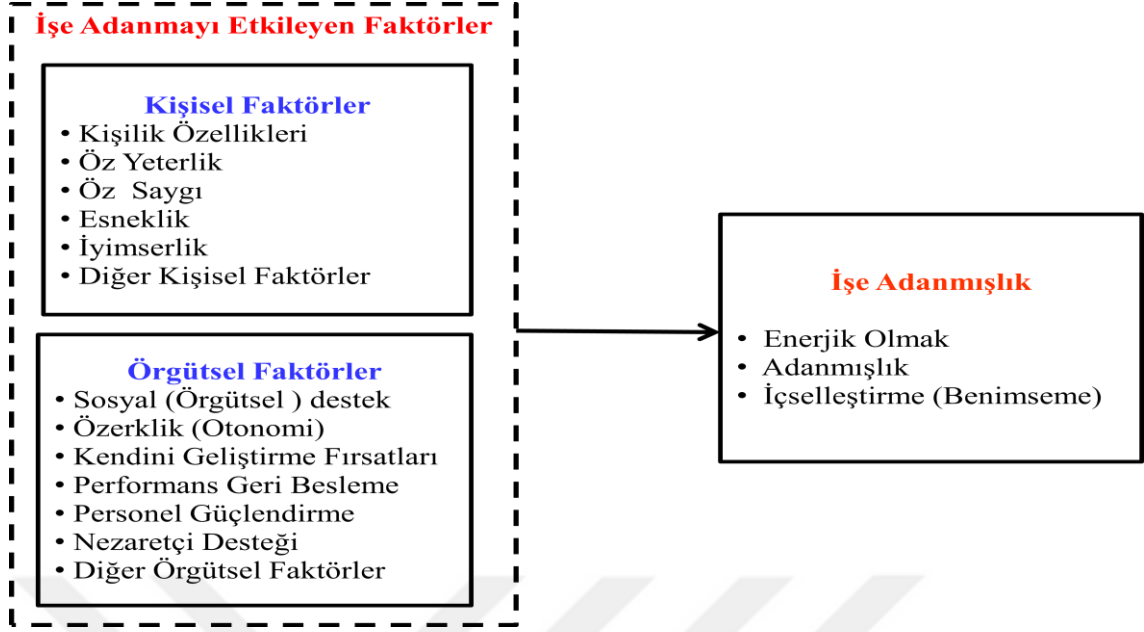
Şekil 9’da gösterildiği gibi işe adanma süreci ve faktör ilişkisi Bakker ve Demerouti (2008) tarafından ele alınmıştır. İşe adanmışlığı etkileyen faktörlerle kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Yazarlar bu Görev Gereklilikleri-Faktörleri (Job Demand-Resources-JD-R) modelini oluştururken iki varsayımı incelemişlerdir:

i. Birinci varsayım şudur: İş yerinde (üstler, emsaller ve denetçilerden) nezaretçi desteği, performans geri beslemesi, özerk çalışma imkânı ve beceri çeşitliliği gibi iş faktörlerinin varlığı, adanmışlık sürecine uzanan bir motivasyon süreci başlatmaktadır.

ii. İkinci varsayım: Çalışanın üzerine bedeni ve zihni iş yükü bindikçe, iş faktörleri daha göze çarpıcı hale gelmektedir ve iş faktörlerinin çalışanlar üzerindeki motivasyonel potansiyeli artmaktadır. JD-R modelini geliştiren Xanthopoulou ve arkadaşları (2007), iş ve kişisel faktörlerin adanmışlıkla eşit seviyede bağlı olduğunu göstermiş ve kişisel faktörlerin, bağımsız gösterge olabileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak, (kişisel özellikleri) iyimserliği, öz yeterliği, azmi ve öz saygısı yüksek olanlar, iş faktörlerini iyi harekete geçirmede daha başarılıdırlar ve genellikle işlerine daha fazla adanmışlardır (Akt. Bakker and Demerouti, 2008:218).

Bakker and Demerouti’nin çalışmasını destekleyen başka bir çalışmada 30 milyonu aşkın çalışanın katılımıyla yapılan anket araştırması sonucuna göre; örgütlerin, liderlerin ve çalışanların adanmasını sağlamak için tespit edilen beş anahtar kavram, “işin anlamı, aidiyet, özerklik, yükselme imkânı ve sonucun görülebilirliği” olarak ifade edilmektedir (acta.bibl.u-szeged.hu, 30.09.2018).

Aşağıda yazında genel kabul görmüş kişisel ve örgütsel faktörler açıklanacaktır.



**Şekil 9. İşe adanmışlığın Görev Gereklileri- Faktörleri (Job Demand-Resources -JD-R) Modeli.**

Kaynak: Bakker and Demerouti (2008: 218).

### 1.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, bireylerin azmi ile bağlantılı olan ve başarılı bir şekilde çevrelerini kontrol etme ve etkileme yetenekleri ile kendi görüşlerini ifade eden pozitif kişisel değerler olarak ifade edilmektedir. Bu tür pozitif kişisel değerlerin; hedef belirleme, motivasyon, performans algısı, iş ve hayat memnuniyeti, kariyer tutkusu ve diğer arzu edilen sonuçları elde ettiği ikna edici bir şekilde gösterilmiştir. Bunun nedeni, bir bireyin kişisel faktörleri ne kadar yüksek olursa, kişinin o derece kendine saygısının ve amaç uyumunun yüksek olmasından kaynaklı olduğu ifade edilmiştir (Bakker and Demerouti, 2008: 213-214).

Bu faktörler kişilik özellikleri, öz yeterlilik, öz saygı, esneklik, iyimserlik ve diğerleri olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bireysel faktörler işgörenlerin örgüt içerisinde etkili olmalarına ve kariyer başarısı sağlamalarına yardım ederken, bununla beraber işe adanmalarının sağlanması üzerinde de olumlu ve önemli bir etki göstermektedir (Kanten, 2012: 34-35). Aşağıda Şekil 10'daki modele göre görev gereklileri ihtiyacı arttıkça, faktörlere olan taleplerde artacaktır.

### 1.6.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişisel özelliklerin örgütsel adanmışlığı etkilediği birçok araştırmacı tarafından saptanmıştır. Kişisel özelliklerden bazıları yaş, cinsiyet, kıdem, sosyalleşme ihtiyacının derecesi, azim, açık veya kapalı kişilik (içe/dışa dönük), güvenilirlik, medeni durum, içsel kontrol, gelişime açık olma ve başarı ihtiyacı gibi birçok özellik sayılabilir (Celep, 2016:27).

Kişisel özelliklere bireyin, kişisel özellikleri olduğu kadar bireyin hayatını etkileyen eğitim, çevre ve aile durumu gibi demografik durumların da dahil edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Kişilik özelliklerinde birkaç örnek verecek olursak;

Cinsiyet faktörüne göre bakıldığında Swaminathan (2009:10) erkeklerin adanmışlık algısının, kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu konuyla ilgili yazında birçok neden sıralanmıştır. Bunların başında kadınları bekleyen birçok rolün yanında annelik, eşlik vb. gibi ailevi rollerin olduğu gerçeği yatmaktadır.

Medeni durum faktörüne göre bakıldığında “Evli” katılımcıların “Bekâr” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir (Kular vd. (2008:12).

Eğitim faktörü ile adanmanın ters orantılı olduğu görülmektedir. Bu konuda Celep vd. (2004:17) yaptığı çalışmada da öğretmenlerde eğitim seviyesi ile adanma algısının ters orantılı olduğunu tespit edilmiştir. Yazında bu konuyla ilgili farklı sonuçların da olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma bölümünde bu konuyla ilgili daha detaylı açıklama yapılacaktır.

Robinson vd. (2004:x) tarafından yapılan araştırmada yaş ile adanma seviyesi ilişkisine göre, işgörenler en yaşlı grup olan 60 ve üzeri yaşlara kadar yaşlandıkça azalmakta, ancak bu yaşlarda ani yükseliş göstermektedir.

### 1.6.1.2. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, İngilizce “Self-efficacy” kelimesinden tercüme edilen bir terim olup, “Bireyin belli bir işi başarılı olarak yapması için kendine olan inancına öz yeterlilik denir.” (Arseven, 2016: 67).

Bandura, sosyal-bilişsel kuram bağlamında, öz yeterliği tanımlayan ilk kişidir. Bandura, öz yeterliği, “kişilerin belirtilen performans tiplerine ulaşmak için gerekli

faaliyetleri düzenleme ve gerçekleştirme yeteneklerine ilişkin değerlendirmeler” olarak tanımlamaktadır ( Akt. Balyan, 2009: 41).

Genel olarak araştırma sonucunda öz yeterliliği yüksek kişilerin zor görevlerde hemen yılmayıp, başarı azmi içinde oldukları ifade edilirken, öz yeterliliği düşük bireylerin zorlu görevlerde normalden daha fazla gergin, stresli ve memnuniyetsiz oldukları bildirilmiştir. Bu kapsamda öz yeterliliğin; bireysel performans algısı, personel güçlendirme, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderlik gibi değişkenlerle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

### **1.6.1.3. Öz Saygı**

Öz saygı, İngilizce “Self-esteem” kelimesinden tercüme edilen bir terim olup, “benlik saygısı ve kendine saygı” olarak da ifade edilmektedir. Bireyin kendisini bir nesne olarak değerlendirmesi sonucunda kendisi hakkında vardığı hüküm ve geliştirdiği tavırdır. Öz saygı kendini önemli görme, kendini kabul gibi kavramlarla tasvir edilen veya bu kavramları kapsayan bir üst kavram olarak ifade edilebilir (Kuzgun, 2000, Akt. Doğru ve Peker, 2004: 316).

Kendilerini yüksek derecede saygın gören kişilerin onur duyma ve işe özgü yeterlilik hislerini çevrelerine yaymaları olağan bir davranış iken, kendilerine düşük öz saygısı olan şahısların, işlerini ve örgütlerini etkileyebilecek ve fark oluşturacak bireyler şeklinde algılanmaları olağan görülmemektedir (Castellano, 2016: 137).

Genelleştirilebilecek araştırma bulgularına göre öz saygı seviyesi düşük olan bireylerin, yüksek olanlara göre dış etkilere daha açık oldukları tespit edilmiş olup, düşük öz saygısı olan kişilerin yaptıkları faaliyetleri diğerlerinin onaylamasını beklediği ifade edilmektedir. Sonuç olarak öz saygısı düşük olan bireylerin, yaptıkları faaliyetlerin onayını kendilerinden daha yüksek seviyede gördükleri kimselerden alma meyilleri daha fazladır. Yönetim pozisyonunda, düşük öz saygılı kimseler diğerlerini memnun etme eğilimi içinde olduklarından, yüksek seviyeli öz saygısı olanlara göre rağbet görmeyen faaliyetleri yapma temayülü daha azdır. Ayrıca yüksek öz saygı oranı ile yüksek memnuniyet arasında bir bağlantı bulunmuştur. Yani yüksek öz saygılı bireylerin, yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları tespit edilmiştir (Robbins, 2005:107).



#### **1.6.1.4. Esneklik**

Esneklik, TDK Türkçe Büyük Sözlüğüne göre; bir işlevsel ilişkide, diğer bağımsız değişkenler sabitken, bağımsız bir değişkendeki yüzdelik oranındaki değişimin bağımlı değişkende meydana getirdiği değişmeyi yüzdelik olarak ifade eden, yani bağımlı değişkendeki oransal değişimin bağımsız değişkendeki oransal değişmeye oranı şeklindeki hassasiyet katsayısı şeklinde ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr, 26.01.2019).

Genel bir ifade ile esneklik, dıştan gelen etkilere karşı özünü bozmadan uyum gösterme özelliği olarak ifade edilebilir. Günümüzdeki çevre ve teknoloji değişkenlerini göz önüne aldığımızda, esneklik kavramının önemini giderek arttırdığı görülmektedir.

#### **1.6.1.5. İyimserlik**

Olumlu ruh hali olarak da ifade edilen iyimserlik, bireylerin zihin yapısını ve dikkat düzeyini geliştiren bir özelliğe sahiptir. İyimserliğin; bireylerin fiziksel, entelektüel ve sosyal beceri düzeyinin geliştirilmesinde önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile iyimserlik, bilimsel dairede bireylerin problem çözme ve yeni bilgiler edinme becerilerini geliştirmekte, fiziksel anlamda ise onların psikolojik ve beden sağlıklarını etkilemektedir (Kanten, 2008:187).

İyimser liderlerin çalışanları örgüte bağlama, motive etme ve teşvik etme hususlarında daha başarılı oldukları ve iyimserlerin tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sığrı ve Gürbüz, 2016:164).

#### **1.6.1.6. Diğer Kişisel Faktörler**

Bu kapsamda çalışan kişilerin inancı, iş tecrübesi, yetiştiği ve yaşadığı çevre gibi hususlar sıralanabilmektedir. Yazın taramasında kişisel faktörlerle işe adanmanın etkilenme oranının işin kendisine ve pozisyona göre değişebileceği görülmüştür. Kişisel faktörlerden birkaç örnek verecek olursak;

- İş yerinde kaza geçirmek, yaralanmak veya taciz edilmek, işe adanmayı azaltan etkenlerdir.
- Hizmet süresi arttıkça, adanma seviyesi azalmaktadır.
- Azınlık gruplar, çoğunluk grup olan meslektaşlarına göre daha fazla adanmışlık sergilemektedirler.

- Uzmanlar mesleklerine, örgütlerinden daha sadık olmalarına rağmen, yöneticiler ve uzmanlar, yardımcı pozisyonunda olan meslektaşlarından daha fazla adanmışlık eğilimi göstermektedirler.
- Kariyer planı olan ve geçmiş yıllarda takdir edilmiş çalışanlar, önemli derece adanma davranışları sergilemektedirler.

Kişisel faktörler olarak sıralanabilecek genel kabul görmüş faktörler yukarıda sıralanmıştır, ancak daha farklı özelliklerin sıralanması mümkündür. Kişisel faktörlerin çalışanın gelişimini, davranışını, olaylara yaklaşımını ve işe adanma düzeyini etkileyen önemli özellikler olması nedeniyle dikkate alınmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir.

### **1.6.2. Örgütsel Faktörler**

İşe adanmışlığı sağlamada örgütsel faktörler, en önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Bu etkenlerin başında işin niteliği, sosyal destek, bireysel gelişim fırsatları, liderlik tarzı, adalet, maaş, terfi, makam, iş ortamı, yönetim tarzı, mesai süresi ve iş yerinin sosyal kolaylıkları, iş arkadaşları ile ilişkiler, bağımsız karar verebilme yetkisi ve iş-aile arasındaki ikilemler gibi aşağıda açıklayacağımız faktörler gelmekte ve bu faktörlerin her biri işe adanmayı belli oranda etkilemektedir.

#### **1.6.2.1. Sosyal (Örgütsel) Destek**

Adanmışlığı etkileyen faktörlerden JD-R modelinde Şekil 10'da gösterilen örgütsel faktörlerden biri olan "Sosyal Destek" kavramı (Social Support), bazı araştırmacılar tarafından "Örgütsel Destek" olarak ifade edilmiştir. Sosyal destek ve örgütsel destek temel olarak farklı kavramlardır. Burada bahsedilen sosyal destek kavramı ise aslında iş yeri ile ilgili bir kavram olması nedeniyle, örgüte ait sosyal çevre olarak değerlendirilmelidir. Aksi takdirde genel anlamda ifade edilen aile ve örgüt dışı arkadaş çevresi gibi bireyi ilgilendiren sosyal destek, bireylere göre değişkenlik göstereceğinden, adanmışlık düzeyini etkileyen bireysel faktörler arasında sayılmalıdır. Dolayısı ile bu tablonun yorumlanmasına özgü olmak şartıyla, sosyal destek ile örgütsel desteğin aynı desteği ifade ettiği Bakker ve Demerouti'nin (2007) orijinal yazısından anlaşılmaktadır.

JD-R modelini geliştiren Bakker ve Demerouti sosyal desteği, “iş hedeflerine ulaşmada işlevsel sade bir kaynak” olarak ifade etmektedir. Bylece, iş arkadaşlarının araçsal desteği, işin zamanında yapılmasına yardımcı olmakta ve bu nedenle iş yükünün aşırı strese neden olan etkisini hafifletmektedir. Buna ilaveten, stres tamponlama hipotezine göre, örgütlerdeki sosyal desteğin, çalışanları stres kaynaklı patolojik sonuçlardan koruduğunu göstermektedir (Bakker and Demerouti, 2007: 317).

Sonuç olarak, örgüt tarafından desteklendiğini gören çalışanların, kendilerini örgüte daha fazla ait hissetmeleri, işlerine adanmaları, motivasyon ve verimlilik düzeylerinin artması beklenmektedir (Kanten, 2012: 95-96).

### **1.6.2.2. Özerklik**

Özerklik kelimesi TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde; “Bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması” olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 26.01.2019). Otonomi olarak da ifade edilen özerklik kavramı, işin planlanmasında ve icrasındaki prosedürlerin belirlenmesinde çalışana belli miktarda takdir hakkı verilmesidir (Castellano, 2016:123). Başka bir tanımlamada otonomi, bireyin çalışmasıyla ilgili olarak, “işinin sağladığı çalışma planı ve yapılacak sıralamanın karar verilmesindeki özgürlük ve irade derecesi” şeklinde tanımlanmıştır (Robbins, 2005:184).

İşletme alanında ise özerklik; işgörenlere yaptıkları işe ilişkin verilen hareket etme özgürlüğü, bağımsızlık, işleri düzenleme yetkisi, görevin içeriğini ve kapsamını belirleme yetkisi ile işlerin genel tasnifine dair karar verme yetkisidir (Bakan,2011:208). Özerklik, iş süreçlerini başarılı bir şekilde uygulamayı ve aynı zamanda örgüte ve örgütün değerlerine adanmayı sağlamaktadır (Altunel, 2015:104).

Sonuç olarak işgörenlerin örgütte sahip oldukları özerklik derecesi ve karar verebilme yetkisi, işe adanma süreci açısından önem taşımaktadır (Kanten, 2012: 31).

### **1.6.2.3. Performans Geri Besleme**

Performans geri besleme veya geri bildirim İngilizce “Feedback” kavramına karşılık gelmektedir. Geri bildirim, çalışanların performanslarının etkililiği hakkında direk ve açık bilgi sağlama ve iş aktivitelerinin yerine getirilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Castellano, 2016:124). Geri besleme, bireylerin iş sonuçlarına göre

gerçekleştirilmiş performansın verimliliği hakkında doğrudan ve açık bir şekilde bilgilendirilmesidir (Robbins, 2005:185).

Pepsi-Cola, Whirlpool, Federal Express ve benzer şirketlerin geliştirdiği 360 derecelik geri bildirim göre; müşteriler, danışmanlar, meslektaşlar, astlar, üstler ve iş arkadaşları geri besleme sisteminin önemli elemanlarıdır. Örgütlerde genel olarak etkili bir geri bildirim için şunlara dikkat etmek gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 94):

- Konu açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Yeterli sıklıkta yapılmalıdır.
- Zamanında yapılmalıdır.
- Güvenilir ve çok kaynaklı olmalıdır.
- Çalışanın davranışları ile ilgili olmalıdır.

Geri bildirim döngüsü başarılı bir performans sonrasında kaynak birikimi kavramıyla tutarlıdır. Örneğin, adanmış bir çalışan görevini başarılı bir şekilde tamamladığında, bu durum sadece kendi öz yeterlik düzeyini artırmakla kalmayıp (bireysel kaynak), aynı zamanda yöneticilerin (iş kaynağı) olumlu geri bildirim sağlamasına neden olmaktadır (Schaufeli, 2013: 19). Böylece adanmışlık faktörlerinden hem bireysel hem de iş kaynaklı faktörler kullanılmış olacak, sonuçta çalışanın adanmışlığına pozitif katkı sağlanacaktır.

#### **1.6.2.4. Kişisel Gelişim Fırsatları**

Örgütlerde hedefi ve vizyonu olan personelle çalışmak, ilave bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. Mesleğinin yanı sıra yabancı dil, bilgisayar, lisansüstü eğitim, spor ve benzeri bireysel gelişim faaliyetlerinin, çalışan bireye olan fiziki ve psikolojik katkısı yadsınmamalıdır. Bu tür faaliyetler bireyin bilgi ve becerilerinin gelişimini sağlamanın yanı sıra, bireyin öz güvenini geliştirmekte ve onların hayata olumlu bakmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının bireysel gelişimini sağlayacak faaliyetlerini desteklemesi hem bireysel kapsamda hem de örgütsel kapsamda bir kaynak kazanımını sağlayacaktır.

Kendilerini geliştiren ve örgüt tarafından çeşitli fırsatlar sağlanan çalışanların, terfi etmesiyle, işlerine daha fazla önem verdikleri anlaşılmakta ve işlerine adandıkları görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlara tüm kariyerleri boyunca kendilerini

geliştirebilecekleri örgütsel koşullar oluşturmaları ve böylece işe adanmanın devamlılığını sağlamaları beklenmektedir (Kanten, 2012: 31).

#### **1.6.2.5. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme kavramı, yönetim alanında yeni bir kavram olmakla birlikte, üzerinde oldukça fazla çalışma yapılmış kavramlardan biridir. İngilizce “Empowerment” olarak literatüre girmiş ve dilimize personel güçlendirme olarak geçmiştir.

Güçlendirme kavramı; yönetim tarafından bilgi, yetki ve gücün astlarla paylaşılması, yönetim gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması, çalışanlara işleriyle ilgili kararlara katılım sağlayabildikleri bir ortam sağlanması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir zeminin hazırlanması olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme metodunu benimseyen bir işletmede bu kavram, alt kademe çalışanların işlerine yönelik sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar ise güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluğunu devretmesi olarak ifade etmektedirler (Polat vd., 2010: 73).

Başka bir tanımlamada ise personel güçlendirme, personelin yaptığı işle ilgili yetkilerinin genişletilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu şekilde yaparak hem yöneticilerin aşırı kontrolden vazgeçmeleri sağlanır, hem de işi yapanların işle ilgili sorumluluk alma ve işle ilgili karar vermeyi öğrenmeleri sağlanmaktadır (Robbins, 2005:22).

Personel güçlendirme çalışanlara sadece yetki ve sorumluluk devri olarak değerlendirilmemelidir. Önce çalışanların bazı yetkinlikler ve tecrübe kazanımının sağlanması gerekmektedir. Bu yetkinlik ve tecrübe kazanımı için ise gerek teorik, gerekse pratik eğitim metotları kullanılmaktadır. Bu eğitim sürecini tamamlayan çalışanların sorumluluk almaya hazır olduklarına kanaat getiren yönetim kademesi, çalışanlara gerekli yetkiyi ve sorumluluğu vererek, personelin alanlarında daha yetkin davranmasını sağlayacaktır.

Personel güçlendirmenin temel amacı, kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır. Genel bir ifadeyle, personel güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme imkânları vermektir (Özkalp vd. 2013: 177).

### 1.6.2.6. Nezaretçi (Yönetici) Desteği

Burada nezaretçi desteğinden kasıt, çalışma esnasında çalışana en yakın yöneticilerin nezaret usulü ile ilgili desteklerdir. Bazı çalışmalarda “liderlik stili ve yönetim tarzı” gibi tercüme yapılmıştır. Burada “Suprvisory Coaching”ın “nezaretçi desteği” olarak ifade edilmesinin en önemli nedeni şöyle izah edilebilir: “Supervisory” kelimesinin tam tercümesi dilimizde “nezaret eden, gözetleyen kişi” olarak karşılık bulmaktadır. Bununla birlikte “Coaching” ise “eğitilen kişileri gözleyen, takip eden ve onların yetişmesi için onların eksiklerini tamamlayan” anlamında kullanıldığı için bu ifade tercih edilmiştir. İş hayatının aynı zamanda bir gelişim, değişim ve eğitim süreci olduğu gerçeğini göz önünde bulundurursak; şef, amir ve formen gibi en yakın yöneticilerin, çalışanları sadece denetleyen ve kontrol eden en yakın yöneticileri değil, aynı zamanda iş konusunda onlara örnek olan, onların iş üzeri eğitimini yakından takip eden ve astlarının gelişimi için üst yönetimle yakın işbirliği içinde olan, onlara nezaret eden yöneticiler olduğu unutulmamalıdır. Bunun için ise bu kademelerde bulunan yöneticilerin alanına hâkim, empati yeteneğine sahip ve aynı zamanda iyi bir eğitici olmaları gerekmektedir.

Yapılmış 12 farklı çalışmada ilk düzey yönetici ile çalışan münasebetlerinin, adanmışlığın en önemli tetikleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Yalnızca kontrole dayanmayan, destekleyici nezaretçi-çalışan ilişkisinin, güvenlik algısını teşvik ettiği ve çalışanın girişimciliğini artırdığı ifade edilmiştir. Destekleyici yönetici ve nezaretçiler, genellikle çalışanların duygularına değer veren, pozitif geri bildirimde bulunan, yeni beceriler geliştirme ve problem çözme konusunda çalışanları teşvik eden bir yöntem izlemektedirler (Castellano, 2016: 120).

Sonuç olarak çalışanlara nezaretçi desteği ve nezaret tarzı, adanmışlığın tetikleyiciliği anlamında en önemli faktörlerden biri olması nedeniyle önemlidir.

### 1.6.2.7. Diğer Örgütsel Faktörler

Bazı araştırmacılara göre adanmışlığı etkileyen diğer bazı örgütsel faktörler kısaca şöyle sıralanmıştır (Robinson, 2007:3; Altunel, 2015:81; Castellano, 2016: 123-131):

- Karar mekanizmasına katılım,
- Çalışanların fikirlerini rahatlıkla söyleyebildiği ve yöneticilerin bu görüşleri dinlediği ve işgören katkılarının değerlendirildiği bir platform,

- Yüksek maaş ve tazminat,
- Örgütün büyüklüğü, yapısı ve kurumsal özellik taşıyıp taşımadığı.
- İşin özellikleri,
- Yönetim ve liderlik tarzı,
- Çalışma arkadaşları,
- Rol belirsizliği ve çatışması,
- İletişim,
- Adalet algısı,
- Örgütlerin çalışanların sağlığıyla ve refahıyla ilgilendiği bir platform oluşturulması hususları adanmışlığı pozitif etkileyen örgütsel faktörler olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak çalışanlar, gelişme fırsatları, güçlü liderlik ve işin anlamlılığı gibi diğer nedenlerle de örgütle kalmaya karar verirler. Adanmış çalışan ile personel devamlılığı arasında kanıtlanmış bir ilişkisi vardır. Hiç kimse satış temsilcileri somurtkan, kayıtsız olan ya da uyumlu olmayan bir mağazaya gitmekten hoşlanmaz. Bundan dolayı, müşterilerin neden adanmış çalışanları kolay fark ettikleri ve tekrar alışveriş için istekli olduklarını görmek kolay olacaktır (Agrawal, 2008: 9).

### **1.7. İşe Adanmışlık Düzeyleri**

Yarının iş gücünü teşkil eden insanlar, aylık maaştan fazlasını istemektedir; onlar yaptıkları işin karşılığında aidiyet duygusu, anlamlılık ve kendi gelişim ihtiyaçlarını karşılama istemektedirler. Ancak bu talepleri karşılamak isteyen şirketler, tamamen adanmış çalışanlardan oluşan bir iş gücünün muazzam kâr potansiyelini yakalayabileceklerdir. Çoğu kimse için iş demek; anlam, sosyal aidiyet, istikrar ve kimlik kazanılan bir yer demektir (Schuck and Wollard, 2008: 48). Kişinin örgütten bu beklentilerini karşıladığı oranda örgüte adanması beklenmelidir. Yönetim kademesi maddi anlamda adaleti sağlasa bile, duygusal anlamda tüm çalışanlara aynı derecede adil olamayabilir. Bu durumda ise maddi ve duygusal anlamda yöneticilerle daha yakın ilişkide olan çalışanların daha fazla işe adanması beklenmektedir.

Çalışanın örgüte adanmışlık düzeyi, çalışan ve örgüt için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışanın adanmışlık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak tasnif edilmektedir (Celep, 2014: 39). Şekil.4'te verilen "RBS (Royal Bank of

Scotchland) Şirketinin Adanmışlık Modeli” ile Hewitt firmasının kavramı tanımlaması örtüşmektedir. Hewitt’e göre örgüte adanmış olanlar devamlı üç çeşit davranış sergilemektedir (Schaufeli and Bakker, 2010:12). İş memnuniyeti, işe bağlılık ve işe adanmışlık olarak sıralanan bu davranış çeşitleri bir merdiven basamağı gibi Robinson ve arkadaşları (2004) tarafından şekillendirilmiştir.

Robinson ve arkadaşlarının çalışmasında farklı çalışan gruplarının, adanmışlık seviyelerinin de farklı olduğu ifade edilmektedir. Institute for Employment Studies'in (IES) analiz sistemi verileri, işe adanmışlığın öncellerinin, tüm gruplar için aynı etkiyi oluşturup olmadığını incelediği araştırmada, eğer adanmayı destekleyecekse bu öncellerin kullanılabilmesi belirtilmektedir. İşe adanmışlık yazınlarından da anlaşılmaktadır ki, işe adanmışlık seviyesini belirleyen önceller birden fazladır. Bunlar bazı yazarlar tarafında düşük, orta ve yüksek düzey şeklinde tasnif edilirken, bazıları tarafından birinci, ikinci ve üçüncü düzey şeklinde, yani sonuç itibarıyla üç düzeyde ele alınmıştır.

#### **1.7.1. Düşük Seviye Adanmışlık**

İlk seviye adanmışlık, işin açıklığı ve bir çalışana iş yerinde kendisinden ne beklediğini anlamasına yardımcı olmak şeklinde tarif edilebilir. Bir çalışan yeni bir pozisyona başladığında, iş başındaki ilk birkaç gün ilgi çekici görülebilir fakat birkaç hafta içinde balayı sona ermekte ve bu çalışandan haklı olarak gerçek verimlilik beklenmektedir. Temel sorumluluklarını anlamış ve yalnızca ne yapması gerektiğini değil, sorumluluklarını yerine getirmek için hangi alet ve yöntemleri kullanacağını bilen bir çalışanın gösterdiği düzey olarak ifade edilebilir (Schuck and Wollard, 2008: 50).

#### **1.7.2. Orta Seviye Adanmışlık**

Orta seviye adanmışlık, çalışanın iş yerine değer ve anlam katması süreciyle gelişen düzeydir. Sorumluluğunun bilincinde olan bir çalışanın, görev ve sorumluluklarının yöneticinin odasında sıkıştırılmış tanımlardan daha öte bir ifade taşıdığını anlamasıyla bu süreç başlamaktadır (Schuck and Wollard, 2008: 51).

#### **1.7.3. Üst Seviye Adanmışlık**

En üst seviyedeki adanmışlık ise, yaptığı işin dünyayı değiştireceği inancıyla çalışanın misalidir. Bu seviyede çalışanların adanmışlığını teşvik için, misyonun açık,



değerlerin benimsenmiş, işin her alanında şeffaf olmasının yanında, işin daha yüce amaçlara hizmet edeceğine olan örgütsel inancın tam olmasını gerektirmektedir (Schuck and Wollard, 2008: 51).

### **1.8. Adanmışlık Çeşitleri**

Shaufeli ve Salanova (2011:42) işe adanmışlığı, günlükler ve grup içi tasarımlar kullanarak incelemenin bu konu üzerinde yapılan araştırmaları bir adım daha ileri götüreceğini ifade etmiştir. Bu şekilde, adanmışlığın zamansal ve dinamik yönünün daha iyi araştırılabileceğini savunmuşlardır. Benzer bir görüş Bakker ve arkadaşları tarafından da savunulmuş; adanmışlığın kavramlaştırılması ve ölçümü için adanmışlık kavramının yapısının dinamik ve zamansal boyutunun göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kavramsal açıdan bakıldığında, adanmışlığı, "günlük düzeyde işe adanmışlık" ve "geleneksel işe adanmışlık" olarak adlandırmak daha uygun olacaktır. İsmen, ikiye ayrılan adanmışlıktan biri olan, günlük düzeyde işe adanmışlık veya özellik adanmışlığı, işe adanmışlığın bir yönüyle bireyin mizacı olarak ifade edilmektedir. Bunun yerine, duyuşsal-bilişsel bir durumu ifade eden "geleneksel işe adanmışlık" nispeten daha kararlıdır ancak işin özelliklerinden etkilenmektedir.

Adanmışlığın amacı genel olarak işe adanmayı ifade ediyorsa "geleneksel adanmışlık", belli günlerde işe adanmayı ifade ediyorsa "günlük düzeyde işe adanmışlık" veya yapılan görevle ilgili adanmışlığı ifade ediyorsa "göreve adanmışlık" olarak ifade edilebilir. Şöyle ki, işler çeşitli görevlerden oluşmaktadır ve çalışanlar bazı görevleri yerine getirirken daha istekli olabilirler ve daha fazla adanmışlık sergileyebilirler. Bundan dolayı, işe adanmışlık araştırması, işi oluşturan özel görevlerin hassas bir şekilde analizini sağlamalıdır. Tabi ki bu analizler günü kısımlara ayırarak yapılabilir. Örneğin, gün boyunca çoklu zaman aralıkları kullanarak işe adanmışlık düzeyleri değerlendirilebilir (Schaufeli and Salanova, 2011: 40-44 ).

İşler sayısız görevlerden oluştuğundan, bir görevden diğerine adanmışlıkta değişim olması ve çalışanların bazı işleri yapmada veya mesleki adanmışlık olarak isimlendirebileceğimiz işleri yapmada daha arzulu olmaları oldukça muhtemeldir. Örneğin birçok akademisyen sınıf işleriyle meşgul olmaktan ziyade araştırmayla uğraşmaktan hoşlanmaktadır fakat her ikisi de onların işlerinin parçasıdır. Bazı

akademisyenler ise araştırma ve öğretim işlerinden ziyade yönetim rollerini benimsemektedirler (Saks and Gruman, 2014: 172).

Sonuçta, bireyler bir işle ilgili görevlerin adanmışlık derecesinde farklılıklar sergileyebilir. Çalışanlar iş yerinde, normal görevlerine ilaveten sayısız rol ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Öyle ki çalışanlar iş hayatında bazı alanlarda adanmışlık davranışları sergilerken, bilakis bazılarında isteksizlik sergileyebilirler. Bu nedenle birinin işe adanmışlık hakkında konuşurken hangi tür adanmışlıkla ilgilendiğini açıklaması önemlidir. Eğer işe veya mesleğe adanmışlık davranışsal, bilişsel ve duygusal kaynaklarıyla bireyin işine gönüllü olarak adanmasını kapsamaktaysa “mesleki adanmışlık” veya örgüte, grubuna ya da arkadaşlarına adanmasını kapsamaktaysa “örgütüne, grubuna veya arkadaşlarına adanmışlık” şeklinde ifade edilebilir (Saks and Gruman, 2014: 172).

### **1.9. İşe Adanma Stratejileri**

Buraya kadar işe adanmışlığın gelişimi ve tanımı, adanmayı etkileyen faktörler ve işe adanmanın işletme performansı ile bağlantısı ifade edilmiştir. Bu bölümde adanmayı geliştirici faktörler ve adanma stratejilerin üzerinde durulacaktır. İşe adanmayı geliştiren önemli faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Robinson, 2007:3):

- Kaliteli hat yöneticileri,
- Çift yönlü iletişim,
- Örgüt içinde etkin işbirliği,
- Bir gelişime odaklanma,
- İşgören refahını taahhüt,
- Her seviyede yöneticinin bağlı olduğu açık, ulaşılabilir insan kaynakları politikaları ve uygulamaları.

Şimdi “Adanmayı nasıl sağlayabiliriz?” sorusu akla gelebilir. Aşağıda yöneticilerin “adanmamaya” karşı kullanabilecekleri ve “hap” olarak ifade edilebilecek stratejiler 10 maddede sıralanmıştır (Marcos and Sridevi, 2010: 93-94):

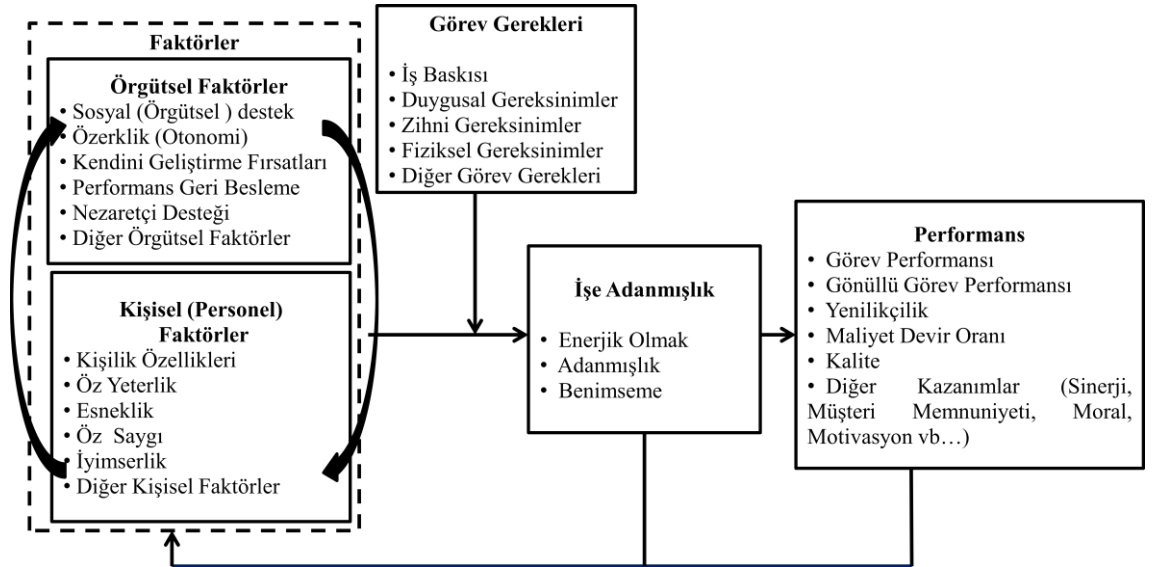
- Uygulamaya ilk günden başlanmalı,
- Uygulamaya yukarıdan başlanmalı,
- Çift yönlü iletişimle adanmışlık artırılmalı,

- Gelişim ve ilerleme için tatmin edici fırsatlar sunmalı,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tamam olduğundan emin olunmalı,
- Çalışanlar düzenli olarak eğitilmeli,
- Güçlü bir geri besleme sistemi kurulmalı,
- Teşvikler oyunun önemli bir parçasıdır,
- Seçkin bir işbirliği kültürü oluşturulmalı,
- Yüksek performanslı çalışanlara odaklanmalı.

### 1.10. İşe Adanmışlığın Sonuçları

İşe adanmışlığın bireysel ve örgütsel seviyede çeşitli pozitif sonuçları bulunmaktadır. İşe adanmışlığın örgütsel sonuçları; çalışan performansında artış, azalan kazalar, azalan iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti, artan müşteri sadakati, verimlilik, firmanın pazar değerinin artması ve artan kârlılık şeklinde sıralanabilir. Ayrıca işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti, örgüte bağlılık, hizmet iklimi ve müşteri sadakati üzerinde etkili olduğu görgül olarak tespit edilmiştir (Aybas, 2014: 28).

JD-R İşe Adanmışlık modelinde grafiksel olarak Şekil 10'da gösterildiği gibi, iş faktörlerinin ve kişisel faktörlerin işe adanmışlığı, bağımsız ve müşterek olarak etkilediği görülmektedir.



Şekil 10. JD-R Modeline Göre İşe Adanmanın Faktör-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Bakker and Demerouti (2008: 218).

İşe adanmışlığın işletmeler açısından bazı önemli sonuçları; performans, kârlılık veya verimliğe götüren görev performansı, ilave görev performansı (esas görevin haricinde verilen rollerdeki performans), işiyle ilgili yenilik ve gelişim arayışı, maliyetlerin devir oranı, kalite ve performansı etkileyen diğer unsurlar kapsamında değerlendirilen müşteri memnuniyeti, motivasyon ve sinerji gibi birçok faydalı çıktı sıralanabilir. İş gereklerinin yüksek olduğu durumlarda iş ve kişisel faktörlerin özellikle adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. İşe adanmışlık, sonuçta performans algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Öyle ki işine adanmış olan ve iyi performans gösteren çalışanların zamanla tekrar adanmışlığı besleyen kendi kaynaklarını oluşturdukları ve olumlu bir kazanç sarmalı meydana getirdikleri görülmektedir (Bakker and Demerouti, 2008: 218). Şekil 10'da sunulan JD-R Modeline göre işe adanmanın sonuçları şunlardır:

- Performans
- Gönüllü Görev Performansı
- Yenilikçilik
- Maliyet Devir Oranı
- Kalite
- Diğerler kazanımlar (sinerji, müşteri memnuniyeti, moral, motivasyon vb. kazanımlar)

Yapılan literatür incelemesinden de anlaşılmaktadır ki işe adanmış personelin sadece yukarıda sayılan faydaları örgüte kazandırdığını iddia etmek eksik bir iddia olacaktır. Adanmışlığın maddi olarak sayılabilen faydalarının yanı sıra, sinerji, müşteri memnuniyeti, moral, motivasyon vb. gibi tespit edilmesi için ilave araştırmaya ihtiyaç duyulan pozitif katkılarının olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Benzer araştırmalarda tespit edilen, işe adanmanın geliştirdiği davranışlar şunlardır (Robinson et al., 2004:x; Agrawal, 2008: 9):

- Organizasyona karşı pozitif tutum sergilemek ve örgüt üyeliğiyle övünç,
- İşletmenin ürün ve hizmetlerine inanç,
- İşletmenin çalışanlarını daha iyi işler yapabilmesi için destekleyeceği algısı,
- Diğerkâmlık ve iyi takım oyuncusu davranışları sergilemek,
- Büyük resmi anlamak ve iş gereklerinin ötesine geçme arzusu,

- Yüksek motivasyon,
- Daha yüksek müşteri onayı ve hizmet kalitesi,
- Yeni fikirleri ifade etme konusunda öz güven,
- Yüksek verimlilik,
- Güvenilirlik,
- Örgütsel sadakat; daha az personel devri,
- Daha az devamsızlık.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde; örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili yazın incelemesi, bu alanda uluslararası yapılan çalışmaların öncüsü konumunda olan araştırmacılardan Kreiner ile Ashforth'un, Scott, Corman ile Cheney'in ve Reade'nin örgütsel özdeşleşme kavramı hakkında yapmış olduğu değişik çalışmalar, sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin önemi, örgütsel özdeşleşmenin benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, öncelleri ve sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme kavramı, TDK Türkçe Büyük Sözlüğünde “bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi ya da onunla bütünleşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte Özdeşleşme'nin İngilizce karşılığı “Identification” olarak kullanılmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 27.01.2019). Örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde, bu kavramın pozitif örgütsel kavramlar kapsamında 2000'li yıllarda ele alındığı görülmektedir. Ancak bu konunun yeni ele alınmaya başlamasına rağmen, akademik anlamda oldukça ilgi çektiği ve hakkında araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış alanında, pozitif örgütsel davranışlar kapsamında incelenmektedir.

Literatür incelemesinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk çalışmanın 1943 yılında Edward Tolman tarafından yapıldığı görülmektedir. Tolman yaptığı bu çalışmada birbirlerinden oldukça farklı olmasına rağmen, birbiri ile ilişkili üç özdeşleşme türünden bahsetmiştir (Köse, 2009: 6):

- i. Bir kişinin kendisinden daha olgun (güvendiği veya kıskandığı ) birisini taklit etmeye çalışması ya da rol model olarak alması.
- ii. Bir bireyin, kendini ait olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması.
- iii. Özdeşleşmenin, birey tarafından harekete sevk edici unsur olması şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış yazınında uzun süredir hem bireyin memnuniyetini, hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen kritik bir yapı olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, ileride tartışılacağı gibi, teorik ve deneye dayalı olarak çalışılan örgütsel özdeşleşme kavramı; örgütsel bağlılık, benimseme, etkilenme ve özdeşleşmenin öncelleri ve sonuçlarıyla daha doğrusal ilişkisi görülen örgütsel davranışlar ve benzeri yapılarla sık sık karıştırılmaktadır (Ashforth and Mael, 1989: 20).

Lee (1971) örgütsel bağlılıkla ilişkili olan örgütsel özdeşleşmeyi “bir dereceye kadar ait olma veya sadakat” olarak tanımlamıştır (Akt. Buchanan, 1974:533). Birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmeyi; beklenen rolün, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın ve uzun süre işe devamın başarımıyla pozitif ilişkili bulmuştur. Yazın incelemesinde örgütsel özdeşleşme birçok araştırmacı tarafından işçi-işveren arasındaki ilişkisi çerçevesinde incelenmiş ve onların ilişkilerinin iş yeri kapsamında tanımlanması şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçta her üye, kendisini örgütte temsil ettiğini düşündüğü özelliğiyle tanımlamaktadır (Raza, 2015: 18-19).

Özdeşleşme, genel bir ifadeyle bireyin kendini işiyle ve sosyal çevresiyle bütünleşmiş olarak algılamasıdır. Bu yönüyle örgütsel bağlılık kavramına yakın bir konumu işaret etmektedir. Bilişsel bir süreç olan özdeşleşme ile ilgili bazı temel öğeler şunlardır: Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü inancı, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yerine getirmesi ve bireyin bağlı olduğu kuruma üyeliğinin devamı konusunda arzulu olması. Ayrıca, bu öğelerdeki pozitif doğrulamaların gücü, bireyin işten ayrılma niyetini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 73).

Özdeşleşme başka bir tanımda, bireyin ideal kişilik olarak örnek aldığı rol model kişiye benzeme sürecidir. Psikolojide bu kavram ilk defa Sigmund Freud tarafından kavramsallaştırılmıştır. Freud, hastalarıyla yaşadığı deneylere dayanarak, bir çocuğun büyüdükçe ebeveynin özelliklerini benimsemeye başladığını ifade etmiştir. Çok küçük bebeklerin bile kendi özelliklerini başkalarının özellikleriyle kıyaslayarak özdeşleştiklerini iddia etmiştir. Zamanla, bir çocuk kendi düşüncesince ideal kişi olarak tanımladığı birini kendine rol model almaya başlar ki bu ideal kişi genellikle aynı cinsten ebeveynidir. Özdeşleşme, bir çocuğun bireysel bir rol model olarak algıladığı anne, baba veya bir öğretmen gibi şahıslardan başlayarak, takdir edilen öğretmenler,

rehberler ve çocuğun yaşamındaki diğer önemli rol modellerini içerecek şekilde genişlemektedir. Çocuk bu bireysel modellerle etkileşim yoluyla, sonunda kendine ait ayrı bir kimlik oluşturabilir (Çiftçioğlu, 2010: 91).

Akademik olarak özdeşleşme kavramı; bireyin kendisini başka kişi veya grupla aynılaştırması gayretlerinin bütünü veya onlarda meydana gelen değişiklikleri kendisine gelen değişiklik gibi hissetmesi durumudur (Koçel, 2011: 534).

Örgütsel özdeşleşme, birey ve bireyin üye olduğu örgüt arasındaki ilişkisel bağlantıyı temsil etmek için kullanılan bir kavramdır. Üyeler örgütle ne kadar yüksek seviyede özdeşleşirse, bu üyelikleri kendi kimliklerini tanımlamada ve hareket tarzlarını belirlemede o derece yardımcı olmaktadır. Cheney ve Tompkins'e (1987) göre özdeşleşme, birey veya örgüt tarafından tek başına sahiplenilen bir şey değil ancak birlikte etkileşim yoluyla oluşturulan bir şeydir. Örgütsel özdeşleşmişlik araştırmalarında, yapının kavramsallaştırılması ve operasyonelleştirilmesi çalışmalarında en büyük engelin, literatürde açık bir tanımlamanın olmaması gösterilmiştir. Bazı araştırmacılarca örgütsel özdeşleşmişliğin amacı, üyelere norm ve değerleri empoze ederek örgütteki bireysel davranışları yönlendirmek ve karar süreçlerini etkilemek olarak ifade edilmektedir (Akt. Parker and Haridakis, 2008:105).

Riketta'ya göre örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımların müşterek yönü; işgörenlerin örgüt üyeliğini kendi kişilikleriyle ya bilişsel olarak (çalışanların kendini örgütün bir parçası görerek, örgütün değerlerini benimsemesi gibi) ya duyuşsal olarak (üyelikten övünç duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmeleridir (Akt. İşcan, 2006: 162).

Örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin, çalışanın tavır ve davranışlarını etkilemekte olduğu Hawthorne deneyleriyle ortaya konulmuş bir durumdur. Birey, örgütle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade ettiği gibi aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirken; örgüt ise özdeşleşmiş çalışanların avantajından faydalanmak amacıyla hareket etmektedir. Çünkü örgüt; özdeşleşmenin, sonuç olarak çalışanın performansını artıran bir etki yapacağına inanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir (Balcı vd., 2012: 51).



Ashforth ve Mael'in (1989) yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin hem bireyin memnuniyeti hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen önemli bir yapı olduğunu ifade edilmiştir. Ayrıca yapılan teorik ve deneysel çalışmalarda çoğu kez örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olan örgütsel bağlılığın, içselleştirme gibi kavramlarla ve özdeşleşmenin sonucu ya da örgütsel özdeşleşmenin öncüsü olabilecek etki ve davranışlarla karıştırıldığını belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili oluşan karmaşayı ortadan kaldırmak için sosyal kimlik teorisi kullanılmıştır (Köse, 2009: 7).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini özel bir grubun üyesi olarak telakki ettikleri sosyal kimlik teorisinin özel bir şeklidir. Bireyler bir gruba özdeşleştiklerinde, bu gruplara ait olduklarını düşünmektedirler. Bundan dolayı, bireyin benlik kavramı, örgütün genel karakterine benzerlik göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme, birey ve örgüt arasında bilişsel bir bağlantıyı şekillendirmektedir (Chen et al., 2015;11-12).

Örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak, örgüte getirdiği faydalar açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşme kavramının oluşumundaki etkisinden dolayı ayrı bir başlık altında incelenecektir.

## **2.2. Sosyal Kimlik Teorisi**

TDK Türkçe Büyük Sözlüğünde kimlik; “Sosyal bir varlık olarak insana mahsus gösterge, nitelik ve özelliklerle, kişinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların tümü; bireyin kim olduğunu gösteren vesika, belge ve herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin tümü” şeklinde ifade edilmiştir. Aynı sözlükte İngilizce karşılığı olarak “Identity, Identification” kelimeleri verilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>, 27.01.2019).

Henri Tajfel ve John Turner, birlikte yürüttükleri çalışmalar neticesinde 1970'li yılların ortalarında Sosyal Kimlik kuramını geliştirmiştir (Demirtaş, 2003:128). Tajfel (1978) sosyal kimliği, “bireyin bilgisi veya sosyal bir gruba üyeliğiyle birlikte, bu üyeliğe yüklenen değer ve duygusal önemi beraberinde getiren, kişinin kendilik kavramının parçası şeklinde tanımlamıştır (Dick et al., 2004: 172).

Sosyal kimlik kuramının, 1989 yılında Ashforth ve Mael tarafından organizasyonlara uygulanmasıyla, örgütsel özdeşleşme farklı bir boyut kazanmıştır. O tarihten günümüze kadar yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğuna göre, sosyal

kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin temeli olarak kabul edilmiş ve örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik kuramına dayandırarak kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel özdeşleşme, sosyal kimlik teorisi temel alınarak incelenmiştir (Köse, 2009:6-7).

Bireysel düzeyde kimlik, kişinin temel varlığı ile ilgili bilgileri ve temel özelliklerini anlatmaktadır ve “Kişiyi kişi yapan nedir?” sorusuna cevap vermektedir. Sosyal kimlik “Ben kimim?” sorusuna yanıt oluşturmaktadır. Bireylerin sosyal kimlikleri yalnızca örgütlerden kaynaklanmaz, kişinin dahil olduğu iş grubu, bölümü, yaş grubu gibi diğer unsurların da sosyal kimlik üzerinde etkisi söz konusudur (Tüzün, 2006: 46-47).

Sosyal Kimlik Teorisine göre, insanlar örgüt üyeliği, inanç, cinsiyet ve yaş grubu gibi farklılıklara dayanarak, kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, insanlar çeşitli kategorilerde sınıflandırılabilir ve farklı kişiler, farklı kategorizasyon şemalarını kullanabilirler. Kategorize etme işlemi, üyelerin prototip özellikleriyle tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, sosyal sınıflandırma iki fonksiyona hizmet etmektedir. İlki bireyin toplumu sınıflandırması faaliyetleridir. İkincisi ise kendini bu sınıflandırdığı toplumun uygun bir yerine yerleştirme faaliyetidir (Ashforth and Mael, 1989: 20).

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin bir sosyal gruba üye olarak, benlik saygısı kazanacaklarını vurgulamakta ve grup üyeliğinin, grubun özellikleri ile bireysel kimliklerin uyumlu olduğunda güçleneceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte insan davranışlarının sosyal boyutunu ortaya koymayı amaçlayan, sosyal grupları çeşitli ölçütlere göre sınıflandırmayı ve bireyleri ait oldukları gruplara göre algılama eğilimini ifade eden sosyal kimlik teorisinin oluşumu, değişik kategorilere ayrılmıştır (Kanten, 2012: 160).

Benzer bir araştırma yapan Ellemers ve arkadaşları, grup temelli toplumsal kimliğin oluşum sürecinde yatan üç psikolojik basamağı aşağıdaki gibi sıralamıştır (Dick et al., 2004: 172):

### **2.2.1. Sosyal Sınıflandırma**

Sosyal sınıflandırma kuramının temel felsefesinin bireylerin "bilişsel cimri" varlıklar olmasına dayandığı ifade edilmiştir. Genel bir kaide olarak insanlar

olabildiğince az düşünür ve bir kez bir şeye inandıktan sonra ondan vazgeçmek istemezler. İnsanlar uyarıyı gruplandırıp sınıflandırarak algısal alanı örgütlerler. Her uyarıyı bir sınıfın veya grubun üyesi ya da bir parçası olarak değerlendirebiliriz. Örneğin sınıfın önünde duran kişiyi öğretmen, üniformalı birisini güvenlik görevlisi veya küçük beyaz şapkalı, beyaz önlüklü bir kadını da bir hemşire olarak algılamak eğilimindeyizdir (Demirtaş, 2003:133).

Sosyal sınıflandırmada bireyler kendi referansları olan bir uyum sistemi ile toplumda bireyin yerini tanımlarlar. Bu duyguyla algılanan sosyal gruplar, üyelerine sosyal mânâda kendilerini tanımlayabilecekleri bir kimlik veya özdeşleşme sağlamaktadır. Bu kimlikler çok geniş ölçekli ilişkileri ve karşılaştırmayı kapsamakta; bunlar bireyleri diğer grupların üyelerine benzer veya farklı şeklinde, daha iyi ya da daha kötü şekilde tanımlama yapmaktadırlar. Sosyal kimlik kavramı olarak kullandığımız kavram, algıdan meydana gelen oldukça sınırlı bir duygudur (Dick et al., 2004: 172).

### **2.2.2. Sosyal Karşılaştırma**

Sosyal karşılaştırma, bireyin kendi grubunu, benzer diğerleriyle karşılaştırarak çıkarımda bulunmasını ifade etmektedir. Sosyal karşılaştırma, bireyin kendi kimliğini pozisyonlandırmak için davranışlarını, tutumlarını ve inançlarını başkalarıyla kıyaslamasıdır. Sosyal karşılaştırma sonucu oluşan farklılıklar bireylerin sosyal kimliklerini ve düşüncelerini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, birey sahip olduğu değerlerin kendisini kıyasladığı diğer kişilerin değerlerinden farklı olduğunu algıladığında, üyesi olduğu gruba yönelik aidiyet duygusunu değiştirebilir (Kanten, 2008:161).

### **2.2.3. Sosyal Özdeşleşme**

Sosyal özdeşleşme kişinin bahse konu gruba olan duygusal katılımı ifade eden toplumsal özdeşleşmedir. Sosyal özdeşleşme bir gruba ait olma hissidir. Bireyler kendilerini grubun gerçek veya sembolik bir üyesi olarak algılamaya başladıklarında, özdeşleşme süreci başlamıştır. Böylece sosyal özdeşleşme “Ben kimim?” sorusuna kısmen cevap vermektedir (İşcan ve Karabey, 2007:232).

Kavramsal olarak sosyal özdeşleşme esasına dayanan örgütsel özdeşleşme, bireylerin hissettikleri örgütsel aidiyetin, onların öz saygılarını kuvvetlendireceği savına

dayanmaktadır. Böylece sosyal özdeşleşme tabanlı özdeşleme, örgütsel özdeşleşme kavramına teorik dayanak sağlarken, ortak değerler esasına dayanan özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmenin standart bir şekilde kavramsallaştırmasını sağlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 188).

### **2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi**

Örgütsel özdeşleşme kavramının, örgütsel davranış alanında her geçen gün önemi artmakta ve yönetim bilimi alanında daha fazla araştırılmaktadır. Bu durumun nedeninin, örgütsel özdeşleşme kavramının çalışan ile örgüt arasındaki esas bağlantıyı açıklayan önemli bir psikolojik olgu olmasından ve gelecekte çalışan tutum ve davranışlarını açıklayabilecek bir yapı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Erkutlu, 2015: 214).

Örgütsel özdeşleşme, örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu davranışları desteklediğinden, bu kavram örgüt elemanlarını yönlendirmede bir araç olarak görülmektedir. Bundan dolayı yönetim kademeleri çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini sağlamak için gayret sarfetmelidirler (İşcan ve Karabey, 2009: 46).

Araştırmacılar tarafından özdeşleşmenin bireysel, grupsal ve örgütsel seviyede önemli ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Özellikle örgütsel özdeşleşmenin, performans algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif; işi bırakma eğilimi ve işgören devir oranı ile negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kreiner ve Ashforth, 2004: 20). Yukarıda sayılan tespitlerden yola çıkılarak, özdeşleşmenin örgütlerin faydasına olacak birçok katkıda bulunmasının, bu kavramın önemini ortaya koymasından önemli görülmektedir.

Dick ve Wagner (2002) Almanya’da 283 öğretmen üzerinde yaptığı bir çalışmada bilişsel özdeşleşmenin, işle ilgili tutumların öngörülmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir (Akt. Edwards, 2005:144).

Örgütsel özdeşleşmenin önemi, günümüzün modern örgütleri açısından makro ve mikro olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

i. Makro düzeyde incelendiğinde, iş yaşamının dinamik ve karmaşık hale gelmesiyle birlikte, örgütlerin organik yapılara dönüştükleri görülmektedir. Kısaca, sürdürülebilir bir rekabet elde edilebilmek için örgütlerin organik yapılara sahip olmasıyla birlikte, çalışanlarının zihninde ve gönlünde bir yer edinmesi zorunluluğu

ortaya çıkmıştır (Kanten, 2012:173). Bu nedenle yetişmiş, nitelikli ve tecrübeli personelin örgütle özdeşleşmesini sağlamak elzem görülmektedir.

ii. Mikro açıdan incelendiğinde ise; örgütlerin stratejik yönetim gereği rekabet avantajı elde etmek için küçülmeye gittikleri görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar artık kariyerini tek bir örgütte tamamlamak yerine, alternatifler arasından seçim yapma yoluna da gidebilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların sadakatinden, adanmasından ve özdeşleşmesinden bahsetmek pek mümkün görülmemektedir. Bu durumda çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayacak tedbirler almak hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli görülmektedir (İşcan ve Karabey, 2009: 47-48).

#### **2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme kavramının, çalışanların yetenekleri, iş tatmini ve motivasyon gibi diğer psikolojik kavramlar üzerine yapılan çalışmalara nazaran, daha yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Son zamanlarda özdeşleşme, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak yer almaya başlamış olup araştırmacıların konuya ilgisi çarpıcı biçimde artmıştır (Keser vd., 2009:49).

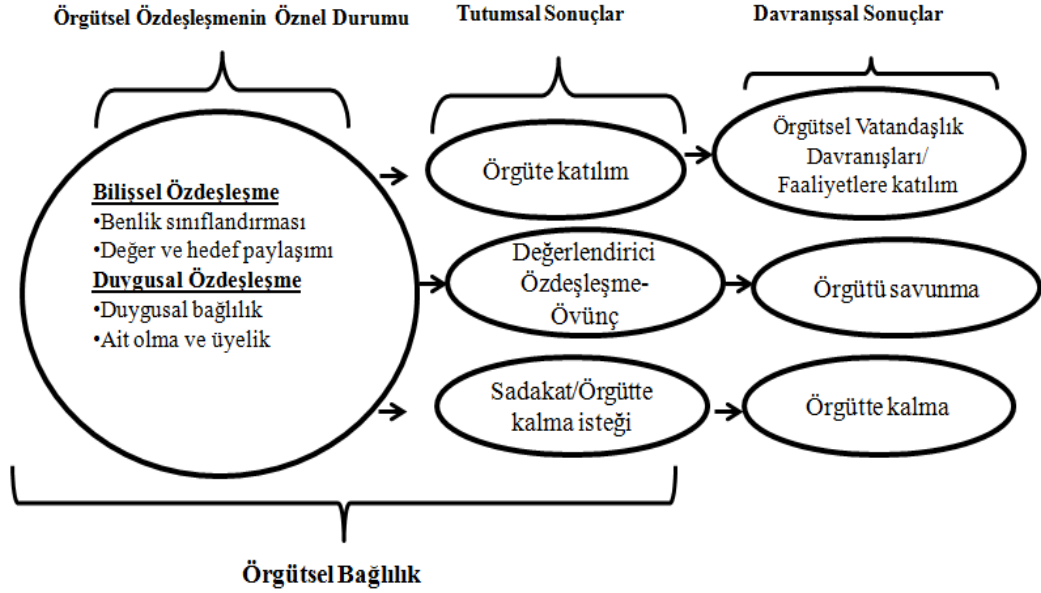
Örgütsel özdeşleşme ile benzer anlamlara geldiği değerlendirilen ve sık sık karıştırılan kavramlardan bazıları örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık ve mesleki özdeşleşme kavramlarıdır. Bu kavramlar içerisinde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramlarının benzerlik yönünden en yakın olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte söz konusu kavramların benzerliklerine rağmen kavramların aynı anlamları ifade etmediği belirtilmektedir. Literatürde örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bu kavramlar aşağıda açıklanacaktır (Kanten, 2014:163).

##### **2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel katılım birçok araştırmacı tarafından, psikolojik bağlılığın esası olarak görülmüştür. Bu bakış açısına göre, bir bireye, varlığa, gruba veya örgüte bağlılık, ilgili modelin tutumları, amaçları ve değerleri ile özdeşleşmekten kaynaklanmakta; yani, modelin bazı özellikleri, motifleri veya karakteristikleri birey tarafından kabul edilmekte ve birey bilişsel olarak işbirliği yapmaktadır (O'reilly and Chatman, 1986: 492).

Örgütsel psikoloji uzmanları, örgütlerine duygusal olarak bağlı hisseden çalışanların daha fazla iş memnuniyeti ve performans sergilediklerini rapor ederken,

daha az işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı rapor etmişlerdir. Bu ilişkiler özellikle duygusal bağlılık boyutunda güçlüdür. Duygusal bağlanma “çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı” olarak tanımlanmaktadır (Dick and Wagner, 2002:133).



**Şekil 11. Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsal Yasası**

Kaynak: Edwards, (2005:220).

Güncel araştırmalarda, örgütsel özdeşleşme kavramı ile onun kardeş kavramı olarak ifade edilen örgütsel bağlılık arasında kavramsal sınırların yakınlığından kaynaklı yazın karışıklığı çözümlenmiştir. Şekil 11’de bu iki yapı arasındaki kavramsal sınırların gün yüzüne çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, daha detaylı incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmeden daha kapsamlı ve daha genel bir yapıdır. Bu sınırları açığa çıkarmak, özellikle bu iki yapıyla ilgili farklı önceller ve sonuçlar olduğu varsayıldığında, önemli bir görev olup; bunları araştırmacıların ve yöneticilerin açıkça anlaması önemlidir. Bu iki kavramın nasıl oluştuğu incelendiğinde, bu iki kavramın kavramsallaşmasına bağlı olarak, örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın öncelleri ve sonuçlarının farklı olması beklenmektedir (Edwards, 2005: 225).

Tayvan’da bir hastanede 392 hemşire ile yapılan bir araştırmada, algılanan örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani, hemşireler üzerinde yapılan uygulamalı çalışma sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde önemli

pozitif etkileri bulunmuştur. Araştırmanın detaylarına göre; örgütsel özdeşleşmenin en çok duygusal bağlılığı, en az normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür (Chen vd., 2015;11-12).

Bazı yazarlar örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılığın bir parçası olarak görmüşler veya bu iki kavramı birbirine geçmiş terimler olarak ilişkilendirmişler, bazıları da bu iki kavramı ayrı kavramlar olarak görmüşlerdir. 1970-1980 arası yazınlarında örgütsel bağlılık psikolojik bir kavram olarak görülmüş ve örgütsel özdeşleşmişliğin ilk tanımlamalarında “çalışanların iş yerine olan duygusal bağlılıkları” olarak ifade edilmiştir (Çiftçioğlu, 2010: 93).

İki kavram ilişkisine dair yapılan bir başka araştırmada temel fark şu şekilde ortaya konulmuştur: Örgütsel özdeşleşme ortak kader temeline bağlı “birlik” ve örgütle benzerlik algısıyken; örgütsel bağlılık ise mübadele temelli etkenlerden dolayı gelişen, yani örgütle birey arasında çıkar ilişkisine dayanan bir algı olarak ifade edilmiştir (Dick and Wagner, 2002: 132-134).

Bazı yazarlar özdeşleşmişliğe psikolojik açıdan yaklaşmış olup, bunlara göre örgütsel özdeşleşmişlik, yüceltilmiş örgütsel değer ve hedefleri içselleştirerek bir örgüte olan sadakattir. Bazı yazarlar da örgütsel özdeşleşmişliği, örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olarak ifade etmişlerdir. Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı özdeşleşmişlik, sadakat ve işe katılım ile birlikte üç boyuttan oluşan bir öge olarak değerlendirmiş olup; özdeşleşmişliği, “birisinin hedef ve değerlerini örgütün hedef ve değerleriyle uyumlulaştırması” olarak ifade etmiştir (Buchanan, 1974: 533).

Benzer bir şekilde O'reilly ve Chatman de (1986) örgütsel bağlılığı uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarından oluşan bir kavram olarak ifade etmiş olup, özdeşleşmişliği ise “örgüte üyeliğini sürdürme arzusuna dayanan bağlılık” olarak ifade etmiştir. Aynı şekilde Meyer ve Allen de (1991) özdeşleşmişliği, duygusal bağlılığın üç alt boyutundan (duygusal bağlılık, katılım ve özdeşleşmişlik) biri olarak kabul etmiştir (Meyer and Herscovitch, 2001:304).

Yukarıda görüldüğü gibi yazarların önemli bir kısmına göre örgütsel bağlılığın oluşması için öncelikle özdeşleşmenin oluşması gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir ilişkiyi temsil etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık genel olarak bireyin örgütten memnuniyet düzeyini ifade ederken, örgütsel özdeşleşme ise bireyin örgütüyle olan ilişkisini algılama düzeyini göstermektedir. Ayrıca örgütsel

bağlılığın temelleri sosyal değişim teorisine, örgütsel özdeşleşmenin temelleri ise sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Kanten, 2012:165).

Sonuç olarak bireyler, örgütlerini kariyer gelişimi ve bireysel kazanç için bir vasıta şeklinde görerek örgütlerine bağlanabilirler. Bu durum, bireylerin örgütle aynı kaderi paylaşma zorunluluğunu ifade etmez. Yani, örgütlerine bağlı çalışanlar, başka kariyer seçeneklerini veya tekliflerini daha cazip görürlerse, bağlılıklarını kolayca herhangi bir fedakârlık yapmaksızın, başka bir örgüte transfer edebilirler. Öte yandan, eğer bir çalışan bir örgütle kendini özdeşleştirmişse, örgütten ayrılmak mutlaka bazı psikolojik sorunlara neden olacaktır. Böylece örgütsel bağlılık, diğer organizasyonlara aktarılacak bir bağ iken, özdeşleşmişlik ise yalnızca gelişmiş organizasyonlar için ortaya çıkan ve diğer örgütlere devredilemeyen bir davranıştır (Çiftçioğlu, 2010: 95).

#### **2.4.2. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşmişlik ve işe adanmışlık kavramları araştırmacıların ayrı ayrı ilgisini çekmesine, aralarında farklı ilişki temeli bulunmasına ve farklı kavramlar olmalarına rağmen, ikisi arasındaki alanın henüz ele alınmadığından dolayı, bunlara ait alanların detaylı bir incelemeye muhtaç olduğu değerlendirilmektedir (Ötken ve Erben, 2010: 97).

Bazı araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşmenin, işe adanmanın oluşumunda etkili olan işin anlamı, işin bireye verdiği güven ve işin bireyin değerlerine uygunluğu gibi psikolojik şartların oluşumuna katkı yaparak, bireylerin işe adanma düzeylerini artırdığı değerlendirilmektedir (Kanten, 2012: 191-192).

Bazı araştırmacılar yapısal açıdan özdeşleşme modeli ile adanmışlık kavramını ilişkili bir model olarak görmüşlerdir. Bunlara göre, adanmışlık süreci büyük oranda sembolik olup, bireyler ve sosyal ortam tarafından oluşturulmaktadır. Adanmışlık davranışı, algılanan sosyal üyeliğe dayanan ve kişilerin hissettikleri üyelik davranışlarının tezahürü ile ilgili görülmüştür. Özdeşleşme kavramı ise bireyin kendini üyesi olarak tanımladığı gruba ait olduğu hislerinin bütünüdür. Gerek adanmışlık gerekse özdeşleşme davranışları, bireyin üyesi olduğu grup ile ilgili kavramlardır. Bu yüzden adanmışlık sürecini en iyi açıklayan kavramlardan birisi de sadakatin bir boyutu olarak ifade edilen özdeşleşme kavramıdır (Akyüz, 2014: 59).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme, çalışanla örgüt arasında bilişsel anlamda bağlılık oluşturarak ortak amaç edinmiş bireylerin rol ötesi davranışlar sergilemesinde



etkili olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme sonuçları itibariyle değerlendirildiğinde, diğer kavramlara nazaran işe daha fazla adanmaya neden olması nedeniyle, çalışanların performans yükseltmektedir. Aslında örgütüyle özdeşleşen çalışanların genelde rol ötesi davranışlar sergilemesi ve kendilerini örgüte adanması, bunların örgütün birer küçük temsilcileri şeklinde hareket etmelerine neden olmakta; bu tip davranışlar ise, örgütler açısından gelecek vadeden davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Riketta (2005) yapmış olduğu meta-analizi çalışmasında, örgütsel özdeşleşmeyle rol ötesi davranışlar arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmiştir (Yeşiltaş, 2012: 42).

#### **2.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş sözleşmesinin ötesine geçerek çalışanın kendisinden beklenenden fazlasını yapmasını ifade ederken; örgütsel özdeşleşme, çalışanın benliğinin bir örgüte ait olduğu algısı ile kendini bu örgütle tanımlamasını ifade etmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin temel felsefesine göre; örgütün yararına sarf edilen her gayret, bireyin yararına sarf edilen gayrettir. Bu nedenle bireylerin özdeşleşme düzeyleri arttıkça, daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilemeleri beklenmektedir (Karabey, 2005: 37).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişki açısından bakıldığında değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir bağlantı olduğu anlaşılmıştır. Tokgöz'ün (2012) araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile başka değişkenler arasındaki ilişkiye tam anlamıyla aracılık yaptığı görülmüş ve aracı bir rol oynadığı da ifade edilmiştir (Tokgöz, 2012: 117).

#### **2.4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişkisi**

Bazı araştırmacılara göre iş tatmini, örgütsel özdeşleşmenin bireysel faktörlerinden biri olarak kabul edilmiştir. İş tatmini bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttırarak, örgütle özdeşleşmelerine katkı sağlaması öngörülmektedir. Çünkü bireylerin işlerinden tatmin olmaları, örgütten beklentilerinin karşılandığını ve örgütün kendilerine verilen değeri algıladıklarını göstermektedir. Örgüt tarafından beklentileri karşılanan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları ve böylece örgütle özdeşleşmeleri sağlanabilecektir (Kanten, 2012; 188 ).

Sosyal Kimlik teorisi üzerine kurulmuş olan örgütsel özdeşleşme kavramı araştırmasında kendi değerleriyle örgüt değerlerinin uyumlu ve benliklerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların örgütlerine daha fazla adanmış oldukları ve üstelik işlerinden daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi vardır (Karanika et al., 2015:11).

Bu sonucu destekleyen başka bir makalede örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan çalışanlar, örgütün amaçları için daha fazla gayret göstermekte, verimlilikleri ve iş memnuniyetleri artmaktadır. Sonuçta müşteri memnuniyeti ve sadakati, dolayısıyla örgütün genel performansı artmaktadır (Akt. Erkutlu, 2015:227, Kaynak: Mael and Ashforth, 2001).

#### **2.4.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Katılım (Benimseme) İlişkisi**

İşe katılım ile ilgili kavramsal bilgiler bir önceki bölümde verildiği için bu bölümde kısaca örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisine değinilecektir. İşe katılım, bu kavramı yazına kazandıran öncülerden biri olan Kanungo (1982) tarafından “kişinin bir işle psikolojik olarak kendini tanımlaması (özdeşleşmesi)” şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tharmalingam and Bhatti, 2014: 53).

Morris, Hulbert ve Abrams (2000) işe katılımın örgütsel özdeşleşmenin öncüllerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde işe katılım ortak aklın kullanımını sağlamakta, çalışanlarda benlik kavramını geliştirmekte, gelişen benlik algısı çalışanların gelişmelerini ve örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Çalışanların işe katılımı, onların örgütleri üzerinde yüksek kontrole sahip oldukları algısını oluşturmakta ve bu duygu, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini artırmaktadır (Kesen, 2016: 468).

Edwards ve Peccei (2010) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel özdeşleşme ile işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (Akt. Sökmen vd., 2015: 128).

#### **2.4.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütle Aşırı Özdeşleşme Kavramı**

İncelemelerde örgütsel özdeşleşmenin örgütler için birçok faydalı yönünün olduğu ancak aşırı şekilde özdeşleşmenin de her aşırılık gibi, bazı mahzurlarının olduğu ortaya konmuştur.

Bazı araştırmacılara göre bu, örgütsel özdeşleşmenin “karanlık yüzü” olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmacılar hem bireysel açıdan hem örgütsel açıdan özdeşleşmişliğin potansiyel negatif etkileri ile ilgilenmiştir. Bu durumdaki işgörenler aşırı özdeşleşme sonucu, bireysel kimliğinin tamamen işi veya örgütü tarafından tüketilmesine maruz kalmakta ve örgütün hatalarını daha az görebilmekte ve bunları göstermede daha az isteklilik gösterebilmektedir (Kreiner and Ashforth, 2004: 2).

Benzer bir şekilde aşırı özdeşleşme, çalışanların örgütsel kurallar ahlaki olmasa bile sadık bir şekilde bu kuralları uygulamaya devamına neden olabilmektedir. Ayrıca aşırı özdeşleşme, bireylerde yeniliğe ve değişime direnç, antisosyal davranışlar, zarara giden projede ısrar etme ve bağınazlık gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Erkutlu, 2015:229).

#### **2.4.7. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşmişlik İlişkisi**

Yazın incelemesinde, örgütsel özdeşleşme kavramı ile mesleki özdeşleşme kavramının genelde birbirleri ile karıştırılan kavramlar olarak ifade edildiği görülmüştür.

Bu konuyla ilgili genel olarak ifade edilebilecek ayrım noktası şudur; bireyin örgütsel değerleri ve hedefleri benimsemesi ve bu doğrultuda gayret göstermesi, örgütsel özdeşleşmişlik olarak değerlendirilirken (örneğin Galatasaraylı, Beşiktaşlı, asker, polis, eğitimci vs...) benzer şekilde mesleki değerleri benimsemiş, mesleğiyle bütünleşmiş ve mesleğinden haz duyan kişilerin (doktor, öğretmen, bankacı, pilot vb...), davranışları da mesleki özdeşleşmişlik olarak ifade edilmektedir (Ashfort et al, 2008: 350-353).

Kısaca mesleki özdeşleşme, işgörenlerin mesleki kimlik algılarının diğer kimlik algılarının önüne geçmesi olarak ifade edilebilir (Tak vd., 2009:488). Başka bir yazında örgütsel özdeşleşmişlik, bireyin kendini örgüt üyeliği açısından tanımlama derecesi olarak ifade edilmekteyken; mesleki özdeşleşmişlik ise bireyin hayat idamesi için yaptığı işle tanımlanması ve bu işi yapanlara atfedilen ayırt edici bir nitelik olarak ifade edilmiştir. Örneğin bir doktorun, öğretmenin, polisin sadece mesleğini icra ederken değil; özel hayatında, çarşıda gezerken de bir doktor, bir öğretmen, bir polis gibi davranmasıdır. Yani çalışanın, kendisini mesleğe adanması, varlığını mesleğine armağan etmesi denilebilir (Enli Kalmaz, 2018:111).

Sonuç olarak mesleki özdeşleşmenin, örgütsel uygulamalar çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşıladığında ve onların mesleklerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri imkânını sağladığında, örgütsel özdeşleşmeye dönüşmesi beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, mesleki özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren bir unsurdur, ancak her mesleğiyle özdeşleşen çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi beklenmemelidir. Bu nedenle özellikle öğretmenlik, askerlik, doktorluk, avukatlık, polislik gibi belirli meslek gruplarında daha çok görülen mesleki özdeşleşmenin sağlanabilmesi için örgütlerin çalışanlarının ihtiyaç duyduğu unsurları karşılamaları gerekmektedir. Çünkü mesleki özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeye dönüştüğünde daha kıymetli hale gelmektedir (Kanten, 2012: 165-166).

## **2.5. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Çalışmalar**

Örgütsel çerçevede özdeşleşmeye olan ilgi, örgütsel davranış araştırmalarında bu kavramın önemli bir değişken olarak ortaya çıkmasından dolayı son yıllarda oldukça artmıştır. Özdeşleşmişlik bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde önemli etkilere sahiptir. Özellikle, örgütsel özdeşleşme, performans algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili bulunurken, işten ayrılma niyetleri ve personel devir oranı ile olumsuz olarak ilişkili bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme işteki anlamı, aidiyeti ve kontrolü geliştirmede yardımcı olması için de tartışılmıştır (Kreiner and Ashforth, 2004: 2).

Örgütsel özdeşleşmenin birey, grup ve örgüt düzeyinde farklı etkilerinin olması ve istenen örgütsel çıktılarda elde edilmesine katkı sağlaması nedeniyle, bu kavram ile ilgili farklı bakış açılarının doğmasına neden olmuştur. Yazında örgütsel özdeşleşmenin tanımlanmasına ve ölçülmesine dair geliştirilen modeller içerisinde en yaygın olarak kullanılanlar Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen “Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli” ile Scott ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen “Yapısal Özdeşleşme Modelidir”. Bu modeller aşağıda açıklanacaktır (Kanten, 2012: 166).

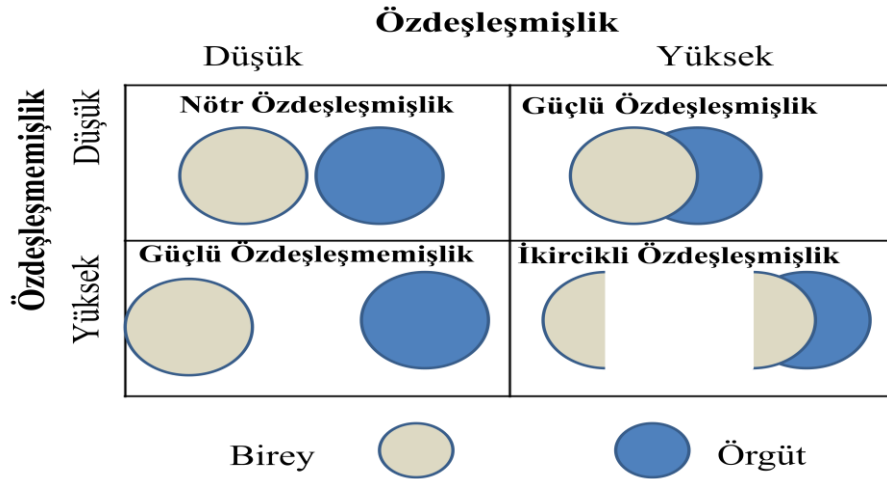
### **2.5.1. Kreiner ve Ashforth’un “Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli”**

Örgüt kuramcıları son dönemlerde temel özdeşleşme kavramının ötesine geçerek, daha geniş ve karmaşık bir örgütsel bağlılığın muhtemel boyutlarını da kapsayacak şekilde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaların arkasındaki düşünce, özdeşleşmişliğin bireylerin değişim esasına göre örgüte olan tek yönlü algısı şeklinde

değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışmaların çok önemli ve verimli sonuçları olmasına rağmen, genelde bu çalışmalar birbirleri ile örtüşen çalışmalar olmuştur. Bu modellerin özel ölçekleri ve geçerliliği üzerine yapılan birçok araştırmadan, çok azı bütünsel anlam ifade etmektedir. Bu nedenle bu çalışmayla Kreiner ve Ashforth (2004) iki sonuç elde etmeyi hedeflemiştir:

i. Kimlik teorisyenlerinin büyüyen ilgisiyle, genişletilmiş özdeşleşmişlik modelinde, Şekil 12’de gösterilen “Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli”ne göre özdeşleşmişlikte geçerliliği olan dört hücreden üçünün operasyonelleştirilmesi hedeflenmiştir. Benzer şekilde, bu hücrelerin birbirleri ile olan ilişkileri ve kendilerine özgü benzersiz yapıları bu araştırmayla açıklanmaya gayret edilmiştir. Açıkça özdeşleşmişliğin dört türü de model olarak birbiriyle ilişkilidir. Ancak özdeşleşme ve özdeşleşmeme modelleri tek yapıdır; sadece bir doğru üzerindeki farklı kutuplar olarak ifade edilebilecek şekilde yapılarıdır. İkircikli ve nötr özdeşleşmişlik modelleri, teorik olarak özdeşleşmişlik ve özdeşleşmemişliğin yüksek/düşük kombinasyonlarından meydana gelmiştir.

ii. Geçerliliğe ilişkin kriterleri sağlayan Şekil 12’deki gibi bir model oluşturulmuştur. Reade’in (2001) ifade ettiği gibi “Daha yeni yapılar olan özdeşleşmeme, ikircikli ve nötr özdeşleşmişliğin kabul görmüşlüğünü bırakın; örgütsel özdeşleşmişliğin bile hâlihazırda devamlı kullanılan kabul görmüş öncelleri yoktur.” Sonuç olarak, özdeşleşmişliğin dört şekliyle de ilişkili gibi görülen değişkenleri seçmek için geçmiş teorik ve uygulama araştırmalarından yararlanılmaktadır. Ancak bu genişletilmiş modelin öncellerini açıkça belgeleyen geçerli araştırmaların azlığı nedeniyle, bu çalışma mecburen keşfe yönelik olmuştur (Kreiner and Ashfort, 2004:6).



### Şekil 12. Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli

Kaynak: Kreiner and Ashfort (2004:6).

#### 2.5.1.1. Güçlü Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşmenin bireyin kimliğini oluşturan değerlerle, örgütün kimliğini oluşturan değerlerin örtüşmesi oranında güçlü olacağı Şekil 12’de “Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli”nde görülmekte ve yaptığımız genel yazın taramasından anlaşılmaktadır.

Bireyler çalıştıkları örgütün özelliklerini ne kadar benimserse ve bireyin örgüt üyesi olmasından kaynaklanan kimliği ne kadar belirgin hale gelirse, birey örgütüyle daha güçlü özdeşleşecektir (Taş, 2016: 68).

Başka bir ifadeyle örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgüt kimliğini ne kadar çok kullanırsa, örgütüyle o derece güçlü özdeşleştiği kabul edilmekte ve birey örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak çevrenmektedir. Örgüt üyesinin, kendini ne kadar örgütsel ilişkiyle tanımlar ve örgüt özelliklerini içselleştirirse, o kadar bu kimliği yansıtmaya yönelik düşüneneceği, davranacağı ve hareket yönünü algılayacağı değerlendirilmektedir (Topçu, 2015: 81-82).

Bu özdeşleşme biçiminde bireyin gelecekte örgütte devam edebilecek nitelikte ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunda olması söz konusudur. Eğer birey örgütle güçlü bir özdeşleşme arzusu içinde ise, kendi yaşamsal duygularıyla, örgütün yaşamı bütünleşik hale gelir. Bu duygusal bağın iki etkisi bulunmaktadır. İlki, bireyler arası dinamikleri harekete geçirmektedir. Birey bu şekilde, örgüt dışındaki bireylere karşı, belirli bir

örgütün üyesi olarak daha fazla işbirliği ve ortak çalışma odaklı davranmaktadır. Güçlü özdeşleşmenin ikinci etkisi ise; bireyin örgüt içerisindeki arkadaşlarına katkı sağlamak adına doğrudan ve ilave bir çaba ile gayret etmesidir (Yeşiltaş, 2012: 46).

Güçlü özdeşleşme, Kreiner ve Ashforth (2004) gibi bazı araştırmacılar tarafından, özdeşleşmeme veya kimliksizleşme kavramının tam zıddı olarak kabul edilmektedir. Bu iki kavram aynı düzlem üzerinde, yani aynı yapıda olan fakat zıt kutuplarda bulunan kavramlar olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla güçlü özdeşleşmenin neden ve sonuçlarının anlaşılmasının, özdeşleşmemenin veya kimliksizleşmenin de anlaşılmasına ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

### **2.5.1.2. Özdeşleşmeme**

Dukerich ve arkadaşları (1998) ile Ashforth (2001) gibi bazı araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılan özdeşleşmişliğin türlerinden biri de “özdeşleşmeme veya kimliksizleşme” kavramıdır. Özdeşleşmişliğin İngilizce karşılığı olan “Identification” kavramının zıddı olarak kullanılan “Disidentification” dilimize özdeşleşmeme veya kimliksizleşme kavramının tam karşılığı olarak kabul edilmektedir. Özdeşleşmeme, bireyin örgütü tanımlarken “aynı değer ve prensiplere sahip olduğuna inanmadığında” ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Elsbach (1999) özdeşleşmeme sürecinin örgütten aktif olarak ayrılma süreci olduğunu ifade etmiştir. Üyelere uygulandığında özdeşleşmeme, örgütün misyonundan, kültüründen ve odak olarak tanımlanan yönlerinden, bireyin şuurlu ve bilinçli olarak, kendi kimliğini ve şöhretini ayırması durumu olarak ifade edilmektedir (Kreiner and Ashfort, 2004:6-7).

Sonuç olarak bir örnekle ifade edecek olursak; bir farmakoloji firmasının kanserli hastalar için bir tedavi yöntemi bulması durumunda, bu başarının motivasyonu ile firmanın çalışanlarının özdeşleşme düzeylerinin artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu tedavi yönteminin firmaya fahiş kâr sağlayacak şekilde çok pahalı olması durumunda ise, çalışanlar vicdanen özdeşleşmeme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Çünkü, çalışanların kişisel değerleri ile örgüt değerleri ters düşmektedir. Bu örnek, özdeşleşme ve kimliksizleşme durumlarının birbirlerine zıt olduklarını, fakat aralarında ince bir sınır olduğunu ortaya koymaktadır (Karalar, 2015: 82).

### 2.5.1.3. İkircikli/ Kararsız Özdeşleşme

İngilizce “Ambivalent Identificatin” olarak kullanılan bu kavramın tam karşılığı yapılan araştırmalarda “ikircikli” sözcüğüne denk gelmektedir. Ancak çoğu yazar tarafından “Kararsız Özdeşleşme” olarak da kullanılmıştır.

İkircikli özdeşleşme kavramı, Dukerich ve arkadaşları (1998) ile Ashforth (2001) gibi bazı araştırmacılar tarafından geliştirilen özdeşleşmişliğin türlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Karışıklığın ve çok sesliliğin olduğu modern örgütler ve değerlere, hedeflere ve inançlara bağlılıkta gevşek olan sıradan bir birey, örgütün bazı yönleriyle özdeşleşirken, bazı yönleriyle özdeşleşmeyebilir. Bu duruma “İkircikli/Kararsız Özdeşleşme” ya da “Shizo-Şizo veya Conflicted-Çekişmeli Özdeşleşme” denilmiştir. Toplumsal psikoloji uzmanları evlilik ve arkadaşlık gibi insanlar arası ilişkilerdeki karmaşıklığı uzun süre incelemişler ve şunları tespit etmişlerdir (Kreiner and Ashforth, 2004:4):

- i. Bireyler bilinçli olarak diğer varlıkların pozitif ve negatif yönlerine katılma yetenekleri vardır.
- ii. Bireyler bu varlıklara karşı karışık/ikircikli durumlarını uzun süre hatta yıllarca muhafaza edebilirler.

Kısaca bu durumu bir örnekle açıklayabiliriz: Toplumda bazı bireyler fiyatların düşürülmesi konusunu desteklemekle bu düşüncede olan kişilerle özdeşleşmişlerdir. Ancak bu bireyler aynı zamanda kalitenin düşürülmesine karşıdırlar ve özdeşleşmemişlerdir. Daha önce de ifade edildiği gibi bireyler, örgütleriyle veya örgütlerin bazı yönleriyle özdeşleşme veya kimlik uyuşması algılarına, bazı bireyler de örgütleriyle veya örgütün bazı yönleriyle kimlik uyumsuzluğu ya da özdeşleşmeme algısı yaşayabilmektedir.

Örgüt üyeleri aşağıdaki durumlarda değişik derecede ikircikli ya da karmaşık özdeşleşme gösterebilirler (Kreiner and Ashforth, 2004: 4):

- i. Eğer bireyler, örgüt için diğer türlü daha faydalı yerlere tahsis edilebilecek kıymetli bilişsel ve duygusal kaynaklar kullanıyorsa,
- ii. Belirlenen hedefin üstünde veya yakınında performans göstermekte gönülsüz davranıyorsa.



Sonuç olarak pozitif ilişkilere sebep olan ikircikli özdeşleşme elemanlarının çoğunun örgüt tarafından teşvik edilmesi tavsiye edilmekteyken, negatiflik yansıtan elemanların engellenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca bu tür karışık mesajların ikircikli bireylerin daha izole ve stresli olmalarına neden olduğu kadar, ikiyüzlülük algısına ve uyum sağlama baskısına da neden olduğu belirtilmiştir (Kreiner and Ashforth, 2004:4).

#### **2.5.1.4. Nötr/Tarafsız Özdeşleşme**

Nötr özdeşleşmişlik Krein ve Ashforth (2004) tarafından, Elsbach'ın (1999) "Neutral Identification" olarak kavramsallaştırdığı bu kavram, dilimize "Nötr veya Tarafsız Özdeşleşmişlik" olarak tercüme edilmiştir. Kısaca bireyin benlik algısının arttıkça, örgüte olan özdeşleşmesinin ve özdeşleşmemesinin açık bir şekilde görülmemesine dayandırılmaktadır. Örneğin bir hakimin işi gereği, her iki tarafın bir tartışmaya karıştığı bir olayda, tarafsız kalmak zorunluluğu veya bir işçinin patronuyla ne kimlik örtüşmesi, nede kimlik ayrılığı algılamaması durumu örneği bu kapsamdadır.

Elsbach'a göre; bireyin, özdeşleşme veya özdeşleşmeme davranışlarından hiçbirini sergilememesi, hatta dikkat çekici bir şekilde olsa da, kişinin bağlılığının zayıflığı kabul edilebilir düzeyde olsa bile, bu kapsamda değerlendirilebilir. Yani, nötr/tarafsız özdeşleşmişlik, sadece algının ve bağlılığın olmamasından daha ziyade, kendi başına bilişsel bir durum ve kendi kendini tanımlama biçimi olabilir. Belki, bazı durumlarda birey örgütle olan tecrübelerinden dolayı, bilinçli olarak aşırı bağlılıktan kaçınmaktadır. Bu nedenle nötr özdeşleşme örgütte, örgütsel özdeşleşmişliğin ve özdeşleşmemişliğin gerçekten eksikliği durumundaki bireylerin, kendilerini tanımladıkları durum olarak ifade edilebilir. Sonuç olarak, kendini örgüte karşı tarafsız şekilde nitelendiren birey, muhtemelen daha az adanmışlık algısına sahip olacak ve örgüt amaçlarına daha az katkıda bulunacaktır (Kreiner and Ashforth, 2004: 5).

#### **2.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli**

Scott ve arkadaşları (1998) yapısalcı modeli, adanmışlık sürecini, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmeyi en iyi şekilde açıklayan teori olarak ifade etmektedir. Yapısalcı teori, özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci olarak tanımlamakta hem de bu sürecin bir ürünü olarak ele almaktadır (Yeşiltaş, 2012:46).

Scott ve arkadaşları (1998) yapısal özdeşleşme modelini, araştırmacılarla örgütsel özdeşleşmenin karmaşık ve etkileşimli doğasını iki başlığa dikkat çekerek tartışmıştır. Bunlar, ikilik ve çoğulculuk olarak isimlendirilmiştir (Kuhn and Nelson, 2002: 7-8).

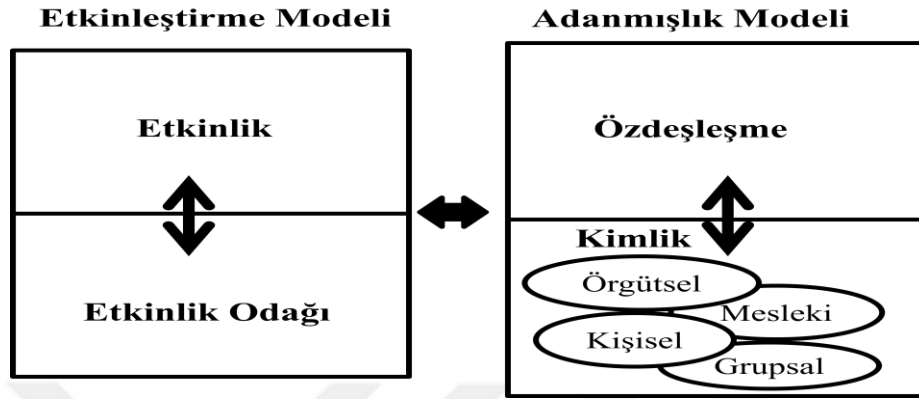
Scott ve arkadaşları (1998) örgütsel özdeşleşme kavramıyla, özdeşleşme-kimlik kavramını bütünleştirerek; “ikilik” kavramını eylem-yapı kavramlarını kapsayacak şekilde işgörenlerin çoğulcu kimlikleri içindeki ve kimlikleri arasındaki ilişkileri sergileyen davranışlara dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içeren bir model geliştirerek buna “çoğulculuk” kavramını ilave etmişlerdir. Daha sonraki çalışmalarla Giddens’in (1984) yapısal özdeşleşme kuramı geliştirilerek: “durumsal eylem” modeli adıyla bu modele ilave edilmiştir (Tüzün, 2006: 91).

### **2.5.2.1. İkilik**

İkilik olarak ifade edilen kavramda; Giddens'i (1984) takiben, araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin (örneğin, kurallar ve kaynaklar) hem çevrenin hem de eylemlerin çıktılarının oluşturduğu sistemi (yani aktörler arasındaki çoğaltılan ilişkiler) bir “ikilik” yapısı başlığında, iyi bir şekilde kavramsallaştırılabileceğini iddia etmişlerdir. Bu düşünceye göre özdeşleşme, kişinin bir veya daha fazla kimliğe bağlılığını gösteren iletişime ve algıya dayalı eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemler, bireysel ve ortak kurallar ve kaynaklar dizisine eş zamanlı olarak dikkat çekmekte ve katkıda bulunmaktadır.

İkilik perspektifinden bakıldığında, kimlik ve özdeşleşmişlik eşdeğer kavramlar değildir. Kimlik kavramı, çevresel ve sözlü eylemlerin sonucu bakımından, yapısal olarak değerlendirilmekte olup; bireylerin kendini ifade etmek için oluşturduğu “toplum gönüllüsü, anne, vekil veya temsilci gibi” tanımlama tiplerine dayanan kolektif bir kaynaktır. Bunlar gibi kimlikler, sadece bireysel düşüncenin değil, sosyal yapının da bir ürünüdür. Özdeşleşme, bununla birlikte, koordine edilmiş ortak katılımlı etkinliklerden oluşan, kimlik yapılarını kapsayan, şekillendiren, açıklayan ve dönüştüren bir süreçtir. Toplum gönüllüleri, anneler ve vekiller veya temsilciler, duygusal eylemleriyle kimlik yapıları üzerine dikkat çekmektedirler. Böyle yaparak, bu eylemlerle sadece bireysel kimliklerini oluşturmazlar, aynı zamanda dayandıkları kimlik yapılarını oluşturmakta, geliştirmekte ve yeniden şekillendirmektedirler. Öyleyse kimlikler, özdeşleşmişliğin hem kaynakları hem de hedefleridir. Bu “ikilik” penceresinden bakıldığında, örgütsel

özdeşleşmişlik, sadece basit bir şekilde bireyi tepeden tırnağa şekillendiren bir süreç olarak görülmemeli, aynı zamanda üyeleri bağlayan örgütsel kimlik yapısını şekillendiren bir süreç olarak görülmelidir (Kuhn and Nelson, 2002: 7-8).



**Şekil 13. Özdeşlemenin Yapısal Modeli (Kimlik ve Özdeşleme İkiliği)**

Kaynak: Scott et al. (1998); aktaran Karalar (2015: 91)

Şekil 13'ün sol tarafında, etkinleştirilen faaliyet türleri ve seçilen faaliyet odağı arasındaki ilişki gösterilmektedir. Sağ tarafta gruplar, kişiler, örgütler ve meslek aracılığı ile oluşan kimlik unsuru ve bu sayılan araçların konu oldukları özdeşleşme kavramı gösterilmektedir. Ayrıca, etkinlikler ile özdeşleşme ve kimlik arasındaki etkileşim görülmektedir.

Sonuç olarak özdeşleşme kavramı, bireyin adanmışlığını sergilediği davranışları, kimlik kavramı ise "Biz kimiz?" sorusunu cevaplamak için ana fonksiyon görevi icra eden belirlenmiş kurallar ve faktörler olarak ifade edilmiştir. Kısaca ifade edilirse "özdeşleşme süreci" veya "adanmışlık süreci" kimlik ile özdeşleşme arasındaki münasebeti sergilemektedir (Topçu, 2015: 87).

#### **2.5.2.2. Çoğulculuk/Yapının Bölgeselliği**

Çoğulculuk (Multiplicity) kavramı bazı yazarlar tarafından "yapının bölgeselliği" olarak dilimizde kullanılmıştır. Bu kavram ise Scott ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları özdeşleşmişlik süreci incelemelerinin sonucunda, birey ve ortakların oluşturduğu çoklu kimlik belgesini göz önüne almaları gerekliliği iddialarıyla ortaya çıkmıştır.

Kimlik üzerine çalışma yapan teorisyenlere dayanarak, Kenneth Burke (1937) bireysel benliğimizi, kısmen çatışma sürecinde olan iş birliği durumundaki "biz" olarak

ifade etmiştir. Örgüt hayatında bireyler için belli etkinliklerde daha az veya daha çok belirginleşen birçok olası kimlik yapıları mevcuttur (etnik köken, meslek, inanç, cinsiyet, bölge, çalışma ekibi ve örgüt...gibi). Aynı zamanda, bireylerin değişik durumlar karşısında da değişik kimlikler kullanmayı tercih etmeleri muhtemeldir. Bireylerin bu çoklu kimliklerini etkinlikleri esnasında nasıl kullanmayı becerebildiklerine dair birçok araştırmacı incelemede bulunmuştur (Kuhn and Nelson, 2002: 7-8).

Scott ve arkadaşları (1998) örgütsel yaşamla ilgili özellikle dört kimlik yapısı belirlemiştir: Bireysel, grupsal, örgütsel ve mesleki kimlik. Örgütsel kimlik kapsamında bu dört kimlik yapısı örtüşmektedir. Her kimlik yapısının analiz seviyesi farklıdır ancak hepsi ayrı ayrı önemlidir. Bu dört kimlik yapısının temelini kavramak, yani kimliklerin bölgeselleşmesini ve birbirleriyle ilişkisini anlamak açısından faydalı olacaktır. Giddens (1984) yapısal modelinde, bölgeselleşmenin dört biçimini kimlik bölgelerinin özellikleri olarak ifade etmiştir (Tüzün, 2006: 94).

### **2.5.2.3. Durumsal Eylem**

Yapısal özdeşleşme kuramının üçüncü boyutunu oluşturan bu kavram, özdeşleşmenin durumsal davranışlarına yönelik yönünü incelemektedir. Özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra, bu kavram hangi durumların özdeşleşmeyi oluşturduğu üzerinde durmuştur. Neticede özdeşleşme süreci, bir durumdan diğerine farklılık arz eden bir kavram olarak ifade edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili araştırmacılar sosyal kimlik teorisi, benlik sınıflandırma teorisi, kimliğin ve özdeşleşmenin durumsallığı üzerinde durmuştur. Giddens (1984) işyerinde bireylerin günlük faaliyetlerinin, özdeşleşmenin teşekkülünde temel oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışanların sıradan ve sıradan olmayan faaliyetlerinin etkileşimi onların özdeşleşmelerine çeşitli düzeylerde yansımaktadır. Yani onların örgütsel özdeşleşmelerini değişik düzeylerde şekillendirmektedir (Tüzün, 2006: 95).

### **2.5.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli**

Değer temelli özdeşleşme kavramı, Reade'in (2001) üzerinde durduğu bir özdeşleşme metodu olup, bir tarafta bireyin değer ve inancı, diğer tarafta ise örgütün değer ve inançları yer almaktadır. Her iki değer ve inancın ortak noktada buluşması, psikolojik bağlılığın meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu alanda en çok kullanılan ve

en geçerli yöntemlerden biri de bireyin benlik kavramını da içine alan sosyal kimlik temelli özdeşleşmedir.

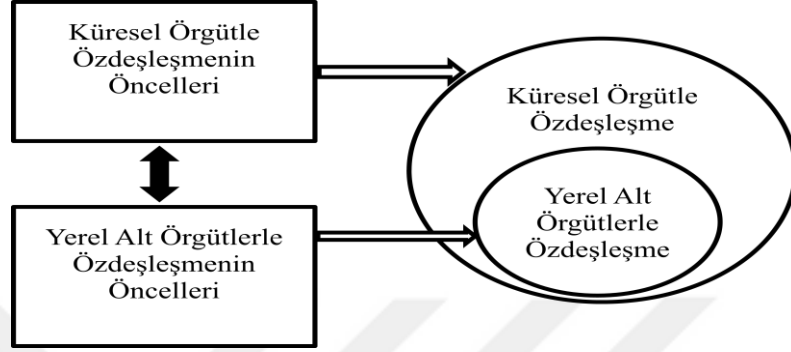
Reade, genelde birey ve örgüt arasındaki ortak değerler ve hedefler üzerinden ölçülen örgütsel özdeşleşmenin, örgütün bütünsel uyumu yönüyle de incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Uyum süreci, özellikle alt üniteleri coğrafik ve kültürel olarak farklılık arzeden geniş ve karmaşık çok uluslu örgütlerde önemlidir. Araştırmacı, böyle uluslararası örgütlerdeki gibi çift kimlikli yönetimlerin, bir mantıkla özdeşleşmeyi artırıcı faktörlerin her yerde aynı seviyede etkili olmayacağını kabul ettiğinden, yerel temsilciliklerin örgütsel özdeşleşmeyi artırmak için gerekli faktörleri saptamasını önermiştir. Uluslararası şirketlerde insan kaynakları ve gelişen ekonomiler üzerine gitgide artan araştırmalar yapılmasına rağmen, örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırma oldukça azdır ve bu şirketler üzerine uygulama ise yok denecek kadar azdır (Reade, 2001:1269-1270).

Reade (2001) çalışmasında örgütsel özdeşleşmelerin derecelerini ve öncüllerini ele almıştır. Örgütler personelinin aynı zamanda birden fazla üyesi oldukları, iç içe geçmiş gruplardan oluşmaktadır. Buna göre; örgüt içindeki bazı iş gruplarının üyeleri, örgüt içi diğer iş gruplarına karşı farklı tavır sergiledikleri gibi, bazı iş grupları da örgüte karşı farklı tavırlar sergileyebilmektedir.

Reade (2001) bu tespitini “çiftli” özdeşleşme şeklinde de tanımlamıştır (Erkutlu, 2015: 219-220). Reade’in (2001) Şekil 14’te görüldüğü gibi çalışmasının odak noktası, bu örgütlerin yerel örgüt uzantıları ile küresel bir girişim olarak uluslararası şirketlerin özdeşleşme öncelleri arasında bir farklılık olup olmadığına karar vermektir. Bu konuda seyrek olan yazın, her iki seviyede farklı etkinin söz konusu olacağını, yani yerel örgüt uzantıları ile uluslararası şirketlerin farklı öncül grupları tarafından etkileneceğini savunmuştur. Daha ileri düzeyde araştırma yapan Zaccaro ve Dobbins (1989), tek ülke şartlarında, alt ünite seviyesi özelliklerini gösteren öncellerin, alt ünitelerle olan adanmışlık ilişkilerinin önemli derecede doğrulandığını bildirmiştir (Reade, 2001:1272-1273).

Reade’e göre araştırma henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen, Sosyal Kimlik Teorisi, örgütsel özdeşleşmenin öncelleri modelinin gelişimine temel oluşturmasını sağlamıştır. Reade araştırmasında özdeşleşmeye öncel olarak önerilen

yedi hipotezden aşağıdaki ilk dördünün (örgütün itibarı, örgütün ayırt ediciliği, üstlerin takdir ve desteği ile kariyer fırsatları) hem yerel hem de global anlamda özdeşleşmeyi besleyen faktörler araştırmasında istatistiki olarak güçlü pozitif ilişkilerini tespit etmiş olup, diğer öncellerin aynı derece pozitif etkili faktörler olmadığını istatistiki olarak ifade etmiştir (Reade, 2001:1273-1277).



**Şekil 14. Reade'in Uluslararası Şirketlerde Temel Özdeşleme Modeli**

Kaynak: Reade (2001: 1273)

i. **Örgütün İtibarı:** Sosyal Kimlik Teorisine göre bireyler öz saygınlıklarını artırmak için itibarlı ve seçkin bir gruba üye olmak eğilimindedirler. Örgütlere uyarladığımızda, örgütün itibarı ve seçkinliği, bireyin öz saygısını ve örgüte olan özdeşleşmesini artıracakı düşünülmektedir.

ii. **Örgütün Ayırt Ediciliği:** Ayırt edicilik “örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgüt üyeleri için bir daha keskin ve seçkin tanım sağlayan unsurlardır. Örgüt itibarı ve seçkinliğinin, personelin özdeşleşmesi ile yüksek seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

iii. **Üstlerin Takdiri ve Desteği:** Üstlerin desteği, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkla yüksek derece ilişkili olarak gösterilmiştir. Yoon ve arkadaşları (1994) yönetim desteğinin örgütsel adanmaya, emsal çalışan desteğinden daha fazla pozitif katkıda bulunduğunu göstermişlerdir.

iv. **Kariyer Fırsatı:** Bireysel gelişimin, örgütsel özdeşleşmeyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bireysel gelişim iki amaç hedeflenmekte olup bunlar; bireyin kariyer potansiyelini tamamlaması ve terfi yoluyla kariyer ilerlemesi fırsatı sunulmasıdır. Kariyer fırsatları, örgütlerin çalışanlarıyla özdeşleşmesini sağlayan en önemli unsurlardan ve öncellerden iş memnuniyetiyle yüksek derecede ilişkili bulunmuştur.

## 2.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanmasında olduğu gibi boyutlarının tespitinde ve örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde de farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları geliştirmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarının geliştirilmesine ve ölçülmesine yönelik ilk deneysel çalışma 1969 yılında Brown tarafından yapılmıştır. Brown çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün cazibesinde olmak, örgütsel ve bireysel amaçların uyumu, örgüte sadakat, bireyin kimliğini tanımlamada örgüt üyeliğini referans olmak üzere dört boyut altında ifade etmiştir. Daha sonra ise Lee (1969, 1971) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin “üyelik, sadakat ve ortak özellikler” olmak üzere üç boyutlu bir özellik taşıdığını belirtmiştir (Kanten, 2008:171).

Yazın taramasında ve örgütsel özdeşleşme araştırmalarında çeşitli boyutlardan bahsedilmekte olduğu görülmüştür. Ancak güncel araştırmacıların çoğu tarafından da örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal, değerlendirici ve davranışsal olmak üzere dört boyutu olduğu genel kabul görmüştür. Gerçekte bireyler, ancak duygu, düşünce ve davranışları ile bir örgütle özdeşleşebilirler (Erkutlu, 2015: 215).

<b>Odak Noktaları</b>					
<b>B o y u t l a r</b>		<b>Bireysel Kimlik</b>	<b>Sosyal Kimlik</b>		
	<b>Bilişsel</b>	<b>Kariyer</b>	<b>Grup</b>	<b>Örgüt</b>	<b>Meslek</b>
	<b>Duygusal</b>				
	<b>Davranışsal</b>				
	<b>Değerlendirme</b>				

### Şekil 15. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Odak Noktaları

Kaynak: Van et al. (2005:193).

Sonuç olarak sosyal kimlik teorisine uygun olarak, örgütsel özdeşleşmenin aşağıda açıklandığı gibi bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal boyutu vardır (Van et al., 2005:192). Şekil 15’te örgütsel özdeşleşmenin boyutları ve odaklarının birleşiminden oluşan matris yapı sunulmuştur. Bu kapsamda kısaca ifade edersek örgütsel özdeşleşmenin esasını oluşturan “sosyal kimliğin” boyutları kısaca şöyledir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013; İşcan ve Karabey, 2009:42-43):

- Bilişsel boyut; belli bir gruba aidiyet bilgisi,
- Duygusal boyut; belli bir gruba duygusal bağlılık,
- Değerlendirme boyutu; gruba dışarıdan gelen değer çağrışımı,
- Davranışsal boyut; kimliğin davranışsal yönünü eklemiştirlerdir.

Van Dick ve arkadaşları (2004) tarafından 233 Alman okul öğretmeni ve 358 bankacı üzerinde yapılan çalışmaya göre, örgütsel özdeşleşmenin dört boyutu ve “kariyer, meslek, takım, örgütle özdeşleşme” gibi farklı odak noktalarının işle ilgili davranış ve tutumları etkilediği tespit edilmiştir (Dirin, 2014: 59). Aslında örgütsel özdeşleşmenin de temelini oluşturan sosyal kimliğin boyutlandırılmasıyla paralellik arz eden örgütsel özdeşleşme ile ilgili detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

### **2.6.1. Bilişsel Boyut**

Belli bir gruba üye olduğunun şuurunda olmayı ifade etmektedir. Birey bir kez kendisinin örgüt içerisinde bir sınıflandırmaya dahil olduğunu algıladıktan ve kabul ettikten sonra, diğer üç boyut devreye girmektedir (Dirin, 2014:58).

Van Dick ve arkadaşları tarafından da makalelerinde bilişsel boyutun örgütsel özdeşleşmenin en önemli ve zorunlu boyutu olduğu belirtilmiştir. Bireyin bir grup içinde kendisini belli bir kategoride değerlendirmeden (kendini sınıflandırmadan), bahse konu grupla özdeşleşmesinin, sosyal kimlik teorisine göre mümkün olmayacağı vurgulanmıştır. Bireyin bilişsel boyutu gerçekleştirmesinden sonra diğer boyutların hayata geçirmesinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir (Van et al, 2004: 173).

Ashforth ve Mael (1989) bilinçsel boyut hakkında yazdığı makalede, Tolman’ın (1943) ifadesiyle; sosyal özdeşleşmenin, grupsal özdeşleşme konseptinden çıkarılan değerli bir kavram olarak görüldüğünü belirtmektedirler. (Gerçi yazarlar sosyal özdeşleşme ile grup özdeşleşmesinin birbirlerinin yerine kullanılabileceğini ilave etmişlerdir.) Yazarlar, grup özdeşleşmesinin dört temelden meydana geldiğini ifade etmiştir. Bunlardan biri bilişsel yapıdır, özdeşleşmenin herhangi bir özel davranışla veya duygusal bir durumla ilintili olmak zorunda olmayan boyutu olarak incelenmiştir. Buna göre; özdeşleşmek için, bireyin öncelikle grubun hedefleri doğrultusunda gayretlerini genişletmeye ihtiyacı yoktur; bilakis, bir bireyin psikolojik olarak, sadece grupla kader birliği yaptığını algılamaya ihtiyacı vardır (Ashforth and Mael, 1989:21).



### **2.6.2. Duygusal Boyut**

Bir gruba olan duygusal bağılılığı ifade etmektedir. Grubun bir parçası olmaktan dolayı duyulan gururla ilgili olmakla birlikte, bireyin grubu ile ilgili pozitif imaj oluşturmada veya pozitif bir sosyal kimlik geliştirmesinde önemlidir (Özdemir, 2007: 69).

Bireyin üyesi olduğu örgütün özelliklerini değerlendirmesi sonucunda örgütle pozitif veya negatif ilişkiler oluşturması safhasıdır. Bu boyuttaki değerlendirme sürecinde üçüncü boyut olan değerlendirme boyutu da eş zamanlı olarak devreye girmektedir. Birey, örgüt üyelerini diğer örgüt içi üyeler veya örgüt dışı üyelerle karşılaştırarak değerlendirmede bulunmaktadır (Dirin, 2014:59).

### **2.6.3. Davranışsal Boyut**

Genel bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmişliği en iyi ifade eden olgular, pozitif örgütsel davranışlardır. Bazı araştırmacılar ilk boyut olan bilişsel boyutun bireyde oluşmasından sonra, diğer boyutların ortaya çıkacağını savunmuşlardır. Bu üç boyutun hangi sırayla çıkacağı konusunda bir mutabakat olmamakla birlikte, birbirleri ile ilişkili oldukları kabul edilmiştir. Buradan da anlaşılmaktadır ki bilgiler, duygular ve değerlendirmeler davranışa dönüştüğünde ancak anlamlı bir sonuç çıkacaktır (İşcan ve Karabey, 2009: 42).

Diğer bazı araştırmacılar da davranışsal boyutu, örgütsel değerlere ve geleneklere katılım gibi, grupları tanımlayıcı davranışlara katılım olarak ifade etmiştir. Genel bir hipotez olarak, özellikle özdeşleşmenin odağına karşılık gelen grup performansının, bazı yönlerinin kişisel özdeşleşmeden etkilenebileceği ayrıca öne sürülmüştür. Örneğin, bir kişinin özdeşleşme odak noktası kariyer hedefi üzerindeyse, bireysel kariyer amacıyla bu kişinin örgütsel davranışlara konsantre olması beklenmektedir. Diğer taraftan, eğer birey örgütü ile çok iyi özdeşleşmişse, bu kişinin ekstra rol davranışları ve düşük devamsızlık sergilemesi gibi bireysel davranışlarını, örgüt performansını artırmaya katkıda bulunacak yönde, geliştirmesi beklenmektedir (Dick and Vagner, 2002: 132).

Bu kapsamda, davranışsal boyut kavramının en azından diğer boyutlarla eşit derece veya daha önemli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak hiçbir tutum veya düşünce, davranış olarak performansa yansımada, etkisi görülemeyecektir.

#### **2.6.4. Değerlendirme Boyutu**

Van Dick ve arkadaşları tarafından örgütsel özdeşleşmenin değerlendirme boyutu, örgüt veya grup hakkında içeriden veya dışarıdan atfedilen kıymet ve değer olarak ifade edilmektedir. İlk üç boyutu hayata geçiren çalışanların, diğer grup üyeleri hakkındaki kıymetlendirmeleri de bu kapsamda ifade edilmiştir (Van et al, 2004:172-173).

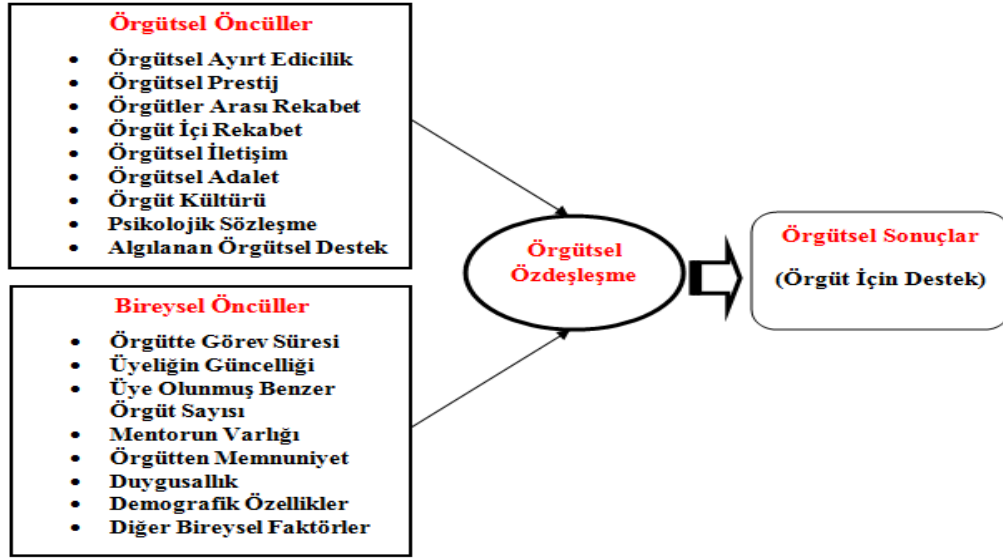
Başka bir yazında da örgütsel özdeşleşmenin değerlendirme boyutu, dış çevrenin örgüt hakkındaki düşüncesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar tarafından kendi grubunun iyi veya kötü olduğunu düşünmek ya da diğer gruba göre mukayesede onlardan daha iyi veya kötü olduğunu düşünmek gibi pozitif veya negatif tepkiler ile oluşan değerlendirmelerden oluşmaktadır (Özdemir, 2007: 69).

Sonuç olarak örgütle ilgili değerlendirmelerin pozitif olmasının, çalışanların iş memnuniyetinde artış sağlayacağı ifade edilmektedir (Lee et al, 2015: 2-3).

#### **2.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncelleri**

Özdeşleşmenin en belirleyici faktörlerden birisi de çalışanların örgüt amaç ve değerlerine inanmasıdır. Örgütüyle aynı değerleri paylaşan çalışanların, örgüte katkılarının tahmin edilenden daha fazla olacağı ifade edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin sağladığı bu özellikler, iş yaşamında bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesinde, kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kanten, 2012: 177).

Mael ve Ashforth'un yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin korelasyon çalışmasının kesit dizaynı, gününbirlik deneylere müsaade etmemesine rağmen, ortaya konulan özdeşleme korelasyonu, kavramsal açıklığı artırmak amacıyla önceller ve sonuçlar olarak iki grupta toplanmıştır. Aşağıda görüleceği gibi örgütsel özdeşleşme öncülleri örgütsel öncüller ve bireysel öncüller olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Örgütsel özdeşleşme bağlantısı Şekil 16'da sunulmuştur (Mael and Ashforth, 1992:107):



## Şekil 16. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Kaynak: Mael and Ashforth (1992:107).

### 2.7.1. Örgütsel Öncüller

Mael ve Ashforth (1992:107) yaptıkları araştırmada örgütsel öncüller kapsamında; örgütsel ayırt edicilik, örgütsel prestij, örgütler arası rekabet ve örgüt içi rekabeti belirlemiştir. Ayrıca sonradan bazı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olduğu kabul edilen tabloda bulunmayan diğer örgütsel faktörlerden bazıları; örgütsel iletişim, iş yerinde özerklik, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek, işin özellikleri ve diğer faktörler sayılmıştır (Kanten, 2012: 177).

Bu konuyla ilgi Şekil 16'daki tabloyu geliştiren Mael ve Ashforth'un (1992) tespit ettiği bazı örgütsel öncül kavramlarının ve alanyazınında öncüller olarak genel kabul gören bazı kavramların açıklamaları aşağıda sunulmuştur (Mael and Ashforth, 1992: 107).

#### 2.7.1.1. Örgütsel Ayırt Edicilik

Ayırt edicilik hususunun örgütü diğerlerinden ayıran maddi ve maddi olmayan imkân ve kabiliyetleri kapsadığı değerlendirildiğinde, örgütsel iletişim, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek ve işin özellikleri gibi kavramlar bu bölümde sayılabilir. Ashfort ve Mael (1989, 1996), eğer bir örgüt diğerlerine nazaran değerler ve hedefler olarak diğerlerinden ayırt edilebilir derece

farklıysa, güçlü ve sürekli bir kimliği varsa, çalışanların bu örgütle özdeşleşme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir (Edward, 2005:225).

### **2.7.1.2. Örgütsel Prestij**

Örgütsel prestij, aynı zamanda örgütsel imaj, saygınlık ve itibar olarak da ifade edilmektedir. Bir örgütün itibarı ne kadar yüksek olursa, çalışanlarının saygınlığı da o derece yüksek olacaktır (Mael and Ashforth, 1992: 107). Benzer şekilde bir çalışma da March ve Simon (1975) tarafından yapılmış; araştırmacılar bir grubun algılanan itibarının ne kadar yüksek ise bireyin onunla özdeşleşme eğiliminin o kadar kuvvetli olacağını ve bunun tersinin de geçerli olduğunu ifade etmişlerdir (Polat, 2009: 27).

### **2.7.1.3. Örgütler Arası Rekabet**

Örgütler arası rekabet, diğer örgütler ile olan farklılıkları ortaya koyarak üyelerinin kendi örgütlerinin yeteneklerini ve varlıklarını fark edebilmelerini sağlamakta, bu durum da çalışanların, örgütleri ile özdeşleşmeleri sonucunu doğurmaktadır (Karalar, 2015:97).

Brown ve Ross (1982) örgütler arası rekabetin grup sınırlarını daha keskinleştirdiğini, değerlerin ve normların altını daha kalınca çizdiğini ve “biz ile onlar” ayrımını daha da belirginleştirdiğini ve sonuçta bu değişikliklerin örgütsel özdeşleşmeyi daha da kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir (Aktaran: Mael and Ashforth, 1992: 107).

### **2.7.1.4. Örgüt İçi Rekabet**

Dördüncü öncel olarak ifade edilen ve olumsuz bir kavram olarak görülen örgüt içi rekabet ise, aslında yöneticiler tarafından etkili bir şekilde yönetilebildiği takdirde, çalışanların özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunabilmektedir (Karalar, 2015: 97). Aksi takdirde örgüt içindeki gruplar arası rekabet, grupların uyumunu azaltacak ve bireysel rekabete ve bütünden ziyade, alt ünitelere odaklanmayı tetikleyeceğinden olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Mael and Ashforth, 1992: 108).

Örgüt içi rekabetin kısmen örgüt içi çatışma konusunu da kapsadığı düşünülmektedir. Çatışma ve işbirliği birbirinin tam zıttı iki kavram olarak görülmesine rağmen, hiçbir çatışmanın yaşanmadığı örgütlerde ilgisizlik, geri çekilme ve entropi oluşumlarının örgüte zarar vereceği düşünülmektedir. Bu yüzden örgütün hayatının devamı için yıkıcı boyutta olmaması kaydıyla, bir miktar çatışmanın ve rekabetin varlığı arzu edilen bir durumdur (Dirin, 2012: 64).

### **2.7.1.5. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgütler açısından insanın “damarlarında akan kan” gibi önemli görülmüştür (Koçel, 2011: 611). Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklıkça örgüt içi iletişim güçleşmekte ve kaliteli iletişime ihtiyaç artmaktadır (Eroğlu, 2011; 119). Örgütlerin anlaşmalarını ve koordinasyon içinde çalışmalarını sağlayan örgütsel iletişim, bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Durğun, 2006: 119).

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Cilasun, 2016: 21).

### **2.7.1.6. Örgütsel Adalet**

Günlük dilimizde adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak anlam bulmaktadır. İlişkilerde bir davranışın veya olayın, hak ve hukuk açısından uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel ortamlar için kullanılan “örgütsel adalet” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin davranışlarının adalete uygunluğunu tanımlamak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69).

### **2.7.1.7. Örgüt Kültürü**

Örgütsel kültür; genel olarak benimsenen, üyeler için iş hayatını anlamlı hale getiren ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar, tutumlar ve değerler topluluğudur (Barlı, 2010:435). Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, inançların ve davranış şekillerinin çalışanların örgüte yönelik tüm tutum ve davranışlarını etkilemesi öngörülmektedir. Çünkü örgüt kültürünün temel amacı çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının uyumlaştırılması ve örgütsel değerlerin içselleştirilmesi sonucu, özdeşleşmenin ve bağlılığın oluşmasıdır (Kanten, 2012: 182).

### **2.7.1.8. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, “işle ilgili münasebetlerde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların alınması ve değerlendirilmesi sonucu taraflarda (kişinin ve örgütün) yükümlülüklerine dair oluşan psikolojik beklentiler kümesi” şeklinde ifade edilebilir (Karcıoğlu ve Türker, 2010:121). Örgüt açısından psikolojik sözleşmenin

anahtar unsur olan sözlerin yerine getirilmesi, çalışanlara değer verildiğinin ve saygı duyulduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda örgütün yükümlüklerini ve sözlerini yerine getirdiğini gören çalışanların, örgütleriyle özdeşleşmelerinin daha kolay sağlanabileceği değerlendirilmektedir (Kanten, 2012: 183).

#### **2.7.1.9. Algılanan Örgütsel Destek**

Destekleyici örgütler genelde personeli ile övünç duymakta, onlara layık oldukları takdiri göstermekte ve onların gereksinimlerini temin etmeye çalışmaktadırlar. Buna mukabil, örgütlerince desteklendiklerine inanan çalışanlar da örgütleriyle özdeşleşme temayülünde olacaklardır. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi çıktılarla, örgütleri için daha fazla pozitif davranış sergilemeleri beklenmektedir (İplik vd., 2014: 110).

#### **2.7.1.10. Diğer Örgütsel Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen diğer örgütsel faktörlerden pozitif ve negatif olanlar çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen pozitif faktörlerden bazıları; çalışanların örgüt içinde yakalayabilecekleri başarı fırsatları, maddi ödüllendirmeler ve maaş promosyonları, çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki, işin kalitesi, yüksek teknoloji faaliyetleri ve karar mekanizmasına katılım olarak sıralanabilir. Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen negatif güçler olarak ise; örgütün tanımlanamayan rolleri, iletişim eksikliği, yabancılaşma, şirketin belirsiz geleceği ve şirketin gerçekleştirilemeyecek hedeflerinin olması belirlenmiştir (Polat, 2009: 82; Tokgöz, 2012: 118).

#### **2.7.2. Bireysel Öncüller**

Bireysel özelliklerin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilerini ilk ortaya koyan araştırmalardan biri Hall vd. yapmış oldukları çalışmadır. Hall vd. araştırmalarında, bireyin sahip oldukları özelliklerin örgütün sahip olduğu özelliklere uyumlu olması durumunda; bireyin örgütüyle özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olacağını ifade etmişlerdir (Polat, 2009: 41).

Bu konuda araştırma yapan diğer araştırmacılardan Mael ve Ashforth (1992) bireysel öncelleri; örgütte görev süresi, üyeliğin güncelliği, üye olunmuş benzer örgüt

sayısı, mentorun varlığı, örgütten memnuniyet ve duygusallık olarak ifade etmiştir (Mael and Ashforth, 1992: 107).

### **2.7.2.1. Örgütteki Görev Süresi**

Araştırmacılar örgütteki görev süresiyle ilgili olarak; örgütle olan ilişkilerin zamanla azalmasına rağmen, personelin örgütte geçirdiği zaman ile özdeşleşmenin olumlu ilişkisinin olduğunu ifade etmişlerdir (Mael and Ashforth, 1992: 108).

### **2.7.2.2. Üyeliğin Güncelliği**

İkinci olarak ele alınan üyeliğin güncelliği; bireyler bir gruptan ayrıldıktan sonra ortak duygu ve değerlerin zamanla kaybolduğunu ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 108). İşgörenler benzer bir örgütte görev yapmamışlarsa, yeni katıldıkları örgüt daha farklı özelliklere sahipse ve sık sık iş değiştiriyorlarsa, özdeşleşme düzeyleri daha düşük olabilmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin, işlerini bıraktıkları ve yeni iş aradıkları dönemlerde, eski örgütleri ile özdeş kalmaları; kendilerini geliştirme, aidiyet ve itibar duygularını korumalarına destek olmaktadır. Ancak bu durumun aşırı olması, çalışanların iş kaybını kabullenmelerini ve hayatlarına devam etmelerini zorlaştırarak psikolojik iyi oluş seviyelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Karalar, 2015:98).

### **2.7.2.3. Üye Olunmuş Benzer Örgüt Sayısı**

Üçüncü olarak ifade edilen husus ise üye olunmuş benzer örgüt sayısının özdeşleşmeyi bireysel açıdan etkileyeceğidir. Çalışanların örgütün bir bölümü ile özdeşleşmesinin başka bir bölümle veya örgütün tümüyle özdeşleşmesini kolaylaştırdığı değerlendirilmektedir. Ayrıca konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre, çalışanların kendisine en yakın veya günlük olarak işini gördüğü birimle özdeşleşmesinin, çalışan açısından da büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir (Dirin, 2012:65).

Sosyal kimlik ve özdeşleşme teorisi yazınına göre; bireylerin, bazıları oldukça gevşek olmak üzere birçok kimlik taşıyabileceklerini iddia etmiştir. Ancak bireyler aynı sosyal sınıflarda bir veya birkaç örgüte üye olduklarında, örgütlerden herhangi biriyle bütünleşme duygusu kaybolabilir veya azalabilir (Mael ve Ashforth, 1992: 108).

#### **2.7.2.4. Mentörün Varlığı**

Dördüncü olarak ifade edilen husus, mentorün varlığı, bireysel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Mentör terimi anlam olarak örgüt içinde farklı pozisyonlarda çalışmış ve tecrübe kazanmış personelin, kariyer gelişim sürecinde olan personele kurumun felsefesi, misyonu, vizyonu, politikası, kurum gereklilikleri ve stratejileri konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir.

Mentörler vasıtasıyla şirketler tecrübelerini kendinden sonrakilere aktarırken, onlarla uzun süreli, eğitim odaklı ilişkiler kurmayı hedefler (Şimşek ve Öge, 2011, 294).

#### **2.7.2.5. Örgütten Memnuniyet**

Beşinci olarak ifade edilen örgütten memnuniyet, özdeşleşmeyi en çok etkileyen bireysel unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. İş memnuniyeti genel anlam itibarıyla “yapılan işten, beklenen maddi ve manevi karşılığın alınması” şeklinde ifade edilebilmektedir. Lee ve arkadaşlarının (2015: 3) yaptığı araştırmada, örgüt değerleriyle özdeşleşmiş çalışanların, verimlerinin ve işe yönelik gayretlerinin artacağı, sonuçta iş memnuniyetlerinin artacağı belirtilmiştir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme ile çalışanın memnuniyeti pozitif ilişkili kavramlar olarak ifade edilmiştir.

#### **2.7.2.6. Duygusallık**

Bireyin ya da örgütün geçmişi ile duygusal ve/veya fiziksel bağ kurma eğilimi olarak ifade edilen duygusallık unsuru, iş arkadaşları ile ya da genel olarak iş ortamında müşterek anıların oluşturması bakımından özdeşleşmeyi daha mümkün hale getirmektedir. Genel olarak düşünüldüğünde; örgütsel özdeşleşme açısından pozitif katkı sağlayan duygusallığın, işgörenlerin iş yerinde kötü deneyimler geçirmeleri durumunda negatif etkisi de bulunabilmektedir (Karalar, 2015: 98).

Ashforth (2001) duygusallığı “bireyin geçmişi ile ilgili sakladığı duygusal ve somut bağlar” olarak ifade etmektedir. Duygusallığın kısa vadede bireyin bir geçmişte oynadığı rolden ayrılmak zorunda kaldığında bireye acı verdiği, uzun vadede ise üç tip etki göstereceği değerlendirilmektedir (Aktaran: Dirin, 2012: 68):

- Bireye eski rolünü bırakıp yeni rolünü kabullenmesinde cesaret vermektedir.
- Geçmişle gelecek arasında bir süreklilik duygusu kazandırmaktadır.
- Geleceğe güvenle bakış sağlamaktadır.



### **2.7.2.7. Demografik Faktörler**

Alan incelemesinde demografik özelliklerin bazı araştırmalarda örgütsel önceller ve bireysel önceller gibi ayrı bir başlık olarak alındığı da görülmüştür ancak Mael ve Ashforth'un (1992) araştırmalarında bu kavrama rastlanılmamıştır. Demografik faktörlerin, bireylerin kimliğiyle ilgili hususlar olması nedeniyle bireysel önceller arasında yer alması gerektiği değerlendirilmiştir. Demografik faktörlerden özdeşleşmenin önceli olan bireysel faktörlerin bazıları; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, etnik köken, tecrübe, kıdem durumu ve güvenlik olarak sıralanabilir. Literatür incelemesinde bu faktörlerin örgütsel özdeşleşmeyi belli seviyelerde etkiledikleri görülmüştür.

### **2.7.2.8. Diğer Bireysel Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bireysel faktörlerden diğer bireysel faktörler olarak ele alınan bazıları; bireylerin psikolojik durumu ve algısı, kariyer planları, bireyin çevresi ve bireyin diğer beklentileri olarak sıralanabilir. Diğer faktörler ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bireysel pozitif faktörler arasında; iş arkadaşlarıyla ilişki, işe katılım duygusu ve takdir edilme hissi gibi faktörler bireysel pozitif öncel faktörler, yabancılaşma ve iletişim eksikliği gibi konular negatif bireysel öncel faktörler arasında sıralanmaktadır (Polat, 2009: 51).

## **2.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları**

Yazın incelemeleri göz önüne alındığında örgütsel özdeşleşmenin iş memnuniyeti, iş performansı ve işgören devir hızı gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Böylece örgütün amaçlarının gerçekleşmesine gayret sarf eden çalışanların örgütten ayrılma riskinin azalmasına neden olmaktadır. Özdeşleşmenin bir başka sonucu ise özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesi için ekstra gayret sarfetmekte ve daha yüksek verim sağlamaktadırlar (Demirel vd., 2011: 93).

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerde örgütsel özdeşleşme geliştikçe ve güçlendikçe, onların örgüt hakkındaki düşüncelerinin pozitif yönde artacağı değerlendirilmektedir. Yüksek özdeşleşme düzeyi güven duygusunu, örgüt içindeki diğer üyelerin sosyal çekiciliğini ve örgüt üyeleri ile çevrenin gözündeki imajı pozitif yönde etkilemesinden dolayı, bireyin diğer örgüt üyeleri ile iş birliği kurmasını

kolaylaştırmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireysel çıkarlar ve amaçlar ile örgütün çıkarlarını sağlayacak davranışlar arasında uyum sağlamakta, üyeleri pozitif örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri yönünde teşvik etmektedir (Topçu, 2015: 79).

Örgütsel özdeşleşmenin sonuçları incelenecek olursa; örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesini sağlayarak devamsızlığı önlemekte ve örgütsel faaliyetlere katılma oranını yükseltmekte ve işgören devir hızını düşürmektedir. Bu şekilde örgütün, amaçlarının gerçekleşmesine çalışan üyelerini kaybetme riski azalmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin birçok katkısının yanında önemli katkılarından biri de örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin işlerine güçlü bir bağlılıkla bağlanmalarıdır. Ayrıca, örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin ne derece güçlü olduğu, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için yapılan katkı derecesine bakılarak tespit edilebilir. Sonuç olarak özdeşleşme seviyesi yüksek olan işgörenler, örgütsel amaçların hayata geçmesi amacıyla ekstra rol davranışı sergilemekten imtina etmezler (Polat, 2009: 83).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞGÖRENLERİN ADANMIŞLIK DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

### İLİŞKİSİNİN PERFORMANS ALGISINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye

### YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu başlık altında araştırmanın konusu, önemi ve amacı, ana kütle ve örneklem, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları, modeli, yöntemi, sorusu ve hipotezleri ve analizleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1 Araştırmanın Konusu

Performans kelimesinin TDK Büyük Sözlüğünde anlamı “Başarım” olarak verilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 27.01.2019). Performans terimi köken olarak İngilizce bir kelime olup; yapma, icra etme, başarı gibi anlamları vardır. Performans terimi, hakkında pek çok araştırma yapılmış, yönetim alanında sıklıkla kullanılan ve çok geniş kullanım alanı olan bir kavramdır. Performans kavramının da diğer bazı sosyal bilimler kavramları gibi üzerinde uzlaşmış bir tanımlaması yoktur. Birçok bilim adamı tarafından farklı tanımlamalar geliştirilmiştir.

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun veya örgütün amaçlanan hedefe nitel ve nicel olarak ulaşıp ulaşılmadığını ifade için kullanılan bir kavramdır (Bilgin vd., 2011: 149). Başka bir araştırmacıya göre performans; görev kapsamında standartları karşılayacak şekilde görevin icrası ve amacın gerçekleştirilmesi maksadıyla ortaya konan mal, hizmet ya da emektir (Helvacı, 2002: 156).

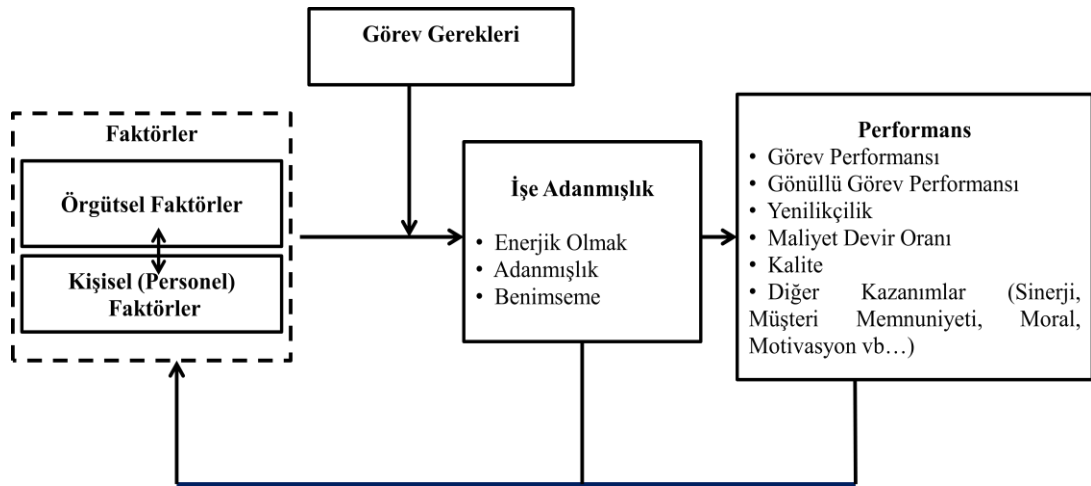
Bates ve Halton’a (1995) göre performans, içinde birbiriyle bağlantılı birçok faktörden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Benzer bir şekilde Bernadin de (1995) performansın iş sonuçları, örgütün stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir şekilde bağlantı içinde olduğuna vurgu yapmıştır (Öztürk, 2006: 12).

Araştırmamızda değişkenlerden biride işgörenlerin performans algısıdır. Algılamak; duyu organlarına çarpan harici ikazların farkına varılması ve değerlendirmesi sürecinin bütünüdür (Barlı, 2010). Bazı çalışmalarda performans algısı kavramı “özdeğerlendirmeye dayalı bireysel performans” olarak da ifade edilmiştir. Bazı sektörlerde üstlerin değerlendirmesinin pahalı ve zor bir yöntem olması, paydaş

değerlendirmelerin ise sorunlu olması nedenleriyle performansın özdeğerlendirme ile ölçülmesinin yaygınlaşmakta olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca özdeğerlendirmenin performansı artırma, öğrenme gereksinimlerini saptama, bilişsel yeteneği geliştirme gibi faydalarının olduğu da ifade edilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31).

Bu araştırmada kullanılan performans algısından kasdedilen; işgörenin hissettiği performansın kendisi tarafından değerlendirilmesidir. Diğer bir deyişle, işgörenin kendi kendini değerlendirmesi veya işgörenin özdeğerlendirmesi olarak ifade edilebilir.

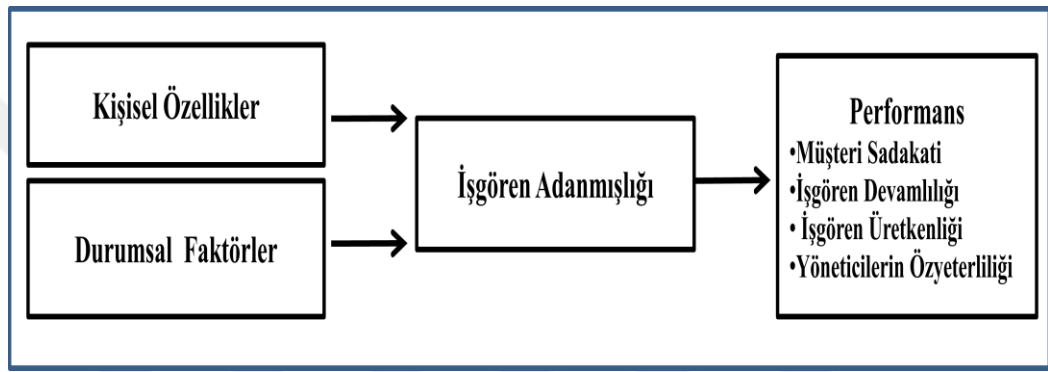
Birçok yönetim teorisi göstermektedir ki çalışanlar daha fazla para ve ödül verildiğinde, tanındığında ve övüldüğünde işleri üzerine daha fazla gayret göstermektedir. Performans algısı ve işgörene verilen teşvikler arasında açık bir bağlantı vardır. Literatür taramaları göstermektedir ki işe adanmışlık, örgütsel performans algısıyla yakından bağlantılıdır. Adanmış çalışanları olan örgütler, azalan personel devir oranı ve örgütten ayrılma niyeti sonucunda daha yüksek personel devam oranına, üretime, kârlılığa, büyüme oranına ve müşteri memnuniyetine sahiptir. Diğer taraftan, adanmamış işgörenleri olan örgütler, gayret israfından, uzman ve tecrübe kaybından, işe daha az bağlılıktan, artan devamsızlık oranlarından, daha düşük müşteri bağlılığından, daha az üretkenlikten, operasyon kabiliyetinin ve kâr marjının düşmesinden dolayı ızdırap çekmektedir (Markos and Sridevi, 2010: 94). Bu nedenle yöneticilerin işlerine daha fazla adanmış çalışanlar için hem finansal hem de finansal olmayan avantajlar ve teşvikler üzerine eğilmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 17. İş Faktörleri-Gerekleri (JD-R) İşe Adanmışlık Modeli**

Kaynak: Bakker and Demerouti, (2008: 218).

İlk bölümde “adanmışlık” konusunda da bahsedilen, Bakker ve Demerouti (2008) tarafından geliştirilen İş Gerekliliği-Faktörleri (JD-R) modeline göre Şekil 17’de “Adanmışlık-Performans” ilişkisini açıklayan bir araştırma anlatılmıştır. Bu modele göre iş ve personel kaynakları, bağımsız olarak veya birlikte adanmışlığın öncüsüdür. İş gerekliliği ise burada, işe adanmışlığı etkileyen önemli bir etkidir. Döngü sonucu işe adanmışlığın, iş performansına pozitif bir etkisi vardır. Nihayetinde, adanmış ve iyi performans sergileyen çalışanlar, zamanla kendinden motivasyonlu bir adanma sarmalına girerler (Bakker and Demerouti, 2008:218-219).



### Şekil 18. Adanmışlık Performans İlişkisi

Kaynak: Abhishek, (2012: 4-6).

Bakker ve Demerouti'nin (2008) çalışmasını destekleyen bir çalışma da Abhishek'in Şekil 18'de sunduğu adanmışlık-performans ilişkisine yönelik araştırmasıdır. Bu araştırmaya göre adanmışlığın performansı etkileyen sonuçlarından bazıları şöyledir (Abhishek, 2012:4-6).

Adanmışlık ve performans ilişkisinde değerlendirilmesi gereken birinci kavram müşteri sadakatidir. Levinson (2007) yaptığı çalışmada; işinde mutlu çalışanların, sadık müşteri edinmeleri imkanının daha yüksek olduğunu iddia etmiştir. Adanmış çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için daha fazla gayret sarf etmektedir. Sonuçta müşteri sadakati, adanmış çalışanların örgütlerinde daha yüksek olma eğilimindedir. Levinson (2007) yüksek derece adanmış çalışanlar yüksek derece adanmış müşterilere ürün ve hizmetlerini satmaktadırlar ve sonuçta müşteri sadakati alışverişi devam ettirmektedir. Sonuçta ortalama işgören sadakatinin olduğu örgütlerde, alışveriş sirkülasyonu

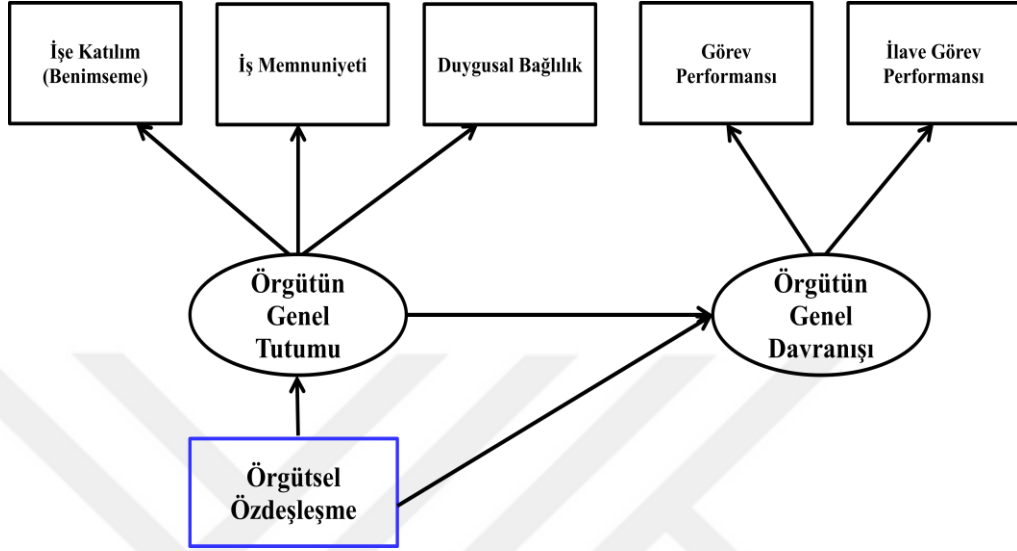
arkadaşlara tavsiyeyle katlanarak artacak ve müşteri adanmışlığı olarak ifade edilen, örgütle müşteri arasında mantıki ve duygusal bir bağ oluşacaktır.

Adanmışlık ve performans ilişkisinde değerlendirilmesi gereken ikinci kavram işe devamlılıktır. Levinson (2007) iş yerinde mutlu olan işgörenlerin örgütte kalabilme olasılığının daha yüksek olduğunu da iddia etmiştir. Demorouti ve arkadaşları (2001) gerçekte işe adanmışlığın, işe bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. White da (2008) yaptığı araştırmada; adanmış çalışanların %85'inin "örgütte kalmayı planladığını" bularak bu çalışmayı desteklemiş olup, adanmış çalışanların %41'i "örgüt can çekiştirse bile kalmaya devam edeceğini" ifade etmiştir. Araştırmalardan da anlaşılmaktadır ki işe adanma ve işe devamlılık arasında güçlü bir ilişki mevcuttur.

Adanmışlık ve performans ilişkisinde değerlendirilmesi gereken üçüncü kavram işgören üretkenliğidir. Adanmışlık, işgören performansını etkilemektedir. Adanmış işgörenler daha sıkı çalışmaktadır, daha sadıktır ve örgüt için daha fazlasını yapmaya hazırdır. Wellins ve Concelman; adanmışlığı, bireyi daha fazlasını yapma konusunda motive eden bir algı gücü olarak tanımlamıştır. 50.000 kişilik bir işgören grubuyla yapılan araştırmada, en fazla adanmış çalışanların, diğer emsallerine göre %20 oranında daha fazla performans gösterdikleri bulunmuştur. Sonnentag'ın (2003) yaptığı 6 kamu hizmet kurumundaki araştırmada; örgütte yüksek düzeyde adanmışlığın, çalışanları "girişimcilik ve öğrenme hedeflerini takip etme" konusunda motive ettiğini görmüştür. Benzer şekilde Watson Wyatt'ın (2007) 22 ülkede ve 946 şirkette yaptığı araştırma sonucunda; yüksek düzeyde adanmış çalışanların, diğer işçilere göre "en verimli çalışanlar" olma olasılığı, iki kattan daha fazla bulunmuştur.

Adanmışlık ve performans ilişkisinde değerlendirilmesi gereken dördüncü kavram yöneticilerin öz yeterliliğidir. Luthans ve Peterson (2002) tarafından yapılan akademik araştırmada; iş yerinde işe adanmış çalışanların, yöneticilerine karşı pozitif davrandıklarını, daha iyi performans sergilediklerini ve başarı yakaladıklarını bulmuştur. Sonuçta bu durum, yöneticilerin özyeterliliğini artıracak, yöneticilerin daha etkin ve başarılı olmasını sağlayacaktır. Araştırma, özyeterliliğin iş performansına pozitif olarak bağlantılı olduğunu ve özyeterliliği daha yüksek olan bireylerin, girişimcilikte daha öngörülü olduğunu ve işlerinde sorun çıksa bile gayret gösterme ve başarımlar konusunda daha kararlı olduklarını göstermiştir.

Araştırmanın ikinci konusu ise, örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki ilişkidir. Yukarıda yapılan literatür taramasında, bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların bazıları aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 19. Genel Tutum ve Davranışların Temeli Olarak Örgütsel Özdeşleşme**

Kaynak: Lee et al (2015: 5).

Örgütsel özdeşleşmeyi, tutum ve davranışların kaynağı olarak ele alan Lee ve arkadaşları, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Lee ve arkadaşları genel uyumluluk ilkesine göre (Ajzen, 1988; Ajzen & Fishbein, 1977) tutumların, yalnızca tutum ve davranış ölçeklerine göre, bunların eylemleri, hedefleri, şartları ve zamanları eşleştğinde, davranışlara dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Lee ve arkadaşları Şekil 19'da örgütsel özdeşleşmenin genel tutum ve davranışların temelini oluşturduğu bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, örgütsel özdeşleşme, diğer tutum yapılarından farklı benzersiz bir yapı olarak teşekkül etmişse; genel davranışları sadece dolaylı olarak tutumlar vasıtasıyla etkileyen değil, genel tutumun ötesinde ve üzerinde doğrudan etkileyen ayrı bir değişken olarak en üst düzeyde açıklayıcı bir güce sahip olduğu bildirilmiştir (Lee et al, 2015:4-5).

Yeni araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin bazı özel işgören performansı veya performansla yaratıcılık gibi ilişkili davranışlar üzerindeki etkilerini incelemektedir. İşgören yaratıcılığı burada örgütsel verimliliği ve etkililiğini artırmak için bir yeniliği veya orijinal fikri üretmek ve seslendirmeyi ifade etmektedir. İşgören yaratıcılığı

incelenmiş ve bir dereceye kadar örgütsel innovasyon ve performans için önemli olduğu görülmüştür (He and Brown, 2013: 16).

Çeşitli araştırmalar; örgütsel özdeşleşmenin, iş memnuniyeti, motivasyon, performans, örgüte sadakat, işbirlikçi davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, örgütüyle özdeşleşen işgörenlerin, sorumluluk almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha eğilimli oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha yüksek oldukları ifade edilmektedir (Cilasun, 2016: 201).

Örgütsel özdeşleşme-performans ilişkisine dair bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda; örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansını pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiş olup, sonuç benzer çalışmaları destekler mahiyettedir (Turunç, 2010: 263).

Başka bir araştırmada katılım bankalarında örgütsel özdeşleşme-performans ilişkisiyle ilgili olarak tespit edilen bulgu; modeldeki bağımsız değişken olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşmenin, çalışan performansının %0,19'unu açıkladığı ve çalışan performansını olumlu olarak etkilediği şeklindedir (Bulut, 2015: 55).

Taştan (2012) yaptığı bir araştırmada benzer bir şekilde, işgörenlerin örgütle özdeşleşme algısının güçlü olduğu durumlarda, psikolojik güçlendirme algısı ve gönüllü performans davranışı arasındaki ilişkinin gelişmekte olduğu görülmüştür (Taştan, 2012: 227-238).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasının, çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ meydana getirdiği, böylece çalışan ile örgüt arasında yüksek seviyede uyum meydana geldiği ifade edilmektedir. Örgütte özdeşleşmenin oluşmasıyla ortak bir kimlik algısının sağlanması neticesinde, işgörenlerin işbirliği duygusu artmakta, birbirlerine daha fazla güven duymalarına ve örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermelerine yol açtığı değerlendirilmektedir (Taştan, 2013: 5).

### **3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Günümüzde zirveye çıkan rekabet ortamında işletmelerde işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme kavramların anlaşılması ve sağlanması daha önemli hale gelmiştir. Öncelikle günümüzde artan rekabet ortamında, işletmelerin hayatını idamesi, gelişebilmesi ve büyüebilmesi için en önemli değişkenlerden birisinin de nitelikli personel olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu ortamda nitelikli personeli temin etmek



veya personele ilave nitelikler kazandırmak kadar, yetişmiş ve kalifiye personelin örgütte devamlılığını sağlamak da giderek zorlaşmaktadır.

Bunun en önemli nedenlerinden biri de gelişen iletişim teknolojisi sayesinde, dünyanın her yeriyle çok hızlı iletişim kurabilme imkanının sunulması ve her türlü fırsattan anında haberdar olunmasıdır. Nitelikli personel, bu rekabet ortamında, kendilerine sunulan fırsat ve imkanlara doğru yönelerek, yeni örgütlere, yeni şehirlere, ülkelere ve kıtalara açılmaktadır. Bu durumda nitelikli ve kalifiye personeli temin etmek ve yetiştirmenin yanında, örgütlerin bu personelin örgütleriyle özdeşleşmelerini ve işlerine adanmalarını sağlayacak yönde tedbirler alması ve yöntemler geliştirmesi elzem hale gelmiştir.

Ayrıca yukarıda bahsedilen rekabet ortamındaki değişimin yanı sıra, insan haklarında, çevrede ve teknolojiye meydana gelen gelişmelerin etkisiyle, organizasyonlarda yönetim süreci daha da karmaşıklaşmış, artık işgörenlerin performansının yönetilebilmesi için klasik ve neo-klasik yönetim kavramlarından farklı kavramlar üzerinde de akademik yönden çalışılması ihtiyacı doğmuştur.

Yeni kavramlardan bazıları; işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık, örgütsel tutkunluk ve örgütsel dayanıklılık olarak sıralanabilir. Söz konusu kavramların temel amacı; küresel rekabet ortamında insan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak stratejik rekabet avantajı sağlamaktır. Bu kavramların bir kısmı uygulanmaya başlanmış, bir kısmı ise henüz akademik düzeyde incelemesi devam etmekte fakat hepsinin bilimsel araştırmaları ve gelişim süreçleri devam etmektedir (Koçel, 2014: 530).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında araştırmanın temel amacı, modern sonrası olarak nitelendirilen kavramlardan olan “İşe Adanmışlık” (Work Engagement/Dedication) ve “Örgütsel Özdeşleşme” (Organizational Identification) kavramlarını incelemek, bu kavramların birbirleri ile olan ilişkisini ve bu ilişkinin performans algısına olan etkisini incelemektir. Yapılan literatür taramasında “işe adanmışlık ve performans” ile “örgütsel özdeşleşme ve performans” etkileşimi hakkında araştırmalar bulunmasına rağmen, “işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performansa algısına etkisini” inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmanın, yönetim ve organizasyon alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

### 3.3. Ana Küttele ve Örneklem

Araştırma sürecinde 26 adet yazılı mektup, 13 adet elektronik mektup ve 13 adet yüz yüze görüşme olmak üzere toplam 52 kurum ve kuruluşa bizzat müracaat edilmiştir. Bu müracaatlardan yaklaşık yarısına yazılı veya sözlü olarak cevap verilmiş ancak Ankara Büyükşehir Belediyesi, Eskişehir Odunpazarı Belediyesi, Ankara’da AFAD Başkanlığı Merkez çalışanları ve İstanbul’da ise ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş.’den “uygundur” cevabı alınabilmiştir. Araştırmanın ana kütesini Ankara Büyükşehir Belediyesi, Eskişehir Odunpazarı Belediyesi, Ankara AFAD Başkanlık Merkezi ve İstanbul’da ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş. çalışanlarından toplam 6182 personel oluşturmaktadır. Anket uygulaması için bu sayıya ulaşmamız hem zaman hem de maliyet açısından mümkün olmadığından gelişigüzel örneklem tercih edilmiştir.

Bu tercihe istinaden bunlarla ilgili gelen “uygun” görenlerin vermiş olduğu cevaplar EK (A-C)’lerde sunulmuştur. Hazırlanmış takribi 1000 adet anket formundan 880 adedi geri dönmüş, bunlardan 37 adedi geçersiz sayılmıştır. Ankara Büyükşehir Belediyesinden 555 adet ve Eskişehir ili Odunpazarı Belediyesi çalışanlarından 92 adet, Ankara’da AFAD Başkanlığı Merkez Binasında çalışanlardan 98 adet ve İstanbul ilinde ise ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş. çalışanlarından 98 adet olmak üzere toplam 843 katılımcıyı kapsamaktadır. Elde edilen verilerin Tablo.1’de gösterilen  $\alpha=0.05$  ve  $q=0,05$  oranı 100 milyon örneklem için hesaplanan 384 sayısını geçtiği için, bu araştırmada ana kütle-örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 1.  $\alpha= 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyüklüğü	+/- 0.05 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 ve q=0.5	p=0.8 ve q=0.2	p=0.3 ve q=0.7
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
10000	370	240	313
100000	383	245	322
1000000	384	246	323
100 milyon	384	245	323

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004); Akt.Yirik, Ş. vd. (2016:10).

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya yönelik varsayımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Katılımcıların ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olduğu,
- Katılımcıların anket sorularını samimi olarak yanıtladığı,
- Araştırma sonuçlarına ulaşabilmek amacıyla en uygun istatistikî yöntemlerin seçildiği,
- Araştırmada kullanılan ölçme programlarının hâlihazırda geçerli ve güvenilir olduğu.

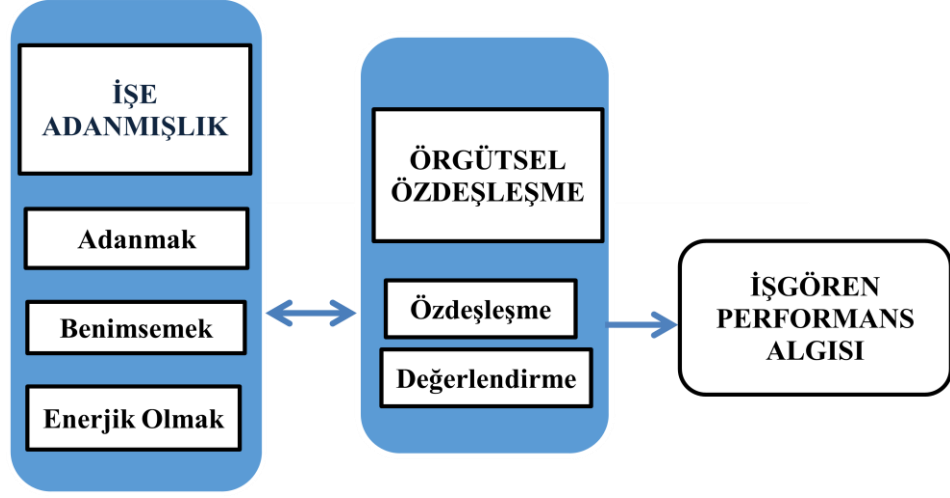
### 3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya yönelik sınırlamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma, konu ve uygulama yönüyle sınırlandırılmış olup zaman, maliyet ve imkânlar bakımından belli kısıtlar taşımaktadır.
- Araştırmanın konu açısından kapsamını; işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algılarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma oluşturmaktadır.
- Uygulama açısından araştırma, Ankara ve Eskişehir illerinde belediye çalışanlarını, Ankara'da AFAD Başkanlığı Merkez Binasında çalışanları ve İstanbul ilinde ise ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş. çalışanlarını kapsamaktadır.
- Araştırma, sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşınmamaktadır.
- Bu araştırma sonucu itibarıyla elde edilen verilerin araştırmacı tarafından değerlendirmesini yansıtmakta olup, anket yapılmasına müsaade eden kurumların görüşlerini yansıtmamaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilecek model, ilişki yönüyle etraflı ve tanımlayıcı niteliktedir. Şekil 20'de ifade edilen modelde gösterilen ilişkiler çalışma sırasında incelenmeye çalışılacaktır. Modele göre, işgörenlerin işe adanmışlıkları ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Ayrıca bu modele göre işgörenin performans algısı hem işgören adanmışlığı ile hem de örgütsel özdeşleşme ile olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir.



**Şekil 20. Araştırmanın Modeli**

### 3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma toplam 843 katılımcı ile yapılmıştır. Yapılan araştırmanın analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik yapılmıştır. Geçerlilik analizi için, Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmış, sonrasında kurulan yapının test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) AMOS yardımıyla analiz edilmiştir. Daha sonra ölçek güvenilirliği için hem ölçeğin hem de ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığını tespit etmek için Cronbach-Alfa katsayısı incelenmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri göre uygun test yöntemiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda iki değişken karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında ANOVA testi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise ikiden fazla değişken mevcut olduğu için non parametrik testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu test ile birlikte elde edilen sonuçlara göre ikişerli gruplamalar yapılarak Mann Whitney U testi yardımıyla gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir. Hipotezlerin testi Korelasyon Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla yapılmıştır. Bütün araştırmanın analizinde SPSS 24.0, ve AMOS 24.0 istatistik programları kullanılmıştır.

### **3.8. Araştırma Sorusu ve Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmaya yönelik temel soru ve soruyu cevaplamaya yönelik 17 adet hipotez aşağıda sunulmuştur.

#### **3.8.1. Araştırma Sorusu**

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan işgörenlerin işe adanmışlıklarının, örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinin olup olmadığını ve bu ilişkinin işgörenlerin performans algılarını etkileyip etkilemediğini araştırılacağı bu çalışmada temel soru; İşgören adanmışlığı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin işgörenlerin performans algılarına etkisi varmıdır? İşte bu soruya somut ve gerçekçi bir cevap bulabilmek amacıyla, aşağıda sunacağımız hipotezler oluşturulmuştur.

#### **3.8.2. Araştırmanın Hipotezleri**

##### **Hipotez 1**

H<sub>0</sub>: İşe adanma ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşe adanma ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

##### **Hipotez 2**

H<sub>0</sub>: İşe adanma ile değerlendirme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşe adanma ile değerlendirme arasında bir ilişki vardır.

##### **Hipotez 3**

H<sub>0</sub>: İşe adanma ile işgören performans algısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşe adanma ile işgören performans algısı arasında bir ilişki vardır.

##### **Hipotez 4**

H<sub>0</sub>: İşte enerjik olmak ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşte enerjik olmak ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

##### **Hipotez 5**

H<sub>0</sub>: İşte enerjik olmak ile değerlendirme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşte enerjik olmak ile değerlendirme arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 6**

H<sub>0</sub>: İşte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İşte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 7**

H<sub>0</sub>: İş benimsenmek ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İş benimsenmek ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 8**

H<sub>0</sub>: İş benimsenmek ile değerlendirme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İş benimsenmek ile değerlendirme arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 9**

H<sub>0</sub>: İş benimsenmek ile işgören performans algısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İş benimsenmek ile işgören performans algısı arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 10**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile işgören performans algısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile işgören performans algısı arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 11**

H<sub>0</sub>: Değerlendirme ile işgören performans algısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Değerlendirme ile işgören performans algısı arasında bir ilişki vardır.

### **Hipotez 12**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.

### **Hipotez 13**

H<sub>0</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖe adanma ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖe adanma ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü vardır.

### **Hipotez 14**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeŖleşmenin, iŖte enerjik olmak ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeŖleşmenin, iŖte enerjik olmak ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü vardır.

### **Hipotez 15**

H<sub>0</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖte enerjik olmak ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖte enerjik olmak ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü vardır.

### **Hipotez 16**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeŖleşmenin, iŖi benimsemek ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeŖleşmenin, iŖi benimsemek ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü vardır.

### **Hipotez 17**

H<sub>0</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖi benimsemek ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü yoktur.

H<sub>1</sub>: İŖi değerlendirmenin, iŖi benimsemek ile iŖgören performans algısı arasında aracı deęiŖken rolü vardır.

### 3.9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birinci elden veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. EK D-G'lerde sunulan araştırmanın anket formu 4 bölüm ve 46 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler (7 soru), ikinci bölümde işe adanmışlık ölçeği soruları (13 soru), üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği soruları (12 soru) ve dördüncü bölümde işgören performans algısı ölçeği soruları (14 Soru) olmak üzere toplam 46 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölüm, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Sorular; “Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim durumu, Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?, Statü ve Toplam iş tecrübesi?” sorularından oluşmaktadır.

İkinci bölümde, Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilerek (Utrecht Work Engagement Scale/Utrecht İşe Adanma Ölçeği) UWES-9'dan alınan 9 soru ve UWES-17'den alınan 4 soru olmak üzere, toplam 13 sorudan oluşan “İşe Adanma Anketi” Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır (Schaufeli and Bakker, 2004: 4-11; Schaufeli et al., 2006: 706-707).

Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği olarak, iki araştırmacı grubu tarafından geliştirilmiş iki farklı ölçekten oluşan bir kombinasyon Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır. Bunlardan ilki Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik, ikinci kısmı Van Dick ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen 6 maddelik olmak üzere toplam 12 maddelik özdeşleşme ölçeği bu araştırmada kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde bu araştırmada işgörenlerin performans algısının ölçülmesinde kullanılan ölçek ise toplam 14 sorudan oluşan iki farklı araştırmadan alınan bir kombinasyon kullanılmıştır. Bu bölümde performans kavramından kastedilen husus, işgörenin kendi performansına yönelik algısıdır veya özdeğerlendirmesidir. Performans algısı anketini oluşturan ilk 4 anket sorusu, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından araştırmalarda kullanılan Çöl (2008) tarafından ortaya çıkabilecek potansiyel hataları giderebilmek amacıyla her iki dile ve konuya hâkim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizceden Türkçeye çevirileri yapılarak kullanılmıştır. Performans algısı anketini oluşturan sonraki 3 soru (5-7) ise Fuentes ve arkadaşları (2004) ile Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen Göktaş (2004)



tarafından Türkçeye uyarlanan bir ölçekten alınmıştır. Son 7 soru (8-14) uzman görüşü doğrultusunda hazırlanmış olup, işgörenin performans algısını tespit amacıyla performans ölçeğine ilave edilmiştir.

Anketlerin uygulanma şekli; Ankara Büyükşehir Belediyesi, AFAD Başkanlığı ile Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde (745 adedi) yüz yüze metodu ile İstanbul'daki ASİS A.Ş. çalışanlarına (98 adedi) posta yolu metodu ile olmuştur.

### **3.10. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizleri**

İşe adanmışlık ölçeği toplam 13 sorudan oluşmuştur. Shaufeli ve Bakker (2003) Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilerek (Utrecht Work Engagement Scale/Utrecht İşe Adanma Ölçeği) UWES-9'dan alınan 9 soru ve UWES-17'den alınan 4 soru olmak üzere, toplam 13 sorudan oluşan "İşe Adanma Anketi" Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır. Birinci değişken olarak ele alınan "İşe Adanmışlık" ölçeği için, 3 madde birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin alt faktörleri orijinal ölçekte olduğu gibi 3'e ayrıldığı, bu faktörler sırasıyla "Adanmak, Benimsemek ve Enerjik Olmak" olarak belirlenmiştir. UWES ölçeğinin orijinalinde 7'li Likert tipi bir cevaplama seçeneği sunulmuş olmasına rağmen, farklı çalışmalarda 5'li ve 6'lı Likert uygulamasının da kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada 7'li Likert uygulanmıştır [Çok Seyrek (Yılda bir kaç defa veya daha az): 1, Seyrek (Ayda bir veya daha az):2, Bazen (Ayda bir kaç defa): 3, Fikrim Yok:4, Sıklıkla (Haftada bir defa): 5, Çok Sık (Haftada bir kaç defa): 6, Her Zaman (Her gün): 7]. Buradan ortaya çıkabilecek en düşük puan 13, en yüksek puan 91 olacaktır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeği olarak, iki araştırmacı grubu tarafından geliştirilmiş iki farklı ölçekten, toplam 12 sorudan oluşan bir kombinasyon Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır. Bunlardan ilki Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik bir ölçektir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin diğer bölümünde, Van Dick ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen 6 soruluk (2, 4, 6, 8,10 ve 12. sorular) ölçeği bu araştırmada kullanılmıştır. İkinci değişken olarak ele alınan ve açıklayıcı faktör analizi "Örgütsel Özdeşleşme" ölçeği, yapılan analiz sonucunda madde korelasyon değeri .25'den küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan, ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan maddeleri analiz dışında bırakılmıştır. Bu

kapsamda bir madde analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 11 madde ile analiz tekrar edilmiştir. Orijinal ölçekte 5 alt faktör olmasına rağmen, yapılan açıklayıcı faktör analizinde sonucunda ölçek iki alt faktöre ayrılmıştır. Bunlar, ilk faktör olarak “Özdeşleşme” boyutu ve ikinci faktör olarak “Değerlendirme” boyutu belirlenmiştir. Bu araştırmada özdeşleşme ve değerlendirme boyutu olarak iki boyutta ölçüm yapılmıştır. Bu araştırmanın öz değerinin (eigenvalue) değişkenlerin %74’ünü açıkladığı tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğu belirtilmiştir. (Van Dick et al. 2004:175-176). Bu çalışmada 5’li Likert uygulanmıştır (Kesinlikle Yansıtılmamakta, Yansıtılmamakta, Fikrim Yok, Yansıtılmakta ve Kesinlikle Yansıtılmakta). Buradan ortaya çıkabilecek en düşük puan 12, en yüksek puan 60 olacaktır.

İşgörenlerin performans algısının ölçülmesinde ise iki farklı araştırmadan alınan toplam 14 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Performans algısı anketini oluşturan ilk 4 anket sorusu, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından araştırmalarda kullanılan Çöl (2008) tarafından ortaya çıkabilecek potansiyel hataları giderebilmek amacıyla her iki dile ve konuya hâkim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizceden Türkçeye çevirileri yapılarak kullanılmıştır. Performans algısı anketini oluşturan sonraki 3 soru (5-7) ise Fuentes vd. (2004) ile Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin üç maddesi geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra (Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.91) kullanılmıştır (Göktaş, 2004: 90-93; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; 106-120). Son 7 soru (8-14) uzman görüşü doğrultusunda hazırlanmış olup, işgörenin performans algısını tespit amacıyla performans ölçeğine ilave edilmiştir. Yapılan incelemede ulusal yazında çoğu araştırmacılar tarafından 5’li Likert uygulandığı tespit edildiğinden, bu çalışmada da 5’li Likert uygulanacaktır (Seçenekler: Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum). Buradan ortaya çıkabilecek en düşük puan 14, en yüksek puan 70 olacaktır.

**Tablo 2. Faktör Analizi Tablosu**

	İŞE ADANMIŞLIK			ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME			İŞGÖREN PERFORMANS ALGISI	
	1 Adanmak	2 Benimsemek	3 Enerjik Hissetmek		1 Özdeşleşme	2 Değerlendirme		1 Performans
İ6	,790			Ö6	,817		P4	,766
İ5	,780			Ö5	,797		P3	,765
İ8	,774			Ö7	,794		P8	,764
İ4	,655			Ö2	,739		P9	,742
İ2	,651			Ö4	,729		P11	,737
İ10		,820		Ö12	,688		P2	,732
İ13		,794		Ö3	,672		P13	,726
İ11		,746		Ö11	,633		P10	,719
İ1			,850	Ö1	,557		P14	,707
İ3			,728	Ö10		,523	P12	,694
				Ö8		,927	P1	,677
							P7	,664
							P6	,646
							P5	,644
<b>Faktör Yükleri</b>	32,069	25,202	21,991		44,427	22,616		51,030
<b>KMO</b>	,941			,927			,931	
<b>Bartlett Testi</b>	6340,777			4271,340			6997,009	
<b>Sd.</b>	45			55			91	
<b>Sig.</b>	,000			,000			,000	
<b>Açıklanan Toplam Varyans Yüğü</b>	79,262			67,043			51,030	

Tablo 2’de verilen Faktör analizi, araştırmaya konu olan ölçeğin ifadelerini açıklamak için kullanılan maddeleri gruplandırarak değişken sayısı azaltılmasını sağlamak yanında ifadelerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu analizin gücünü görebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakılmaktadır. KMO değeri 0 ila 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 1’e yaklaştıkça faktörler daha güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Genel olarak 0,70’in üzerinde olan değerler faktörlerin açıklama gücünün iyi olduğunu ifade etmektedir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, “İşe Adanmışlık”

ölçeğinin KMO değeri 0,941, Bartlett testi değeri ise anlamlı çıkmıştır ( $X^2=6340,777$ ;  $p<0,001$ ). “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin KMO değeri 0,927, Bartlett testi değeri ise anlamlı çıkmıştır ( $X^2=4271,340$ ;  $p<0,001$ ). Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan “İşgören Performansı” ölçeğinin KMO değeri 0,931, Bartlett testi değeri ise anlamlı çıkmıştır ( $X^2=6997,009$ ;  $p<0,001$ ). Bu sonuçlara göre, bütün ölçeklerin KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının anlamlı çıkması, bunların yüksek derece güvenilir ölçek olduklarını göstermektedir.

### 3.11. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen alt boyutların yapılarının test edilebilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) AMOS 24.0 yardımıyla çözümlenmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi önceden belirlenmiş olan bir yapının model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını belirlenmesi amacıyla kullanılır.

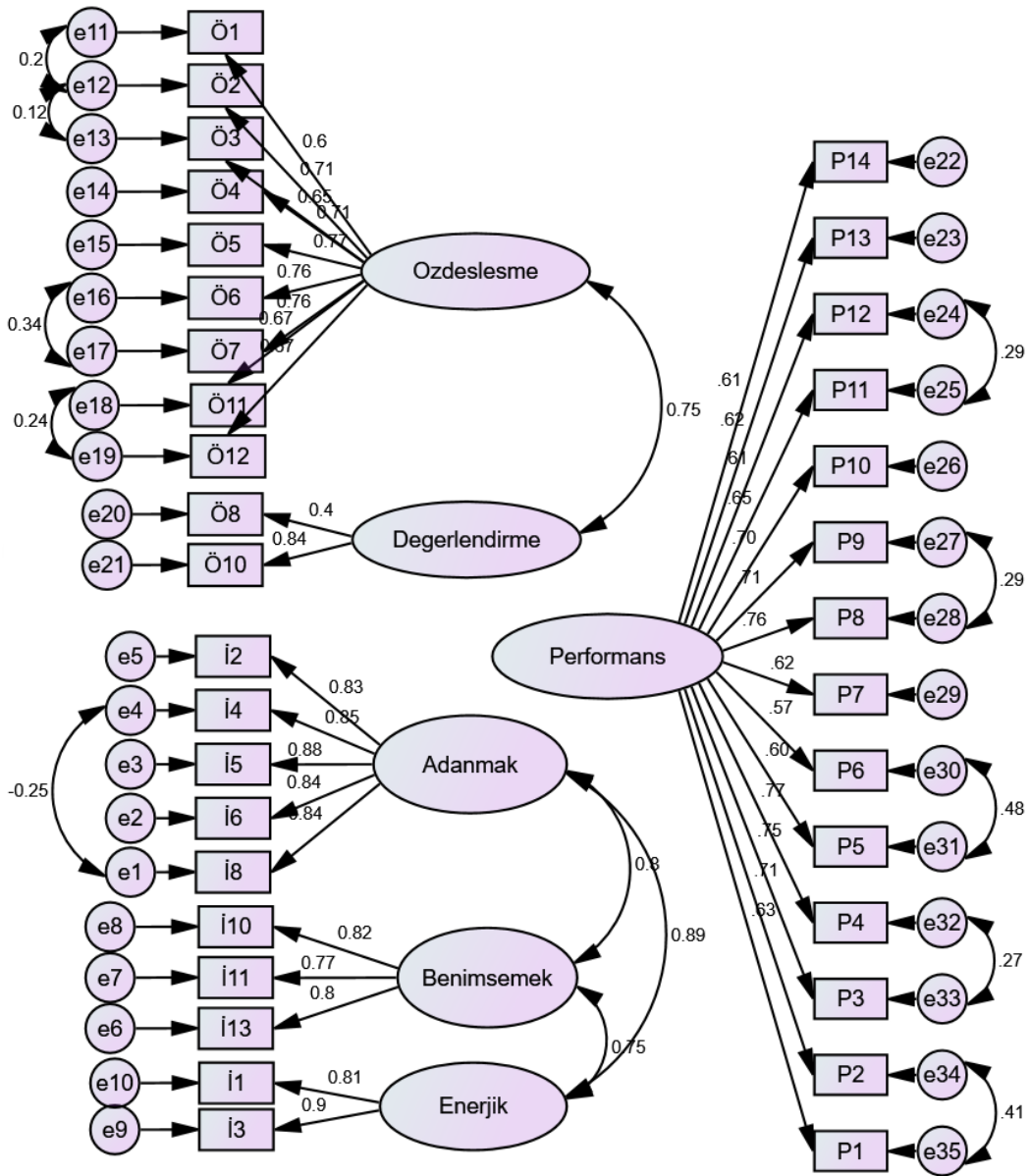
Önceden yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda analiz dışında bırakılan maddelerin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda düşük yük değerlerine sahip oldukları için analiz dışında bırakılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum aralıkları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri**

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	İşe Adanmışlık	Örgütsel Özdeşleşme	İşgören Performansı
CMIN/DF	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	5,411	4,829	6,956
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97^*$	,978	,965	,947
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$	,974	,956	,939
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90^*$	,864	,862	,928
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08^*$	,074	,051	,059
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^*$	,072	,067	,074

\* Schermelleh-Engel et al. (2003:43); Mueller, (1996: 84).

Analizde bağlantılı görülen maddeler için modifikasyona gidilmiştir. Bu sayede değerler iyileştirilmiştir. Tablo 3’te görüldüğü gibi bütün değerlerin kabul edilebilir bir değerde olduğu belirlenmiştir (Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003:42; Mueller, 1996: 84).



**Şekil 21. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı**

Faktör yapılarını tespit edebilmek için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu Şekil 21’de verilmiştir. Araştırmada kullanılan “İşe Adanmışlık” ölçeği için düşük faktör yüküne sahip 3 madde analiz dışında bırakılmıştır. Alt boyutlarından “Adanmak” ile “Benimsemek” boyutları arasında yüksek korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir ( $r=,80$ ;  $p<0,01$ ). “Adanmak” boyutu ile “İşe Adanmışlık” boyutunun diğer alt boyutu olan “Enerjik Olmak” boyutu arasında yine pozitif yönlü yüksek korelasyon ilişkisi

olduğu belirlenmiştir ( $r=,89$ ;  $p<0,01$ ). “Benimsemek” alt boyutu ile “Enerjik Olmak” alt boyutu arasında da pozitif yüksek korelasyon ilişkisi bulunmaktadır ( $r=,75$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca, i4 ile i8 maddeleri arasında negatif yönlü yüksek korelasyon ilişkisi nedeniyle modifikasyona gidilmiştir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeği için düşük faktör yüküne sahip bir madde analiz dışında bırakılmıştır. Alt boyutlarından “Özdeşleşme” ile “Değerlendirme” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir ( $r=,75$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca Ö1-Ö2; Ö2-Ö3; Ö6-Ö7 ve Ö11-Ö12 arasında yüksek korelasyon ilişkisi nedeniyle modifikasyona gidilmiştir.

Araştırmada kullanılan son ölçek olan “Performans” ölçeği için, P1-P2; P3-P4; P5-P6; P8-P9 ve P11-P12 maddeleri arasında da yüksek korelasyon ilişkisi nedeniyle modifikasyonda bulunulmuştur. Bu sonuçlar itibari ile ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu ile Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları karşılaştırıldığında benzer sonuçlar elde edilmiştir.

### 3.12. Güvenirlilik

**Tablo 4. Ölçeklere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Adanmak	5	,925
Benimsemek	3	,839
Enerjik Olmak	2	,840
Toplam İşe Adanmışlık	10	,940
Özdeşleşme	9	,888
Değerlendirme	2	,698
Toplam Örgütsel Özdeşleşme	11	,894
İşgören Performansı	14	,924

\* Tüm değerler  $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve ölçekle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 4’te verilmiştir. İlk değişken olan “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanma” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,925, “Benimsemek” alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,839 ve son alt boyut olan “Enerjik Olmak” boyutunun güvenilirliği ise 0,840 şeklindedir. Toplam İşe Adanmışlık ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,940 şeklindedir. İkinci değişken olan “Örgütsel Özdeşleşme”nin alt boyutlarından

“Özdeşleşme”nin güvenilirlik katsayısı 0,888 iken, “Örgütsel Özdeşleşme”nin diğer alt boyutu olan “Değerlendirme” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,698 şeklindedir. Toplam Örgütsel Özdeşleşme ölçeği güvenilirliğine bakıldığında 0,894 şekilde olduğu belirlenmiştir. İşgören Performansı ölçeğinin güvenilirliği 0,924 şeklindedir. Bu sonuçlar tüm ölçeklerin 0,700’e yakın ve 0,700’den büyük değerler aldığı için oldukça güvenilir oldukları söylenebilir.

### 3.13. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında araştırmaya katılan kişilerin cinsiyeti, medeni durumu, yaş durumu, eğitim durumu, mesleki ünvanı, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresiyle ilgili sorular ve bunlara ilişkin tablolara yer verilmiştir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetine İlişkin Dağılım**

Cinsiyet	n	%	Ort.	Std. Sapma
Kadın	253	30,0	1,70	,459
Erkek	590	70,0		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “Cinsiyetlerine” göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir. Tablo 5’e göre örneklemdaki çalışanların %30’unun (n=253) “Kadın” %70’inin (n=590) “Erkek” çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

Bu oran 07 Mart 2017 tarih ve 24643 sayılı Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr, 19.10.2018) verileriyle uyumlu görülmektedir. Bu verilere göre 2015 yılında Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde iş gücüne katılma oranı erkeklerde %70,4 ve kadınlarda ise %29,6 olduğu ifade edilmektedir. Ankete katılım oranının ülkemiz gerçekleriyle uyumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım**

Medeni Durum	n	%	Ort.	Std. Sapma
Bekâr	283	33,6	1,66	,473
Evli	560	66,4		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “Medeni Durumlarına” göre dağılımı Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’ya göre örneklemdaki çalışanların %33,6’sının (n=283) “Bekâr” %66,4’ünün (n=560) “Evli” bireylerden oluştuğu belirlenmiştir.

Çalışanlar, “Medeni Durumuna” göre incelendiğinde; Tablo 6’ya göre evli olanların oranı, bekâr olanlara oranla yaklaşık iki kat fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı**

Yaş Dağılımı	n	Yüzde (%)	Ort.	Std.Sapma
18-25	123	14,6	2,54	1,035
26-35	330	39,1		
36-45	241	28,6		
46-55	112	13,3		
56 ve üzeri	37	4,4		
Toplam	843	100,0		

Tablo 7’de araştırmaya katılan çalışanların “Yaş Gruplarına” göre dağılımları verilmiştir. Tablo 7’ye göre çalışanların %14,6’sı (n=123) 18-25 yaş aralığında, %39,1’i (n=330) 26-35 yaş aralığında, %28,6’sı (n=241) 36-45 yaş aralığında, %13,3’ü (n=112) 46-55 yaş aralığında ve %4,4’ünün ise (n=37) 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu ve en az oran teşkil edenlerin de 56 ve üzeri grubun olduğu belirlenmiştir. Bu veriler Türkiye İş Kurumunun 2011 yılındaki verileriyle uyumludur (media.iskur.gov.tr, 19.10.2018).

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım**

Eğitim Durumu	n	%	Ort.	Std. Sapma
İlköğretim	140	16,6	2,43	,856
Lise	262	31,1		
Üniversite	376	44,6		
Lisansüstü	65	7,7		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “Eğitim Durumuna” göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’e göre örneklemdeki çalışanların %16,6’sının (n=140) “İlköğretim”, %31,1’inin (n=262) “Lise” mezunu olduğu, %44,6’sının (n=376) “Üniversite” ve %7,7’sinin (n=65) ise “Lisansüstü” eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir.

Bu tabloya göre araştırmaya konu olan çalışanların çoğunun (%44,6) Üniversite veya Yüksek Okul mezunu olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Mesleki Ünvanına İlişkin Dağılımı**

Mesleki Ünvan	n	%	Ort.	Std. Sapma
Yönetici	14	1,7	4,00	1,588
Şef	60	7,1		
İşçi	348	41,3		
Memur	139	16,5		
Mühendis	22	2,6		
Tekniker	32	3,8		
Teknisyen	12	1,4		
Uzman	26	3,1		
Diğer	190	22,5		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “Mesleki Ünvanına” göre dağılım Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’a göre örneklemdaki çalışanların %1,7’si (n=14) “Yönetici”, %7,1’i (n=60) “Şef”, %41,3’ü (n=348) “İşçi”, %16,5’u (n=139) “Memur”, %2,6’sı (n=22) “Mühendis”, %3,8’i (n=32) “Tekniker”, %1,4’ü (n=12) “Teknisyen”, %3,1’i (n=26) “Uzman” ve %22,5’u (n=190) “Diğer” mesleki ünvanlara sahip olduğu ve çalışanların çoğunluğunun “İşçi” olarak çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılım sağlayanların çoğunluğunun belediye çalışanı olması nedeniyle bu durum normal olarak değerlendirilmelidir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi (Yıl)	n	%	Ort.	Std. Sapma
0-5	475	56,3	1,71	1,000
6-10	224	26,6		
11-15	73	8,7		
16-25	55	6,5		
26 ve üzeri	16	1,9		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurumundaki “Çalışma Sürelerine” göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir. Tablo 10’a göre örneklemdaki çalışanların %56,3’ü (n=475) 0 ile 5 yıl arası, %26,6’sı (n=224) 6 ila 10 yıl arası, %8,7’si (n=73) 11 ile 15 yıl arası, %6,5’i (n=55) 16 ile 25 yıl arası ve %1,9’u (n=16) 26 ve üzeri süredir kurumlarında çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu 5 yıl ila daha az

süredir halihazırda çalıştıkları kurumlarında çalışmaktadır. Bu tablodan yıllara sari olarak kurumda istikrarlı çalışan sayısının azalmakta olduğu görülmektedir.

Bunun en önemli nedeninin Tablo 7’de sunulduğu gibi, araştırmaya katılım sağlayanların çoğunun (%53,7) 18-35 yaş aralığında ve çalışma hayatına yeni başlayanların olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	n	%	Ort.	Std. Sapma
0-5	285	33,8	2,43	1,345
6-10	199	23,6		
11-15	143	17,0		
16-25	151	17,9		
26-35	56	6,6		
36 ve üzeri	9	1,1		
Toplam	843	100,0		

Araştırmaya katılan çalışanların “Toplam Çalışma Sürelerine” göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’e göre örneklemdaki çalışanların %33,8’i (n=285) 0 ile 5 yıl arası, %23,6’sı (n=199) 6 ila 10 yıl arası, %17’si (n=143) 11 ile 15 yıl arası, %17,9’u (n=151) 16 ile 25 yıl arası, %6,6’sı (n=56) 26 ila 35 yıl arası ve %1,1’i (n=9) 36 yıl ve üzeri süredir bir iş yerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların en fazla 5 yıl ila altında gruptan oluştuğu ve yarıdan fazlasının %57,4’ünün 0-10 yıldır çalışma hayatında yer aldıkları belirlenmiştir. Bu durumun da Tablo 7’de sunulduğu gibi, araştırmaya katılım sağlayanların çoğunun (%53,7) 18-35 yaş aralığında ve çalışma hayatına yeni başlayanlar olması nedeniyle oluştuğu değerlendirilmektedir.

### 3.14. İstatistikî Analizler

Bu başlık altında t testi, anaova testi, Kruskal Wallis Testi ve Korelasyon testleri ile bunlara ilişkin tablolara yer verilmiştir. Ayrıca Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Hipotezlerin test edilerek hipotez sonuçları da belirtilmiştir.

**Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t	p
Adanmak	Kadın	253	4,8980	1,57386	<b>-2,444</b>	<b>,015</b>
	Erkek	590	5,1969	1,64984		
Benimsemek	Kadın	253	5,1278	1,45718	<b>-2,210</b>	<b>,027</b>
	Erkek	590	5,3740	1,49357		
Enerjik Olmak	Kadın	253	4,7174	1,71772	-1,850	,068
	Erkek	590	4,9585	1,77285		

Tablo 12’de araştırmaya katılanların “Cinsiyetleri” ile “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ilişkisini gösteren bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” boyutunun “Cinsiyet” değişkeniyle anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ( $t=-2,444$ ;  $p<0,05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında “Erkek” katılımcıların “Bayan” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. İşe Adanmışlık ölçeğinin diğer alt boyutu olan “Benimsemek” boyutuyla “Cinsiyet” değişkeninin anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir ( $t=-2,210$ ;  $p<0,05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında “Erkek” katılımcıların “Kadın” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Diğer alt boyut olan “Enerjik Olmak” boyutunun “Cinsiyet” değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Bu konuyla ilgili araştırmalarda, iş alanına ve ülkelere göre çok farklı sonuçlara rastlanmakla birlikte, benzer bir araştırmada Swaminathan da (2009:10) erkeklerin adanmışlık algısının, kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu konuyla ilgili literatürde birçok neden sıralanmıştır. Bunların başında kadınları bekleyen birçok rolün yanında annelik, eşlik vb. gibi ailevi rollerin olduğu gerçeği yatmaktadır.

**Tablo 13. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ort.	Std. Sapma	t	p
Adanmak	Bekâr	283	4,9859	1,70716	-1,536	,125
	Evli	560	5,1686	1,59108		
Benimsemek	Bekâr	283	5,2909	1,55633	-,128	,899
	Evli	560	5,3048	1,45084		
Enerjik Olmak	Bekâr	283	4,6484	1,82503	<b>-2,801</b>	<b>,005</b>
	Evli	560	5,0063	1,71374		

Tablo 13'te araştırmaya katılan katılımcıların “Medeni Durumlarına” göre, “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarıyla ilişkisine dair bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Enerjik Olmak” boyutunun “Medeni Durum” değişkeniyle anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $t=-2,801$ ;  $p<0,05$ ). Ölçeğin diğer alt boyutları “Adanmak” ile “Benimsemek” alt boyutlarının, “Medeni Durum” değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Ortalama değerlere bakıldığında “Evli” katılımcıların “Bekâr” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Benzer sonuca Kular vd. (2008:12), Shukla et al. (2015:70) ve Carlsen (2015:30) tarafından yapılmış çalışmalarda da ulaşılmıştır.

**Tablo 14. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş	n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Adanmak	18-25	123	5,1984	1,75863	<b>4,014</b>	<b>,003</b>
	26-35	330	4,8606	1,71515		
	36-45	241	5,1967	1,60385		
	46-55	112	5,3482	1,37146		
	56 ve üzeri	37	5,6919	,90994		
Benimsemek	18-25	123	5,4011	1,63909	,705	,589
	26-35	330	5,2323	1,50129		
	36-45	241	5,2545	1,49250		
	46-55	112	5,4345	1,35185		
	56 ve üzeri	37	5,4595	1,13950		
Enerjik Olmak	18-25	123	4,8618	1,85466	2,298	,057
	26-35	330	4,7652	1,76770		
	36-45	241	4,9004	1,76849		
	46-55	112	4,9821	1,74491		
	56 ve üzeri	37	5,6622	1,06101		

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Yaş Durumuna” göre anlamlı bir ilişki varlığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” boyutunun katılımcıların “Yaş Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisinin varlığı belirlenmiştir ( $f=4,014$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun da ardından ilişkilerin kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir.

Post-hoc analizlerinden, değişkenlerin varyansları eşit olduğu için LSD (Least Significant Difference-Minimum Önemli Fark) testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre, 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise 26-35 yaş grubu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca LSD testi sonucunda, 26-35 yaş grubuyla diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında kalan diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ölçeğin diğer alt boyutlarıyla yaşın anlamlı bir ilişkisi olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Tabloya göre 56 ve üzeri yaş grubunun adanma seviyelerinin açık bir şekilde önde olduğu görülmektedir.

Benzer bir sonuca öğretmenler üzerinde Turhan vd. (2012: 187-188) tarafından yapılan araştırmada da ulaşılmış olup; 51 ve yaş üzerindeki öğretmenlerin adanma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu durumun sektörden sektöre ve bölgeden bölgeye farklılık göstereceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 15. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla Olan İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Adanmak	İlköğretim	140	5,5214	1,58749	14,140	,000
	Lise	262	5,4260	1,56159		
	Üniversite	376	4,8548	1,60016		
	Lisansüstü	65	4,3908	1,71553		
Benimsemek	İlköğretim	140	5,4500	1,59482	1,959	,119
	Lise	262	5,4071	1,54280		
	Üniversite	376	5,2119	1,41076		
	Lisansüstü	65	5,0564	1,40135		
Enerjik Olmak	İlköğretim	140	5,3286	1,76473	8,002	,000
	Lise	262	5,0172	1,74217		
	Üniversite	376	4,7553	1,68838		
	Lisansüstü	65	4,1615	1,93065		

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Eğitim Durumuna” göre anlamlı ilişkisinin olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” boyutuyla katılımcıların “Eğitim Durumları” arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $f=14,140$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun da ardından ilişkinin kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Post-hoc analizlerinden, değişkenlerin varyansları eşit olduğu için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre, ilköğretim mezunlarının diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Lisansüstü” seviyesi eğitim mezunu grup olduğu belirlenmiştir. Ayrıca LSD testi sonucunda, üniversite ve lisansüstü mezunları ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin diğer alt boyutlarından “Enerjik Olmak” boyutunun katılımcıların “Eğitim Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir ( $f=8,002$ ;  $p<0,05$ ). Yapılan LSD testi sonucunda, “İlköğretim” mezunlarının diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Lisansüstü” mezunu grup olduğu belirlenmiştir. Ayrıca LSD testi sonucunda, adanmanın “Enerjik Olmak” boyutu ile “Eğitim Seviyesinin” ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin diğer alt boyutu olan “Benimsemek” alt boyutu ile “Eğitim Durumu” arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Tablonun sonucu bütüncül olarak ele alındığında eğitim seviyesi ile adanmanın ters orantılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda Celep vd. (2004:17) yaptığı çalışmada da öğretmenlerde eğitim seviyesi ile adanma algısının ters orantılı olduğunu tespit edilmiştir. Celep adanmışlıkla ilgili kitabında (2014:29-195) eğitim düzeyi arttıkça bireyin beklentisinde aynı oranda artacağını, bununla birlikte bireyin beklentisi karşılanmadığında adanma algısının azalacağını, yani tükenmişlik sendromuna gireceğini belirtmiştir.

Literatürde bu konuyla ilgili farklı sonuçların da olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Turhan vd. (2012:189) araştırmasında Yüksek Okul, Lisans ve Lisansüstü seviye öğretmenlerden, Lisans düzeyindekilerin daha fazla adanma algısı taşıdıkları tespit

edilmiştir. Benzer bir sonuç Ulukök vd. (2017:921) tarafında yapılmış, eğitim seviyesi ile adanmanın ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla eğitim düzeyinin, işe adanma ile olan ilişkisinin, sektöre ve ülkeye göre değişim arz edebileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 16. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Ünvanla İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Statü	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Adanmak	Yönetici	14	296,32	<b>54,712</b>	<b>,000</b>
	Şef	60	384,25		
	İşçi	348	457,94		
	Memur	139	353,49		
	Diğer	190	442,65		
	Mühendis	22	500,93		
	Tekniker	32	468,38		
	Teknisyen	12	439,50		
	Uzman	26	179,19		
Benimsemek	Yönetici	14	341,39	<b>27,098</b>	<b>,001</b>
	Şef	60	405,95		
	İşçi	348	454,06		
	Memur	139	354,23		
	Diğer	190	439,38		
	Mühendis	22	461,20		
	Tekniker	32	406,88		
	Teknisyen	12	409,46		
	Uzman	26	299,90		
Enerjik Olmak	Yönetici	14	337,57	<b>29,107</b>	<b>,000</b>
	Şef	60	391,72		
	İşçi	348	445,52		
	Memur	139	376,67		
	Diğer	190	424,90		
	Mühendis	22	508,86		
	Tekniker	32	472,47		
	Teknisyen	12	527,38		
	Uzman	26	259,48		

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Mesleki Ünvanlarına” göre anlamlı bir ilişkisine yönelik, gruplar normal dağılım

göstermediği için Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 16'ya göre; "İşe Adanmışlık" ölçeğinin alt boyutlarından "Adanmak" boyutuyla katılımcıların "Mesleki Ünvanlarının" anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $X^2=54,712$ ;  $p<0,05$ ). Sıra ortalama değerlerine bakıldığında "Mühendis" olarak çalışanların diğer mesleki unvanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip grubun ise "Uzman" olarak çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, Yönetici ile İşçi, Yönetici ile Mühendis, Yönetici ile Tekniker, Şef ile Uzman, Şef ile Tekniker, Şef ile Mühendis, Şef ile İşçi, İşçi ile Memur, İşçi ile Uzman, Memur ile Uzman, Memur ile Tekniker, Memur ile Mühendis, Mühendis ile Uzman, Tekniker ile Uzman ve Teknisyen ile Uzman olarak çalışanların "Mesleki Ünvanları" arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

"İşe Adanmışlık" ölçeğinin diğer alt boyutlarından "Benimsemek" boyutunun da katılımcıların "Mesleki Ünvanları" ile anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ( $X^2=27,098$ ;  $p<0,05$ ). Sıra ortalama değerlerine bakıldığında "Mühendis" olarak çalışanların diğer "Mesleki Ünvanlara" göre daha yüksek değerlendirme puanına sahip olduğu, en düşük değerlendirme puanına sahip grubun ise "Uzman" olarak çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda, Şef ile Uzman, İşçi ile Memur, Memur ile Mühendis, Mühendis ile Uzman ve Tekniker ile Uzman mesleki unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

"İşe Adanmışlık" ölçeğinin diğer alt boyutlarından "Enerjik Olmak" boyutuyla da katılımcıların "Mesleki Ünvanlarına" anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $X^2=29,107$ ;  $p<0,05$ ). Sıra ortalama değerlerine bakıldığında "Mühendis" olarak çalışanların diğer "Mesleki Ünvanlara" göre daha yüksek değerlendirme puanına sahip olduğu, en düşük değerlendirme puanına sahip grubun ise "Uzman" olarak çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda, Yönetici ile Mühendis, Yönetici ile Teknisyen, Şef ile Uzman, Şef ile Teknisyen, Şef ile Mühendis, İşçi ile Memur, İşçi ile Uzman, Memur ile Uzman, Memur ile Teknisyen, Memur ile Tekniker, Memur ile Mühendis, Mühendis ile Uzman, Tekniker ile Uzman ve Teknisyen ile Uzman ünvan grupları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.



Tablo 16'ya göre genelleme yapıldığında; mühendislerin, grubun diğer üyelerine kıyasla işlerine daha fazla adanma algısı taşıdıkları görülürken; bilakis uzman olan grup üyelerinin diğerlerine kıyasla daha az adanma algısı taşıdıkları ifade edilebilir.

**Tablo 17. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki Çalışma Süresiyle İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kurumdaki Çalışma (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Adanmak	0-5	475	437,82	6,088	,193
	6-10	224	413,72		
	11-15	73	378,19		
	16-25	55	387,42		
	26 ve üzeri	16	387,06		
Benimsemek	0-5	475	440,09	12,342	,015
	6-10	224	423,69		
	11-15	73	356,41		
	16-25	55	357,40		
	26 ve üzeri	16	382,69		
Enerjik Olmak	0-5	475	424,53	1,674	,795
	6-10	224	430,16		
	11-15	73	390,55		
	16-25	55	410,98		
	26 ve üzeri	16	413,88		

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının, katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine” göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için gruplar normal dağılım göstermediği için Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 17'ye göre; “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Benimsemek” boyutunun, katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ( $X^2=12,342$ ;  $p<0,05$ ). Sıra ortalama değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek benimseme puanına sahip olduğu, en düşük özdeşleşme puanına sahip grubun ise 11-15 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 0-5 yıl ile 11-15 yıl ve 16-25 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu, 6-11 yıl ile 16-25 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı, sonuçlar incelendiğinde görülmüştür.

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin diğer alt boyutları olan “Adanmak” ve “Enerjik Olmak” boyutlarının katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine” göre anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 17 genel olarak değerlendirildiğinde 0-5 yıl arasında kurumda çalışanların, diğerlerine nazaran daha fazla adanma algısı taşıdıkları ifade edilebilir. Okul yöneticilerine Altunel (2015:165) tarafından yapılan benzer bir araştırmada; yöneticilerin mesleki kariyerlerinin ilk dönemlerinde kendilerini kurumuna karşı ispatlama sürecine girdikleri, bundan dolayı adanma seviyelerinin arttığı, ancak belli bir noktadan sonra tükenmişlik sendromuna girdikleri ifade edilmiştir. Dolayısıyla mesleğinin ilk yıllarında çalışanların daha fedakâr ve adanma algılarıyla hareket etmelerinin normal olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 18. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam Çalışma Süresiyle İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Adanmak	0-5	285	424,93	2,474	,780
	6-10	199	419,22		
	11-15	143	407,28		
	16-25	151	421,91		
	26-35	56	462,37		
	36 ve üzeri	9	375,00		
Benimsemek	0-5	285	433,85	4,285	,509
	6-10	199	416,23		
	11-15	143	423,72		
	16-25	151	403,42		
	26-35	56	446,36		
	36 ve üzeri	9	307,00		
Enerjik Olmak	0-5	285	409,94	5,636	,343
	6-10	199	446,56		
	11-15	143	397,27		
	16-25	151	421,30		
	26-35	56	451,67		
	36 ve üzeri	9	480,94		

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Toplam Çalışma Sürelerine” göre anlamlı bir ilişkisinin olup, olmadığını belirlemek amacıyla (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 18'e göre; "İşe Adanmışlık" ölçeğinin alt boyutlarının katılımcıların "Toplam Çalışma Sürelerine" göre anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Bu tabloya göre "Toplam Çalışma Süreleri" ile "İşe Adanma" arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

**Tablo 19. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyetle İlişisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t	P
Özdeşleşme	Kadın	253	3,7659	,80587	-,814	,416
	Erkek	590	3,8188	,88952		
Değerlendirme	Kadın	253	3,3063	,98503	-1,062	,289
	Erkek	590	3,3890	1,05693		

Tablo 19'da araştırmaya katılan katılımcıların "Cinsiyetlerine" göre "Örgütsel Özdeşleşme" ölçeğinin alt boyutlarıyla ilişkisine yönelik bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. "Örgütsel Özdeşleşme"nin alt boyutlarından "Özdeşleşme" ve "Değerlendirme" boyutlarının cinsiyet değişkeniyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Benzer bir çalışmada da kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (İşcan, 2006:213). "İşe Adanmışlık" algısında olduğu gibi, kadınların toplumsal ve ailevi görevlerinin ve önceliklerinin, örgütsel özdeşleşme konusunda da etkili olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 20. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ort.	Std. Sapma	t	p
Özdeşleşme	Bekâr	283	3,8410	,85283	,907	,364
	Evli	560	3,7837	,87140		
Değerlendirme	Bekâr	283	3,3905	1,04865	,503	,601
	Evli	560	3,3509	1,03022		

Tablo 20'de "Örgütsel Özdeşleşme" ölçeğinin alt boyutlarıyla araştırmaya katılan katılımcıların "Medeni Durumlarının" ilişkisine yönelik bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme alt boyutlarından "Özdeşleşme" ve "Değerlendirme" boyutlarının katılımcıların "Medeni Durumlarıyla" anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş	n	Ort.	Std. Sapma	F	p
Özdeşleşme	18-25	123	3,9223	,91059	1,233	,295
	26-35	330	3,7579	,86969		
	36-45	241	3,8363	,88180		
	46-55	112	3,7143	,84734		
	56 ve üzeri	37	3,8589	,53200		
Değerlendirme	18-25	123	3,6220	1,06806	4,540	,001
	26-35	330	3,2697	,94852		
	36-45	241	3,3382	1,11559		
	46-55	112	3,2723	1,01540		
	56 ve üzeri	37	3,7973	1,00319		

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Yaş Durumuyla” ilişkisine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların “Yaş Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $f=4,540$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun ardından ilişkinin kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Post-hoc analizlerinden, değişkenlerin varyansları eşit olduğu için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre, 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise 26-35 yaş grubu olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca LSD testi sonucunda, 56 ve üzeri yaş grubunun, 18-25 yaş grubu haricindeki gruplarla ilişkisinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bunun dışında kalan diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Benzer bir araştırmada örgütle özdeşleşmeyi en çok gösteren yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir (Gürel, 2012: 55).

**Tablo 22. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Eğitim	n	Ort.	Std. Sapma	F	p
Özdeşleşme	İlköğretim	140	3,8167	1,03564	1,420	,235
	Lise	262	3,8707	,91903		
	Üniversite	376	3,7790	,76284		
	Lisansüstü	65	3,6393	,78322		
Değerlendirme	İlköğretim	140	3,5179	1,13387	3,455	,016
	Lise	262	3,4618	1,09355		
	Üniversite	376	3,2487	,95079		
	Lisansüstü	65	3,3077	,99094		

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Eğitim Durumuyla” ilişkisine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların “Eğitim Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $f=3,455$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun da ardından ilişki kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Post-hoc analizlerinden, değişkenlerin varyansları eşit olduğu için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre, “İlköğretim Mezunları”nın diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Üniversite Mezunu” grup olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca LSD testi sonucunda, “İlköğretim Mezunu” ile “Üniversite Mezunu” ve “Lise Mezunu” ile “Üniversite Mezunu” grubu arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında kalan diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bu tabloya göre; “İlköğretim” düzeyinde eğitim görenlerin özdeşleşme algısının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu konuda Gürel (2012: 58) ve Bhattacharya’nın (1995) yapmış oldukları araştırmada da benzer sonuca ulaşmıştır. Gürel (2012) “Lise” seviyesinde eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Bhattacharya da (1995) araştırmasında “Üniversite” ve “Lisansüstü” eğitim görenlerin örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin ters orantılı olduğunu tespit etmiştir. Bunun birçok nedeni olabileceğini ifade eden yazar, eğitilmiş insanların tek bir kuruma bağlanmak yerine, daha fazla

çeşitlilik ve değişiklik arayışında olabileceklerini ifade etmiştir. Üstelik eğitimli insanların özdeşleşebilecekleri örgütleri seçme hususunda daha seçici olabileceklerini de ilave etmiştir. Eğitim seviyesiyle, özdeşleşme algısı ilişkisinin ayrı bir inceleme konusu olduğu yazar tarafından belirtilmiştir (Bhattacharya,199: 52). Bhattacharya'nın bulgularının, araştırmamızda da geçerli bir durum olduğu görülmektedir.

**Tablo 23. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Ünvanla İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Mesleki Ünvan	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Özdeşleşme	Yönetici	14	421,14	<b>40,514</b>	<b>,000</b>
	Şef	60	365,40		
	İşçi	348	446,01		
	Memur	139	348,00		
	Diğer	190	455,67		
	Mühendis	22	452,68		
	Tekniker	32	503,69		
	Teknisyen	12	437,38		
	Uzman	26	247,67		
Değerlendirme	Yönetici	14	541,21	<b>41,060</b>	<b>,000</b>
	Şef	60	388,04		
	İşçi	348	420,51		
	Memur	139	367,74		
	Diğer	190	436,19		
	Mühendis	22	527,57		
	Tekniker	32	558,89		
	Teknisyen	12	609,08		
	Uzman	26	298,44		

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Mesleki Ünvanlarıyla” olan ilişkisini belirlemek için (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 23’e göre; “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” boyutunun katılımcıların “Mesleki Ünvanlarıyla” anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ( $X^2=40,514$ ;  $p<0,05$ ). “Özdeşleşme” boyutunun sıra ortalama değerlerine bakıldığında “Tekniker” olarak çalışanların, diğer mesleki ünvanlara göre daha yüksek özdeşleşme puanına sahip olduğu, en düşük özdeşleşme puanına sahip grubun ise “Uzman” olarak çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, Yönetici ile Uzman, Şef ile İşçi, Şef ile Tekniker, İşçi ile Memur,

İşçi ile Uzman, Memur ile Mühendis, Memur ile Tekniker, Memur ile Uzman, Mühendis ile Uzman, Tekniker ile Uzman ve Teknisyen ile Uzman arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin diğer alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların mesleki ünvan durumlarına göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $X^2=41,060$ ;  $p<0,05$ ). “Değerlendirme” boyutunun sıra ortalama değerlerine bakıldığında “Teknisyen” olarak çalışanların diğer mesleki ünvanlara göre daha yüksek değerlendirme puanına sahip olduğu, en düşük değerlendirme puanına sahip grubun ise “Uzman” olarak çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Her iki boyutta da “Uzman” olarak çalışanların özdeşleşme algılarının diğerlerine nazaran daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun farklı kurumlarda araştırılmasıyla farklı sonuçlara ulaşılacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 23 genel olarak değerlendirildiğinde; özdeşleşme algısının “Tekniker” ve “Teknisyen” ünvanıyla çalışanlarda, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu gözlemlenirken; bilakis “Uzman” statüsünde çalışanların özdeşleşme algısının diğer gruplara göre daha düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 24. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki Çalışma Süresiyle İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kurum Çalışma (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Özdeşleşme	0-5	475	452,26	<b>21,145</b>	<b>,000</b>
	6-10	224	399,40		
	11-15	73	383,16		
	16-25	55	329,13		
	26 ve üzeri	16	336,50		
Değerlendirme	0-5	475	428,82	5,427	,246
	6-10	224	416,97		
	11-15	73	444,84		
	16-25	55	382,65		
	26 ve üzeri	16	320,97		

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleriyle anlamlı bir ilişkisine yönelik (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 24’e göre; Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” boyutunun katılımcıların “Kurumdaki Çalışma Yılı” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $X^2=21,145$ ;

$p < 0,05$ ). Sıra ortalama değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek özdeşleşme puanına sahip olduğu, en düşük özdeşleşme puanına sahip grubun ise 16-25 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 0-5 yıl ile 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-25 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkisinin olduğu 26 ve üzeri yıl çalışanlar ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı, sonuçlar incelendiğinde görülmüştür.

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin diğer alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların kurumdaki çalışma durumlarıyla anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu durumun farklı kurumlarda, daha fazla sayıda denekle araştırılmasıyla farklı sonuçlara ulaşılacağı değerlendirilmektedir. Tabloya göre bir genelleme yapıldığında özdeşleşme boyutuna göre 0-5 yıl aralığında kurumda çalışanların özdeşleşme algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlemlenirken; aksine 16 yıl ve üzeri çalışanların özdeşleşme seviyelerinin diğerlerine göre daha düşük seyrettiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 25. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam Çalışma Süresiyle İlişkisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Özdeşleşme	0-5	285	451,04	14,201	,014
	6-10	199	427,19		
	11-15	143	409,06		
	16-25	151	397,94		
	26-35	56	388,40		
	36 ve üzeri	9	206,06		
Değerlendirme	0-5	285	455,42	11,919	,036
	6-10	199	424,52		
	11-15	143	401,49		
	16-25	151	389,86		
	26-35	56	401,38		
	36 ve üzeri	9	301,44		

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların toplam çalışma süreleriyle ilişkisini belirlemeye yönelik (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 25’e göre; Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” boyutunun katılımcıların toplam çalışma yılı durumlarına göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $X^2=14,201$ ;  $p < 0,05$ ). “Örgütsel Özdeşleşme” sıra ortalama değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası



çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek özdeşleşme puanına sahip olduğu, en düşük özdeşleşme puanına sahip grubun ise 36 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 0-5 yıl ile 16-25 yıl, 0-5 yıl ile 36 yıl ve üzeri arası çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca 6-10 yıl ile 36 yıl ve üzeri süredir çalışanlar gruplar arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 11-15 yıl ile 36 yıl ve üzeri çalışanlar ile 11-15 yıl arası, 16-25 yıl arası ve 26-35 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise “Özdeşleşme” puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, sonuçlar incelendiğinde görülmüştür.

“Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların toplam çalışma yılı durumlarıyla anlamlı bir ilişkisinin varlığı belirlenmiştir ( $X^2=;$  11,919;  $p<0,05$ ). “Değerlendirme” sıra ortalamaya değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek özdeşleşme puanına sahip olduğu, en düşük özdeşleşme puanına sahip grubun ise 36 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 0-5 yıl ile 11-15 yıl, 16-25 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı ilişki olduğu, diğer gruplar arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 25’in sonuçları genel olarak ele alındığında; toplam iş hayatında 0-10 yıl aralığında çalışmakta olan işgörenlerin, örgütleriyle özdeşleşme algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 26. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Cinsiyetle İlişisine Yönelik Örneklem T-Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t	p
Performans Algısı	Kadın	253	3,9289	,72516	<b>-2,901</b>	<b>,004</b>
	Erkek	590	4,0902	,74642		

Tablo 26’da araştırmaya katılan katılımcıların “İşgören Performans Algısı” ile “Cinsiyetleri” ilişkisine yönelik bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. Bu tabloya göre “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalama puanının “Cinsiyet” değişkeniyle ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $t=-2,901$ ;  $p<0,05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla performans algısı ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonucu destekleyen çalışmalar alanyazında mevcuttur. Öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada Büyükgöze ve

Özdemir (2017:320) ve bankacılık sektöründe Emhan vd. (2015:102) tarafından yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur.

Performans algısıyla ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet açısından performans algısının sektörden sektöre değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Örneğin, öğretmenler üzerine Soydan'ın (2012:18) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet yönünden performans algıları arasında fark bulunmadığı ifade edilmiştir. Aynı konuda hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada Aktaş ve Gürkan (2015:148), sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada Kılınç ve Paksoy (2017:158) tarafından cinsiyet açısından, performans algısına yönelik anlamlı bir ilişki bulunamadığı belirtilmiştir. Ancak kadınlara toplumda yüklenen rollerin ve sorumlulukların fazlalığı nedeniyle, bu kitlenin her sektöre girmekte zorlandıkları ve iş dünyasında çeşitli sıkıntılara maruz kaldıkları da alanyazında genel olarak ifade edilmektedir.

**Tablo 27. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Medeni Durumla İlişisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Boyut	Medeni Durum	n	Ort.	Std. Sapma	t	p
Performans Algısı	Bekâr	283	4,0454	,72231	,102	,919
	Evli	560	4,0399	,75441		

Tablo 27’de araştırmaya katılan katılımcıların “İşgören Performans Algısı” ile “Medeni Durumları” ilişkisine yönelik bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalama puanının katılımcıların “Medeni Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Bu konuda Odabaş'ın (2004:91) araştırmasında medeni durum ile performans algısı arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde medeni durumun performans algısına hem olumlu hem olumsuz yansımalarının olacağı ifade edilmektedir. Bu durumu belirleyici olan ana faktörün, medeni durumun çalışanlarda oluşturduğu duygu ve algılar olduğu ifade edilmektedir.

**Tablo 28. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Yaş Durumuyla İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş	n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Performans Algısı	18-25	123	4,1063	,79568	1,463	,211
	26-35	330	4,0004	,78143		
	36-45	241	4,0898	,70385		
	46-55	112	4,0574	,70514		
	56 ve üzeri	37	3,8359	,52242		

“İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Yaş Durumu” ile ilişkisine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Yaş Durumları” ile anlamlı bir ilişki göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Aynı konuda Ünal ve Günay (2016:11), Uslu (2014:82) ile Cengiz (2008:113) yaptıkları araştırmalarda performans algısı ile yaş değişkeni arasında bir ilişki bulmadığını ifade etmişlerdir. Alanyazında farklı sonuçlar bulan araştırmacıların olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, Odabaş’ın (2004:91) çalışmasında yaş ile performans algısı arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 29. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Eğitim Durumuyla İlişisine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Eğitim	n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Performans Algısı	İlköğretim	140	4,1148	,92307	4,409	,004
	Lise	262	4,1121	,71418		
	Üniversite	376	4,0129	,68884		
	Lisansüstü	65	3,7681	,66804		

“İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Eğitim Durumu” ile ilişkisini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir. “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Eğitim Durumlarına” göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $f=4,409$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizlerine geçilmiştir. Post-hoc analizlerinden, değişkenlerin varyansları eşit olduğu için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre, “İlköğretim Mezunlarının” diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Lisansüstü Mezunları” grup olduğu belirlenmiştir. Ayrıca LSD testi sonucunda, “Lisansüstü Mezunlarının” diğer gruplar ile arasında anlamlı bir ilişki

olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 29'a göre "Lisansüstü" seviyesinde eğitim görenler haricinde, diğerleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Sonuç olarak; eğitim seviyesi ile performans algısının ters orantılı olduğunu ifade edebiliriz. Eğitim ve performans algısı düzeyinin sektöre, ücrete ve pozisyona göre değişebileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 30. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Mesleki Ünvanla İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Statü	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Performans Algısı	Yönetici	14	302,93	53,288	,000
	Şef	60	372,62		
	İşçi	348	460,60		
	Memur	139	348,82		
	Diğer	190	468,84		
	Mühendis	22	421,86		
	Tekniker	32	329,19		
	Teknisyen	12	433,92		
Uzman	26	241,25			

"İşgören Performans Algısı" ölçeğinin ortalamasının katılımcıların "Mesleki Ünvanlarına" göre anlamlı bir ilişkinin varlığını belirlemek için (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 30'da "İşgören Performans Algısı" ölçeğinin ortalamasının katılımcıların "Mesleki Ünvanlarına" göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu gösterilmiştir ( $X^2=53,288$ ;  $p<0,05$ ).

Performans algısı sıra ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalama değere sahip ünvanın "Diğer" (şoför, güvenlik, temizlik vb.) grubunun ve arkasından "İşçi" grubunun olduğu, en düşük ortalama sahip olan ünvanın ise "Uzman" olarak görev yapanlarda bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, Yönetici ile İşçi, Şef ile İşçi, Şef ile Uzman, İşçi ile Memur, İşçi ile Tekniker, İşçi ile Uzman, Memur ile Uzman, Mühendis ile Uzman ve Teknisyen ile Uzman olarak çalışanların aralarındaki ilişkide farklılıklar olduğu belirlenmiştir. "Diğer" (şoför, güvenlik, temizlik vb.) grubunun, "İşçi" grubuna kıyaslanmasında anlamlı bir fark olmadığı, bunların "Uzman" grubuyla karşılaştırmalarında anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmiştir.

**Tablo 31. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Kurumdaki Çalışma Süresiyle İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kurumda Çalışma (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Performans Algısı	0-5	475	450,93	<b>31,303</b>	<b>,000</b>
	6-10	224	424,70		
	11-15	73	333,02		
	16-25	55	306,35		
	26 ve üzeri	16	328,97		

“İşgören Performansı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Süreleriyle” ilişkisini belirlemek için (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. “İşgören Performansı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir ( $X^2=31,303$ ;  $p<0,05$ ). “Performans” sıra ortalama değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, en düşük performans algısı puanına sahip grubun ise 16-25 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 0-5 yıl ile 11-15 yıl ve 16-25 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu, 6-11 yıl ile 11-15 ve 16-25 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı, sonuçlar incelendiğinde görülmüştür. Tabloyu genel olarak değerlendirdiğimizde; kurumlarda çalışma süresiyle, performans algısının ters orantılı olarak değişim gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 32. İşgören Performans Algısı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlerden Toplam Çalışma Süresiyle İlişisine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Performans Algısı	0-5	285	435,74	<b>12,410</b>	<b>,030</b>
	6-10	199	447,15		
	11-15	143	396,32		
	16-25	151	386,09		
	26-35	56	450,25		
	36 ve üzeri	9	265,50		

“İşgören Performansı Algısı” ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının katılımcıların “Toplam Çalışma Sürelerine” göre anlamlı bir ilişki gösterip

göstermediğini belirlemek için (gruplar normal dağılım göstermediği için) Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 32’de “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin katılımcıların “Toplam Çalışma Sürelerine” göre anlamlı bir ilişki varlığı gösterilmiştir ( $t=12,410$ ;  $p<0,05$ ). Performans algısı sıra ortalama değerlerine bakıldığında toplam iş hayatında 26-35 yıl arası çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, bunu 0-10 yıl aralığında çalışan grup izlemektedir; en düşük ortalamaya sahip grubun ise 16-25 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 36 yıl ve üzerinde toplam çalışma hayatında çalışanlarla diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark olmadığı, sonuçlar incelendiğinde görülmüştür.

### 3.15. Korelasyon Testi Sonuçları

**Tablo 33. İşe Adanma, Örgütsel Özdeşleşme ile Performans Algısı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi**

Pearson Korelasyon Analizi		Katsayı	P
Adanmak	→ Özdeşleşme	,565	,000
Adanmak	→ Değerlendirme	,321	,000
Adanmak	→ İşgören Performans Algısı	,558	,000
Enerjik Olmak	→ Özdeşleşme	,488	,000
Enerjik Olmak	→ Değerlendirme	,308	,000
Enerjik Olmak	→ İşgören Performansı Algısı	,478	,000
Benimsemek	→ Özdeşleşme	,519	,000
Benimsemek	→ Değerlendirme	,266	,000
Benimsemek	→ İşgören Performans Algısı	,528	,000
Özdeşleşme	→ İşgören Performans Algısı	,569	,000
Değerlendirme	→ İşgören Performans Algısı	,287	,000

İşe Adanma, Örgütsel Özdeşleşme ile Performans Algısı arasındaki ilişkinin testine yönelik olarak yapılan Pearson Korelasyon Analizi Tablo 33’te verilmiştir. Bu sonuçlara göre, İşe Adanma, Örgütsel Özdeşleşme ve Performans Algısı ölçekleri alt boyutları arasında korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

### 3.16. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Hipotezlerin Test Edilmesi

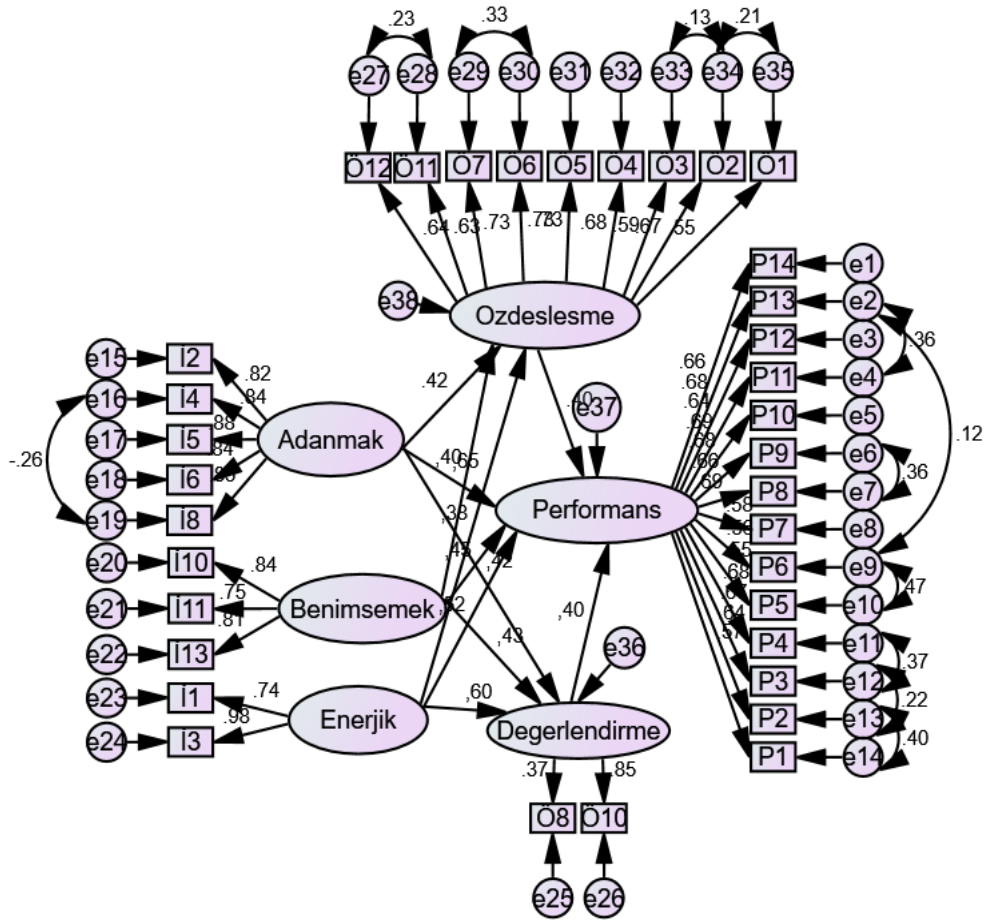
Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) AMOS yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin değişkenlere etki edecek kadar güçlü olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 34’de YEM modeli uyum değerleri verilmiştir.

**Tablo 34. YEM Uyum Değerleri**

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan değer
CMIN/DF	$3 \leq \chi^2 \leq 5^*$	4,736
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97^*$	,902
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$	,820
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90^*$	,857
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08^*$	,059
RMSEA	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,05^*$	,079

\* Schermelleh-Engel et al. (2003:43); Mueller, (1996: 84).

Yapılan Yapısal Eşitlik Modeli Analizi (YEM) sonucunda elde edilen uyum indeksleri kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer alması nedeniyle uygulanan modelin uygun bir model olduğu söylenebilir. Değerlerden CFI değeri  $X^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilir. CFI değeri  $X^2/DF=2328,436/536= 4,736$  sonucu ile elde edilmiştir. Diğer değerlerden RMSEA değerinin kabul edilebilir değer olan 0,05 ile 0,08 arasında olması gerekmektedir. Sonuçlara bakıldığında bu değer de 0,079 değeri ile belirlenen üst sınır ile alt sınır arasında olduğu görülmektedir. Varyans ve kovaryansın miktarının göstergesi olan GFI değeri, 0,85 ile 0,90 arasında değerler alır. GFI değerinin 0,857 olması ile 1’e yakınlığı sayesinde modelin iyi olduğu bu değerle de anlaşılmaktadır (Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003:42; Mueller, 1996: 84).



**Şekil 22. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Yol Analizleri**

Şekil 22’de modele uygun Yapısal Eşitlik Modeli verilmiştir. Modelde hipotezlere uygun olarak verilen direk etkiler yanında direk etki olmayan moderatör ilişkilerde sorgulanmıştır. Araştırmada katılımcıların “İşe Adanmışlık” algıları ile “Örgütsel Özdeşleşme” algıları arasındaki ilişkinin yanı sıra “İşe Adanmışlık” algıları ile “İşgören Performans” algıları arasındaki ilişkide araştırılmıştır. Ayrıca, “Örgütsel Özdeşleşme” düzeyi ile “İşgören Performans Algısı” arasındaki ilişkiyle birlikte katılımcıların “İşe Adanmışlık” düzeyleri ile “İşgören Performans Algısı” arasındaki ilişkinin “Örgütsel Özdeşleşme” düzeylerinin ne derece etki ettiği “Örgütsel Özdeşleşme” alt boyutlarının aracı değişken olarak kullanılmasıyla araştırılmıştır.



**Tablo 35. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yapılan Hipotez Testleri**

<b>Hipotezler</b>	<b>Est.</b>	<b>S.E</b>	<b>P</b>	<b>Sonuç</b>
1. “Adanma” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır.	,110	,021	***	Kabul.
2. “Adanmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır.	,218	,025	***	Kabul.
3. “İşe Adanmak” ile “İşgören Performansı” arasında bir ilişki vardır.	,102	,018	***	Kabul.
4. “İşte Enerjik Olmak” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır.	,005	,021	,671	Red.
5. “İşte Enerjik Olmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır.	,074	,026	,004	Kabul.
1. “İşte Enerjik Olmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır.	,014	,013	,294	Red.
7. “İşi Benimsemek” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır.	,118	,017	***	Kabul.
8. “İşi Benimsemek” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır.	,068	,028	,017	Kabul.
9. “İşi Benimsemek” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır.	,122	,020	***	Kabul.
10. “Örgütsel Özdeşleşme” ile “İşgören Performansı” arasında bir ilişki vardır.	,409	,066	***	Kabul.
11. “Değerlendirme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır.	- ,003	,045	,940	Red.
12. Örgütsel özdeşleşmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,045	,017	,010	Kabul.
13. İşi değerlendirmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,089	,052	,005	Kabul.
14. Örgütsel özdeşleşmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,002	,023	,931	Red.
15. İşi değerlendirmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,006	,008	,930	Red.
16. Örgütsel özdeşleşmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,048	,030	,012	Kabul.
17. İşi değerlendirmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	,006	,010	,883	Red.

Hipotezlere yönelik işe adanma, örgütsel özdeşleşme ile performans algısı arasındaki ilişkinin test edildiği Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Test sonucuna göre 17 adet hipotezden, 11 adedi desteklenmiştir (Schermetzle-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., 2003: 23-74).

- Tablo.35'te H1 incelendiğinde, “Adanmak” alt boyutu ile “Özdeşleşme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 1:** Adanma ile örgütsel özdeşleşme arasında:

**H<sub>0</sub>:** “Adanma” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “Adanma” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu konuda benzer bir çalışma yapan Kanten'in (2012: 216) araştırmasında da “İşe Adanma” alt boyutu ile “Özdeşleşme” alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan da çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işe adanma düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu değerlendirilmektedir. Karanika-Murray vd. (2015: 8-9) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, adanmışlıkla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Tablo.35'te H2 incelendiğinde, “Adanmak” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 2:** Adanmak ile değerlendirme arasında:

**H<sub>0</sub>:** “Adanmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “Adanmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu sonuca göre; örgütle ilgili değerlendirmelerin, çalışanların işe adanmaları ile ilişkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

- Tablo.35'te H3 incelendiğinde, “İşe Adanmışlık” alt boyutu ile “İşgören Performansı” arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 3:** “Adanmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “Adanmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İşe Adanmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu hipotez sonucunun daha önce yapılmış bazı araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Örneğin Bakker ve Bal’ın (2010) araştırmalarında, adanmış öğretmenlerin görev içi ve görev dışı işlere yönelik performans algısı değerlendirmelerinde, yöneticilerinden daha yüksek puan almaları göstermektedir ki adanmış çalışanlar iyi çalışmakta ve fazladan bir şeyler yapma gayreti içindedirler. Bakker ve arkadaşlarının 144 çalışana yönelik yaptığı anket uygulama sonucu da bu hipotezi desteklemiştir (Bakker vd., 2011: 557-560).

- Tablo.35’te H4 incelendiğinde, “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “Özdeşleşme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 4:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Özdeşleşme” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi reddedilmiştir.**

Bu çalışmada analiz sonucunun bu hipotezi desteklememesine rağmen, Karanika-Murray vd. (2015: 8-9) tarafından İngiltere’de üç farklı organizasyonda toplam 177 personel ile yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, adanmışlığın alt boyutları olan enerjik olmakla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tür araştırmaların farklı iş alanlarda ve pozisyonlardaki çalışanlar ile yapılması durumunda bu ilişkinin değişebileceği değerlendirilmektedir.

- Tablo.35’te H5 incelendiğinde, “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 5:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Değerlendirme” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütle ilgili olarak yapılan iç ve dış değerlendirmelerin, iş yaparken enerjik hissetmeyle bir ilişkisinin olduğu bu sonuca göre görülmektedir. Bu araştırmanın farklı alanlarda yapılmasıyla, farklı sonuçların elde edileceği değerlendirilmektedir.

- Tablo.35’te H6 incelendiğinde, “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “İşgören Performansı” arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 6:** “İşte Enerjik Olmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İşte Enerjik Olmak” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi reddedilmiştir.**

Bu çalışmada analiz sonucunun bu hipotezi desteklememesine rağmen, benzeri bir araştırmada Bakker ve arkadaşlarının 144 çalışana yönelik yaptığı araştırmada enerjik olma boyutunun performans algısını etkileyeceği ifade edilmiştir (Bakker vd., 2012: 562).

- Tablo.35’te H7 incelendiğinde, “İşi Benimsemek” alt boyutu ile “Özdeşleşme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 7:** “İşi Benimsemek” ile “Özdeşleşme” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İşi Benimsemek” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İşi Benimsemek” ile “Özdeşleşme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Benzer şekilde bir araştırma yapan Riketta’nın (2004) yaptığı araştırma sonucuna göre de örgütsel özdeşleşme ile işe benimseme (katılım) arasında ilişki tespit edilmiştir (Riketta, 2004:373)

- Tablo.35’te H8 incelendiğinde, “İşi Benimsemek” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 8:** İşi benimsemekle, değerlendirme arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İşi Benimsemek” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İş Benimsemek” ile “Değerlendirme” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütle ilgili olarak yapılan değerlendirmelerin, işgörenin işini benimsemesiyle ilgili bir ilişkisinin olduğu bu sonuca göre değerlendirilmektedir.

- Tablo.35’te H9 incelendiğinde, “İş Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 9:** “İş Benimsemek” ile “İşgören Performans Algısı” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “İş Benimsemek” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “İş Benimsemek” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Benzer bir araştırmada Brown ve Leigh (1996) tarafından da işi benimsemenin, performansla pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (1996:364).

- Tablo.35’te H10 incelendiğinde, “Özdeşleşme” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 10:** “Örgütsel Özdeşleşme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “Örgütsel Özdeşleşme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “Örgütsel Özdeşleşme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel özdeşleşme ile performans algısına dair bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada; örgütsel özdeşleşme ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin performans algısını pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (Turunç, 2010: 263). Karanika-Murray vd. (2015:6) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, işgören performansı ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

- Tablo.35’te H11 incelendiğinde, “Değerlendirme” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 11:** “Değerlendirme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında:

**H<sub>0</sub>:** “Değerlendirme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki yoktur.  
**Hipotezi kabul edilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** “Değerlendirme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında bir ilişki vardır.  
**Hipotezi reddedilmiştir.**

Örgütle ilgili olarak yapılan değerlendirmelerin, işgörenin performans algısı ile bir ilişkisinin olmadığı bu sonuca göre değerlendirilmektedir.

- Tablo.35’te H12 incelendiğinde, “Özdeşleşme” alt boyutunun “Adanmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 12: Örgütsel özdeşleşmenin işe adanma ve işgören performans algısı arasında:**

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel özdeşleşmenin işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel özdeşleşmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu analize göre; “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında “Özdeşleşme” boyutunun aracı değişken olduğu belirlenmiştir.

- Tablo.35’te H13 incelendiğinde, “Değerlendirme” alt boyutunun “Adanmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 13: Değerlendirmenin işe adanma ile işgören performans algısı arasında:**

**H<sub>0</sub>:** İş değerlendiriminin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

**H<sub>1</sub>:** İş değerlendiriminin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

“Adanmak” algısı ile “İşgören Performansı” algısı arasında “Değerlendirme”nin aracı değişken olduğu, bu sonuca göre belirlenmiştir.

- Tablo.35’te H14 incelendiğinde, “Özdeşleşme” alt boyutunun “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 14: Örgütsel özdeşleşmenin işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında:**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi reddedilmiştir.**

“İşte Enerjik Olmak” algısı ile “İşgören Performans Algısı” arasında “Özdeşleşme”nin aracı değişken olmadığı, bu analize göre belirlenmiştir.

- Tablo.35’te H15 incelendiğinde, “Değerlendirme” alt boyutunun “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 15: İşi değerlendirmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında:**

H<sub>0</sub>: İşi değerlendirmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

H<sub>1</sub>: İşi değerlendirmenin, işte enerjik olmak ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi reddedilmiştir.**

“İşte Enerjik Olmak” algısı ile “İşgören Performans” algısı arasında “Değerlendirme”nin aracı değişken olmadığı, bu analize göre belirlenmiştir.

- Tablo.35’te H16 incelendiğinde, “Özdeşleşme” alt boyutunun “Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

**Hipotez 16: Örgütsel özdeşleşmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında:**

H<sub>0</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi reddedilmiştir.**

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

“İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Benimsemek” boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında “Özdeşleşme” boyutunun aracı değişken olduğu bu analize göre belirlenmiştir.

- Tablo.35’te H17 incelendiğinde, “Değerlendirme” alt boyutunun “Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Hipotez 17: İş değerlendirilenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında:**

H<sub>0</sub>: İş değerlendirilenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü yoktur. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

H<sub>1</sub>: İş değerlendirilenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır. **Hipotezi reddedilmiştir.**

Örgütle ilgili olarak yapılan değerlendirmelerin, işgörenin işini benimseme ve işgören performansı ile aracılık rolünde zayıf bir ilişkisinin olduğu, analiz sonucuna göre değerlendirilmektedir.

**Tablo 36. Sobel Testi Sonuçları**

Hipotezler	Test İstatistiği	S.E.	p
12. Örgütsel özdeşleşmenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	13,376	0,009	0,000
13. İş değerlendirilenin, işe adanma ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	6,432	0,007	0,000
16. Örgütsel özdeşleşmenin, işi benimsemek ile işgören performans algısı arasında aracı değişken rolü vardır.	13,389	0,011	0,000

( $p<0,05$ )

Tablo 36’da YEM modeli sonucunda ilişkili olan değişkenler arasındaki aracılık etkisinin varlığının doğrulanabilmesi için Sobel Testi ile sınanmıştır. Regresyon yöntemi kullanılarak yapılan testlerin sonucunda; “İşe adanmışlığın” alt boyutu olan “Adanmak” boyutu ile “İşgören Performansı” arasında “Özdeşleşme” aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Yine “İşe Adanmışlığın” alt boyutu olan “Adanmak” alt



boyutu ile “İşgören Performansı” arasında “Örgütsel özdeşleşme” alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca “İşe Adanmışlığın” alt boyutlarından “Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performansı” arasında “Örgütsel Özdeşleşme”nin alt boyutlarından “Özdeşleşme” alt boyutunun aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Test sonucuna göre Tablo 36’da gösterilen hipotezlerdeki aracılık rolü ilişkilerinin anlamlı olduğu ifade edilmektedir ( $p < 0,05$ ) (Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., 2003: 23-74; Sobel & Michael, 1982; Sobel & Michael, 1986; Akt.Yılmaz ve Dalbudak, 2018:522-529).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümünde sonuç, tanımlayıcı istatistiklere ve analizlere ilişkin bulguların özetleri ile araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler bulunmaktadır.

### 1. Sonuç

Araştırmanın kapsamı; işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performanslarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırmadır.

Öncelikle literatür açısından incelediğimizde; değişkenlerimizden biri olan adanmışlık ile benzeri kavramlar olan bağlılık ve sadakat gibi kavramların çoğu bizim kültürümüzde kullanılan kavramlar olmasına rağmen, alanyazınında bu kavramlarla ilgili ciddi bir karmaşa yaşandığı tespit edilmiştir.

İşe adanmışlık, işe tutkunluk, işe cezbolma, işle bütünleşme, işe kapılma ve işe bağlanma olarak da tercüme edilmiş olan “engagement, dedication ve commitment” terimleri ile ilgili olarak, dünyada olduğu gibi ülkemizde de üzerinde mutabık kalınmış bir tanım henüz yapılamamış ve kavram birliğine varılamamıştır. Akademik olarak sağlanamamış olan bu kavramsal alan düzeninin, özellikle yabancı alanyazından yapılan farklı tercümelemlerle iyice karmaşıklaştığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik bilgileri sunulmuştur. Bu aşamada, tüm ölçeklerin ,700’e yakın ve ,700’den büyük değerler almasından dolayı oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda iki değişken karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında ANOVA testi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise ikiden fazla değişken mevcut olduğu için non parametrik testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu test ile birlikte elde edilen sonuçlara göre ikişerli gruplamalar yapılarak Mann Whitney U testi yardımıyla gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir. Hipotezlerin analizi Korelasyon ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla ve SPSS 24.0, ve AMOS 24.0 istatistik programları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evreni Ankara ili Büyükşehir Belediyesinden 555 adet ve Eskişehir ili Odunpazarı Belediyesi çalışanlarından 92, Ankara’da AFAD Başkanlığı Merkez

Binasında çalışanlardan 98 adet ve İstanbul ilinde ise ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş. çalışanlarından 98 olmak üzere toplam 843 katılımcıyı kapsamaktadır.

Bütün ölçeklerin KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçları anlamlı çıkmış ve bunların Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), AMOS 24.0 programı yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılan ilk değişken olan “İşe Adanmışlık” ölçeğinin Alt boyutlarından “Adanmak”, “Benimsenmek” ve “Enerjik Olmak” boyutları arasında yüksek korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ikinci değişken olan “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” ile “Değerlendirme” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan son ölçek olan Performans Algısı ölçeğinin iki maddesi hariç olmak üzere diğer maddeleri arasında da yüksek korelasyon ilişkisi nedeniyle modifikasyonda bulunulmuştur. Bu sonuçlar itibari ile ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu ile Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları karşılaştırıldığında benzer sonuçlar elde edilmiştir.

## **2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Özetleri**

- Araştırma anketlerini kriterlere uygun biçimde cevaplayan sayısı 843’tür.
- Araştırmaya katılanların 253’ünün Kadın, 590’ının Erkek çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların 283’ünün Bekâr, 560’ının Evli bireylerden oluştuğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların 123’ünün 18-25 yaş aralığında, 330’unun 26-35 yaş aralığında, 241’inin 36-45 yaş aralığında, 112’sinin 46-55 yaş aralığında ve 37’sinin ise 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların 140’ının İlköğretim, 262’sinin Lise, 376’sının Üniversite ve 65’inin ise Lisansüstü eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların 14’ünün Yönetici, 60’ının Şef, 348’inin İşçi, 139’unun Memur, 22’sinin Mühendis, 32’sinin Tekniker, 12’sinin Teknisyen, 26’sının Uzman ve 190’ının diğer mesleki ünvanlara sahip belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların 475’i 0-5 yıl arası, 224’ü 6-10 yıl arası, 73’ü 11-15 yıl arası, 55’i 16-25 yıl arası ve 16’sı 26 ve üzeri süredir aynı kurumlarında çalıştıkları belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılanların 285'inin 0-5 yıl arası, 199'unun 6-10 yıl arası, 143'ünün 11-15 yıl arası, 151'inin 16-25 yıl arası, 56'sının 26-35 yıl arası 9'unun 36 yıl ve üzeri süredir bir iş yerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

### 3. Analizlere İlişkin Bulguların Özetleri

- “İşe Adanmışlık” ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” ve “Benimsemek” boyutları ile “Cinsiyet” değişkeninin anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında “Erkek” katılımcıların “Kadın” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili araştırmalarda iş alanına ve ülkelere göre çok farklı sonuçlara rastlanmakla birlikte, benzer bir araştırmada Swaminathan da (2009:10) erkeklerin adanmışlık algısının, kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu konuyla ilgili literatürde birçok neden sıralanmıştır. Bunların başında kadınları bekleyen birçok rolün yanında annelik, eşlik vb. gibi ailevi rollerin olduğu gerçeğinin yattığı değerlendirilmektedir.

- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından “Enerjik Olmak” boyutunun “Medeni Durum” değişkeniyle anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında “Evlü” katılımcıların “Bekar” katılımcılardan daha fazla ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Benzer sonuca Kular ve arkadaşları (2008:12), Shukla ve arkadaşları (2015:70) ile Carlsen (2015:30) tarafından yapılmış çalışmalarda da ulaşılmıştır.

- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” boyutunun katılımcıların “Yaş” durumlarına göre anlamlı bir ilişkisinin varlığı belirlenmiştir. Araştırmada 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek adanma algısına sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise 26-35 yaş grubu olduğu belirlenmiştir. Benzer bir sonuca öğretmenler üzerinde Turhan vd. (2012: 187-188) tarafından yapılan araştırmada da ulaşılmış olup; 51 ve yaş üzerindeki öğretmenlerin adanma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu durumun sektörden, sektöre ve bölgeden, bölgeye farklılık göstereceği değerlendirilmektedir.

- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından “Adanmak” ve “Enerjik Olmak” boyutlarının katılımcıların “Eğitim” durumlarıyla anlamlı ilişkisinin olduğu, Ortalama değerlere bakıldığında “Eğitim” seviyesi ile adanmanın ters orantılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda Celep vd. (2004:17) yaptığı çalışmada da öğretmenlerde eğitim seviyesi ile adanma algısının ters orantılı olduğunu tespit edilmiştir. Celep

adanmışlıkla ilgili araştırmasında (2014:29-195); eğitim düzeyi arttıkça bireyin beklentisinin de aynı oranda artacağını, bununla birlikte bireyin beklentisi karşılanmadığında adanma algısının azalacağını, yani tükenmişlik sendromuna gireceğini belirtmiştir. Literatürde bu konuyla ilgili farklı sonuçların da olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Turhan vd. (2012:189) araştırmasında Yüksek Okul, Lisans ve Lisansüstü seviye öğretmenlerden, Lisans düzeyindekilerin daha fazla adanma algısı taşıdıkları tespit edilmiştir. Benzer bir araştırma Ulukök vd. (2017:921) tarafından yapılmış ve eğitim seviyesi ile adanmanın ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla eğitim düzeyinin, işe adanma ile olan ilişkisinin, sektöre ve ülkeye göre değişiklik arz edebileceği değerlendirilmektedir.

- İşe adanmışlık ölçeğinin “Adanmak”, “Benimsemek” ve “Enerjik Olmak” olarak sıralanan tüm alt boyutlarıyla katılımcıların “Mesleki Ünvanlarının” anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında; “Mühendislerin” diğer üyelere kıyasla işlerine daha fazla adanma algısı taşıdıkları görülürken; bilakis “Uzman” olan grup üyelerinin diğerlerine kıyasla daha az adanma algısı taşıdıkları değerlendirilmektedir.
- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından “Benimsemek” boyutunun katılımcıların kurumdaki “Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.
- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutları olan “Adanmak” ve “Enerjik Olmak” boyutlarının katılımcıların kurumdaki çalışma durumlarına göre anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde 0-10 yıl arasında kurumda çalışanların, diğerlerine nazaran daha fazla adanma algısı taşıdıkları ifade edilebilir. Okul yöneticilerine yönelik olarak Altunel (2015:165) tarafından yapılan benzer bir araştırmada, yöneticilerin mesleki kariyerlerinin ilk dönemlerinde kendilerini kurumuna karşı ispatlama sürecine girdikleri, bundan dolayı adanma seviyelerinin arttığı ancak belli bir noktadan sonra tükenmişlik sendromuna girdikleri ifade edilmiştir. Dolayısıyla mesleğinin ilk yıllarında çalışanların daha fedakâr ve adanma algılarıyla hareket etmelerinin normal olduğu değerlendirilmektedir.
- İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarının katılımcıların “Toplam Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

- Örgütsel özdeşlemenin alt boyutlarından “Özdeşleşme” ve “Değerlendirme” boyutlarının “Cinsiyet” değişkeniyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Benzer bir çalışmada da “Kadın” çalışanların, “Erkek” çalışanlara göre örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (İşcan, 2006:213).
- Örgütsel özdeşlemenin alt boyutlarından “Özdeşleşme” ve “Değerlendirme” boyutlarının, katılımcıların “Medeni Durumlarıyla” anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların “Yaş” durumları ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. LSD testi sonucuna göre, 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise 26-35 yaş grubu olduğu belirlenmiştir. Benzer bir çalışmada örgütle özdeşleşmeyi en çok gösteren yaş aralığının 50 yaş ve üzeri grubun olduğu tespit edilmiştir (Gürel, 2012: 55).
- “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Değerlendirme” boyutunun katılımcıların “Eğitim” düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. LSD testi sonucuna göre, “İlköğretim Mezunları”nın diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Üniversite Mezunları” grup olduğu belirlenmiştir. Bu tabloya göre; ilköğretim düzeyinde eğitim görenlerin özdeşleşme algısının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu konuda Gürel (2012:58) ve Bhattacharya (1995) yapmış oldukları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Gürel (2012) “Lise” eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Bhattacharya’da (1995) çalışmasında “Üniversite” ve “Lisansüstü” eğitim görenlerin örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin ters orantılı olduğunu tespit etmiştir. Bunun birçok nedeni olabileceğini ifade eden yazar, eğitilmiş insanların tek bir kuruma bağlanmak yerine, daha fazla çeşitlilik ve değişiklik arayışında olabileceklerini ifade etmiştir. Üstelik eğitilmiş insanların özdeşleşebilecekleri örgütleri seçme hususunda daha seçici olabileceklerini de ilave etmiştir. Eğitim seviyesiyle, özdeşleşme algısı ilişkisinin ayrı bir inceleme konusu olduğu yazar tarafından belirtilmiştir (Bhattacharya,1995: 52). Bhattacharya’nın bulgularının, çalışmamızda da geçerli bir durum olduğu görülmektedir.
- “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” ve “Değerlendirme” boyutunun, katılımcıların “Mesleki Ünvanları” ile anlamlı bir ilişki

gösterdiği belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde; özdeşleşme algısının “Tekniker ve Teknisyenler” grupta, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu gözlemlenirken; bilakis “Uzman” statüsünde çalışanların özdeşleşme algısının diğer gruplara göre daha düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

- “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” boyutunun katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülürken, diğer alt boyut “Değerlendirme” boyutunun “Kurumlarındaki Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır. Bu konuyla ilgili farklı kurumlarda, daha fazla sayıda katılımcının katılım sağlayacağı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir. Genelleme yapıldığında özdeşleşme boyutuna göre 0-5 yıl aralığında kurumda çalışanların özdeşleşme algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlemlenirken; aksine 16 yıl ve üzeri çalışanların özdeşleşme seviyelerinin diğerlerine göre daha düşük seyrettiği gözlemlenmiştir.

- “Örgütsel Özdeşleşme” ölçeğinin alt boyutlarından “Özdeşleşme” ve “Değerlendirme” boyutlarının katılımcıların “Toplam Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında; toplam iş hayatında 0-15 yıl aralığında çalışmakta olan işgörenlerin, örgütleriyle özdeşleşme algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalama puanının “Cinsiyet” değişkeniyle ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ortalama değerlere bakıldığında “Erkek” katılımcıların “Kadın” katılımcılardan daha fazla performans algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonucu destekleyen çalışmalar alanyazında mevcuttur. Büyükgöze ve Özdemir (2017:320) tarafından öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada ve bankacılık sektöründe Emhan vd. (2015:102) tarafından yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Performans algısıyla ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet açısından performans algısının sektörden sektöre değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Örneğin, öğretmenler üzerine Soydan’ın (2012:18) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet yönünden performans algıları arasında fark bulunmadığı ifade edilmiştir. Aynı konuda Aktaş ve Gürkan (2015:148) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada ve Kılınç ve Paksoy (2017:158) tarafından sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada cinsiyet açısından, performans algısına yönelik anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir. Ancak kadınlarımıza toplumda yüklenen rollerin

ve sorumlulukların fazlalığı nedeniyle, bu kitlenin her sektöre girmekte zorlandığı ve iş dünyasında çeşitli sıkıntılara maruz kaldığı da alanyazında genel olarak ifade edilmektedir.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin katılımcıların “Medeni Durumları” ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu konuda Odabaş’ın (2004:91) araştırmasında medeni durum ile performans algısı arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde medeni durumun performans algısına hem olumlu hem olumsuz yansımalarının olacağı ifade edilmektedir. Bu durumu belirleyici olan ana faktörün, medeni durumun çalışanlarda oluşturduğu duygu ve algılar olduğu değerlendirilmektedir.

- “İşgören Performans Algısı”nın katılımcıların yaş durumlarıyla anlamlı bir ilişki göstermediği belirlenmiştir. Aynı konuda Ünal ve Günay (2016:11), Uslu (2014:82) ile Cengiz (2008:113); yaptıkları araştırmalarda performans algısı ile yaş değişkeni arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir. Alanyazında farklı sonuçlar bulan araştırmacıların olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, Odabaş’ın (2004:91) çalışmasında yaş ile performans algısı arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Eğitim” durumlarına göre anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ortalama değerlere göre; “İlköğretim” mezunlarının diğer gruplara nazaran daha yüksek puana sahip olduğu, en düşük puana sahip olan grubun ise “Lisansüstü” mezunu grup olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak; eğitim seviyesi ile performans algısının ters orantılı olduğu ifade edilebilir. Eğitim ve performans ilişkisinde algı düzeyinin sektöre, ücrete ve pozisyona göre değişebileceği değerlendirilmektedir.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Mesleki Ünvanları” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. “İşgören Performans Algısı” sıra ortalamaya değerlerine bakıldığında en yüksek ortalama değere sahip ünvanın “Diğer” (şoför, güvenlik, temizlik vb.) grubunun ve arkasından “İşçi” grubunun olduğu, en düşük ortalama sahip olan ünvanın ise “Uzman” olarak görev yapanlarda bulunduğu görülmüştür.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin ortalamasının katılımcıların “Kurumlarındaki Çalışma Süreleri” ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. “İşgören Performans” ortalama değerlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların diğer



gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, en düşük performans algısı puanına sahip grubun ise 16-25 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Tabloyu genel olarak değerlendirdiğimizde; kurumlarda çalışma süresiyle, performans algısının ters orantılı olarak değişim gösterdiği anlaşılmaktadır.

- “İşgören Performans Algısı” ölçeğinin katılımcıların “Toplam Çalışma Süresi” ile anlamlı bir ilişki varlığı belirlenmiştir. “İşgören Performans Algısı” sıra ortalama değerlerine bakıldığında toplam iş hayatında 26-35 yıl arası çalışanların, diğer gruplara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, bunu 0-10 yıl aralığında çalışan grup izlemektedir; en düşük ortalamaya sahip grubun ise 16-25 yıl arası çalışanlar olduğu belirlenmiştir.

- Değişkenlerin ilişkileri bakımından incelendiğinde; “Adanmak” ile “Örgütsel Özdeşleşme” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu konuda bezer bir çalışma yapan Kanten’in (2012: 216) araştırmasında da “İşe Adanma” ile “Örgütsel Özdeşleşme” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karanika-Murray vd. (2015: 8-9) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, adanmışlıkla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan da çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işe adanma düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu değerlendirilmektedir.

- “Adanmak” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Buradan da örgütle ilgili yapılan iç ve dış değerlendirmelerin, işgören adanmışlığında etkili olduğu değerlendirilmektedir.

- “Adanmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu hipotez sonucunun daha önce yapılmış bazı araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmüştür Örneğin Bakker ve Bal’ın (2010) araştırmalarında, adanmış öğretmenlerin görev içi ve görev dışı işlere yönelik performans değerlendirmelerinde, yöneticilerinden daha yüksek puan almaları göstermektedir ki adanmış çalışanlar iyi çalışmakta ve fazladan bir şeyler yapma gayreti içindedirler. Bakker ve arkadaşlarının 144 çalışana yönelik yaptığı anket uygulama sonucu da bu hipotezi desteklemiştir (Bakker vd., 2011: 557-560). Farklı iş alanlarda ve pozisyonlarda bu ilişkinin değişebileceği değerlendirilmektedir.

- “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “Özdeşleşme” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu çalışmada da analiz sonucunun bu hipotezi desteklememesine rağmen, Karanika-Murray vd. (2015: 8-9) tarafından İngiltere’de üç farklı organizasyonda toplam 177 personel ile yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, adanmışlığın alt boyutları olan enerjik olmakla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tür araştırmaların farklı iş alanlarda ve pozisyonlardaki çalışanlar ile yapılması durumunda bu ilişkinin değişebileceği değerlendirilmektedir.
- “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Örgütle ilgili olarak yapılan iç ve dış değerlendirmelerin, iş yaparken enerjik hissetmeyle bir ilişkisinin olduğu bu sonuca göre değerlendirilmektedir.
- “İşte Enerjik Olmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu çalışmada analiz sonucunun bu hipotezi desteklememesine rağmen, benzeri bir araştırmada Bakker ve arkadaşlarının 144 çalışana yönelik yaptığı araştırmada enerjik olma boyutunun performansı etkileyeceği ifade edilmiştir (Bakker vd., 2012: 562).
- “İşi Benimsemek” alt boyutu ile “Örgütsel Özdeşleşme” alt boyutu arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde bir araştırma yapan Riketta’nın (2004) araştırma sonucuna göre de örgütsel özdeşleşme ile işe benimseme (katılım) arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Riketta, 2004:373).
- “İşi Benimsemek” alt boyutu ile “Değerlendirme” alt boyutu arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Örgütle ilgili olarak yapılan değerlendirmelerin, işgörenin işini benimsemesiyle bir ilişkisinin olduğu değerlendirilmektedir.
- “İşi Benimsemek” ile “İşgören Performansı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer bir araştırmada Brown ve Leigh (1996) tarafından da işi benimsemenin, performansla pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (1996:364).
- “Örgütsel Özdeşleşme” ile “İşgören Performansı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile performans ilişkisine dair bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada; örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansını pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Turunç, 2010: 263). Karanika-Murray ve arkadaşları

(2015:6) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin, işgören performansı ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

- “Değerlendirme” ile “İşgören Performans Algısı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu sonuca göre örgütle ilgili olarak yapılan iç ve dış değerlendirmelerin işgörenin performans algısı ile bir ilişkisinin olmadığı değerlendirilmektedir.
- “Özdeşleşme” alt boyutunun “Adanmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür.
- “Değerlendirme” alt boyutunun “Adanmak” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür.
- “İşte Enerjik Olmak” algısı ile “İşgören Performans” algısı arasında “Özdeşleşme”nin aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür.
- “İşte Enerjik Olmak” algısı ile “İşgören Performansı” algısı arasında “Değerlendirme”nin aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür.
- “Özdeşleşme” alt boyutunun “Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olduğu görülmüştür.
- “Değerlendirme” alt boyutunun “Benimsemek” alt boyutu ile “İşgören Performans Algısı” arasında aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür.

#### **4. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Özellikle üzerinde henüz kavramsal mutabakat sağlanamamış olan adanmışlık, bağlılık ve sadakat gibi kavramların çoğu bizim kültürümüzde kullanılan kavramlar olmasına rağmen, alanyazında bu konuda ciddi bir karmaşa yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu konuda referans alınan ulusal yazınların, referanslarındaki kavramların birbiriyle uyumlu olmalarına özen gösterilmelidir. Örneğin, “adanmak” ile ilgili makaleleri incelemek için Tez Merkezinden tarama yaptığımızda bu kavramın karşılığının yarıdan biraz fazlasının İngilizce ”Engagement“olarak kullanıldığını, neredeyse yarıya yakınının “Commitment” kavramını, bir kısmının da “Dedicate” vb. kavramları esas aldıkları görülmüştür. Halbuki aynı taramayı “Bağlılık” olarak yaptığımızda araştırmaların tamamına yakınının “Commitment” kavramını kullandıkları görülmektedir. Bu konuda kitapları bulunan ve yurt dışında akademik eğitim görmüş uzmanlarla yapılan mülakat ve literatür taraması neticesinde; “Engagemenet ve

Dedication” kavramlarının “Adanmak/Adanmışlık” olarak alınmasının, bununla birlikte “Commitment” kavramının “Bağlılık” olarak alınmasının daha doğru olacağı kanaati hasıl olmuştur. Bundan sonra adanmışlık ve bağlılık gibi konularda araştırma yapacak araştırmacıların bu kavram karmaşasının önüne geçmek için yazarların referans aldığı kaynaklardaki terimlere de dikkat etmeleri gerektiği görülmektedir.

- Analiz sonuçlarında ortalama değerlere bakıldığında; işe adanma, özdeşleşme ve performans değişkenlerine yönelik algıların, erkeklerde kadınlara nispeten daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin cinsiyete göre algı düzeyinin, iş alanlarına göre (öğretmenlik, bankacılık, sağlık sektörü vb.) farklılık arz ettiği alanyazında görülmüştür. Bu sonucun ana nedeninin, kadınlarımızın işte, evde ve toplumda rollerinin erkeklere nazaran daha fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmekle beraber, bu durumun ana nedenleri ile iyileştirilmesine yönelik çalışmaların araştırılması gereken ayrı bir konu olduğu değerlendirilmektedir.
- Bu araştırmada kullanılan anket ölçeklerinin Amerika ve diğer gelişmiş ülkelerde geliştirilen ölçekler olması nedeniyle; değişkenlerin ölçülmesindeki hassasiyeti kültürel, etik ve ahlâki değerler ve farklılıklar açısından tam olarak ülkemizde yansıtamayacağı değerlendirilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için ülkemize özgü milli ölçekler geliştirmenin araştırılması gereken önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir.
- Kişisel veriler, işe adanma, örgütsel özdeşleşme ve performans değişkenlerinden oluşan toplam 46 soruluk anket uygulaması için birçok kuruma (yaklaşık yazılı ve sözlü 52 kurum) müracaat edilmesine rağmen sadece dört kurum ve kuruluşun “uygundur” cevabı verilmiştir. Bunun en önemli nedeninin ise toplam 46 soru ve dört sayfadan oluşan anketin her ne kadar doldurma ortalaması 10 dakika olsa bile yetkililerin çalışanların vakit kaybına neden olabileceği önyargısıyla kabul edilmemiştir. Bundan sonraki araştırmacıların benzeri anket uygulamalarını mümkün olduğunca kısa ölçeklerle yapmalarının daha geniş katılımı sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Anket sorularının 46 sorudan oluşmasının diğer bir sakıncası ise ankete gönüllü katılanların anketi bir an önce tamamlamak için anket sorularını tam okumadan, genelde aynı yöndeki şıkları doldurma temayülü gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durumu engellemek için de araştırmacılara anket sorularının sadeleştirilmesi ve sayısının azaltılması önerilmektedir.

- Araştırmada “Mühendislerin” adanma seviyesinin, “Tekniker ve Teknisyenlerin” örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin ve “Diğer ve İşçi” statüsünde çalışanların iş performansı algı düzeylerinin diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilirken, “Uzman” olarak istihdam edilenlerin her üç değişken için de algı düzeylerinin en düşük seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu konunun ayrıca araştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.
- Daha önceki araştırmaların çoğunun eğitim ve sağlık sektöründe uygulandığı tespit edilmiş ve daha önceki tavsiyelere uyularak öncelikle asker ve polisler üzerinde; ayrıca gönüllü çalışmalarıyla ön plana çıkan kuruluşlardan Türkiye Diyanet İşleri Başkanlığı ve Türk Kızılayı teşkilatlarında araştırma yapılmak istenmiş ancak geçtiğimiz olağanüstü dönemden dolayı gerekli izin alınamamıştır. Bundan sonra bu konuda araştırma yapacak araştırmacıların normal dönemlerde asker ve polisler ile gönüllü çalışmalarıyla göz önünde olan kuruluşlardan Türkiye Diyanet İşleri Başkanlığı ve Türk Kızılayı çalışanlarıyla araştırma yapması tavsiye edilmektedir.
- Son olarak işe adanmış çalışanlar ordusu meydana getirmek için “çalışanların, işlerini en önemli değerleri olarak algılamasını sağlayacak hususlar üzerine anket ve araştırmalar yapılmalı ve bu hususta genel öncelikler belirlenmelidir.

## 5. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırmalardan çalışanların ancak %20'sinin işine aktif adanmış, yaklaşık %20'sinin ise adanmamış yani adanmışlık boşluğunda olduğu ve kalan yaklaşık %60'lık bölümün ise tarafsız durumda olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda;

- Adanmış olan %20'lik kesimin tespit edilerek, emsal teşkil edecek şekilde onure edilmeleri ve işe devamlarının temin edilmesi sağlanmalıdır.
- Adanmışlık boşluğunda olan %20'lik kesimin problem sahalarının tespit edilerek, problem sahalarına yönelik iyileştirme yapılmasıyla bu grubun da adanmalarının sağlanması hem performans hem de işgören devir hızı açısından ele alınmalıdır.
- Tarafsız olan yaklaşık %60'lık grubun adanmasını sağlamak amacıyla araştırmalarda tespit edilen; işin anlamı kavramak, özerklik, yükselme imkânı, sonucu bütüncül olarak görebilmek ve aidiyet gibi kavramlar, yönetim tarafından uygun metotlarla, hayata geçirilmelidir.

- Araştırmada evli olan personelin, bekârlara nazaran adanma algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu hususta uygulayıcılara, adaylar arasında bütün özelliklerinin eşit olduğu durumlarda, evli personelin tercih edilmesinin daha fazla verim sağlayacağı önerilebilir.
- Araştırmada 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek adanma ve özdeşleşme algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Daniel Levinson'a göre "Orta Erişkinliğin Sonu" dönemi (Yaş 55-60) olarak da ifade edilen bu dönem, personel açısından kariyerinin sonuna geldiğinin kabul edildiği bir dönemdir (Şimşek ve Çelik, 2011, 318). Bu yaştaki personelin değerini etkileyen en önemli çevrenin, işiyle ilgili çevre olmasından dolayı, adanma ve özdeşleşme algılarının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Uygulayıcılara 56 ve üzeri yaş grubunun diğer gruplara göre daha yüksek adanma ve özdeşleşme algısı taşıdıkları ve bu grubun fedakarlık yapmaya en yatkın grup olduklarının değerlendirildiğinden bu grubu uygun iş ve pozisyonlarda değerlendirmeleri önerilmektedir.
- Araştırmada ayrıca 26 ve 35 yaş aralığındaki çalışan grubunun, diğer gruplara göre daha düşük adanma ve özdeşleşme algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmalara göre; 26-35 yaş aralığı kariyer sürecinde "geçiş süreci" olarak ifade edilmektedir. Bu süreç gençlerin kendilerine kariyer için konum belirlemeye çalıştıkları bir süreç olması nedeniyle adanma ve özdeşleşmenin düşük seviyede çıkması normal olarak değerlendirilmektedir. Uygulayıcılara bu süreçteki kariyer belirsizliklerinin netleştirilerek, geçiş sürecinin kısaltılması önerilmektedir.
- Araştırmada eğitim seviyesi ile adanma seviyesinin ters orantılı olduğu görülmektedir. Alanyazında da ifade edildiği gibi eğitim düzeyi arttıkça bireyin beklentisinin de aynı oranda artacağı, bununla birlikte bireyin beklentisi karşılanmadığında adanma ve özdeşleşme algısının azalacağı anlaşılmaktadır. Bu analiz tespitinden uygulayıcılara iki sonuç çıkmaktadır:
  - Bunlardan ilki, iş alanlarında istihdam planlaması esnasında kadro gereği eğitim düzeyi hangi seviyeyi gerektiriyorsa o düzeyde istihdam sağlanmalıdır.
  - İkinci olarak ise personelin anayasal hakkı olan eğitim düzeyinin gelişimiyle birlikte, kariyer gelişiminin de sağlanması önerilmektedir. Aksi takdirde personelde tükenmişlik belirtileri görülmeye başlayacağı değerlendirilmektedir.

- Ortalama değerlere bakıldığında, işe adanma, özdeşleşme ve performans algılarının 0-5 yıldır aynı kurumda çalışanların her üç değişken için de algı düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde 0-5 yıl arası çalışan grubunun kendini iş yerinde ispatlama sürecinde olmasından kaynaklı bir durum olduğuna dair bulgular vardır. Uygulayıcıların 0-5 yıldan fazla süredir kurumda istihdam edilenlere yönelik, onların adanmalarını, özdeşleşmelerini ve performanslarını artırıcı ilave teşvik yöntemleri geliştirmelerinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- Özdeşleşme algısının, adanma ile işgören performans algılarına aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Buradan uygulayıcılara şöyle bir çıkarımda bulunulabilir: Kurumsal kimliğe yakın (örneğin; dürüst, çalışkan, fedakâr, cesur vb.) mizaçta personel istihdamının, personelin kurumsal kimlikle uyumlaşmasını kolaylaştıracağı değerlendirildiğinden, sonuçta personelin adanma düzeyine, dolayısıyla performans algılarına pozitif etki sağlayacağı öngörülmektedir.
- Örgütle ilgili yapılan değerlendirmelerin, işi benimseme ile işgören performans algısı arasında aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Buradan uygulayıcılara şöyle bir çıkarımda bulunulabilir: Örgüte yönelik değerlendirmelerin, personelin yaptığı işi benimseme düzeyine ve dolayısıyla performansın algılarına pozitif etkisi vardır.
- Özellikle yöneticilerin iletişim becerisi ve empati kabiliyeti yüksek, alanına hâkim kimselerden olmaları sağlanmalıdır. Bu husus yöneticinin maiyetindeki çalışanları iyi yönetebilmeleri ve çalışanların işlerini ve örgütlerini sevmeleri için en önemli hususlardan birisidir. Unutulmamalıdır ki çalışan nazarında kurumun veya işletmenin tüzel kişiliğini temsil eden en önemli kişi, onun ilk kademe yöneticisidir. Dolayısıyla örgütle özdeşleşmiş ve işine adanmış çalışanlar ordusu için ilk kademe yöneticilerinin çok önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışanın değerli olduğunu hissettirmek için çalışanların alanlarıyla ilgili fikirleri sorulmalı ve kararlara katılmaları kolaylaştırılmalı ve yetki paylaşımı sağlanmalıdır.
- Öncelikle işletme yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlar, yaptıkları faaliyetlerin tüm topluma faydaları hususunda farkındalık oluşturan bilgilendirmeye tabi tutulmalıdır. Böylece, çalışanlarca yapılan işin önemi daha iyi kavranabilmeli ve örgütün misyonu bütüncül olarak algılanabilmelidir.

- Gönüllü olarak beklenenin ötesinde performans sergilemek olan adanmışlığı geliştirmek için örgütte gönüllü davranışların yapılmasına teşvik ve önderlik yapmalıdır.





## KAYNAKÇA

Abhishek, Kumar, (2012), Employee Engagement, Organisation Behavior, Assignment-1, PGPIM (2012-13).

Agrawal, Manali, (2008), A Research Study On Employee Engagement & Retention Level, (Deserted Master Thesis), S.N.D.T Women's University, Mumbai, India.

Aktaş, H., & G.Ç.Gürkan, (2015). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması İle Bireysel Performans Etkileşiminde Mesleki Bağlılığın Aracı Rolü: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 139-154

Aktaş, H., & Şimşek, E., (2014), Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), s.24-52.

Akyüz, Nazik, ERDAL, (2014), Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

Altunel, Ahmet Tevfik, (2015), Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.

Anttila, Elena, (2014), Components of Organizational Commitment–A Case Study Consisting Managers From Finnish Industrial Company, (Designated Master's Thesis), University of Tampere, Finland.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E. & F. MAEL, (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), p.20-39.

Attridge, Mark, (2009), Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24/4, p.383-398.

Aybas, Meryem, (2014), İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Bakan, İsmail, (2011), Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Gazi Kitabevi, Ankara.

Bakan, İsmail, (2011), Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.

Bakker, A. B., E. Demerouti & L.Lieke, (2012), Work Engagement, Performance and Active Learning: The Role of Conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008), Towards a Model of Work Engagement, *Career Development International*, 13(3), p.209-223.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W., (2008), Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology, *Work & Stress*, 22(3), p.187-200.

Bakker, A. B. & Micheal. P. Leiter, (2010), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, USA.

Balcı, A., A. Baltacı, T. Fidan, C. Cereci., & U.Acar, (2012), Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 2(2), s.47-74.

Barlı, Önder, (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş*, 4.Baskı, Ankara.

Balyan, Melih, (2009), İlköğretim 2. Kademe ve Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğrencilerin Beden Eğitimi Dersine Yönelik Tutumları, Sosyal Beceri ve Özyeterlik Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir.

Bhattacharya, C.B. (1995), Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members, *Journal of Marketing*, 59 (4), p.46-57.

Bilgin, Leman, D.Taşcı, D.Kağnıcıoğlu vd. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ed. Ramazan Geylan), T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Brown, S. P. & T. W. Leigh, (1996), A New Look at Psychological Climate and It's Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), p.358-368.

Bulut, Ercan, (2015), Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Buchanan, B., (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.

Burns, Kenneth, (2009), Job Retention and Turnover: A Study of Child Protection and Welfare Social Workers in Ireland, (Disserted PhD Thesis), University College Cork, Ireland.

Carlsen, J. J., (2015), An Investigation of Work Engagement As a Moderator of the Relationship between Personality and Work Outcomes, (Published Master Thesis), San Diego State University, San Diego, USA.

Castellano, W.G.,(2016), 21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar, (Çev.Özlem Kunday), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Celep, Cevat, (2014), Eğitimde Örgütlerinde Örgütsel Adanma, (2. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.

Cengiz, Serhat, (2008), Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, (Yayımlanmış Master Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Chen, S. Y., W. C. Wu., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & S. I. Lee, (2015), Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), p.363.

Cilasun, Aydan, (2016), Yükseköğretim Kurumlarında Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Özdeşleşmenin Performans Yönetimine Etkisi, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Cüce, Haşım, S.Güney ve Ö.Tayfur, (2013), Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişkilere Arasındaki Yönelik Görgül Bir Araştırma, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 1-30

Çalışkan, S. Cihan, (2014), Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B., *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), s.363-382.

Çiftçiöglü, B. A., (2010), Relationship between Organizational Commitment and Organizational Identification: A Theoretical Investigation, *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 12(1), p.p.87-106.

Çimen, Ali ve Gökür Gögebakan, (2008), Tarihi Değiştiren Savaşlar, Timaş Yayınları, İstanbul.

Çöl, Güner, (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), s.35-46.

Demirel, E. T., Derin, N., & Çakınberk, A., (2011), Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3-(1), s.89-121.

Demirtaş, H. A., (2003), “Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim Araştırmaları*, 1(1), s. 123-144.

Dick, R., U. Wagner, J. Stellmacher & O.Christ, (2004), The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.

Dick, R., & U. Wagner, (2002), Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, And Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), p.129-149.

Dirin, İlkey, (2014), Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: TRB-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Doğru, N., ve Peker, R. (2004). Özsaygı Geliştirme Programının Lise Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Özsaygı Düzeylerine etkisi, *Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 17(2), s.315-328.

Durđun, Serpil, (2006), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 3(2), s.112-132.

Duval, J. H., & Carlson, R Excellence. V., (1991), Dedication/Commitment: A Study of Their Relationship in Teaching Excellence.

Edwards,M.R., (2005), Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, *International Journal of Management Reviews*, 7(4), p.207-230.

Enli Kalmaz, P., (2018), Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma, (Yayınlanmış Doktora Tezi Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Erkutlu, Hakan Vahit, (2015), Pozitif Örgütsel Davranışlar, Akademisyen Kitabevi, Ankara.

Eroğluer, Kemal, (2011), Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), s.121-136.

González-romá, V., W. B. Schaufeli., A. B. Bakker & Lloret, S., (2006), Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), p.165-174.

Göktaş, Kerem, (2004), Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Gül, H., & M.Erol, (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık ve Çalışma Ahlâkının Mesleki Etik Davranışına Etkisi, *Mali Çözüm*.

Gürel, Hakan, (2012), The Mediating Role of Individual Responsibility on the Relationship between Corporate Responsibility-Organizational Citizenship Behavior and the Role of Corporate Responsibility Conceptions and Organizational Identification As Moderator, (Deserted Doctoral Thesis), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Hall, D. T. & B. Schneider (1972), Correlates of Organizational Identification As A Function of Career Pattern and Organizational Type, *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 159-161). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Halpin, A. W. & D. B. Croft, (1962), The Organizational Climate of Schools (Vol. 11, No. 7), Midwest Administration Center, University of Chicago, USA.

He, Hongwei & A.D. Brown, (2013), Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of The Literature and Suggestions For Future Research, University of Bath Online Publication Store, UK.

Helvacı, M.A., (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), s.155-169.

Hrebiniak, L. G. & J. A. Alutto, (1973), A Comparative Organizational Study of Performance and Size Correlates in Inpatient Psychiatric Departments, *Administrative Science Quarterly*, p.365-382.

İçerli, Leyla, (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), s.67-92.

İplik, E., F.N.İplik, ve İ.E.Efeoğlu, (2014), Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12), s.109-123.

İşcan, Ömer Faruk, (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:11, s.160-177.

İşcan, Ö.F. ve C.N. Karabey, (2009), Örgütsel Özdeşleşme, (Editörler: Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar İçinde, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (1982), Recent Developments In Structural Equation Modeling, *Journal of Marketing Research*, 19, pp.404-416.

Kahn, W. A., (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), p.692-724.

Kanten, Pelin, (2012), “İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kanter, Rosabeth M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33: p.499-517.

Karabey, Canan Nur, (2005), Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Karalar, Serol, (2015), Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.

Karanika-Murray, M.Duncan, N.Pontes, H. M., & M. D. Griffiths, (2015), Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), pp.1019-1033.

Karacıoğlu, Fatih ve E. Türker, (2010), Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2).

Keser, Aşkın, G.Yılmaz ve S.Yürür, (2009), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, (1.Basım) Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kesen, Mustafa, (2016), Çalışan Katılımı, Yönetimin Açıklığı, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki Etkileşimleri Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl (20) , Sayı:66, s.463-482

Kılınç, E. ve H. M. Paksoy, (2017), Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), s.151-159.

Koçel, Tamer, (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta (15. Baskı), İstanbul.

Köksal, M.Asım, (2014), İslâm İlmihali, Bahar Yayıncılık, İstanbul.

Köse, Akif, (2016), The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate, *Journal of Education and Practice*, 7(27), s.42-52.

Köse, C.G., (2009), Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kreiner, G.E. ve B.E. Ashforth, (2004), Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.1-27.

Kuhn, T. & Nelson, N., (2002), Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification, *Management Communication Quarterly*, 16(1), p.5-38. ISO 690.

Kular, S, M. Gatenby, C. Rees, E. Soane & Truss, K., (2008), Employee Engagement: A Literature Review, *Kingston Business School Kingston University Working Paper Series* No 19, London, England.

Kutunis, R. Ö, ve E. Oruç, (2014), Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), s.145-159.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B., (2015), Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review, *Psychological Bulletin*, 141(5), pp.1049.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, In *Emotional and physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, pp. 91-134.

Leiter, M. P., & C. Maslach, (2000), Burnout and Health, *Handbook of health Psychology*, pp.415-426. ISO 690

Lewis, P. S., S. H. Goodman & P. M. Fandt, (2002), *Management Challenges In The 21st Century*, West Pub, USA.



Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, & J. B. Avey, (2008), The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), p.219-238.

M.Nuri Paşa, Sadeleşiren: Çağatay, (1992), Netayic-ül Vukuat, Türk Tarih Kurumu, Ankara.

Macey, W. H. & B. Schneider, (2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), p.3-30

Mael, F. and B.E. Ashforth, (1992), Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, p.103- 123.

Markos, Solomon ve M.Sandhya, Sridevi, (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, Published by Canadian Center of Science and Education, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12; December 2010.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), p.498-512.

Meyer, J.P. & L. Herscovitch, (2001), Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11(3), pp.299-326

Mowday, R.T, L.W.Porter, and R. Dublin, (1974), "Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.

Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer.

Odabaş, Zakir, (2004), İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Organ, D. W., (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), p.85-97.

O'reilly, C. A., & J.Chatman, (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p.492-499.

Ötken, A.B. ve G.S. Erben, (2010), Investigating The Relationship between Organizational Identification and Work Engagement and The Role of Supervisor Support, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), s. 93-118.

Özdemir, Hilal Özden, (2007), Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özkalp, E. ve Ç. Kirel, (2011), Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.

Özkalp, E., A.Varoğlu, D.Varoğlu vd., (2013), Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 1. Baskı, Eskişehir.

Öztürk, Ümit, (2006), Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Parker, R., & P. Haridakis, (2008), Development of an Organizational Identification Scale: Integrating Cognitive and Communicative Conceptualizations, *Journal of Communication Studies*, 1(3/4), pp.105-126.

Polat, Mustafa, (2009), Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması, Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Polat, M C. H., Meyda ve İ. Tokmak, (2010), Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *KHO Bilim Dergisi*, Cilt: 20 Sayı: 2 Yıl: 2010, ISO 690.

Porter, L.W., R. M. Steers, R.T.Mowday,, & P.V.Boulian, (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), p.603.

Raza, M. Irfan, (2015), MS Thesis Breach of Psychological Contract and Its Impact On Organizational Identification and Organizational Disidentification: Mediating Role of Perceived Organizational Support and Moderating Role of Equity Sensitivity, (Deserted Master Thesis), Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad, Pakistan.

Reade, Carol, (2001), Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization, *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), pp.1269-1291.

Riketta, Michael, (2005), Organizational Identification: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp.358-384.

Robbins, S. P., (2005), *Organizational Behavior*, 11/E, Pearson Education Ltd, New Jersey, USA.

Robinson, Dilys, (2007), *Employee Engagement*, Report-Institute for Employment Studies, Published By: Institute for Employment Studies, Mantell Building, Falmer, Brighton Bn1 9rf, UK.

Robinson, D., S. Perryman & S. Hayday, (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Report-Institute for Employment Studies, Published By: Institute for Employment Studies, Mantell Building, Falmer, Brighton Bn1 9rf, UK.

Rothmann, S., (2003). Burnout and Engagement: A South African perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), pp.16-25.

Russell, J.A., (2003), Core Affect and The Psychological Construction of Emotion, *Psychological Review*, 110(1), pp.145-172.

Saks, A. M. & J. A. Gruman, (2014), What Do We Really Know About Employee Engagement?., *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), pp.155-182.

Schaufeli, W. B., T. W. Taris & R.W. VAN, (2007), Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?, *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), pp.173-203.

Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, K. Hoogduin, C.Schaap & A. Kladler, (2001), On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure, *Psychology & Health*, 16(5), pp.565-582.

Schaufeli, W. B., (2003), Past Performance and Future Perspectives of Burnout Research, *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), pp.1-15.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B. & A. B. Bakker, (2010), Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, ISO 690, p.10-24.

Schaufeli, W. B., (2013), What is engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge, pp. 29-49.

Schaufeli, W. B. & A. B. Bakker, (2004), *Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*.

Schaufeli, W. & M. Salanova, (2011). Work Engagement: On How to Better Catch a Slippery Concept, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp.39-46.

Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, & M.Salanova (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp.701-716.

Sheldon, M. E., (1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, p.143-150.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., (2003), Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures, *Methods of psychological research online*, 8(2), pp.23-74.

Shuck, M. B., & K. K. Wollard, (2008), Employee Engagement: Motivating and Retaining Tomorrow's Workforce, *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 22(1), 48-53.

Shuck, B., & K.Wollard, (2010), Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of The Foundations, *Human Resource Development Review*, 9(1), pp.89-110.

Shukla, S., Adhikari, B., & Singh, V., (2015), Employee Engagement-Role of Demographic Variables and Personality Factors, *Amity Global HRM Review*, V.5, p.p.65-73.

Sıgı, Ünal ve Sait Gürbüz, (2016), *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.

Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Çelik, K., (2015), Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma, *İşletme Araştırma Dergisi*, 7(1), 125-144.

Swaminathan, J., & A. Ananth, (2009), Impact of Demographic Factors On Employee Engagement: A Study With Reference To Vasan Publications Private Limited, Chennai, Published in: *GITAM Journal of Management* , Vol. 9, No. 2 (April 2011): pp.34-50.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010), Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), s.87-110.

Şimşek, M.Şerif ve H. Serdar Öge, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Tak B., B. A. Çiftçioğlu ve E. Topuz, (2009), Çalışanların Örgütleri ve Mesleklerine Aidiyet Geliştirmelerinin Sonuçları: Görgül Bir Çalışma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 487-490.

Taş, Ahu, (2016), İlk ve Orta Okullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Antalya İli Örneği, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Taşdan, Murat, (2013). The Development of The Scale of Organizational Identity Perception at Elementary Schools, Ankara University, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, Vol. 46, Issue: 2, s.1-24.

Taştan, Seçil, (2012), Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s.227-238.

Tharmalingam, S. D., & Bhatti, M. A., (2014), Work-Family Conflict: An Investigation On Job Involvement, Role Ambiguity and Job Demand: Moderated By Social Support, *Journal of Human Resource Management*, 2(3), 52-62.

Tokgöz, Emrah, (2012), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Top, Mehmet, Ö. Gider, & D. Ünal, (2010), Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (66), s.71-96.

Topçu, Mustafa Kemal, (2015), Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara.

Turgut, Tülay, (2011), Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), s.155-179.

Turhan, M., C. Demirli & G.Nazik (2012), Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.179-192

Turunç, Ömer (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 251-269.

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, 14 (1), s.209-232.

Tüzün, İpek Kalemci, (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Tüzün, İpek K. ve Çağlar, İrfan, (2008), Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yasar University*, 3(9), s.1011-1027.

Ulukök, E., A. Akın & İ.Gökdeniz, (2017). Algılanan Fazla Niteliklilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Journal of International Social Research*, 10(54), s.916-923.

Uslu, Volkan, (2014), İşletmelerde İş Güvenliği Performansı ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Ünal, Ö. F. Z. ve Günay, (2016), Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), s.273-289.

Van Dick R., U. Wagner, J. Stellmacher, O. Christ, & P. A. Tissington, (2005), To Be (Long) Or Not To Be (Long): Social Identification in Organizational Contexts, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), pp.189-218.

Van, Dick R., U. Wagner, J. Stellmacher & O. Christ, (2004), The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?.*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), pp.171-191.

Wang, Yi-Shun, Hsin-Hui Lin ve Pin Luarn (2006); "Predicting Consumer Intention to Use Mobile Service", *Information Systems Journal*, Cilt 16, Sayı 2, s. 157- 179.

Yeşiltaş, Murat, (2012), Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, Muammer, (2011), Muhteşem Türk Zaferleri, Akçağ Yayınları, Ankara.

Yılmaz, V., ve İlhan Dalbudak, Z., (2018), Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), s.517-534.





## İNTERNET KAYNAKLARI

Türk Dil Kurumu, <<http://www.tdk.gov.tr/> 8.04.2017>

What's the Difference between Trait, State, and Behavioral Employee Engagement?, <<https://www.decision-wise.com/whats-the-difference-between-trait-state-and-behavioral-employee-engagement/> 01.09.2017>

The Five Keys of Employee Engagement, <[www.decision-wise.com/the-five-keys-of-employee-engagement/](http://www.decision-wise.com/the-five-keys-of-employee-engagement/) 17.10.2018>

İşgücü İstatistikleri, Eylül 2018, <<http://www.tuik.gov.tr/pdf/19.10.2018>>

Türkiye'de Mesleki Görünüm<<https://media.iskur.gov.tr/13497/turkiyede-mesleki-gorunum.pdf>, 19.10.2018>

Kur'an-ı Kerim<<http://kuran.diyanet.gov.tr/Tefsir>, 27.01.2019>

Hadis-i Şerif <[www.yuzaki.com/2015/02/peygamberlikten-sonra-en-yuce-makam-sehadet](http://www.yuzaki.com/2015/02/peygamberlikten-sonra-en-yuce-makam-sehadet)>

## ÖZGEÇMİŞ

Kadir Aktaş 1972 yılında Ankara'nın Ayaş ilçesinde doğmuştur. Hava Kuvvetleri K.lığında göreve başladığı 1995 yılından beri, uçak bakım sahasında Ankara, İzmir ve Diyarbakır illerinde görev yapmış olup, halen görevini Ankara'da Milli Savunma Bakanlığında Lojistik alanında sürdürmektedir. Bu süreçte uçak bakım sahasında G.Kore'de ve Amerika'da eğitim almıştır.

Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü Lisans, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) İşletme Bölümü Yüksek Lisans ve İnönü Üniversitesi SBE'de İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bölümünde Doktora eğitimini tamamlamıştır. Evli, iki çocuk babasıdır ve iyi derece İngilizce bilmektedir.

### Akademik Çalışmaları:

- Aktaş, Kadir (2014), İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Gediz Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Aktaş, Kadir, E.Doğan ve H.Y.Güngör, (2017), Kriz ve Kriz Liderliğine Geniş Çaplı Kuramsal Bir Yaklaşım, International Journal of Scientific and Technological Research, Vol 3, No.8, 2017, s.17-27.
- Aktaş, Kadir, (2014), Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(2).
- Aktaş, K. (2015), Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 16.
- Aktaş, K. (2015), Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları, Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, (1), 26-36.

## EKLER

### EK- A Ankara Büyükşehir Belediyesinin Cevap Yazısı



T.C.  
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
Fen İşleri Dairesi Başkanlığı  
Kaldırım Yapım ve Bakım Onarım Şube Müdürlüğü

Sayı : 58713904-700- *E-79062-505*  
Konu : Anket Sonucunun Bildirilmesi.

13 Ağustos 2018  
.../.../20...

Sayın Kadir AKTAŞ  
(Devlet Mahallesi Merasim Sokak Mehmet Sırrı Seyrek Kışlası MSB Lojmanları Dairesi  
Başkanlığı Çankaya/ANKARA)

İlgi : 17.07.2018 tarihli ve E-116100/688 evrak kayıt numaralı dilekçeniz.

İlgide kayıtlı dilekçenizde; İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitiminin tez aşamasında olduğunuzdan bahsedilmekte ve dilekçeniz ekinde sunulan anketin 400 ila 600 çalışanlarımıza uygulanması talep edilmektedir.

Bahse konu talep etmiş olduğunuz anket, yaklaşık 550 çalışanımıza uygulanmış olup, anket sonuçları yazımız ekinde tarafınıza gönderilmektedir.  
Bilgilerinize rica ederim.

Vedat ÜÇPINAR  
Genel Sekreter Yardımcısı  
Fen İşleri Dairesi Başkan V.

Ek: Uygulanmış olan anketler (1 Kİsaör)

Adres :  
Telefon : (0312) 507 21 83 Faks : (0312) 507 21 56  
Elektronik Ağ: <http://www.ankara.bel.tr/>

## EK- B Eskişehir Odunpazarı Belediyesinin Cevap Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/08/2018-E.16028



T.C.  
ODUNPAZARI BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü



- Sayı : 17213942-900- -  
Konu : Anket Çalışması

**KADİR AKTAŞ**

Devlet Mah. Merasim Sok. Mehmet Sırrı Seyrek Kışlası MSB Loj. D.Bşk.lığı  
Çankaya/ANKARA

İlgi : 02/08/2018 tarihli ve 26211 sayılı yazımız.

Akademik araştırma çalışmalarında kullanılmak üzere düzenleneceği bildirilen "İş görenlerin işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performanslarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma" konulu anket çalışmasının 02/08/2018 tarihinde Belediyemiz merkez binasında çalışmakta olan personele yönelik olarak yaptırılması tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

*e-İmza*

Saffet ÇELEN  
Belediye Başkan Yardımcısı

Evrak Doğrulamak İçin : <http://cbys.odunpazari.bel.tr/enVision/Dogrula/6L38HRD>  
Yenidoğan Mahallesi Çankoru Sokak No:2 Odunpazarı/ESKİŞEHİR  
Telefon:0222 213 30 30

e-Posta : [mavimasa@odunpazari.bel.tr](mailto:mavimasa@odunpazari.bel.tr) Elektronik Ağ: <http://www.odunpazari.bel.tr>

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Nesrin Çınar  
Evrak Pin Kodu: 12012  
Sayfa 1 / 1



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK- C ASİS Elektronik ve Bilişim A.Ş.nin Cevap Yazısı

ASİS Elektronik ve Bilişim Sistemleri A.Ş. Genel Müdürlüğüne

28 Ağustos 2018

1. İnönü Üniversitesinde, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitiminin tez aşamasında öğrenimime devam etmekteyim.
2. Tezimin konusu "İş görenlerin İşe Adanmışlık Düzeyleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performanslarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"dır.
3. Araştırma sürecinde, ülkemizin en nadide kurumlarından birisi olan **ASİS Elektronik ve Bilişim Sistemleri A.Ş.** Genel Müdürlüğünde 300 ila 600 arasında bir çalışan grubuna EK-A'da sunulan anketi uygulamak istiyorum.
4. Bu araştırma tamamen akademik bir araştırmaya matuf olup bunun dışında hiçbir harici amaç güdülmemektedir.
5. Araştırmamda mihmandarlık yapan kurumun itibarını zedeleyici hiçbir davranış veya uygulamada bulunulmayacağını ve kurumun müsaade edeceği süreç kadar tezimi umumun incelemesine açmayacağımı temin ederim.
6. Araştırma sonucunda, kurumun çalışanlarının işe adanmışlık ve kurumlarıyla özdeşleşme düzeyleri ile bunların performans algılarına etkisini incelemeye yönelik ülkemizde uygulanan ilk çalışmalardan biri olması hasebiyle; hem kurumunuzun kendi durumunu değerlendirme imkanı elde edecek olması, hem de akademik alanda nadir bir araştırmaya katkı sağlayacak olması nedenleriyle iki önemli fayda elde edilecektir.
7. Sonuç olarak EK-A'da sunulan anketin uygulanmasına müsaade ve imkan sağlanmasını en derin saygılarımla arz ederim.

### Adres:

Devlet Mah. Merasim Sokak, Mehmet Sırrı SEYREK Kışlası  
MSB Loj.D.Bşk.lığı Çankaya/Ankara

[aktas0072@hotmail.com](mailto:aktas0072@hotmail.com)

Tel.5052224016

### Eki:

\* EK-A( Toplam 4 sayfa ve 46 Soruluk Anket)

### Akademik Çalışmaları:

\* Aktaş, Kadir (2014), İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama ( Yüksek Lisans Tezi), Gediz Üniversitesi, SBE, İzmir.

\* Aktaş, Kadir vd. (2017), An Extensive Academic Approach to Crisis and Crisis Leadership, International Journal of Scientific and Technological Research, Vol 3, No.8, 2017, s.17-27.



Kadir AKTAŞ  
İnönü Üniversitesi SBE  
Doktora Öğrencisi

Anket yapılması uygundur.  
ASİS ELEKTRONİK VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ A.Ş.  
İstanbul Üniversitesi  
Avcılar Yerleşkesi  
Üniversite Mekt. Sarıgül Sk. No: 1  
A Blok 34320 Avcılar / İSTANBUL  
Avcılar V.D. 046 044 2871  
Fulya Bayar

## EK- D Anket Formu 1. Sayfa

### İŞGÖRENLERİN İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİN PERFORMANSLARINA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Anket Formu Oluşturulması: Araştırmanın anket formu 4 bölüm ve 46 sorudan oluşmaktadır.

1. Demografik Bilgiler (7 Soru),
2. İşe Adanmışlık Anketi ( 13 Soru),
3. Örgütsel Özdeşleşme (12 Soru),
4. İşgören Performansı (14 Soru)

#### Değerli Katılımcı

Bu anket formu İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon alanında hazırlanmakta olan "İşgörenlerin İşe Adanmışlık Düzeyleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performanslarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışmasında kullanılmak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma tamamen bilimsel amaçlara hizmet etmekte olup çalışmada başka bir amaç güdülmemektedir. Bu nedenle vermiş olduğunuz cevaplar önem arz etmektedir. Vermiş olduğunuz cevaplar kişi yada birim bazında değerlendirilmeyeceğinden herhangi bir şekilde isim belirtmenize gerek yoktur. Lütfen bütün soruları boş bırakmadan ve tek seçenek halinde cevaplayınız.

Vakit ayırıp çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kadir AKTAŞ  
Milli Savunma Bakanlığı  
aktas0072@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz Bayan Bay
2. Yaşınız 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri
3. Medeni durumunuz Bekar Evli
4. Eğitim durumunuz İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz 0-5 6-10 11-15 16-25 26 ve üzeri
6. Statünüz; Yönetici Şef Uzman Mühendis Tekniker Teknisyen  
İşçi Memur Diğer...
7. Toplam iş tecrübeniz 0-5 6-10 11-15 16-25 26 -35 36 ve üzeri

## EK- E Anket Formu 2. Sayfa

Lütfen aşağıda verilen işe adanmışlık düzeyine ilişkin ifadeleri okuyarak bu ifadelere ilişkin düşüncelerinizi verilen ölçek üzerindeki ilgili bölüme işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamamız gerekmektedir.

(Seçenekler; Çok Seyrek (Yılda bir kaç defa veya daha az): 1, Seyrek (Ayda bir veya daha az):2, Bazen (Ayda bir kaç defa): 3, Fikrim Yok:4, Sıklıkla (Haftada bir defa): 5, Çok Sık (Haftada bir kaç defa): 6, Her Zaman (Her gün): 7)

<b>İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER</b>	<b>Çok Seyrek</b>	<b>Seyrek</b>	<b>Bazen</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Sıklıkla</b>	<b>Çok Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
1. Çalışırken enerjili dolduğumu hissediyorum.							
2. Yaptığım işi çok anlamlı ve faydalı buluyorum.							
3. Çalışırken güçlü ve dinç hissediyorum.							
4. Sabahları kalktığımda, işe gitmeyi arzuluyorum.							
5. İşime tutkuluyum.							
6. İşim bana ilham vermektedir.							
7. İşyerinde, işler iyi gitmese bile, genelde azimliyimdir.							
8. Yaptığım işle gurur duyuyorum.							
9. Yoğun çalıştığımda, kendimi mutlu hissediyorum.							
10. Çalışırken işime gömülürüm.							
11. Kendimi işimden soyutlamak zordur.							
12. Çalışırken coşku dolarım.							
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.							

### EK- F Anket Formu 3. Sayfa

Lütfen aşağıda verilen örgütsel özdeşleşmeye ilişkin ifadeleri okuyarak bu ifadelere sizin durumunuzu hangi düzeyde yansıtmaktadır. Yansıtma düzeyinizi verilen ölçek üzerindeki ilgili bölüme işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.

(Seçenekler: Kesinlikle Yansıtmamakta, Yansıtmamakta, Fikrim Yok, Yansıtmakta ve Kesinlikle Yansıtmakta).

<b>ORGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE İLİŞKİN FAKTÖRLER</b>	<b>Kesinlikle Yansıtmamakta</b>	<b>Yansıtmamakta</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Yansıtmakta</b>	<b>Kesinlikle Yansıtmakta</b>
1. Biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, kişisel hakaret olarak algılarım.					
2. Kendimi mesleğimle tanıttığım kadar, mensubu olduğum kurum üveliğiyle de tanırım.					
3. Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri çok ilgimi çekmektedir.					
4. Mesleğim veya çalıştığım kurumun bir mensubu olmak, kişiliğimi iyi bir şekilde yansıtmaktadır.					
5. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken, genelde "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım.					
6. Kariyerim için olduğu kadar, kurumum için de çalışmaktan mutluluk duyarım.					
7. Çalıştığım kurumun başarıları, benim başarılarımdır.					
8. Çalıştığım kurumu isteksizce aklıma getiririm.					
9. Başkaları çalıştığım kurumu övdüğünde, kişisel övgü olarak algılarım.					
10. Çalıştığım kurum, diğer şahıslar tarafından pozitif olarak değerlendirilir.					
11. Eğer medyada kurumuma yönelik bir eleştiri haberi ver alırsa, mahcubiyet hissedirim.					
12. Kurumum için kesinlikle gerektiğinden fazla çalışırım.					



#### EK- G Anket Formu 4. Sayfa

Lütfen aşağıda verilen işgören performansına ilişkin ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi verilen ölçek üzerindeki ilgili bölüme işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.  
(Seçenekler: Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum.)

<b>İŞGÖREN PERFORMANSINA İLİŞKİN FAKTÖRLER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Görevlerini tam zamanında tamamlarım.					
2. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı ve uygun şekilde çözüm üretirim.					
3. İş hedeflerimi fazlasıyla başarıyorum.					
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
5. İşyerinde moralim yüksektir.					
6. İşyerinde memnuniyet seviyem yüksektir.					
7. İşimde devamsızlık oranım düşüktür.					
8. Yaptığım işte başarılıyım.					
9. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
10. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.					
11. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
12. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
13. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
14. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					