

TC.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMA ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PELİN BAYRAM

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10525665

TC.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMA ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PELİN BAYRAM

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2023

10525665

## BEYAN

Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanma Üzerine Nitel Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği adlı yüksek lisans tezimin, hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bilimsel Projeleri (BAP), veya durumunda; projenin ve destekleyen kurumun proje ile birlikte, KURUL durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.	
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>	<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Destek alındı ise;</b>	
<b>Destekleyen kurum;</b>	
<b>Desteğin Türü</b>	<b>Proje Numarası</b>
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>	
<b>2- AK</b>	
<b>Diğer;.....</b> .....	
<b>ETİK KURUL onay ise;</b>	
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>	...../..... .....

**Pelin Bayram**

**Tarih**

**İmza**

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının yazılmasında, çalışmamı sahiplenerek takip eden Danışmanım Sayın Profesör Dr. İsa İpçioğlu'na değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Savunma sunumu sırasında değerli jüri üyelerine çalışmanın son haline gelmesindeki değerli katkıları adına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yoğun iş temposunda eğitim hayatımı sürdürmem ve algılara yönelik nitel bir araştırma yapmam dolayısıyla oldukça zorlu bir tez süreci yaşadım. Bu zorlu süreçte benden desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bugünlere ulaşmamdaki emekleri adına değerli aileme teşekkür ederim.

**Pelin Bayram**

**2023**

## ÖZET

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, Türkiye İstanbul ilinde bulunan bir bankanın çalışanları arasından seçilen 10 kişiyle yürütülmüştür. Nitel araştırma yöntemlerinden uygun tasarlanan bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilerek araştırma bulguları elde edilmiştir. Bulgular değerlendirilerek araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre incelenen kurumda çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu, kurumun destekleyici örgüt niteliklerine uygun politikalar izlediği, çalışanların büyük çoğunluğunun desteklendiklerini algıladıkları, yaratılan bu ortamdan işe adanmanın olumlu etkilendiği ve çalışanların işe adanmış oldukları belirlenmiştir. Kurumun; sosyal destek, etkili liderlik, işin niteliğine uygun kişi belirleme, personel güçlendirme ve kişisel gelişim fırsatları aracılığıyla çalışanlarda güven, değer, kalıcılık, önem ve gönüllülük hissi yaratarak örgütsel destek algısı sağladığı görülmüştür. Kurum tarafından yaratılan destekleyici örgütün ise işe adanmayı belirleyen öncülleri ortaya çıkardığı anlaşılmıştır. Kurum, çalışanlarına destekleyici bir örgüt sunarken aynı zamanda işe adanmayı sağlayacak temel belirleyenleri de iş ortamına katmaktadır. Böylece algılanan örgütsel destek, işe adanmayı sağlayan faktörleri meydana getiren bir işlev görmektedir. Aynı zamanda işe adanmanın örgütsel faktörlerini olumlu hale getirmek örgütsel destek algısı sağlamaktadır. Katılımcıların verdikleri örneklerde sıklıkla; pandemi zamanında alınan maddi ve manevi desteklere, ödül-terfi sisteminin cömert, adil ve etkin olduğuna, kişisel gelişim fırsatlarının yoğunluğuna, iş dışı etkinliklere yönelik uygulamaların çokluğuna, kişi niteliklerinin işin gerekleriyle uyumuna ve liderlerin sorun çözücü, destekleyici niteliklerine rastlanmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar önemli olmakla birlikte bankacılık sektörü açısından da yol göstericidir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanma, Bankacılık, Nitel Araştırma, İçerik Analizi.

## **ABSTRACT**

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND JOB COMMITMENT: THE CASE OF THE BANKING SECTOR**

This study focuses on employees who work in the banking sector and the sample for this study consisted of 10 employees working in the banking sector in Istanbul, Turkey. The study was carried out using a qualitative research method as phenomenological research design, using semi-structured interview techniques to collect data. The research findings were obtained by analyzing the collecting data, using content analysis. The results of this research showed that the participants had high perceptions of organizational support, the organization had supportive policies, the majority of employees perceived that they were supported, the employees felt they were engaged in their work and the company environment positively influenced them to engage more with their job. It is also noted that the organization creates a sense of trust, value, permanency, importance, and volunteerism among employees through social support, effective leadership, selecting the right people for the job, staff empowerment and personal development opportunities. The research suggests that the organization provides a supportive environment which also includes key factors that lead to job engagement. The study concludes that the perceived organizational support also serves as a function of factors that determine job engagement. Participants frequently cited examples such as financial and emotional support during the pandemic, a fair and efficient system of rewards and promotions, many different opportunities for self improvement, numerous extracurricular activities, matching individual qualifications to job requirements, and leaders with problem-solving and supportive qualities. This study not only provides important results, but also offers guidance for the banking sector.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Job Engagement, Banking Sector, Phenomenological, Qualitative Research

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK GENEL ÇERÇEVE.....	4
1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı ve Kuramsal Gelişimi.....	4
2. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ .....	10
3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ .....	13
3.1. Örgütsel Faktörler.....	13
3.1.1. Adalet .....	13
3.1.2. Yönetici Desteği.....	14
3.1.3. Ödüller ve İş koşulları.....	15
3.2. Bireysel Faktörler .....	17
3.2.1. Kişilik.....	17
3.2.2. Demografik Faktörler.....	18
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	18
4.1. Örgütsel Bağlılık .....	20
4.2. İş Tatmini ve Olumlu Ruh Hali .....	21

4.3. İşe katılım .....	21
4.4. Azalan İş Stresi.....	21
4.5. İşte Kalma İsteği.....	22
4.6. Geri Çekilme Davranışı.....	22
4.7. Performans.....	23

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞE ADANMA**

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	25
2. İŞE ADANMIŞLIK YAKLAŞIMLARI .....	29
2.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach).....	29
2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout–Antithesis Approach).....	29
2.3. Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach) .....	30
2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach) .....	30
3. İŞE ADANMANIN SAĞLANMASINDA ETKİLİ OLAN UNSURLAR .....	31
3.1. Örgütsel Faktörler.....	31
3.1.1. Sosyal Destek .....	32
3.1.2. İşin Niteliği .....	32
3.1.3. Kişisel Gelişim Fırsatları.....	33
3.1.4. Personel Güçlendirme .....	34
3.1.5. Liderlik.....	35
3.2. Bireysel Faktörler .....	36
3.2.1. Kişilik Özellikleri.....	36
3.2.2. Öz Yeterlilik.....	38
3.2.3. Öz Saygı.....	39
3.2.4. İyimserlik .....	40
4. İŞE ADANMA KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR.....	40

4.1. Örgütsel Bağlılık .....	41
4.2. Örgütsel Adanmışlık.....	41
4.3. Mesleki Bağlılık .....	42
4.4. İşkoliklik.....	43
4.5. Örgütsel Vatandaşlık .....	44
5. İŞE ADANMANIN SONUÇLARI.....	45
6. İŞE ADANMANIN BANKACILIK ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	47
7. İŞE ADANMA İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞE ADANMA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	52
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	53
3.1. Araştırma Modeli.....	54
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	54
3.3. Verilerin Toplanması.....	54
3.4. Verilerin Analizi .....	57
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	57
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ.....	57
4.1. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik Özellikleri.....	57
4.2. Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmaya İlişkin Genel Görüşleri .....	58
4.3. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Amaçlarına ve Değerlerine Bakış Açısına Yönelik Görüşleri .....	59
4.4. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kendisine Kattıklarının Değerini Bilmesine Yönelik Görüşleri .....	60

4.5. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Çalışan Refahına Önem Vermesine Yönelik Görüşleri .....	62
4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Başarılarıyla Gurur Duymasına Yönelik Görüşleri .....	63
4.7. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Yardıma İhtiyacınız Olduğunda Destek Vermesine Yönelik Görüşleri .....	64
4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kendilerine İlgi Gösterme Biçimine Yönelik Görüşleri .....	65
4.9. Katılımcıların İşlerinin İlgi Alanları Çevresinde Yoğunlaşmasına Yönelik Görüşleri .....	66
4.10. Katılımcıların İşlerinin Hayatın Merkezinde Olmasına Yönelik Görüşleri .....	67
4.11. Katılımcıların İşleriyle Olan Bağlarına Yönelik Görüşleri .....	68
4.12. Katılımcıların İşlerinin Ne Kadar Zamanlarını Aldığına Yönelik Görüşleri .....	69
4.13. Katılımcıların İşlerinin Kişisel Yaşam Hedefleriyle İlişisine Yönelik Görüşleri .....	70
4.14. Katılımcıların İşlerinin Kendilerine Göre Önemli Olma Düzeyine Yönelik Görüşleri .....	70
4.15. Katılımcıların İşlerinin Hayatınızdaki En Büyük Mutluluk Kaynağıyla Alakasına Yönelik Görüşleri .....	71
4.16. Katılımcıların İşlerinin Kimlikleriyle İlişisine Yönelik Görüşleri .....	73
4.17. Katılımcıların İşlerine İlgi Düzeyine Yönelik Görüşleri .....	73
4.18. Katılımcıların İşlerine Yoğunlaşma Düzeyine Yönelik Görüşleri .....	74
<b>SONUÇ</b> .....	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>84</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>96</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Literatürdeki Farklı Algılanan Örgütsel Destek Kavramı Tanımları.....	<b>8</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Demografik Veriler.....	<b>56</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri.....	16
---	----

## KISALTMALAR LİSTESİ

**Akt :** Aktaran

**AÖD:** Algılanan Örgütsel Destek

**C :** Cilt

**s :** Sayfa

**vd :** Ve diğerleri

## GİRİŞ

Algılanan örgütsel destek, literatüre girdiği zamanlardan itibaren önemli olmuş ve gün geçtikçe önemini artırmıştır. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar, örgütsel davranış alanları, iş süreçleri gibi her alandaki az veya çok etkisi, onu önemli kılmıştır. En yalın ifadesiyle algılanan örgütsel destek, çalışanların iş ve örgütsel süreçlere ilişkin desteklenme algıdır (Çakar ve Yıldız, 2009: 69). İşe adanma ise kişinin işiyle kurduğu yüksek bağı ifade etmek için kullanılır (Bostancı, 2015: 38). Algılanan örgütsel destek ile işe adanma ise birbirleriyle ilintili olarak incelenen iki olgudur. Algılanan örgütsel destek, çalışanın destek algısının iş süreçleri ile örgütsel süreçlere etki edeceğini varsaymaktadır. İşe adanma ise bireysel ve örgütsel faktörlerin işe adanmada etkili olduğunu öne sürmektedir. bu önermelerden yola çıkarak türlü uygulama ve araçlarla çalışanın desteklendiği bir örgüt yaratıldığında işe adanmayı sağlayan bir zemin ve elverişli bir ortam yaratılabileceği söylenebilir. Türlü politikalarla kurum, destekleyici örgütün özelliklerini taşıyan bir örgüt tasarlayabilir. Bu yolla çalışanların örgütsel destek algılamalarına etkide bulunabilir. Örgüt, uyguladığı politikalarla örgütsel desteğe yönelik bir bakış açısı yaratır. Tasarladığı bu destekleyici örgütün işe adanmayla ilintili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel destek algısı yaratan örgüt özelliklerinin aynı zamanda işe adanmayı belirleyen faktörlerle ilişkili olması algılanan örgütsel destek ile işe adanmayı birlikte değerlendirme imkanı sunar.

Çalışanın desteklendiği algısının iş süreçlerine, tutum ve duygulanımlarına yön vereceğini ve etkilerde bulunacağını içeren algılanan örgütsel destek kavramı, işletmeler açısından büyük önem taşır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların algılarına bağlı şekillenen bir kavramdır ve bu yönüyle oldukça kişisel ve sübjektiftir. Bir yanıyla iş ve örgütsel süreçlere karmaşık şekilde etki eden bir kavram, diğer yanıyla kişisel ve sübjektif olması işletmeler açısından önemini artırmaktadır. Algılanan örgütsel desteği önemli kılan özelliklerin başında yüksek algılanması durumunda yarattığı pozitif sonuçlar gelmektedir. Çalışan, örgütü tarafından desteklendiğine yönelik algıya sahip olduğunda performans, verimlilik, etkinlik, motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktılarda pozitif etkilenme meydana gelmektedir (Aslan ve Güzel, 2016). Desteklenme algısı pozitif olması arzu edilen örgütsel çıktılarda olumlu etki yaratırken aynı zamanda olumsuz davranışların da önüne geçebilmektedir. Örneğin örgütü tarafından desteklendiğini düşünen çalışan yüksek motivasyon, yüksek performans gösterirken işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş yavaşlatma, iş stresi gibi bulunması arzu edilmeyen davranışları azaltma eğilimi gösterecektir (Kerse ve Karabey, 2019 ). Bu bağlamda işe adanma kavramı da ilintili biçimde

kendini gösterir. Desteklenme algısı, pozitif olması arzu edilen örgütsel çıktılarda olumlu etki yaratıyorsa elde edilen bu sonucun kişinin işine adanmasını kolaylaştıran bir işlev taşıması da beklenebilir. Sonuçta elde edilen pozitiflikler, işe adanmayı belirleyen faktörler üzerinde de pozitif etkiler yaratabilirler. Diğer yandan örgütsel destek algısı, negatif davranışlarda azalma yaratıyorsa kişinin işiyle yüksek bir bağ kurmasına engel olan unsurlar azalıyor demektir. Örgütsel destek algısının yarattığı pozitif sonuçlar ve negatif davranışları azaltma etkisiyle iki anlamda da işe adanmayı etkilemesi beklenebilecektir. Görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde olması istenen çıktı ve davranışları artırıcı, istenmeyenleri azaltıcı işlev görmektedir. Bu bağlamda ise işe adanmaya elverişli ortamı yaratmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin zorlayıcı taraflarından en önemlisi çalışan algısına bağlı olmasıdır (Elmalı ve Özakar, 2021). Örgüt açısından başka çalışan açısından farklı bir değerlendirmenin ortaya çıkması mümkündür. İşletmeler, algılanan örgütsel desteği artırıcı yönde politika ve uygulamalar geliştirebilir, bu konuda aktif ve etkili olduğu kanaatinde olabilir. Ancak çalışan açısından algılanan örgütsel destek düzeyi düşük olarak değerlendirilebilir. Bu husus, algılanan örgütsel desteğin kişisel ve sübjektif yönüyle ilintili olsa da somut bağlamda örgütün destek politika ve uygulamalarının çalışan ihtiyacına cevap verme durumuyla da ilgilidir (Altan ve Turunç, 2021). Yani, işletmeler etkin bir örgütsel destek algısı yaratmak amacıyla iseler bu politika ve uygulamaların çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygunluğunu göz etmek durumundalardır. Kişisel istek, ihtiyaç ve beklentinin devreye girdiği noktada ise kişi ile işi arasındaki kuvvetli bağı ifade eden işe adanmanın sürece dahil olacağı açıktır. Algılanan örgütsel desteğe ilişkin dikkat edilmesi gerekli bir diğer husus da literatürde algılanan örgütsel desteğin sonuçları, destekleyici örgütün nitelikleri gibi ne derece önemli belirlemeler olursa olsun algılanan örgütsel desteğin kişi, grup, kurumlarca değişiklik göstereceğidir. Örgütün destek politika ve uygulamalarıyla çalışanların destek algılarının ortak ve paralel olması durumunda algılanan örgütsel destekten bahsedilebilir (Sökmen vd., 2015: 127). Bu ortaklık ve paralellik ise araştırmaya konu kurum ve onun çalışanlarına göre değişiklik gösterecektir. Bu çalışma, bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye İstanbul ilinde bulunan bir bankanın çalışanları arasından seçilen 10 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerine uygun tasarlanan bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilerek araştırma bulguları elde edilmiştir. Bulgular değerlendirilerek araştırma sonuçları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise incelenen kurumda çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu, kurumun örgütsel destek

niteliklerine uygun politikalarının mevcut olduğu, çalışanların büyük çoğunluğunun desteklendiklerini algıladıkları, yaratılan bu ortamdan işe adanmanın olumlu etkilendiği ve çalışanların işe adanmış olduklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların verdikleri örneklerde sıklıkla; pandemi zamanında alınan maddi ve manevi desteklere, ödül-terfi sisteminin cömert, adil ve etkin olduğuna, kişisel gelişim fırsatlarının yoğunluğuna, iş dışı etkilere yönelik uygulamaların çokluğuna ve liderlerin sorun çözücü, destekleyici niteliklerine rastlanmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar önemli olmakla birlikte bankacılık sektörü açısından da bu sonuçlar yol göstericidir. Çünkü bankacılık sektörü uzman, nitelikli ve yetişmiş personeller üzerinden yükselmektedir. Çalışanların memnun olmaları onların kurum bünyesinde kalmaları için önemlidir. Aynı zamanda çalışanın genel ruh hali müşterilere de yansıma potansiyeli taşıdığından örgütüne yönelik olumlu duygulanımlar barındıran çalışanların olması bankacılık sektörü açısından iki kat fazla önem taşımaktadır. Araştırmaya konu bankanın politika ve uygulamalarının işlevsel olduğu söylenebilir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK GENEL ÇERÇEVE

##### 1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı ve Kuramsal Gelişimi

Örgütsel destek, iş dünyasında çalışan davranışlarına yön veren önemli olgulardan biridir. Tıpkı iş tatmini, örgütsel adalet gibi örgütsel destek de çalışanın algısıyla bağlantılı ve onunla açıklanabilen bir örgütsel değişkendir. Erdoğan (1996: 2), algıyı “bireyin çevresinden kendisine yönelen bilgileri alma, düzenleme ve yorumlayarak kendi bilgi sistemine dahil etmesi” olarak açıklar. Görüldüğü üzere algı, oldukça kişisel ve yanlı bir olgudur. Algılar kişilerin inançları, değer yargıları, kültürleri, yaşam biçimleri gibi bireysel değişkenler tarafından oluşturulan, bunlardan etkilenen ve bunları aynı zamanda etkileyen unsurlardır. Tüm bu açıklamalar bağlamında algılanan örgütsel destek olgusunun kişisel ve subjektif yanı sıra göz ardı edilmemelidir. “Algılanan örgütsel destek” kavramındaki algılanan ibaresi, “bireyin çevresinden anladığı” anlamını barındırır. Örgütsel desteğin algıya dayalı bir örgütsel değişken olması onu bu çerçeveden ele almayı gerektirir. Örgütün gerçekliği her ne olursa olsun örgütsel destek olgusu, bireylerin örgütün görünüşü ve örgütteki bazı olayları algılamalarına dayanacaktır. Bu da algılanan örgütsel destek kavramını çalışan odaklı ele almayı ve açıklamayı gerekli kılar. Örgütü meydana getiren her bir kişi için örgütün görünüşü ve uygulamaları farklı algılanıp farklı yorumlanabilecektir ki bu nedenle biri için olumlu değerlendirilen göstergeler diğer çalışan için olumsuz addedilebilecektir. O halde algılanan örgütsel destek; “algı temelli bir olgu olup, bir örgütün çalışanına yönelik tutum ve gösterilen değerlerin çalışmada yarattığı duygu ve düşünceleri ifade eder” şeklinde tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 166).

Algılar kişilerin dış çevreden edindiği kişisel sonuçlarla elde edilir. O halde bireyler dış çevreden edindiklerini kendi akıl süzgeçlerinden geçirerek algılamakta ve anlamlandırmaktaysa (Luthans, 1981: 135), çalışanlar da örgütü ve uygulamalarını kendi düşünsel süreçlerine göre algılıyor ve anlamlandırıyor. Tabii olarak çalışanların örgüte yönelik algıları da kişisel ve birbirlerine göre farklılık gösterir nitelikte olacaktır. Örgütsel destek kavramının algılanan sıfatıyla kullanılmasının en belirleyici unsuru da budur. Aynı örgütte aynı pozisyonda ve aynı edinimlerle bile çalışılsa farklı çalışanların örgütsel desteğe yönelik algıları farklı olacaktır. Örgüt tarafından aynı eylem ve uygulamalarla karşılaşan aynı değerleri paylaşan çalışanlar arasında bile örgütsel desteğin algılanması farklı olabilmektedir.

Algılanan örgütsel destek bu derece kişisel bir sürece tabi ise destekleyici örgüt algısı yaratmak mümkün müdür? Kişiler arası algı ve yorum farkının önüne geçilmesi veya bunun yok edilmesi mümkün değildir ancak birebir kişinin tüm gereksinimi tatmin edilmese de belli unsurların örgütte yer alması algılanan örgütsel desteğe hizmet edecektir (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgütsel destek kavramının algılanan sıfatıyla vurgulu ele alınmasının amacı bu örgütsel çıktıya ilişkin sonuçların yüzde yüz olamayacağının, her çalışan açısından çok farklı anlamlandırıldığı ve ortak kabule göre hareket etme gereksiniminin vurgulanmasıdır. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışan algısına dayalı olması sebebiyle çalışan odaklı ele alınması gereken, araştırmalarda elde edilen sonuçların bu eksenden ayrılmadan genele atfedilmesi önemli bir değişkendir. Örgütsel desteğe yön veren ana değişken, algılanan sıfatı ve çalışandır. Bu bağlamda örgütsel desteği sağlamanın yollarından birinin çalışan esenliği ve mutluluğunu sağlamak olduğu açıkça görülür. çalışanlarına bağlılık gösteren, güven veren, çalışanın mutluluğu için uygulamalara sahip olan örgüt destekleyici örgüttür (Malatesta, 1995: 77).

Örgütsel destek algılamaya dayalı olmasına bağlı olarak yüksek ya da düşük algılanabilir. İşletmeler açısından çalışanın örgütsel destek algısının yüksek olması arzu edilirken çalışanın pek çok iş yaşamı çıktısı açısından örgütsel destek algısının olumlu ve yüksek olması gerekir. Yani hem örgüt hem de çalışan açısından algılanan örgütsel destek değişkeninin olumlu ve yüksek puanlar alması istenmektedir. çalışanın etkili çalışma davranışının dayanaklarından birinin algıladığı örgütsel desteğin düzeyi olduğu düşünüldüğünde algılanan örgütsel desteğin örgütün tüm unsurları tarafından önemli olduğu görülür (Eisenberger vd., 1999). Örgütsel destek algısı sağlamanın pek çok yöntemi vardır ancak en nihayetinde örgütsel destek algısı yaratarak işletmenin amacı, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütlerinin her zaman artlarında durduğunu hissettirmektir. Algılanan örgütsel desteğin temin etmek istediği çalışma ortamı güven, karşılıklı bağlılık ve aidiyettir. Örgütü tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların iş ve örgüt bağlılıkları yüksek, işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek ile temin edilmek istenen çalışma ortamı iş bağlılığı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi pek çok örgütsel değişken ve motivasyon, performans, etkinlik gibi pek çok örgütsel çıktı ile yakından ilişkilidir.

Söz konusu iş yaşamı olduğunda çalışan tüm iş süreçleri ve iş davranışlarında örgütleri tarafından desteklenmeyi önemserler. Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel destek ile ilintili ele alınan farklı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Örneğin

Buchanan 1974 senesinde duygusal bağıllık ile algılanan örgütsel destek arasında bir ilişki aramış ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır (Buchanan, 1974). Bu tür araştırmalara çokça örnek vermek mümkündür ancak bu hususta vurgulamak istenen ana tema, algılanan örgütsel destek olgusunun diğer örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğudur ki işe adanma da bu değişkenlerden biri olarak kabule dilmektedir.

Bugünün iş dünyasında yönetim model ve araçları çalışanı odak alan, onu önemseyen ve güçlendirme gayesi güden bir yaklaşım izlemektedir. Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Yaklaşımı, Personel Güçlendirme gibi yaklaşımların hemen hepsinin merkezinde çalışan ve ihtiyaçları yer alır. Entelektüel sermaye ve öğrenen örgütler gibi kavramların çokça önem kazandığı bu dönemlerde çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılayan yaklaşımlardan biri olarak algılanan örgütsel desteğin sağladığı güven ve destek de çalışanın doğal bir hakkı olarak görülür (Guillaume vd., 2015: 9). Peki örgüt, personelini nasıl destekler? İş süreç ve kararlarına çalışanı dahil etme, çalışan fikrini önemseme ve dikkate alma, işle ilgili ve iş dışı konularda çalışan sorunlarına çözümler getirme gibi uygulamalar çalışanın örgütsel destek algısına hizmet eder çünkü algılanan örgütsel desteğin en nihayetindeki amacı güven veren bir çalışma yaşamı tesis etmektir. Örgütü tarafından desteklendiğini hisseden çalışanın; işinden duyduğu memnuniyet, işine yönelik benimseme, gösterdiği performans düzeyi, motivasyon derecesi olumlu etkilenir. Örgütü tarafından desteklenmek kişide örgütüne karşı bir aidiyet ve benimseme hissi uyandırır. Hata yapmaktan çekinen çalışanlar yerine işi öğrenmek ve geliştirmek yönünde hata yapmaktan korkmayan, risk alan, inisiyatif almaktan çekinmeyen çalışan profilini güçlendirir. Algılanan örgütsel desteği sağlayan uygulamalar yerine çalışan ihtiyaçlarına duyarsız kalınması, önerilerin dikkate alınmaması, şikayetlerin dinlenmemesi gibi tutumlar çalışanlarda örgüte kabul edilmedikleri, bu örgütte önemli olmadıkları gibi olumsuz duyumsamalara neden olur. Bu nedenle de iş etkileşiminden meydana gelen psikolojik anlamın kaybolması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir (Çakar ve Yıldız, 2009: 73).

Desteklenmek her yaşta ve dönemde insan psikolojisi ve davranışları üzerinde etkilidir. Desteklenmek güven, aidiyet, bağıllık gibi duyguları olumlu etkiler, onları geliştirir ve destekler. Aksi bir ortamda ise yani desteklenmeyen ve aksine sıkça eleştirilen, baskı altında tutulan kişiler ise güvensiz, olduğu yere ve gruba aidiyet geliştiremeyen, bağıllık duymayan, hataları sıkça vurgulandığı için atak davranmayan, inisiyatif almaya çekinen kişilere dönüşürler (Maslow, 2001: 38). İşe ve iş ortamına karşı beslenen bu olumsuz duygu durumları ise muhakkak örgüte ait diğer duyguları da olumsuz etkileyecektir. Bahsi geçen

duygu durumundaki bir çalışanın örgütüne karşı sağlam bir bağlılık geliştirmesi pek da olası değildir veya işine yönelik beslediği duygular çok olumlu olmayacaktır ve dolayısıyla işine yönelik düşünceleri olumsuz olduğundan tüm algıları da olumsuz bir zihinsel süzgeçten geçerek negatif yönlü oluşacaktır. Görüldüğü üzere örgütü tarafından desteklenme algısının önemi büyüktür ve desteklenmeye yönelik algının yönü sonuçlar üzerinde belirleyicidir. Örgütsel destek kadar algıya dayalı ve sübjektif unsurlar taşıyan bir örgütü tayin etmek kolay değildir elbette. Ancak literatürde algılanan örgütsel desteği sağlamaya yönelik yöntem ve araçlar mevcuttur. Destekleyici bir örgütün içermesi gereken temel unsurlar şu şekilde açıklanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118):

- ✓ Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak; çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
- ✓ Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek; çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğunda işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
- ✓ Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak; örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
- ✓ Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek; çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
- ✓ Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak; çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Literatürde algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin farklı tanımlamalar mevcuttur. Aşağıdaki tabloda bu farklı tanımlar görülmektedir.

**Tablo 1.1.** Literatürdeki Farklı Algılanan Örgütsel Destek Kavramı Tanımları

Yazar/Eser	Tanım
Eisenberger vd., 2001	Çalışanın, örgütün kendi katkısına değer vermesini ve mutluluğunu önemsemesini algılama tarzı olup çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin örgütün isteğiyle mi yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanan tecrübe kaynaklı bir algıdır.
Rhoades vd., 2001	Örgütsel destek, örgütün çalışanın katkılarına ve refahına ne ölçüde değer verdiğine ilişkin inancıdır.
Shore ve Terrick, 1991	Örgütsel destek, algılanan işveren bağlılığının bir ölçüsüdür ve örgüte karşı oluşturulan tutumsal bir cevabı simgelemektedir.
Richardsen vd., 1999	Kimi araştırmacılar çalışanların örgüt tarafından teşvik edilme ve kabul görme, örgütün eğitim ve kişisel gelişim sağlaması ve anlamlı bir işe sahip olma durumlarının birleşmesiyle örgütsel destek algısının oluştuğunu belirtmektedir.
Shaffer ve Harrilson, 2001	Örgütsel destek, “çalışanların örgüt aracılığıyla elde ettikleri diğer olanakların yanı sıra, örgütte kalmalarını sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlılık gösterdiğine duyulan güvendir.
Özdevecioğlu, 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 1986; Pack, 2005.	Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluğunu artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir.
Lynch vd., 1999	Örgütsel destek, “örgütün çalışana olan ilgisinin ve çalışanın katkısını değerlendirmesinin göstergesi olan politikalar, prosedürler ve kararlar sonucunda gelişen bir algıdır.
Bhanthumnavin, 2001	Örgütsel destek, örgütün esnek bir çalışma ortamı yaratmak için yaptığı faaliyetlerin, çalışan tarafından algılanma biçimidir.

**Kaynak:** (Brown, 1969); (Abramis 1994); (Erdoğan, 1996);

(Özdevecioğlu, 2003); (Koçak ve Yücel, 2018).

Yukarıdaki tabloda verilen kaynaklardan anlaşıldığı üzere algılanan örgütsel destekte çalışanın algıları belirleyici bir niteliğe sahip olmakla birlikte bu kavramın çalışan, çalışma arkadaşları ve örgüt gibi belli tarafları mevcuttur. Algılanan örgütsel destek kavramı kadar literatüre nasıl dahil olduğu ve gelişim süreci de önemlidir. Rekabetin en yüksek düzeylerde seyrettiği modern zamanlarda dış çevrenin değişim hızı da oldukça yüksektir. Değişen çalışma yaşamı ve dinamikler gündün güne çalışma yaşamının odağına çalışanı koymuştur. Bu odak değiştirme ile literatüre dahil olan algılanan örgütsel destek kavramı ana olarak örgütsel destek şeklinde ele alınmıştır. Algılanan örgütsel destek kavramının ilerlemesindeki en önemli katkılardan biri “karşılıklılık normu teorisi (the norm of reciprocity)” ile Gouldner (1960) tarafından yapılmıştır. Bu teori ile işletmenin çalışandan çalışanın da işletmeden edinimlerinin karşılıklı mübadele süreçlerine dayandığı ortaya konulmuştur. “İşletmeler çalışanlarından örgütsel çıktılar istiyorsa çalışanlarına örgütsel değişkenlerle ilgili olumlu atmosfer sunmalıdır” ilkesi vurgulanmıştır. Algılanan örgütsel adalet kavramının gelişimine önemli katkılar sunan bir diğer yaklaşım, “sosyal değişim teorisi (social exchange theory)” Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Karşılıklılık yaklaşımına göre kendisine yardım edilen insan yardım etme gereği duyar ve örgüt çalışanı desteklerse çalışan da örgütü destekler (Salaiheh, 2015: 14; Shelton, 2013: 51). Daha kapsamlı bir çerçeveden ele alınacak olursa örgüt çalışanın sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına önem vererek buna yönelik yöntem ve uygulamalar geliştirdikçe çalışan da örgütün ihtiyaçlarını gidermek amacıyla iş alanına yaklaşım geliştirecektir. Örgüt çalışanın ihtiyaçlarına çalışan da örgütün ihtiyaçlarına odaklanmış olacaktır. Ayrıca yalnızca olumlu anlamda karşılıklı bir geliştirme değil olumsuz anlamda da istenmeyen davranışlardan kaçınma olarak da çalışan davranışına yansiyacaktır. Örneğin örgütü tarafından desteklendiğini hisseden bir çalışan yalnızca örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmeyecek işe devamsızlık, geç gelme, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlardan da kaçınacaktır. Sosyal Değişim Teorisi ise yalnızca kökünde karşılıklılık normunu kabul eder. bu teorinin ana varsayımı “bireyler arasındaki etkileşimlerin kaynağı; bireylerin değer verdikleri şeyleri değiştirmesi ve kişisel olarak fayda-maliyet analizi sonucunda, kıyaslama yaparak etkileşimlerini sürdürmesidir (Shelton, 2013: 52)”. Çalışan örgüte çaba ve zaman verirken sarf ettiği bu çaba ve zaman karşılık elde ettiği ödül ve cezaları dikkate alır. Verdiğine karşılık aldığı analiz eder. Örgütsel adalet, örgütsel destek gibi çalışanın örgüte yönelik algılamalarına dayanan tüm örgütsel değişkenlerin açıklanmasında kısmen de olsa kullanılan bu yaklaşıma göre kabaca çalışanın verdiği karşılık elde ettiğine yönelik düşüncesi örgütle ilgili tutumuna yön verir. çok çaba ve emek verip elde ettiği ödülü yeterli bulmayan çalışan örgütüne olumlu duygular beslemeyecektir ya

da verdiği çabaya karşılık cezayla karşılaşan çalışan olumlu duygularda olmayacaktır. Emek-çabaya karşılık ödül-ceza kombinasyonu çok farklı şekillerde olabilir ancak çalışanın verdiğine karşılık aldığını yeterli bulup bulmaması pozitif veya negatif olmak üzere tutumunun yönünü belirler. Sosyal değişim teorisi de tam olarak bunu vurgulayarak karşılıklı edinimlerin el değiştirmesinin belirleyici olduğunu söyler. Çalışan verdiğine karşılık aldıklarında tatminkar ise olumlu bir algıya; verdiklerine karşılık aldıklarında tatminsiz ise olumsuz bir algıya kapılacaktır. Algılanan örgütsel destekte ise çalışan örgütü tarafından desteklendiğini hissettiği sürece örgütüne olumlu çıktılar sunacaktır. Tam aksi yönde değerlendirilirse de örgütsel destek algılamayan çalışan örgüte verdikleri konusunda fedakar olmayacaktır. Öz itibariyle sosyal değişim teorisi çok yönlüdür. Çalışan örgütü tarafından desteklendiğini hissettiği için verici olabilir veya örgütüyle ilgili olumlu tutumlara sahip olduğu için desteklenme algısını daha yüksek taşıyabilir. Sosyal değişimler çok yönlü ve kompleks şekilde yaşanabilir ancak özünde şu varsayımdır kesindir ki algılanan örgütsel destek çalışanın işine yönelik tutumuyla belirleyici bir ilişki içindedir (Ertürk ve Bedük, 2015: 9-11).

Anlaşıldığı üzere algılanan örgütsel destek kavramı çok yönlü ve karmaşık ilişkilerle doludur. Çalışan nezdinden, örgüt nezdinden bakıldığında farklı ilişkiler meydana getirir. Ancak özünde ise çalışanın örgütü tarafından desteklendiğini hissetmesi yani algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü olması örgütüne yönelik olumlu tutum, duygu ve düşünceleri beraberinde getirmektedir. modern çağda insanların iş yerinde geçirdikleri zaman oldukça uzundur. Dahası iş kimliği bireyin farklı kimlikleri içinde onu var eden en önemli kimliklerden biridir. Algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü olması çalışanın yalnızca örgütüne ve işine yönelik pozitif duygulanımlar ve tutumlar olarak yansımayacak aynı zamanda örgütsel çıktılarının neredeyse tamamına az veya çok etkide bulunacaktır. Sonuç olarak işine ve örgütüne olumlu duygu, düşünce ve tutumlar geliştirmiş bir çalışan örgüt ve işiyle ilgili tüm unsurlar için olumlu yönde seyreden bir zemin elde edecektir. Algılanan örgütsel desteğin etki ettiği değişkenlerden birinin iş benimseme olacağı da aşıkardır.

## **2. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ**

Bir örgütün destekleyici nitelikte olduğunu gösteren belirli özellikler vardır. örgütün ağırlıklı olarak bu özellikleri barındırması onu destekleyici bir niteliğe büründürür. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Selçuk, 2003; 4-5):

- Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi

- Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi
- Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması
- Örgüt ve çalışanların birbirlerine güvenmesi
- Anlık olaylara göre değişmemesi

Görüldüğü üzere destekleyici bir örgüt beş ana özelliği bünyesinde barındırmaktadır. O halde bu nitelikleri daha detaylı ele almak çalışma açısından bir gerekliliktir.

Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi: Çalışan örgütün ana bileşenidir ve onun örgüte katkısı asla göz ardı edilmemelidir. Örgüt çalışanın katkısını vurgulamalı ve öne çıkarmalıdır. Bunu yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alarak, değerlendirerek gerçekleştirebilir. Örgütsel desteğin algılanması ile çalışanda, örgütün çalışanın katkısına değer verdiği duygusu oluşur. Böylelikle, çalışanlarda örgütsel hedefler doğrultusundaki yüksek çabanın, örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisi yükselmektedir. (Çaba-sonuç beklentisi/ effort-outcome expectancy) Bunun sonucunda ise, çalışan örgütsel üyeliğini kişiliğinin bir parçası yapar (Yoon ve Thye, 2002; 102) ve duygusal olarak örgütüne bağlanır ve/veya örgütüne karşı pozitif duygulanımlarla kodlu bağlar geliştirir. Tüm bu pozitif duygulanımlar, kurulan bağlar ve yüklenen olumlu anlamlar en nihayetinde çalışanın daha yüksek çaba, süreçlere katılım ve yüksek performans göstermesi ile son bulur. Çaba-sonuç beklentisi ile gelen duygusal bağlılık kişileri işine karşı motive ederken olumlu güdülenme ile kişiler daha verici ve aktif biçimde sorumluluklarını yerine getirirler (Eisenberger vd., 1986; 501)

Çalışan mutluluğunun örgüt tarafından önemli bulunması: Örgütsel destekten bahsedebilmek için çalışan mutluluğuna değinmek elzemdir. Çalışanın mutluluğunu önemsemeyen bir örgüt hangi yöntemleri kullanıyor olursa olsun örgütsel destek algısı yaratmada arzu ettiği düzeyde başarılı olamayacaktır. Algılanan örgütsel desteğin en önemli göstergelerinden biri örgüt tarafından çalışan mutluluğunun önemsenmesidir. Örgütsel destek sağlamak isteyen örgüt çalışanın mutluluğunu önemli bulduğu takdirde örgütün bir üyesi olarak hisseden çalışan bu hissi kimliğine atfedecek ve kimliğinin bileşenine dönüştürecektir (Yoon ve Thye, 2002; 102). Bir birey olarak çalışana değer verilmesi ve bunun hissettirilmesi örgütsel kimliğin de vazgeçilmez bir parçası olacaktır. Çalışanlar, örgütleri tarafından değerli olduklarını ve önemsendiklerini hissettiklerinde bu durum onları kişisel olarak da etkileyecektir. Çünkü örgütsel vatandaşlık, aidiyet, örgüt üyeliği gibi kavramlar kişilerin kendilerini tanıması ve tanımlamasında da önemli rol oynar. Böylece çalışanın mutluluğunu önemseyen bir örgüt, çok yönlü biçimde kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştiren rol ve

araçlar tesis etmiş olur (Eisenberger vd., 1990; 52). Özellikle modern çağlarla birlikte işletmelerin en değerli varlıklarının çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Sosyal birer varlık olarak çalışanların, önemsenmek, başarılarının takdir edilmesi gibi ihtiyaçları vardır ki bu göstergeler mutlulukları için temel şartları oluşturur (Özdevecioğlu, 2003;114) Dolayısıyla bu mutluluğun önemsenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi örgütün yararına olmaktadır.

Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması: Örgütsel destek, örgütün uyguladığı politika, kural ve faaliyetlere atfedilen bir olgu olduğundan, gönüllülük, örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan önemli faktörlerden biridir. Örneğin Eisenberger ve arkadaşlarının (2001) yaptıkları araştırma, iş koşullarının iyileştirilmesinin örgütsel destek olarak algılanmasının, iyileştirmenin örgütün gönüllü faaliyeti olmasına bağlı olduğunu göstermiştir. Buna göre, yazarlar, örgütün kontrolünün az olduğu iyi iş koşullarına göre, örgüt tarafından kontrol edildiğine inanılan iş koşullarının örgütsel destek üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Çünkü örgütün gönüllü olarak ve çalışanlarının yararına gerçekleştirdiği olumlu faaliyetler, çalışanlarda örgütün çalışan mutluluğunu önemsendiği inancını yaratmakta ve bu durum örgütün verdiği ödül olarak kabul edilmektedir. Böylelikle, çalışanlar tarafından, örgütsel destek, örgütün gönüllü olarak ortaya koyduğu faaliyetlerin sonucu olarak oluşan potansiyel maddi ve manevi edinimler olarak anlamlandırılmaktadır.

Örgüt ve çalışanlarının birbirine güvenmesi: Örgütsel destek kavramındaki önemli özelliklerinden birisi de “güven duygusu”dur. Bu temel duygunun karşılıklı olması çok önemlidir. Örgütün başarılı olması için çalışanına güvenmesi gerekirken çalışanın verimli bir iş yaşamı sürdürebilmesi için örgütüne güvenmesi gerekir. Bu karşılıklı mübadelenin sürmesi içinse çalışanların örgütün ödül vermeye devam edeceğine, örgütün de çalışanın iyi bir şekilde çalışacağına güvenmesi gerekir (Andrews ve Kacmar, 2001; 349). Örgüt, çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmak için kaynaklar sağlayacağı konusunda kararlı olduğu fikrini aşılıyarak örgütsel destek algısı oluşturabilir. Çaba karşılığında ödüller almak konusunda geleceğe yönelik tehdit hissetmeyen ve dahası teminat ve güven hisseden çalışan örgütü tarafından desteklendiğini açıkça görecektir ve bunu hissedecektir (Armeli vd., 1998; 295).

Desteğin anlık olaylara göre değişmemesi: Örgütsel destek, anlık uygulamalara göre değişen bir duygu, tutum ve uygulama olmamalıdır. Çalışan açısından örgütsel destek algısının anlık olaylara göre değişmesi de olumsuz sonuçlar doğurabilecektir; örgüt açısından olaylara bağlı anlık değişen örgütsel destek algısı oluşturması da çok aynı derecede olumsuzluk olasılığı taşımaktadır. Algılanan örgütsel desteğin istenen olumlu çıktıları üretmesi için süreçlere, zamanlara, uygulamalara ve amaçlara ve hatta vizyona ve örgüt kültürüne

işlemesi gerekir. Anlık olaylara göre değişen örgütsel destek uygulamaları fayda yaratmayacağı gibi güvensizlik oluşmasına neden olabilir. Örgütte çalışanı iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan tavır ve uygulamalar, çalışanların örgütle ilgili diğer tutum ve algılamalarıyla birleşmelidir. Örgütsel destek algısı diğer örgütsel düşünce ve algılardan bağımsız değildir. bu nedenle kalıcı ve istikrarlı örgütsel destek algısı yaratılması için diğer örgütsel süreç ve değişkenlerle destek algısı bağlantılı hale getirilmelidir. Böylece uzun soluklu ve ilişkiyel algılar yaratılabilir. Örgütsel destek algısının kalıcı olduğunun anlık olaylara göre değişmediğinin ortaya konabilmesi zamana yayılmasıyla ve diğer süreçlerle birleşmesiyle doğrudan ilintilidir (Andrews ve Kacmar, 2001; 351). Tabi ki süreçlere yayılan bir örgütsel destek algısı yaratmak belli bir zaman alacaktır. Bu zaman zarfında çalışanın örgüt hakkındaki fikirleri ve bunlara bağlı tutum ve davranışları şekillenmektedir. Örgütsel destek düzeyi de bu zaman süreci sonunda etkilenip değişebilmektedir.

### **3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ**

#### **3.1. Örgütsel Faktörler**

Rhodes ve Eisenberger (2002) meta analiz çalışmalarında AÖD'yi artıran örgüt kaynaklı üç kategori belirlemişlerdir. Bu kategoriler; “adalet”, “yönetici desteği”, “örgütsel ödüller ve iş koşullarıdır”.

##### **3.1.1. Adalet**

Adams'ın (1963) eşitlik teorisine göre çalışanların yüksek motivasyonla çalışabilmeleri, örgüte bağlılıklarının artması, yöneticilerine ve örgüte güven duygularının gelişebilmesi için adil bir şekilde takdir edilmesi, destek görmesi ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Yöneticinin hissettireceği adalet algısı, destekleyici niteliktedir (Robbins ve Judge, 2013). Bunun aksi durumda ise örgüt çalışanları adaletsizliği algıladıkları zaman iş tatminleri ve örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları azalır; işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı ve olumsuz davranışlar geliştirirler. Bu yüzden yöneticiler örgütsel huzur ve barış için adalet duygularına önem vermelidirler (Eren, 2004: 551-552). Adalet, Rhoades ve Eisenberger'in (2002) çalışmalarında hem tek başına hem de “yönetici desteği” ve “ödüller ve iş koşulları” ile birlikte ele alındığında AÖD ile güçlü derecede ilişkili bulunmuştur.

Literatürde örgütsel adalet kavramı üç boyutta incelenmektedir: dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Tunç, 2016). Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel adalet ve örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalarda en çok işlem adaletinin etkilerinin

incelendiğini gördüklerinin belirtmişlerdir. İşlem adaleti kaynakların eşit bir şekilde dağıtım yollarının belirlenmesini ifade eder (Greenberg, 1990). Başka bir ifade ile örgütsel kaynakların ve olanakların dağıtım kararlarının nasıl verildiğini ifade eder. İşlem adaleti çalışanların örgütsel adalet algılarını en çok etkileyen örgütsel adalet boyutudur (Tunç, 2016: 72). Shore ve Shore (1995), tekrarlanan kaynak dağıtımına ilişkin kararlarda adil davranışların AÖD'yi artıracaklarını ileri sürmüşlerdir. Bu durum çalışanların refahının gözetildiğinin bir göstergesidir. Böylece çalışanların motivasyonları artacak, dolayısıyla davranışları ve performansları etkilenecek ve AÖD'ye katkı sağlamış olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **3.1.2. Yönetici Desteği**

Çalışanlar, örgüt nezdindeki değerlerine ilişkin genel bir algı oluşturmalarının yanısıra yöneticilerinin katkılarına ne derece değer verdikleri ve refahlarını ne kadar önemstedikleri konusunda da genel görüşler geliştirirler. Bunun nedeni; yöneticilerin örgütün temsilcileri olarak görülmesi ve astların performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olmalarıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine karşı tutumlarını bu kuruluşun desteğinin bir göstergesi olarak görmektedirler (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara karşı lehte ya da alehte tutumları örgütlerinin desteğinin bir göstergesi olarak görürler. Yöneticilerin çalışanlara verdiği destek, AÖD'yi olumlu yönde etkilediği gibi tersi durumunda AÖD'nin azalmasına neden olmaktadır. (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgüt tarafından oldukça saygın görünen yöneticilerin, çalışanlar tarafından örgütün karakterini güçlü bir şekilde somutlaştırdıkları varsayılır. Örgüt tarafından iyi muamele gören yöneticiler örgütle özdeşleştirilirler. Ayrıca yöneticilerin gördükleri iyi davranışlarının karşılığında astlarına da aynı şekilde davranacakları düşünülmektedir. Ek olarak, çalışanlar yöneticilerin astların kendileri hakkındaki değerlendirmelerinin genellikle üst yönetime aktarıldığını, üst yönetimin görüşlerini etkilediğini anlarlar, bu durum çalışanların yöneticileri arasındaki ilişkiye ve AÖD'ye katkı sağlamaktadır.

Eisenberger vd. (2002) yönetici desteği ile AÖD arasında üst seviyede olumlu yönde ilişki olduğunu gösteren çok sayıda çalışma (Kottke ve Sarafinski, 1988; Malatesta, 1995; Yoon vd., 1996; Yoon ve Lim, 1999) yapılmış olmasına karşın ikisi arasında nedensellik ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanmadığını ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda örgütsel destek teorisine dayanarak, yönetici desteği ile AÖD arasında pozitif bir ilişkinin bulguları

genellikle yönetici desteğinin AÖD'ye yol açtığı şeklinde yorumlanmıştır. (Malatesta, 1995; Rhoades vd., 2001; Yoon ve Lim, 1999) ancak Yoon ve Thye (2000), nedenselliğin ters yönde de ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür.

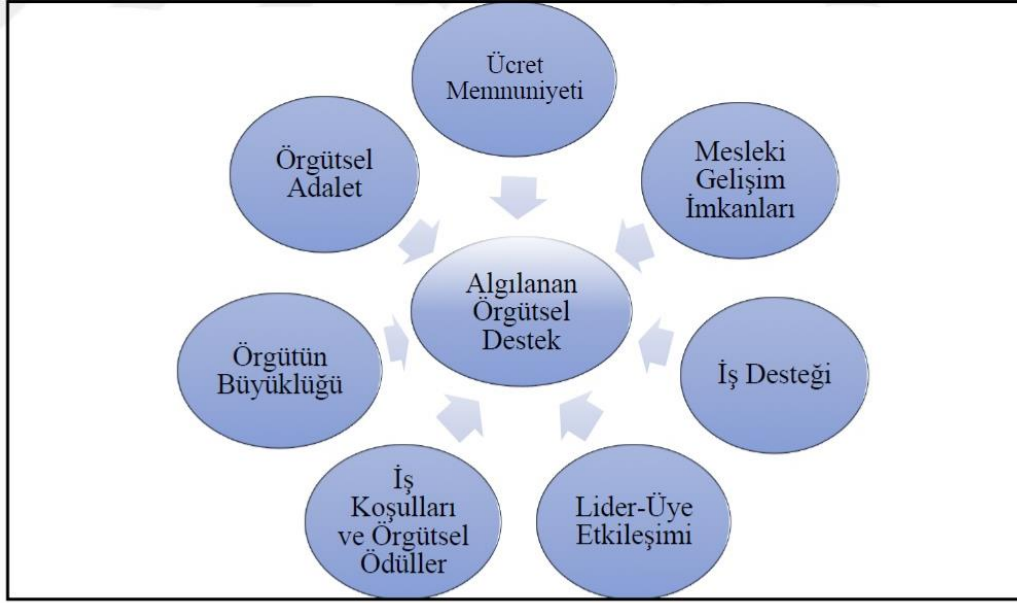
Çalışanların yönetici desteğinin örgütsel desteği temsil ettiğine olan inancı, çalışanların; 1) örgütün yöneticilerin katkılarına değer vermesi ve yöneticinin refahını önemsemesi, 2) yöneticinin önemli örgütsel kararlar üzerindeki etkisi ve 3) örgüt tarafından yöneticilere atfedilen özerklik ve otoriteye ilişkin algıları ile artmaktadır.

### **3.1.3. Ödüller ve İş koşulları**

Örgütsel destek teorisine göre, ödüller için uygun fırsatlar, çalışanların katkılarının ve çabalarının olumlu bir şekilde değerlendirilmesine ve dolayısıyla AÖD'ye katkıda bulunmasına hizmet eder. (Rhoades vd., 2001). Bu bağlamda takdir, ücret ve terfi fırsatları AÖD ile olumlu bir ilişki içinde bulunmuştur (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre AÖD'nin üç büyük belirleyicileri olan "adalet", "yönetici desteği" ve "ödülleri ve iş koşulları" arasında, ödüller ve uygun iş koşullarının AÖD'de en az etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu tür bir davranış AÖD'ye yalnızca örgütün gönüllü, kasıtlı eylemlerini temsil ettiği düşünülen ölçüde katkıda bulunmaktadır (Eisenberger vd., 1995). Bir çok ödül ve olumlu iş koşulları genellikle isteğe bağlı seçim yerine örgütün üzerindeki dış baskılara atfedilebilir.

Yukarıda sayılan etmenler, algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri olarak ele alınabilir. Yukarıda detaylı ele alınan belirleyicilere ek olarak algılanan örgütsel destek belirleyicilerini literatürde detaylı inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. kapsamlı bir bakış açısı yaratması adına bu belirleyicilere değinmek faydalı olacaktır. Aşağıdaki şekilde algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri görülmektedir:



**Şekil 1.1.** Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

**Kaynak:** (Krishnan ve Mary 2012: 5)

Shore ve Shore (1995), çalışan katkılarının fark edildiğini gösteren insan kaynakları uygulamalarının AÖD ile olumlu ilişkili olması gerektiğini öne sürmüştür. Çalışmalarında “tanınma”, “ücret”, “terfi”, “iş güvenliği”, “özerklik”, “rol stresi ve eğitim” gibi çeşitli ödüller ve iş koşullarının AÖD ile ilişkisini incelemiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Tanınma, ödemeler ve terfiler: Rhoades ve Eisenberger (2002)’e göre sunulan ödüller ve uygun fırsatlar çalışanların katkılarında olumlu değer verilmektedir.

Çalışanların ücret, terfi gibi fırsatlarla takdir edilmesi örgüte olan katkılarının örgüt tarafından fark edildiğinin bir göstergesidir ve dolayısıyla AÖD’ye katkı sağlanmaktadır. Chin, Pun, Ho ve Lau (2002) çalışanların başarılı performanslarının yöneticileri tarafından tanınmalarının, takdir edilmelerinin ve yönetimin ödeme ve terfi ile ilgili uygun bir ödül sistemine sahip olmalarının önemini vurgulamışlardır.

İş güvenliği: Örgütün çalışanın gelecekteki üyeliğini korumak istediğine dair verdiği güvence, özellikle son yıllarda küçülmenin yaygın olduğu durumlarda AÖD için güçlü bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Allen, Shore, ve Griffeth, 1999).

Özerlik: Özerlik ile çalışanların zamanlama, çalışma yöntemleri ve görev çeşitliliği dahil olmak üzere işlerini nasıl yerine getirecekleri üzerinde algılanan kontrol ifade edilmektedir. En yalın ifade ile özerlik çalışanın işindeki sorumluluklarını ne şekilde yerine getireceğine kendisinin karar vermesidir. Geller vd. (1982) ve Hogan (1975) özerkliğin

geleneksel olarak batı kültüründe oldukça değerli olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütün çalışanlara işlerini nasıl yürüteceklerine akıllıca karar vereceğine dair güven duyarak yüksek özerklik sağlaması AÖD'yi artırdığı görülmüştür. (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Rol Stresi: Role dayalı stres çalışanların başa çıkamayacakları çevresel talepleri ifade eder (Lazarus ve Folkman, 1984). Buna örgüt yapısındaki rol, görev ve sorumlulukların dağılımdaki bozukluklar sebep olmaktadır (Eren, 2004: 291). Çalışanlar, işle ilgili stres faktörlerini, işin doğasında bulunan veya örgüt üzerindeki dış baskılardan kaynaklanan koşulların aksine, örgüt tarafından kontrol edilebilir koşullara bağladıkları ölçüde, stres faktörleri AÖD'yi azaltmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002), AÖD'yi azaltan çalışanların rollerine ilişkin üç faktör tanımlamışlardır: fazla iş yükü, çalışanların verilen zamanla tamamlamayacağı iş istekleri, iş tanımı belirsizliği, iş sorumlulukları hakkında bilgi eksikliği, ve karşılıklı uyumsuz iş sorumluluklarını içeren rol çatışması.

Eğitim: İş eğitimi çalışana yatırım yapan ve böylece AÖD'nin artmasına neden olan isteğe bağlı bir uygulamadır (Wayne vd., 1997).

Örgüt büyüklüğü: Dekker ve Barling (1995), bireylerin büyük organizasyonlarda kendilerini daha az değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir. Küçük örgütler çalışan gruplarına daha fazla yakınlık göstermekte, daha çok yardım edilmektedir. Büyük örgütlerin formal politikaları ve resmi kuralları çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama esnekliğinin azaltarak AÖD'yi olumsuz yönde etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **3.2. Bireysel Faktörler**

Rhodes ve Eisenberger (2002), çalışmalarında örgütsel destek algısının sadece örgütsel faktörlerle açıklamanın yeterli olamayacağını bunun yanında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri ve demografik özelliklerinin algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

#### **3.2.1. Kişilik**

Kişilik, en yalın haliyle “bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler” şeklinde açıklanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 101). Usal ve Kuşlivan (2000: 75), kişiliğin; karakter unsurları ile çevreden edinilen eğilimlerin çevre koşullarına uydurularak yoğrulması ile ortaya çıkan sosyo-psikolojik bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Benzer durumda veya ortamda farklı kişilerin farklı tepkiler vermesi bunu ifade etmektedir. Kişilerin gösterdikleri (utangaç, neşeli, konuşkan, cesur, iyimser gibi) bu farklılıklar kişilikte farklılık olarak tanımlanmaktadır. (Baysal ve Tekarslan, 2004: 101). Bu bağlamda, yapılan

tanımların ışığında kişilik özelliklerinin çalışan davranışlarını ve algılarını etkilediği söylenebilir.

Çalışanların kişilik özellikleri örgütü iyi niyetli ve kötü niyetli olarak yorumlamasına etki ederek AÖD'yi etkileyebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca kişilik çalışanların davranışlarını da değiştireceği için örgütün yaklaşımını da etkileyerek bir başka açıdan AÖD'yi etkileyebilir (Aquino ve Griffeth, 1999). Örneğin arkadaşça davranışlar, kişinin iş arakadaşları ve yöneticileri üzerinde olumlu bir izlenim bırakmasına neden olabilir ve daha etkili ve dostane çalışma ilişkileri kurulmasını sağlayabilir. Tersine örgüt içindeki agresif davranışlar olumlu çalışma ilişkilerinin gelişimini engelleyerek AÖD'yi azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **3.2.2. Demografik Faktörler**

Literatür incelendiğinde AÖD ile ilgili yapılan araştırmalarda demografik faktörlerin genellikle kontrol değişkeni olarak kullanıldığı görülmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), bu değişkenlerin genellikle yaş, eğitim, cinsiyet ve hizmet yılı olduğunu belirtmişlerdir. Demografik değişkenler elbette kişilerin genel yaşamlarına ilişkin değerli bilgiler içerirler ancak yapılan çalışmalarda ana değişken olarak yer almadıkları görülmüştür. Bu çalışmada ise demografik değişkenlerin algılanan örgütsel adalet ile iş benimseme üzerindeki etkileri ve olası ilişkileri değerlendirmeye alınacaktır. Kontrol değişkeni dışında bir rollerinin olduğunun tespit edilmesi literatür açısından kıymetli bir bilginin keşfi olarak; kontrol değişkeni olduklarının saptanması ise literatürü kuvvetlendiren ve destekleyen bir bilgi olarak anlamlı olacaktır.

## **4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI**

Algılanan örgütsel destek kişilerin içsel süreçleri, geçmiş deneyimleri, karakterleri, örgüte yönelik diğer düşünce ve tutumları gibi çok fazla değişkenden öngörülmesi güç bir şekilde etkilenir. hangi içsel süreçte hangi değişkenin rol oynayarak ne derece etki göstereceği tam olarak bilinemez. Bu nedenlerle algılanan örgütsel desteğe ilişkin kişisel ve psikolojik sonuçlar üzerine kesin belirlemelerde bulunmak makul değildir. Literatürde, yapılan araştırmalar ekseninde tespit edilen bulgulara göre birtakım sonuçlardan bahsetmek mümkündür. algılanan örgütsel adaletin sonuçlarına ilişkin bulgular, psikolojik ve davranışsal olarak iki kısımda ele alınmaktadır (Kartal vd., 2015). Psikolojik sonuçlarda da genel bir eğilim mevcuttur ancak davranışsal sonuçlar daha somut ve gözlenebilir niteliktedir (Yirci, 2017). Algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları “çalışanın ekstra rol davranışı

sergilemesi, örgütle duygusal bağ kurması, güçlü örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işte kalma isteği, iş tatmini, yüksek performans ve ödül beklentisi, yükümlülük duygusu, örgütsel güven, personel devir hızında düşüş, iş stresi, işe geç kalma, işe devamsızlık ve işi geciktirmede azalma (Özek, 2016; Silbert, 2005)” şeklinde sıralanabilir. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları baz alındığında görülmektedir ki örgütün çalışanı desteklemesi arzu edilen pozitif yönlü çıktıları olumlu etkileyip çoğaltmakta; arzu edilmeyen ve olması istenmeyen davranışları ise azaltmaktadır. O halde çalışanın örgütü tarafından desteklendiğini algılaması hem çalışan hem de örgüt açısından faydalı ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma içerisinde algılanan örgütsel destek düzeyine göre etkilenmesi muhtemel örgütsel değişken ve çıktılar detaylı olarak ele alınmıştır. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları ise iki türlü olabilecektir. İlki, algılanan örgütsel destek düzeyinin düşük olmasıdır. Eğer çalışan örgütü tarafından yeterince desteklendiğini düşünmüyorsa düşük performans gösterecek, işe devamsızlığı artacak, geç gelme gibi davranış sıklığı yükselecek ve en nihayetinde iş ve örgütüne yönelik olumsuz algıların yarattığı olumsuz çıktıların artmasıyla işten ayrılma niyetine yakınsayarak örgütten ayrılacaktır. Bu durumun sıkça yaşanması ise personel devir hızını artıracak örgüte istenmeyen durumlar yaşatacaktır. Düşük motivasyon, düşük performans, inisiyatif almamama, iş tatminsizliği, iş stresi, işten ayrılma niyeti, mutsuzluk, işe geç gelme, işe devamsızlık gibi örgütte olması arzu edilmeyen değişkenlerin hemen hepsi algılanan örgütsel desteğin düşük düzeyde olması durumunda ortaya çıkması muhtemel sonuçlardandır. Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması durumunda ise hem arzu edilmeyen davranışlar görülmeyecek hem de olması istenen değişkenler olumlu etkilenecektir. Yüksek düzeyde desteklendiğini hisseden çalışanın moral, motivasyon ve performansı yüksek seyredecektir. Kişisel mutluluğu artacak, örgütle bağ kuracak, aidiyet hissedecek ve örgütünü kimliğinin bir parçası haline getirecektir (Yirci, 2017). Çalıştığı örgütte ve yaptığı işte mutlu olan bir kişi işine geç kalmak ve gelmemek için bahaneler arama psikolojisinde olmaz. İşini en iyi şekliyle yapma motivasyonu dolu olur. Doğal olarak algılanan örgütsel desteğin sonuçları yüksek performans, yüksek motivasyon, personel devir hızında düşme gibi olumlu göstergelerle açığa çıkacaktır.

Algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde olması yalnızca yukarıda bahsi geçen davranışsal sonuçları meydana getirmez. Karşılıklılık normu gereği iyi muamele gören bir kişi bunun karşılığında duygusal bir bağ kurar. Çalışanın da desteklendiğini hissetmesi iyi muamele görmesini sağlar ve çalışan, kendisini destekleyen bu örgüte duygusal yükümlülük

hissetmeye başlar. Hissettiği duygusal yükümlülük ile olumlu tepkiler vermeye başlar (Eisenberger vd., 2001). Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçlarından biri de güven duygusunun tesis edilmesidir. Desteklendiğini hisseden çalışan ardında örgütünün durduğunu bilerek güvenli bir ortamda aktif olduğunu düşünür (Özdevecioğlu, 2003). Algılanan örgütsel desteğin sonuçları birbirleriyle ilintilidir. Desteklendiğini hisseden çalışan olması istenmeyen davranışları azaltırken olumlu davranışları artırır. Güven, mutluluk, bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğuran psikolojik edinimler kazanır. Maddi ve manevi destek alan çalışan işten kaynaklı strese azalma yaşar, örgütsel bağlılığı artar. Tüm bu şartlar altında ise çalışanın olumlu duygulanımlarının bir sonucu olarak işine yönelik tutumları da olumlu etkilenir. çok sevdiği bir işi yapıyor dahi olsa ait hissetmediği, önemsenmediğini düşündüğü bir örgütte olan çalışanlar işlerine yönelik olumlu tutumlarını uzun süre koruyamazlar. Ancak örgütüne yönelik olumlu duygular besleyen çalışanların işlerine yönelik duygu, düşünce ve tutumları da olumlu etkilenir (Krishan ve Mary, 2012). Algılanan örgütsel adaletin dolaylı sonuçları arasında örgütün maddi olarak edinim kazanması da sayılabilir. Örgütü tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların yaşadığı olumlu duygulanım hali onları örgütte kalmaya iter. İşe devamsızlık, geç gelme ve işten ayrılma gibi durumların örgütlere az olmayan maddi maliyetleri de vardır. algılanan örgütsel desteğin yüksek olması bu gibi olumsuz davranışları azalttığı için örgütü türlü personel maliyetlerinden de korumuş olur. Böylece algılanan örgütsel destek örgüte, çalışana ve toplamda işletme amaçlarına hizmet eden bir araca dönüşür.

#### **4.1. Örgütsel Bağlılık**

Karşılıklılık normu temelinde düşünüldüğünde AÖD çalışanda örgütün refahını önemsemek için bir zorunluluk hissi yaratmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 44). AÖD çalışanlarda minnettarlık duygusu geliştirerek örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eder. Çalışanlar bahsi geçen bu minnettarlığa örgütsel bağlılık ve örgüt yararına daha fazla çaba ile karşılık verirler (Mowday vd.; 1982; Wayne vd., 1997). AOD duygusal bağlılığı aynı zamanda çalışanların duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak artırır (Armeli vd. 1998, Eisenberger vd., 1986: 23). Güven, onay, bağlılık gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması örgüt üyelerinin rollerini sosyal kimliklerinin bir parçası haline getirerek çalışanlarda güçlü bir örgüt aidiyeti oluşturur AÖD bu şekilde çalışanların da hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştırır (Rhoades vd., 2001: 36).

## **4.2. İş Tatmini ve Olumlu Ruh Hali**

İş tatmini çalışanların işine karşı genel doyuma ulaşma tutumunu yani çalışanın işinden hoşnutluk düzeyini ifade eder (Witt, 1991: 56). AÖD çalışanların iş tatmini ve olumlu ruh halini içeren işlerine karşı genel duygusal tutumlarını etkilemektedir. AÖD çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ve gerektiği zaman yardım göreceği algısı yaratarak iş tatminine katkı sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 39). Olumlu ruh hali, iş tatmininden farklı olarak spesifik olmayan genel bir duygusal ruh halinden bahsetmektedir (Judge, 1992: 222). Bu durum çevre tarafından etkilenir. AÖD çalışanların yeterlilik ve değerlilik duygularına katkı sağlayarak olumlu ruh hallerini artırabilir (Eisenberger vd., 2001; George ve Brief, 1992).

## **4.3. İşe katılım**

İşe katılım çalışanın gerçekleştirdiği iş ile özdeşleşmesini ve işe olan ilgisini ifade etmektedir. AÖD çalışanların yetkinlik algısını artırarak işlerine olan katılımını artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 47). Örgütü tarafından desteklendiğini düşünen çalışan kararlarının, yeteneklerinin ve örgüte katkılarının önemli olduğunu algılar. Örgüt için kendini ve çabasını önemli görmesi işe ve örgüte yapacağı katkılarda onu harekete geçirir. Katkısının önemsiz olduğunu düşünen bir kişi katılım göstermekte isteksiz olacaktır ancak çaba ve yetenekleriyle fayda sağlayacağını düşünen bir kişi çabasını vermekten, katılım göstermekten çekinmez. Çekinmeyeceği gibi aksine daha fazlasını katmak konusunda motive edilmiş olur. böylece çalışanlarını destekleyen bir örgüt, onu işe katılması konusunda psikolojik ve davranışsal düzeyde harekete geçirmiş olur (Judge, 1992: 222).

## **4.4. Azalan İş Stresi**

Algılanan örgütsel destek ile pek çok örgütsel çıktı ve değişken arasında ilişkiler kurmak mümkündür. öncelikle göz ardı edilmemesi gerekli unsurlardan biri algılanan örgütsel desteğin doğrudan veya dolaylı olarak, az veya çok miktarda pek çok örgütsel değişkeni etkilediği ve ilişkili olduğudur. Bahse konu değişken destek ve güven gibi insan psikolojisinde temel psikolojik değerlerden ikisine karşılık gelir ve bu temel değerler insan psikolojisinde çok farklı değer, durum, duygu, düşünce ve tutuma yön verebilmektedir. Güven denilen kavram insan değerleri arasında hemen hepsiyle bir şekilde bağlantılıdır. Algılanan örgütsel destek de içerdiği değerler vesilesiyle insanların psikolojik algılamalarında pek çok etki ve ilişki yaratabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile arasında ilişki kurulan örgütsel değişkenlerden biri strestir. AÖD ile stres arasında negatif bir ilişki vardır (Rhoades

ve Eisenberger, 2002). AÖD zorlu iş koşullarında çalışanlara duygusal destek ve materyal erişimim sağlayarak stresin sebep olduğu olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri azalttığı düşünülmektedir (George vd., 1993; Robblee, 1997). Bazı araştırmacılar AÖD'nin yorgunluk (Cropanzano vd., 1997), kaygı (Robblee, 1997; Venkatachalam, 1995), tükenmişlik (Cropanzano vd., 1997), baş ağrısı (Robblee, 1997) gibi etkilerin azaltılmasında tampon etkiden ziyade temel bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. AÖD'nin çalışanların maruz kaldıkları stres yapıcı etmenlere karşı genel stres düzeyini düşürücü etkisi olduğu, dolayısıyla yaşam kalitesini yükseltip psikolojik sağlığı artırdığı kabul edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Cropanzano vd., 1997).

#### **4.5. İşte Kalma İsteği**

Çalışmanın önceki bölümlerinde sıkça değinildiği gibi çalışanın mevcut işinde ve örgütünde kalmaya devam etmesi pek çok değişken tarafından etkilenir. bu değişkenler içinde işte kalmayı belirleyenlerden biri de algılanan örgütsel destektir. Çalışan desteklendiğini hissettiği sürece örgütüyle bağlar kuracak ve işiyle ilgili sorunlara ayrılacak boyutta yaklaşmayacaktır. Ancak desteklendiğini hissetmeyen bir çalışan için işle ilgili her sorun onu ayrılma fikrine yaklaştıran bir aracı işlevi görür. desteklenen, örgütüne ait hisseden, mutlu bir çalışan işiyle ilgili sorunları çözme ve o sorunlara takılmama eğilimi gösterirken desteklenmeyen çalışan her sorunu ince ince düşünür ve hafızasında tutar. Bir süre sonra biriken bu düşünsel süreçler davranışsal olarak sonuçlar vermeye başlar. Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışmalarında AÖD ile çalışanların işte kalma istekleri arasındaki pozitif yüksek derecede ilişki olduğunu ancak işten ayrılmanın doğuracağı yüksek maliyet sebebiyle işte kalma zorunluğu ile karıştırılmaması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

#### **4.6. Geri Çekilme Davranışı**

Çalışanların örgütte içindeki aktif katılımını azaltması “geri çekilme davranışı” olarak ifade etmektedir. Geri çekilme davranışları işe geç kalma, iş devamsızlığı ve iş yavaşlatma gibi eylemleri içerir. Çalışanların AÖD'si yükseldikçe örgütte kalma istekleri, devamlılıkları ve dakiklikleri artar. AÖD duygusal örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların geri çekilme davranışlarını azaltır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çabasının ve varlığının önemsendiğini düşünen çalışan aktif biçimde iş sahasında var olmak için faaliyet gösterme şevki hissedecekken örgütü tarafından desteklendiğini hissetmeyen çalışan iş süreçlerinde aktif olma isteğinde de azalma yaşayacaktır.

#### 4.7. Performans

Literatürde, AÖD'nin çalışanların örgüt için olumlu ve tanımlanmış sorumlulukların ötesine geçen davranışlarını ve standart iş faaliyetlerindeki performanslarını arttırdığı açıklanmaktadır. Performans bir örgütsel çıktı olarak tüm örgüt içi ve dışı değişkenlerden, süreçlerden ve faktörlerden etkilenebilmektedir. Pek tabii insan faktörü performansı belirleyen en önemli unsurlardan biridir. performans kavramına kişi ve örgüt düzeyinde ayrı ayrı bakılabilir. Kişilerin performansları kendi algılamaları, süreçleri ve örgütsel etkilere bağlıdır. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması kişiye pek çok farklı alanda mutlu ve güvenli bir çalışma alanı yarattığı için performans göstergelerine olumlu şekilde yansır. Yüksek performans gösteren çalışanlardan oluşan bir örgütün örgütsel performansı da yüksek olacaktır. Etkinlik, verimlilik gibi performans da bir örgütsel çıktı olarak çalışanın örgütsel destek algısıyla doğrudan ilintilidir ve destek algısı yüksek ise performans üzerinde artan bir etki, düşük ise azalan bir etki olarak kendini gösterir (Özek, 2016: 43).

Algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde olması tüm örgütler açısından önemlidir. Genel çerçevede bakıldığında destek kavramı insan yaşamının her alanında önemlidir. İş dünyası açısından da her sektörde kurumlar, çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin olumlu ve yüksek olmasını arzu eder. Çalışanın örgütü tarafından desteklendiğini düşünmesi başta örgütsel çıktılar olmak üzere iş süreçlerindeki hemen her unsura etkide bulunmaktadır. bu kadar çok yönlü etkiye sahip bir faktörün olumlu ve yüksek olması olumlu sonuçlar doğururken olumsuz ve düşük olması ise negatif sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Özgül vd., 2020: 4370). Bankacılık sektörü açısından ise algılanan örgütsel destek başka anlamlar ve önem taşımaktadır. Her şeyden önce bankacılık sektörü nitelikli insan kaynağı üzerinden yükselmektedir. Bir personelin yetiştirilmesi yüksek zaman, enerji, çaba ve yatırımla mümkün olabilmektedir. Yalnızca çalışanın katıldığı eğitimler ve edindiği uzmanlıklar için bile bankalar büyük maliyetlere katlanmaktadır. Zaman, çaba ve maddi kaynak maliyetleri yetişmiş personeli oldukça önemli kılmaktadır. Bir diğer açıdan nitelikli insan kaynağı bankalar açısından hizmet kalitesini doğrudan belirleyen bir unsurdur. Hizmet sektörünün büyük dışlılarından birini bankalar oluşturur ve müşterinin aldığı hizmetin kalitesini doğrudan banka çalışanın uzmanlığı belirler. Bankanın temsil yüzü banka çalışanlarıdır, müşterilerle banka çalışanları ilgilenir ve dolayısıyla hizmet, satış, pazarlama gibi tüm işletme süreçleri çalışan niteliğine bağlı olarak gelişir (Kerse ve Karabey, 2019: 88). İnsan kaynağının bu denli önemli olduğu bir sektörde çalışanın memnuniyeti, tatmini, mutluluğu da yüksek düzeyde önem arz eder. Çalışan mutlu ve tatminkar olduğu sürece o bankada kalacak ve o işi

yapacaktır. Özellikle bankacılık sektöründe yetiştirilmiş insan kaynağının başka kurumlara gitmesi büyük bir kayıptır. Her bankanın, çalışanlarının mutluluğu için türlü politika ve uygulamalar geliştirme amacı da bundan kaynaklanır. İnsan kaynağı iyi, mutlu ve nitelikli oldukça banka bünyesinde kalacak ve yine insan kaynağı yüksek kaliteli oldukça hizmet kalitesi yüksek olacaktır. Müşteri memnuniyetinden, karlılığa kadar hemen her süreç banka çalışanına ve dolayısıyla banka çalışanın örgütüne yönelik algılarına bağlıdır. Örgütü tarafından desteklendiğini düşünen bir banka çalışanı işten ayrılma, kurum değiştirme gibi niyetlerden uzak duracaktır. Bununla birlikte algıladığı örgütsel destek olumlu ve yüksek olan bir banka çalışanı bu olumlu tutumu, işine de yansıtacaktır. Görüldüğü üzere çalışanın örgütü tarafından desteklendiğini algılaması onu mutlu, pozitif, bağlı bir çalışana dönüştürecektir. Bankacılık sektöründe mutlu, güvende hissedilen, desteklendiğini düşünen bir çalışan, iyi hizmet, pozitif örgütsel çıktılar ve tatminli müşteriler demektir (Okul, 2021: 467). Sonuç olarak bankacılık sektöründe insan kaynağının önemli olması ve bankaların tüm işletme süreçlerinde belirleyen işlevi görmesi banka çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği de önemli hale getirmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE ADANMA

#### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe adanma kavramından önce bu kavrama kökenlik eden adanma kavramına bakmak gerekir. adanma; “Bir dileğin meydana gelmesi maksadıyla 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; ithaf etmek (TDK, 2022)” şeklinde açıklanmaktadır. TDK açıklamalarından anlaşıldığı üzere en yalın anlamıyla adanmak, bir varlığı kutsal bir amaçla sunmak, feda etmek, kullanımına vermek demektir. İngilizcede “commitment ve dedication” kelimeleriyle karşılık bulan kelimenin kökü adamaktır. Tarih boyunca adamak fiili edilgen çatıyla kullanılmış ve kutsal bir amaç uğruna feda etmek, vermek anlamlarında insan yaşamına dahil olmuştur (Aktaş ve Akdemir, 2019: 308).

Adanmak fiilinin içerdiği anlamın yoğunluğundan da anlaşıldığı gibi işe adanma kavramı çalışanların işlerine yükledikleri anlamlara bağlı olarak geliştirdikleri yaklaşım, davranış ve tutumları da kapsayan geniş çerçeveli bir kavramdır. Oldukça genç bir kavram olarak işe adanma pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarıyla literatüre dahil olmuştur. özellikle danışmanlık şirketlerinin uygulamada kullanmasıyla yaygınlaşan kavram bir süre sonra akademik literatüre dahil olmuştur. genç bir kavram olduğu için üzerine çalışmalar hala yoğun biçimde devam etmektedir. Özellikle Türkçe literatür için işe adanma kavramı oldukça yenidir. Gerek akademik literatürde genç bir kavram oluşu gerekse Türkçe literatüre yakın zamanda dahil olmuş olması işe adanma üzerine genel geçer bir tanımlama yapmayı zorlaştırmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019: 38). Hali hazırda üzerine çalışmaların devam ettiği işe adanma kavramına yönelik henüz kavramsal bir çerçeve çizilmekte ve kapsam sınırları tarif edilerek tanımlamalar yapılmaktadır. Geleneksel kaynak ve çözümlerinin motivasyon, verimlilik, devamlılık gibi konuları açıklamakta yetersiz kalması yeni teorileri gündeme getirmiştir. 2000’li yılların başında ortaya çıkan “Pozitif Örgütsel Davranış” teorisi bu yöndeki ihtiyaç ve çabaların ortaya çıkardığı bir yönelimdir. Bu yaklaşım bünyesinde işe bağlılık, işe adanma, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar yer almaktadır. “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 (Kutunis ve

Oruç, 2014: 154).” Aslında işletmelerde insan varlığının öneminin anlaşılmasıyla paralel yükselen bir yaklaşımdır. işletme amaçları ve örgütsel çıktılarının arzu edilene yaklaşması için insan varlığının kapasitesini vurgular. Bunu yaparken de işletmenin kıymetli varlıklarından insan varlığının psikolojik yapısından hareket eder. insan varlığının psikolojik kapasitesine yönelerek yüksek düzeyli örgütsel çıktılar elde edebilmek için psikolojik kapasitenin araştırılması, ölçülmesi ve geliştirilmesini söyler (Keleş, 2011: 44). Gerçekten de örgütlerde psikolojik kapasite çok önemlidir çünkü insan psikolojisi bugün bilgi çağında insan davranışlarını açıklamada kullanılan en önemli değişkenlerden biridir. İş yaşamında da aynı mekanizmanın devrede olması çok tabidir. Hayatın genelinde nasıl ki insan davranışlarına yön veren en önemli unsurlardan biri insan psikolojisi ise iş yaşamında da çalışan davranışına yön veren en belirleyici etmenlerden biri tabi ki çalışan psikolojisi olacaktır. Bunu örgütsel düzeyde ele almak ise pek çok sonucu açıklayacağı gibi gidişata yön vermek için gerekli bilgiyi de sunacaktır. Pozitif örgütsel davranış, bu genel amaçla yola çıkar ve pozitif psikoloji kavramına odaklanır. İş alanlarında pozitif psikoloji araçlarını kullanarak hem örgütsel çıktılardaki insan etkisini açıklamayı hem de bu çıktıları maksimize etmeyi amaçlar (Çalışkan, 2014:365). İşe adanma, adanmışlık, işgören adanmışlığı gibi farklı şekillerde kullanılan ve bu çalışmada işe adanma olarak ele alınan kavram da pozitif örgütsel davranış teorisinin yaratmaya çalıştığı iş alanında açıkladığı kavramlardan biridir.

Adanma, kişinin tüm gücünü, çabasını ve kapasitesini belirli bir amaca yöneltmesi, tamamını bu amaca vermesi şeklinde temel olarak açıklanabilir. Kişi bir amaç belirler, bu amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm çabayı ve gayreti yoğunlaştırır. Dikkat edilmesi gereken husus, amaç belirleme ve bu yönde tüm gayret ve gücü feda etme tamamen kişi ile amaç arasında seyreden bir süreçtir. İşe adanma şeklinde açıklanırsa kişi işini hedefe koyar ve işi kapsamındaki amaçları gerçeklemek için tüm güç ve çabasını bu amaca yoğunlaştırır. Anlaşılacağı üzere yaşanan tüm süreç kişi ile işi arasında geçer. Bu vurgu çok önemlidir çünkü pozitif örgütsel davranış teorisi içinde adanma, adanmışlık kavramı farklı olgular şeklinde de kullanılır. İşe adanmaya en yakın kullanımı örgütsel adanmışlıktır. Örgütsel adanmışlıkta çalışan organizasyonun hedeflerini benimser ve güç ve çabasını organizasyon hedefleri doğrultusunda yoğunlaştırır. Bu örgütsel adanma daha üst boyutlara taşındığında ise örgütsel fanatiklik veya fedailik gibi kavramlara dönüşür (Koçel, 2014: 534). Görüldüğü gibi öz itibariyle adanma kavramı esastır ve işe adanmada yaşanan süreçte odağa kişinin işi ve işiyle ilgili kişisel amaçları yerine organizasyon hedefleri konulur. İşe adanma kişisel bir

süreçken örgütsel adanma bir anda organizasyonel bir değişkene dönüşür. Süreç ve sistematik ise aynıdır.

Yabancı literatürde “engagement, dedication ve commitment” terimleriyle ifade edilen kavram Türkçe literatürde “işe adanmışlık, işe tutkunluk, işe cezbolma, işle bütünleşme, işe kapılma, işe bağlanma” gibi farklı terimlerle kullanılmaktadır. Kök itibariyle yabancı kelimelerin “adanmışlık, bağlılık, tutkunluk ve fedakârlık” gibi türlü Türkçe karşılıklara denk gelmesi sebebiyle bir karışıklık yaşanmaktadır. Diller arasındaki farklılık ve Türkçenin zengin kavramsal alt yapısı çeviri farklılıklarına bağlı olarak kavramın netleşmesinde zorluğa neden olmaktadır. Bu çalışmada işe adanma olarak kabul edilmiştir ancak literatürde farklı isimlerle karşılaşılması ihtimaline karşılık bu bilgiye yer vermekte fayda vardır. anlam olarak hepsinin içeriği aynıdır fakat bu noktada işe adanma kavramının kesin, genel geçer bir tanımının yapılmamış olması anlam karmaşasını artırmaktadır (Aybas ve Kosa, 2018: 106). İşe adanma en daraltılabilen kapsam sınırlarıyla şu şekilde tarif edilebilmektedir: “iş görenlerin 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)”.

İşe adanmaya kavramsal bir çerçeve çizerken çalışanın işiyle ilişkisi olduğu bir ana belirleyen olarak kaydedilmelidir. Kişi işini odağına koyar ve bu yönde üretebildiği tüm güç ve çabasını yoğunlaştırır. İşgören adanmışlığı olarak kullanıldığında ise bakış açısı çalışan nezdinden alınıp yönetici tarafına konulduğu için işgören adanmışlığı kavramsal çerçevesine çalışanın kurumla olan ilişkisi de dahil olur. Bu bağlamda işe adanma kavramına çalışanın işiyle olan ilişkisinde amacı gerçeklemek için katılım göstermesi, sabretmesi, tutulması, içselleştirmesi, gayretlerini yoğunlaştırması çerçevesinden yaklaşmak doğrudur. İşe adanma kavramı Merriam-Webster Sözlüğünde (2002), “duygusal katılım ve bağlılık” ve “aktif, heyecanlı ve üretken olma durumu” şeklinde açıklanmıştır. Pratikte ise danışmanlık şirketleri kavramsal çerçeve, sınırları ya da tanımını önemli olmaksızın uygulamaya yansıyan yönüyle çokça yol almış durumdadır. Sınırları ve kavramsal kapsamı ne olursa olsun çalışanı işine karşı yoğunlaştıran ve yüksek bir motivasyon yaratan bir araç olarak gördükleri işe adanma düzeyini artırmak için yoğun çalışmalar sürdürmektedirlerdir. Uygulamayı yürüten bu şirketler, işe devamlılık, iş tatmini gibi çalışan odaklı değişkenlerde olumlu etkiler elde ettiklerini satış,

üretim, performans gibi örgütsel çıktılarda ise yükselme yaratabildiklerini belirtmektedirler. İşe adanmayı pratik faydalar üreten bir araç olarak gören uygulayıcıların bu kavrama yoğunlaşmaları akademik literatürün de bu kavram ile diğer örgütsel kavramlar arasında ilişki araması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010:11).

Sonuç olarak işe adanma kavramına genel bir çerçeve çizilecekse “çalışanın, işini psikolojik anlamda en önemli değeri olarak algılaması ve çalışma hayatında gönüllü olarak beklenenin ötesinde performans göstermesi” şeklinde bir tarifte bulunmak mümkündür. motivasyon, iş tatmini, yüksek odaklanma gibi kavramlardan işe adanmayı ayıran ise çalışanın beklenenin ötesinde ve gönüllü şekilde bu yüksek çabayı göstermesidir. Daha açıklayıcı ifadelerle çalışanın işine karşı feda edici düzeyde çaba ve güç vermesi olarak adlandırılabilir. İşletme çıkarlarını maksimize etme odağından ayrılarak konu ele alınırsa görülecektir ki insanın işine yönelik psikolojik bir duygu durumu ve değer atfetme davranışı zaten vardır. Kişi, eğer kimliği, karakteri ve özüyle işini birleştirirse alma-verme dengesi ve mübadeleyi bir kenara bırakarak idealist bir çerçeveden işine yaklaşım göstermeye başlamaktadır. Örneğin; bir moda tasarımcı işini severek yapıyor olsa dahi bir ürünü yetiştirmek için göstereceği çaba karşısında edinim beklentisi içinde olur. Çünkü bu yaptığı şey onun işidir ve bir mübadele süreci dahilinde o örgütte faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan ise hobi olarak tasarım yapan bir kişi tasarladığı ürünü bitirmek için günde 10 saatten fazla bile çalışabilir. Bu iki kişinin psikolojik süreci birbirinden oldukça farklıdır. İlk örnekteki kişi iş süreçleri kapsamında tatminkar olduğu, memnuniyet duyduğu bir işi yerine getirirken ikinci örnekteki kişi, kendisinin belirlediği kişisel bir amaca tüm çaba ve gücünü harcamaktadır. İşe adanma kapsamında ise örnekte hobisine tutkuyla bağlı olan kişinin işine bu tutkuyu hissetmesi ve aynı motivasyon sürecine girişmesi söz konusudur. Bu nedendir ki işe adanma kavramı işe tutkunluk, işe bağlılık, işe feda olma gibi adlarla da açıklanmaktadır. Kişinin amacı gerçekleştirmeye yönelik hissettiği tutku ve bu tutkunun onda yarattığı yüksek çaba ve güç, işe yönelik bir amaçla bütünleştirilmek işe yönelik bir amaca yönlendirilmek istenmektedir. Bir çalışan işini, hobisine duyduğu tutkuyla yerine getirdiğinde tüm gücünü ve çabasını işle ilgili o amacı gerçekleştirmeye yoğunlaştıracaktır. Bu da yüksek motivasyon, yüksek odaklanma, yüksek performans ve yoğun emek gibi çıktıları meydana getirecektir. Bu çalışma kapsamında verilen hobi örneği unutulmamalıdır çünkü işe adanmayı iş tatmini, işkoliklik gibi kavramlardan ayıran en önemli nokta, kişinin güdülenme kaynağıdır.

## **2. İŞE ADANMIŞLIK YAKLAŞIMLARI**

### **2.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach)**

William Kahn (1990, 1992) tarafından geliştirilen bu yaklaşımın temeli rol kelimesine dayanır. Bu yaklaşımı açıklayan anahtar kelime roldür çünkü (Schaufeli vd., 2002) bu yaklaşıma göre çalışan, anlamlılık, güven, erişebilirlik gibi birtakım örgütsel psikolojik ihtiyaçlarını giderebildiği ölçüde işiyle duygusal bir bağ geliştirir. Gelişen bu duygusal bağ ile çalışan, fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklı bireysel tüm potansiyelini eş zamanlı biçimde iş rolüne aktarır. yani bu yaklaşımın ana varsayımına göre kişi, işin ya da işletmenin olumlu özelliklerinden etkilenecek bir tutum içine girmekten ziyade psikolojik ihtiyaçlarına yanıt veren iş rolüyle kendisi arasında güçlü bir bağ kurarak güdülenir. Özünde onu güdüleyen ve adanmasını sağlayan unsur iş veya örgüt değil iş rolü kapsamında giderdiği ihtiyaçlardır ki eğer o ihtiyaçlara yanıt bulup güçlü bir duygusal bağ kurarsa ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla tüm potansiyelini bu amaca vermeye çekinmeyecektir (Christian vd., 2011; Truss vd., 2013). Kişi kendi ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsüyle işiyle arasında zihinsel ve psikolojik bir bağ kurar ve duygusal, fiziksel ve zihinsel tüm kaynaklarını aktif ve eş zamanlı biçimde iş rolüne aktarır. Bu yaklaşım işe adanmayı ihtiyaçlar, çalışma ortamı ve sosyal örgütsel yapılar arasındaki etkileşim ile açıklar. Bu etkileşim alanında kişinin duygusal, bilişsel ve zihinsel yapıları iş rolüyle birleşir ve işe adanma ortaya çıkar (Soane vd., 2012: 44). Kişi işe adanarak tüm kaynaklarını amacı gerçeklemeye yoğunlaştırır ancak bunu fiziksel olarak kendini adama, bilişsel olarak farkında olma ve duygusal olarak bağlantı kurarak gerçekleştirir (Truss vd., 2013). Kişinin tüm varlığıyla işinde mevcut bulunması işle ilgili rolüne olan bağıyla ilgilidir. İş rolüyle bu duygusal bağı kuvvetli kurduğu sürece tüm varlığıyla işine katılım gösterir ve yüksek bir özenle işini yerine getirir.

### **2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout–Antithesis Approach)**

Christina Maslach öncülüğünde bir grup araştırmacı tarafından geliştirilen bu yaklaşımda anahtar sözcük iş olarak belirlenmiştir. Mesleki sağlık psikolojisi teorisine dayanan bu yaklaşım Maslach ve Leiter (1997) tarafından yapılan bir araştırmada kullanılarak literatüre girmiştir. Mesleki tükenmişlik üzerinden işe adanmayı açıklasa da yaklaşım içinde farklı bir açıdan mesleki tükenmişlik ve işe adanma açıklaması yapılır. Yaklaşıma göre önem verilen, anlamlı bulunan ve kendi potansiyelini iyi kullanarak başarıya ulaştırma fırsatı sunan bir işe karşı önemsiz, anlamsız ve fırsat sunmayan bir algıya kapılmak mesleki tükenmişliktir. Mesleki tükenmişlik süreci içinde işe karşı hissedilen duygusal enerji tükenmeye, işe bağlılık

duyarsızlaşmaya ve yeterlik algısı başarıdan yoksunluk algısına dönüşür. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar ise işe adanmanın temel bileşenlerini enerji, bağlılık ve yeterlik olarak görür. bu araştırmacılara göre işe adanma işi yapmaya karşı duyulan yüksek bir enerji, işle kişi arasında kurulan duygusal bir bağ ve bu işin kişiye başarı ve anlam kattığı algılamalarıdır. İşe adanma ve mesleki tükenmeyi bu dinamikler üzerinden ele alan bakış açısıyla işe adanmanın değer kaybetmesi durumunda mesleki tükenmenin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılır. Yani bu yaklaşıma göre mesleki tükenme, işe adanmanın ortadan kalkmasıyla elde edilen bir sonuçtur. Diğer açıdan ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıdan yoksunluk mesleki tükenme boyutlarının tam zıt karşılığı olan enerji, bağlılık ve yeterlik boyutları üzerinden işe adanma açıklanır. Çalışanın işine yönelik olarak enerjik, bağlı ve yeterli olması durumu işe adanma olarak açıklanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997). Bu yaklaşıma katkıda bulunan diğer araştırmacıların farklı fikirleri de mevcuttur ancak öz itibariyle hepsi bu açıklanan odağı ortak payda olarak kullanmıştır.

### **2.3. Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach)**

Gallup Şirketler Grubu öncülüğünde geliştirilen bu yaklaşıma göre işe adanma iş tatmini kavramından türeyen bir kavramdır. Akademik literatürde bu yaklaşımı savunan Harter, Schmidt ve Hayes (2002: 269)'e göre bireyin kendini işine vermesi, işinden duyduğu tatmin ve işine karşı şevki işe adanmayı açıklamaktadır. İşe adanmayı detaysız biçimde iş tatmininin bir türevi olarak ele alması bakımından literatürde üzerine en az bilgi bulunan yaklaşımlardan biridir. öz itibariyle iş tatminini belirleyen göstergelerden türeyen bir kendini işine verme ve işe karşı yüksek bir şevk duyumsama olarak tarif edilmiştir (Harter vd., 2002: 269).

### **2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach)**

İşe adanmayı sosyal mübadele teorisi ekseninde açıklayan bu yaklaşımın öncülüğü Alan M. Saks (2006) tarafından yapılmıştır. Daha önce de açıklanmış olan sosyal mübadele/değişim teorisine göre bireyler örgütlerden ekonomik, sosyal ve duygusal kaynaklar elde eder ve karşılığında işletmeye kendi maddi olmayan varlıklarını sunarlar. Yaklaşıma göre kişinin işletmeye sunacağı maddi olmayan varlıkların miktarını işletmeden elde edeceği ekonomik, duygusal ve sosyal kaynakların miktarı belirler (Saks, 2006: 21). Bu yaklaşım kendisinden önceki iki yaklaşımı da kapsayan bir bakış açısı geliştirerek her iki yaklaşımda da işletmenin çalışana sunduğu ekonomik, sosyal ve duygusal kaynakların işe olan adanmayı yaratacağını savunmaktadır. İki yaklaşımın da temelinde işletmenin çalışana sosyal, duygusal

ve ekonomik kaynaklar sunması ve çalışanın da bu kaynakların miktarına göre işine bir yaklaşım geliştirdiğini savunmaktadır. Bununla birlikte iş rolü üzerinden işe adanmayı açıklayan kurama ek yapılarak iş rolüne ilişkin çoklu rollerin bulunduğu ve bu rollerin her birinin araştırılmasıyla işe adanmanın tespit edileceği ortaya konulmuştur. Yaklaşım bu rolleri ana olarak ikiye ayırır; işin gereği olan rol ve örgütün üyesi olarak çalışana verilen rol. Her iki rolün de kendine göre farklı yapıları olacağını öne süren Saks (2006) “bireyin belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak kendini gerçekleştirmesinin (psikolojik varlığını ortaya koymasının) derecesini yansıtan rol ile ilişkili bir durum” şeklinde işe adanmayı açıklar.

### **3. İŞE ADANMANIN SAĞLANMASINDA ETKİLİ OLAN UNSURLAR**

İşe adanma, en yalın ifadesiyle kişinin işiyle arasında kuvvetli bir bağ kurarak tüm kaynaklarını işine yoğunlaştırması olarak açıklanabilir. Bu genel kapsamlı tariften anlaşıldığı üzere kişinin işiyle arasındaki bu duygusal bağı tesis eden, etkileyen ve şekillendiren farklı etmenler vardır. Kişinin işiyle bağ kurmasını yani işine adanmasını sağlayan faktörler onun bireysel yapısından kaynaklanan kişilik özellikleri, hayata bakış açısı, kendisine ve işine duyduğu saygı gibi faktörler olabileceği gibi sosyal destek, liderlik gibi örgütle ilgili faktörler de olabilir. İşe adanmayı sağlayan faktörler incelenirken her birinin farklı yönlerden farklı biçimde etki yarattığı göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda işe adanmanın sağlanmasında etkili olan faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki kısımda incelemek faydalı olacaktır.

#### **3.1. Örgütsel Faktörler**

Uygulamada ya da teoride olması fark etmeksizin örgüt teorilerine ilişkin konular mevzu bahis olduğunda birey kadar örgütsel faktörler de önem kazanır. İş tatmini, iş benimseme, işe adanma gibi doğrudan çalışanın algısıyla şekillenen değişkenlerde dahi örgütün sunduğu çalışma ortamı, kaynak ve imkanlar çok belirleyicidir. İşe adanma kavramı da her ne kadar kişi ile işi arasındaki bir süreçten ileri gelse de örgütsel faktörler işe yönelik belirleyici rol oynadığından önemli etmenler arasında yer alırlar. İşe adanmanın sağlanmasında etkili olan örgütsel faktörler liderlik, sosyal destek gibi sosyal alanlarla ilgili olabilirken kariyer fırsatları, terfi, maaş gibi işin niteliğine yönelik olabilmektedir (Başoda, 2017: 92-93). Bu çalışma kapsamında örgütsel faktörler olarak sosyal destek, işin niteliği, kişisel gelişim fırsatları, personel güçlendirme ve liderlik etmenleri ele alınmıştır. bu örgütsel faktörlerin her biri az ya da çok farklı ölçülerde de olsa işe adanmayı etkilemektedir.

### **3.1.1. Sosyal Destek**

Sosyal destek genel literatürde kişinin ailesi, arkadaşları gibi sosyal çevresinden edindiği desteği ifade eder. işe adanma literatüründe kast edilen sosyal destek ise örgütsel destek ile yakın anlamı kabul edilmektedir. Sosyal destek ile örgütsel destek aynı kavramlar değildir ancak sosyal destek örgütsel desteğin bir parçasıdır. İşe adanmada örgütsel faktörler kısmında yer alan sosyal destek kavramı, örgüte ait sosyal çevre tarafından çalışanın desteklenmesi anlamını kapsamaktadır. Genel anlamda ifade edilen sosyal destek kavramı aile, arkadaşlar gibi örgüt dışı bir çevreyi ifade edeceği için bireysel faktörler arasında yer alacaktır. Burada ifade edilen sosyal destek, kişinin çalıştığı iş sebebiyle dahil olduğu örgüt ve onun yarattığı sosyal çevrenin çalışmanı desteklemesidir (Bakker ve Demerouti, 2008:5).

Örgütün sunduğu sosyal çevrenin çalışmanı desteklemesi onun iş hedeflerine ulaşmasında işlevsel bir fayda getirecektir. İş arkadaşının araçsal desteğini alan çalışan ise işi zamanında yetiştirme, iş yükünün hafiflemesi ve buna bağlı olarak stres düzeyinde düşme gibi işlevsel edinimler elde ederken bu faydaların sağladığı pozitif psikolojiler de yaşayacaktır. Ek olarak; “stres tamponlama hipotezine göre, örgütlerdeki sosyal desteğin, çalışanları stres kaynaklı patolojik sonuçlardan koruduğunu göstermektedir (Kanten, 2012: 95-96)”. Sonuç olarak sosyal destek gören çalışanlar örgütlerine daha fazla aidiyet hissetmekte, işe adanmaları, motivasyonları, performansları ve verimlilikleri artmaktadır. Anlaşılmaktadır ki algılanan örgütsel desteğin bir alt tamamlayıcısı olarak sosyal destek, örgüt çevresinin çalışmanı desteklemesi aracılığıyla pozitif sonuçlar elde etmek üzerinde etkilidir.

### **3.1.2. İşin Niteliği**

İşe adanma kişinin işiyle arasında yaşanan bir süreçtir ve kişi kadar iş de bu denklemin önemli bir bileşenidir. İş ne olursa olsun kişinin ona bakış açısı önemlidir ancak işin niteliği de göz ardı edilemeyecek bir role sahiptir. kişinin işiyle arasında duygusal bir bağ kurarak ona tüm kişisel kaynaklarını yönlendirmesi ona yüklediği anlam, verdiği değer ve gösterdiği yaklaşım ile doğrudan alakalıdır. Kişinin işine adanması için onu yapmaya değer, kendisine ve örgüte katkı sunan, gerçek bir iş olarak algılaması gerekir. yaptığı işin sonucunda somut ve etki ve sonuç doğacağını düşünmelidir. Kendisi ve örgüt açısından müspet faydalar üretmeyen, kişi tarafından yapmaya değer bulunmayan işlere beslenen duygular tutku, şevk gibi işe adanmayı besleyen duygular olmamaktadır (Glisson ve Durick, 1988). Diğer yandan işi yaparken gösterilen özellikler de işin niteliği faktörü olarak işe adanmayı etkilemektedir. Kişi işi yaparken özerk hissettiği sürece sonuçlar üzerinde etkili ve sorumlu olduğunu

hissetmektedir. İşin niteliği özerklik getirdiği ölçüde işe adanmaya etki etmektedir. Özerk çalışılan işlerde kişiler kendi çalışma şekillerini kendileri belirlerler bu da daha fazla inisiyatif alınması sonucuna götürür. Birey inisiyatif olarak verdiği kararların sonuçları üzerinde etkilidir ve ona karar verme seçeneği sunan durumlar kişiye kendini sorumlu hissettirir. Sonuçlarına etki edebileceği bir iş yerine getirmek ise kişiye iş süreçlerinde otonomi, özerklik, esneklik, sorumluluk gibi daha fazla görev yükleyecektir. İşe adanmanın sağlanması için beklenirse kişinin işine odaklanarak daha fazla kaynağını işe yoğunlaştırmasıdır. Doğası gereği özerklik isteyen bir iş, kişiyi iş süreçlerinde daha verici olmaya, kaynaklarını daha çok kullanmaya iteceğinden işe adanma üzerinde kayda değer etkiler yaratması çok olasıdır (Eren ve Bal, 2015: 549).

### **3.1.3. Kişisel Gelişim Fırsatları**

Örgütler her ne kadar işin gereklerini sağlayan personel istihdam etme eğiliminde olsa da farklı alanlarda donanımlı insan kaynağı her zaman işletme açısından daha fazla avantaj sağlar. farklı alanlarda donanım sahibi olan bireyler kendi hedeflerine sahip olmakla birlikte bir vizyona hizmet ederler. bu donanımlar entelektüel sermayenin işletmeye sunduğu ilave avantajlardır. Örneğin mesleki bilginin yanında bilgisayar becerileri, yabancı dil, lisansüstü eğitim, spor, sanat gibi zihinsel, bilişsel ve fiziksel donanımlar çalışanın işletmeye katkısını gözle görülür biçimde değiştirir. Sanatsal bir beceri doğrudan mesleki bilgiye etki etmese de kişinin yeteneklerini geliştirmesi bakımından dolaylı olarak mesleki becerilere etki eder. mesleki bilgiler dışında aktivitelerle desteklenmesi çalışanın kavramsal yeteneklerini güçlendirebilir, psikolojik kapasitelerini geliştirebilir, fizyolojik performanslarını geliştirebilir ya da zihinsel becerilerini destekleyebilir. Farklı bilgi ve beceriler edinmek kişinin kapasitesini artırdığı gibi özgüven, özsaygı gibi temel öğelere de yatırım yapar. Daha donanımlı, becerikli, yetenekli hisseden hayata daha pozitif bakan çalışanlar katma değer yaratır ve işletmeyle ilgili tüm unsurlarda farklı gelişmeler sağlar. bu nedenle işletmeler kişisel gelişime katkı sağlarken hem bireysel hem örgütsel düzeyde yeni kaynaklar üretme ve kazanma imkanı yaratmış olurlar (Haldiz, 2018: 54).

Örgütü tarafından kişisel gelişimi desteklenen çalışanların işlerini önemseme derecelerinin arttığı ve daha fazla işe adanma gösterdikleri bilinmektedir. O halde tüm kariyeri boyunca kendini geliştirme imkanı bulabilen çalışanlar, örgütlerine ve işlerine kuvvetli duygusal bağlar geliştirerek işe adanacakları gibi bu işe adanma durumu devamlılık da gösterecektir (Kanten, 2012: 31). İşe adanmanın sağlanması ve bundan daha da öte bunun sürdürülebilir olması çok kıymetli kaynaklardır. Örgütler üyelerinin kişisel gelişimlerini

destekleyecek fırsatlar yarattıklarında geniş çerçevede bir ileri atılma hamlesi yapmış olacaklardır. Çalışanın becerileri ve yeteneklerini desteklemek, insan kaynağına köklü bir dokunuş sağlayarak içerden dışarıya bir etkileşim yaratacaktır. İşletmeler, çalışanlarına kişisel gelişim fırsatları yaratmayı ekstra bir maliyet kalemi olarak görmemelidir. Kişisel gelişim, doğrudan sonuca yönelik pratik bir fayda üretmese de uzun vadede ve daha geniş perspektifte insan kaynağının kapasitesini artırır ve işletmeye rekabet etmede, sürdürülebilirlikte, yaratıcı olmada yeni kaynaklar yaratır.

### **3.1.4. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme kavramı da pozitif örgütsel psikoloji teorisi gibi 2000’li yıllarla birlikte literatüre dahil olmuş çok eski olmayan bir kavramdır. “Empowerment” olarak literatüre dahil olan kavram, Personel Güçlendirme şeklinde Türkçeye uyarlanmıştır. “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 (Akçakaya, 2010: 147).” Personel güçlendirme gücün ve yetkinin üstten alta doğru paylaşılmasını ön görür ve ast personele daha fazla görev, sorumluluk ve kararlara katılım vadeder. Üstten alta doğru yayılan güç, yetki, kontrol ve sorumluluk çalışmada farklı sonuçlar meydana getirir (Polat vd., 2010: 73). Yaptığı işle ilgili yetkileri genişleyen personel işinde daha fazla var olacak yani işe katılacaktır. Personel güçlendirme örgüt, yöneticiler ve astlar için toplam faydaya hizmet eden bir kavramdır. Güç, yetki, kontrol ve sorumluluğu paylaşan yöneticinin iş yükü hafifler ve aşırı kontrolden vazgeçmesi sağlanır. İşi yapanlar açısından ise aldıkları sorumluluk artar, karar vermeyi, inisiyatif almayı, özerk olmayı ve sonuçların sorumluluğunu almayı öğrenirler (Robbins ve Davidhizar, 2020:22). Kısacası işle ilgili gücü, yetkisi, kontrolü ve sorumluluğu artan personel daha çok işindedir, daha fazla efor sarf eder, kişisel kaynaklarını daha çok kullanmak durumundadır ve tüm bunlar personeli işiyle yakından ilgilenmeye iter.

Personel güçlendirmenin uygulama aşamasında personele yetki ve sorumluluk vermek vardır ancak personel güçlendirme bir olgu ve kavram olarak kapsamlı ele alındığında personele güç ve yetki vermek bunun yalnızca uygulama aşamasını oluşturur. Bu uygulamayı yapmanın personel üzerinde yarattığı psikolojik ve davranışsal sonuçlar vardır. personel güçlendirme sürecinin ana basamağı personele yetki ve sorumluluğu dağıtmak olarak ele alınırsa davranışsal ve psikolojik sonuçlar bunun sonraki adımıdır. Önceki adımında ise

personelerle yetki ve sorumluluğu vermeden evvel personeli buna hazırlamak yer alır. Gerek teorik gerekse pratik olarak personel gerekli yetkinlik ve tecrübeleri kazanarak kullanacağı yetki ve sorumluluğu almaya hazır hale getirilmelidir. Bu türlü deneyimleme yolları, eğitimler gibi yöntemlerle yapılmaktadır. Bu hususta iş benimseme adına önemli olan nokta, personel güçlendirmenin öncesi, sırası ve sonrasıyla yani bir süreç olarak personele kattıklarıdır. Belli süreçleri tamamlayan personel, sorumluluk ve yetki almaya hazır hale gelir. görülmektedir ki personel güçlendirme çalışanın işe yönelik yetenek, deneyim ve becerilerini kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte yeni bir yetki ve sorumluluk alanına giren çalışanın işine bakış açısı değişecektir. Bir diğer yandan işte işinde yetkinin, gücün, sorumluluk ve kontrolün olması yapmaya değer gerçek bir iş algısının oluşması, özerklik kazanmak gibi farklı sonuçları da beraberinde getirir. Hali hazırda personel güçlendirmenin amacıyla işe adanmanın ön koşulları da çok fazla ortak alan içermektedir. Personel güçlendirme kararların daha yetkili ellerden çıkmasını sağlamak için personele yetki ve sorumluluk vererek onları inisiyatif almaya, özerk olmaya yönlendirir ve personeli işe güdüleme imkanı yaratır. İşe adanma işe kişinin işini yapmaya değer bulması, güçlü olması, sorumluluk alması, inisiyatif kullanması, yetkin olması, gerçek katkılar üretmesi gibi unsurlara bağlıdır. Kişinin işiyle arasında duygusal bağ kurması için gerekli değişkenleri görüldüğü üzere personel güçlendirme süreci sağlamaktadır (Özkalp vd. 2013: 77).

### **3.1.5. Liderlik**

Liderlik tarzları bireysel ve örgütsel olmak üzere organizasyonun her faktörünü az ya da çok fark etmeksizin etkiler. Liderin nasıl davrandığı ve liderliğin hangi dinamikler üzerinden sürdürüldüğü örgütteki pek çok unsur gibi işe adanmayı da yakından ilgilendirir. Hiyerarşik yapının kuvvetli olduğu dikey organizasyonlarda gösterilen liderlik tarzları daha çok otoriteye dayalı klasik biçimlerde olmaktadır. dikey örgüt emir-komutayı önemser ve insan faktörüne alan tanımaz çünkü esnekliği düşüktür, işe yönelik belirmeleri yüksektir (Demir vd., 2010: 132). Daha esnek örgütlerde ise modern liderlik tarzlarına rastlanır. İzleyenleri etkileyerek amaca götüren kişi liderdir ancak iyi bir lider aynı zamanda iyi bir rehberdir. Tabii olarak takipçilerini heyecanlandıran, amaca yönelik güdüleyen, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları bütünleştiren liderlik tarzları işe adanmayı olumlu etkileyecektir. Yöneticiden farklı olarak lider, takipçileriyle onlara özgü bağlar kuran kişidir. Bu yönüyle kişinin işiyle kuracağı bağa doğrudan etki edebilecek nadir kişilerden biri liderdir. İşe adanma 2000’li yıllarla birlikte literatüre dahil olmuş yeni bir kavram olduğundan modern liderlik tarzları olan hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik gibi stillerle arası daha

iyidir. Formel liderlik biçimlerinin işe adanmayı ve işe adanmayı sağlayan ön koşulları beslemesi çok olası değildir (Akyurt vd., 2015: 55). Örneğin otokratik bir lider astlarıyla yetki, güç, kontrol ve sorumluluk paylaşmaz, onları kararlara katmaz, inisiyatife genellikle kapalıdır ve özerklik sunmaya eğilimli değildir. Klasik liderlik tarzlarında odakta iş yer alırken modern liderlik teorilerinin odağında insan yer alır. Buna bağlı olarak işe adanmayı olumlu etkileyecek liderlik tarzları genellikle modern liderlik tarzlarıdır (Acar, 2013: 7). Takipçilerini odağa koyan, onların etki ve tepkilerini amaca gitmede birincil gören, motive etme şekli teşvik etmek, heyecanlandırmak tarzında olan bir lider kişinin işine olumlu duygular hissetmesinde çok büyük rol oynayacaktır. Üstelik kendini onlardan biri olarak gören ve tarif etmek yerine bizzat kendi öncülüğünde işi yapmayı öğreten bir liderlik tarzı işten ziyade kişiyi vurgulayacak ve kişinin işine yönelik duygularında pozitif uyanımlar sağlayacaktır. Böylece liderlik, işe adanmayı belirleyen önemli bir değişken olarak rol oynayacaktır.

### **3.2. Bireysel Faktörler**

İşe adanma kavramı yapısı gereği bireysel faktörler tarafından etkilenmeye çok açıktır. kişinin işiyle kuracağı bağda onu en yakından yönlendirecek olan algılamalar bireysel faktörlerin birer sonucudur. Kariyer tutkusu, vizyon belirleme, iş-yaşam memnuniyeti, motivasyon, performans gibi daha pek çok kavram kişinin iş yaşamına yön veren ana faktörlerdir ve hepsi bireysel faktörlerden etkilenir. kişisel faktörler kişinin işiyle ilgili belirlemelerine yön verir ve işe adanmayı doğrudan, yüksek düzeyde etkiler (Bakker ve Demerouti, 2008: 213-214). İşe adanmayı etkileyen pek çok farklı bireysel faktör sıralanabilir ancak bu çalışmanın bankacılık örgütleri üzerinden araştırma yapması kriterine bağlı olarak bireysel faktörler kişilik özellikleri, öz yeterlik, özsaygı, iyimserlik olarak benimsenmiştir.

#### **3.2.1. Kişilik Özellikleri**

Literatürde yapılan pek çok araştırma kişilik özellikleriyle işe adanma arasında güçlü ilişkiler tespit etmiştir. kişilik özellikleri kapsamında yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlerle birlikte içe-dışa dönüklük, içsel kontrol, güvenilirlik, azim, başarıya ihtiyacı ve gelişime açık olma gibi karakter özellikleri de yer alır (Celep ve Kaya, 2016: 27). Bu başlık altında ele alınan içerik oldukça geniş kapsamlıdır çünkü kişilerin yaşamlarına büyük yön veren eğitim, çevre, aile gibi faktörler de kişilikle birlikte ele alınabilecek bireysel faktörlerdir.

Demografik değişkenler sosyal bilimler alanında araştırmalarda genellikle ele alınan ve oldukça anlamlı bilgiler üreten değişkenlerdir. Swaminathan vd. (2009:10) adanmışlığı araştırdığı çalışmada demografik değişkenlerden cinsiyetin işe adanma konusunda anlamlı etkiler yarattığını tespit etmiştir. Erkeklerin adanma düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgunun gerekçeleri elbette farklı araştırmaların konusudur ve bu çalışmada önemli olan husus demografik değişkenlerin işe adanma üzerinde etkili olduğudur. Medeni durumun işe adanmayı anlamlı farklılaştırdığını saptayan bir diğer çalışmada (Kular vd. 2008:12), evli katılımcıların bekar katılımcılardan daha yüksek işe adanma puanı elde ettiği tespit edilmiştir. demografik değişkenlerden eğitimin ise işe adanma ile ters orantılı ilişkide olduğu düşünölmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarında (Celep vd., 2004:17), eğitim düzeyi ile işe adanma algısının ters orantılı olduğu saptanmıştır. Yani bu araştırma sonuçlarında göre eğitim düzeyi arttıkça işe adanma düşmektedir. Kişilerin eğitim düzeyi arttıkça işten beklentilerinde de artma yaşandığından işe adanma düzeyleri düşük seyredebilecektir ancak eğitim ile işe adanma arasında literatürde farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. İşe adanmanın yeni bir değişken olması ve üzerine hala yoğun çalışmaların devam etmesi bazı konularda kesin açıklama yapmayı güçleştirmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça beklentinin artması ve işe adanmanın düşmesi mantığı yürütölebileceği gibi eğitim düzeyi arttıkça kişinin işine yönelik beceri ve bilgileri de artacağından işini benimsemesi, şevkle bağlanması mantığı da yürütölebilir. İşe adanma üzerine yapılan araştırma sayısı arttıkça genel bir eğilim belirlenebilecektir. O halde işe adanma ile demografik değişkenler arasında tespit edilecek her bulgu alan yazın açısından özgün ve kıymetli olacaktır. Aynı durum diğer demografik değişkenler olan yaş, medeni durum, cinsiyet için de geçerlidir.

Kişilik özellikleri ile işe adanma arasındaki ilişkiye bakılacak olursa kişilik özelliklerinin her bireyde farklı sonuçlar ve etkiler yaratacağı görülür. Bu noktada önemli olan husus ise yapılan iş ile kişinin kişilik özellikleri arasındaki uyumdur. Literatürde kişilik özellikleri olumlu değerler aldıkça işe adanmanın artacağı gibi bir varsayım mevcuttur (Bolelli, 2018; Aydın vd., 2020). Literatürde beş faktör kişilik modeli üzerinden kişilik ile işe adanma arasındaki ilişki incelenmiştir. Beş faktör kişilik modeli ise tüm kişilik modelleri arasında temel sayılabilecek özellikleri içerdiğinden incelemek için uygundur. Beş faktör kişilik modeli, dışadönöklük, nevrotiklik, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlardan oluşur. Dışadönöklük kişinin sıcakkanlı, enerjik, iletişime açık, coşkulu ruh hali, sosyal olma gibi özelliklerini niteler. İnsanlarla kolay iletişim kurabilen, sempatik, sosyal, işbirliğine yatkın kişiler dışadönök kişilik özelliği taşırlar. Literatürde dışadönöklük

özelliği gösteren kişilerin işe adanma konusunda daha yüksek sonuçlar alacaklarına yönelik bazı açıklamalar mevcuttur (Bacanlı vd., 2009; Tkach ve Lyubomirsky, 2006). Bu çok da doğru bir yaklaşım olmayacaktır çünkü kişinin yaptığı işe ile kişilik özelliğinin uyumu bu konuda belirleyici olacaktır. Çünkü işin niteliği kişinin hangi özellikleri kullanmasını gerektiriyorsa o kişilik özelliklerinin kişide bulunması önemli olacaktır. İyi insan iletişimi kuran bir kişi yalnız çalışması gereken bir iş yapıyorsa işe adanması bir yana performans göstermesi bile iyi bir sonuç olacaktır. O halde denilebilir ki kişilik özellikleri ile yapılan işin uyumlu olmasına dikkat edilmelidir çünkü işe adanmayı belirleyen temel unsur kişilik özellikleriyle işin uyumu olacaktır.

### **3.2.2. Öz Yeterlilik**

“Self-efficacy” kelimesinden Türkçeye çevrilmiş olan öz yeterlilik; “Bireyin belli bir işi başarılı olarak yapması için kendine olan inancı (Arseven, 2016: 67)” şeklinde açıklanır. Sosyal Bilişsel Kuram kapsamında literatüre giren öz yeterlik kavramı Bandura tarafından şöyle tanımlanır: “Kişilerin belirtilen performans tiplerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri düzenleme ve gerçekleştirme yeteneklerine ilişkin değerlendirmelerdir (Bandura, 1982: 122)”. Öz yeterli öz itibariyle bir algıdır ve öz yeterliliği yüksek kişiler zorluklar karşısında hemen pes etmez, yani psikolojik dayanıklılıkları da yüksektir. Öz yeterlilik algısı pek çok farklı kişisel hususu besler. Öz yeterliliği yüksek kişi genellikle öz kimlik inşasında yeterlik, güven, başarı, beceri, kendine inanç, azim gibi bileşenleri kullanır. Kendisinin yüksek yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü ve buna inandığı için azimle bir amaca yönelik çalışabilir. Başarısızlıktan yılmaz ve başarıya kadar deneyebilir. Hemen her konuda fikir edinmekten ve hata yapmaktan çekinmez. Kişinin özünde yeterli olduğu algısı hayatındaki her değeri doğuran, etkileyen, belirleyen ve yönlendiren bir faktördür. Öz yeterliliği düşük bireyler ise zorlu görevlerde gergin, stresli ve memnuniyetsiz olmaktadır (Kurbanoğlu, 2004: 140). İş dünyasında ise öz yeterlik, kişinin işiyle ve iş yaşamıyla ilgili her unsura etki eden bir değişkendir. Öz yeterlik araştırmalara genellikle öz yeterlik algı düzeyinin ölçülmesi şeklinde konu olur. Öz yeterlik algısı yüksek olan bir kişi performans, iş tatmini, motivasyon gibi örgütsel ve bireysel konularda olumlu çıktılara sahiptir. Öz yeterlik algısının düşük olması gerek örgütsel gerekse bireysel çıktılar açısından negatif etki veren bir unsurdur. İşe adanma konusunda ise öz yeterliliğin belirleyici bir etki yarattığı kabul edilmektedir. İnsanın benlik algısından başlayarak her şeyine etki eden temel bir olgu olarak öz yeterlik işe adanma hususunda da muhakkak etkili olacaktır. Öz yeterlik algısı yüksek kişilerin işini başarabileceklerine olan inançları da yüksek olacaktır. Başarma, yetme, değeri üretme gibi işe

yönelik çıktıları olumlu etkileyen bir değişkenin işe adanmayı artırması da beklenebilir. O halde öz yeterliliği yüksek olan kişilerin işe adanmaları görece daha kolay ve olasıdır.

### 3.2.3. Öz Saygı

İnsani değerlerle ilgili en temel değişkenlerden bir diğeri de öz saygıdır. Tıpkı öz yeterlik gibi öz saygı da kişinin benlik ve kimlik inşasından başlamak üzere her türlü algı, değer, tutum, düşünme biçimi ve değerlendirmesine etki etmektedir. Genellikle öz saygı adıyla anılsa da benlik saygısı ve kendine saygı gibi farklı adlarla da anılan bu kavram, kişinin bir nesne olarak kendini değerlendirmesi sonucunda vardığı kanaattir. Kendini değerlendirmesi sonucu kendinden memnun olması, kendini önemli ve kayda değer bulmasıdır. Bu nedenle kendini önemli görme, kendini kabul etme gibi kavramlarla betimlenir ve bu kavramları da içine alan bir üst kavram olarak açıklanır (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 (Castellanos vd., 2019: 595).”

Öz saygı düzeyi yüksek olan kişiler kendi düşünce, davranış ve elde ettikleri sonuçları kendileri değerlendirmeye tabi tutar ve dış bir onaya ihtiyaç duymazlar. Öz saygı derecesi düşük olan kişilerde ise dış etkilere açık olma daha yüksek görülür. Bu nedenle düşük öz saygı düzeyinde kişilerin yaptıkları faaliyetlerin diğerleri tarafından onaylanması ihtiyacı mevcuttur. Onaylanma ihtiyacı genellikle düşük öz saygı ibaresi olduğundan gösterilen davranışın daha üstte görülen biri tarafından onaylanması meylî bulunur. İş hayatında rağbet gören işleri yapma meylî genellikle düşük öz saygılı bireylerin ortaya koyduğu bir davranış olmaktadır. Liderlik pozisyonunda düşük öz saygılı kişiler daha çok diğerlerini memnun etme eğiliminde olduklarında bilinen ve istenen işlere yönelerek rağbet görmeyen alanlarda çalışmayı tercih etmemektedirler. Diğer yandan işten memnuniyetin yüksek olması ile öz saygı arasında ilişki de mevcuttur. Yüksek memnuniyet düzeyindeki kişiler genellikle yüksek öz saygı düzeyindeki kişilerdir (Robbins, 2005:107). İşe adanma perspektifinden bakıldığında da öz saygının işe adanmayı getirmesi olasıdır. Çünkü onaylanma ihtiyacı duymayan kişi işi yalnızca kendi için başarmak ister. Bu yönde de gönüllü biçimde tüm kaynaklarını işi gerçekleştirmek için adayabilir. Rağbet gören işlerde çalışmaya özellikle bir meylî olmadığı için yaptığı işi önemsemek konusunda o işin popüler olmasını değerlendirme kriteri olarak görmeyecektir. O halde yüksek öz saygı işe adanmayı kolaylaştıran unsurlardan biridir denebilir.

### 3.2.4. İyimserlik

Kişilerin zihin yapısı ve dikkat düzeyini geliştiren bir özelliği olan iyimserlik olumlu ruh hali olarak da ifade edilmektedir. Genel olarak olumlu bir ruh halini ifade eden bu duygu durumu kişilerin sosyal, entelektüel ve fiziksel açıdan gelişmesinde etkili olabilmektedir. Hayatın olumlu yönlerine ve çözümlere odaklanan bu kişiler genellikle çözüm odaklı, alternatif seçenekleri daha hızlı görebilen, çaresizlik gibi sorun odaklı psikolojilere daha az giren kişiler olmaktadır. Böylece yeni bilgiler edinme ve problem çözme becerileri de gelişkin olmakla birlikte fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olmaktadır (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 (Sığı vd., 2016: 164).” O halde iyimser kişilerin işe adanma düzeyleri de daha yüksek seyredecektir. İşe adanma işe yüklenen olumlu duygularla doğrudan ilişkilidir ve genel anlamda fırsatlara ve çözümlere odaklanan bir zihin işinde de olumlu yönlere odaklanacak ve işiyle bağ kurması kolaylaşacaktır.

## 4. İŞE ADANMA KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR

İşe adanma pozitif örgütsel davranış kapsamında yer alan örgütsel bir kavramdır. Bu yönüyle aynı kapsamda yer alan diğer kavramlarla benzerlik gösteren yanları da mevcuttur. Pozitif örgütsel davranışlar kapsamında yer alan kavramlar üretime, verimliliğe ve dolayısıyla karlılığa, örgütsel iklimde katkıda bulunmak amacıyla çalışanların motivasyonlarını ve sinerjilerini artırırlar. Türlü işletme amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışanların belirli algılarında pozitiflik yaratmak amacı güden bu davranışlar birbirleriyle koordineli işlev göstermektedirler. Bir araştırmada öz yeterlik, umut, esneklik ve iyimserlik pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi karşılayan pozitif psikolojik davranışlar olarak belirlenmiştir. Ek olarak aynı araştırmacılar bilgelik, cesaret, affedici olma, sahiplenme, psikolojik iyi oluş ve işe adanma gibi pozitif psikolojik davranışların da bu gruplamaya dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Luthans vd., 2008: 221).

İşe adanma kavramı pozitif örgütsel davranış kapsamındaki pek çok kavramla benzerlik gösterse de onların bir belirleyicisi, ön koşulu gibi işlev görmektedir. İşe adanma ile en sık işe bağlılık karıştırılmakla birlikte benzer yanlarından ötürü işkoliklik, işe katılma, iş tatmini, işe gömülme kavramları birbirleriyle karışmaktadır. İşe adanma tabiatı gereği içerisinde iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, benimseme, işe tutkunluk gibi kavramları barındırdığından bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Ancak işe adanmış bir çalışanın işinden

memnun olması beklenir veya işe adanmış bir çalışan aynı zamanda işine bağlı da olacaktır. Bu nedenle işe adanma kavramı hem bu kavramlarla çok yakından ilişkilidir hem de bu kavramları bünyesinde barındırmasına rağmen onlardan ayrılan yanlara sahiptir (Kanten, 2012: 17). Literatürde görülen işe adanma ile benzer kavramlar aşağıda verilmiştir.

#### **4.1. Örgütsel Bağlılık**

İşe adanma sıkça bağlılıkla ilgili kavramlarla karıştırılmaktadır çünkü işe adanma özünde işle kurulan duygusal bir bağ ile başlamaktadır. Kişi işiyle duygusal bir bağ kurar, ona çeşitli anlamlar yükler ve işin gereklerini sağlamak için tüm kaynaklarını yoğun biçimde işine yönlendirir. Görüldüğü üzere bağlılık işe adanmanın temel bir bileşenidir. Bu nedenle gerek örgütsel bağlılık gerekse iş bağlılığı gibi bağlılıkla ilgili kavramlarla işe adanma sıklıkla karışır. Örgütsel bağlılık ile işe adanma arasındaki en temel ayrım, işe adanmanın örgütsel faktörlerce etkilenmesi ve yer yer bunlar tarafından belirlenmesine rağmen örgütsel bir belirleyen olmamasıdır. İşe adanma kişi ile işi arasındaki bir bağlıdır ve bu bağ örgütsel faktörlerden etkilenir ancak örgütsel faktörlere yönelik bir bağ değildir. Kısacası işe adanma örgüte değil işe yönelik bir bağı içerir. Örgütsel bağlılık ile işe adanmayı ayıran en temel farklardan biri bu ayrışmadır. Örgütsel bağlılıkta kurulan bağ örgüte yöneliktir, işe adanmada işe yöneliktir. Örgütsel bağlılıktaki bağı örgütsel faktörlere yönelik algı tesis eder, işe adanmada işe yönelik faktörler tesis eder. işe adanmada örgütsel faktörler bir belirleyen olarak yer alır ancak çalışanın işine yönelik algıları etkileyen ikincil bir değişken olarak işlev görür. örgütsel bağlılıkta çalışan ile örgüt arasında kurulan bağı örgütsel faktörler birincil olarak etkilerken işe adanmada örgütsel faktörler işi etkileme dolayısıyla işe adanmaya etki eder, yani ikincil etkideki faktörlerdir (Gökaslan, 2018: 33-34). Örgütsel bağlılık örgütü tamamen ele alırken işe adanmışlık çalışanın bizzat örgütündeki rolüne olan adanma/bağlılığı ile alakalıdır. Adanmışlık çalışan için bir içsel motivasyon kaynağı olarak bağlılığını etkileyecektir (Demir, 2009: 40).

#### **4.2. Örgütsel Adanmışlık**

Örgütsel adanmışlık ile işe adanma birbirleriyle oldukça yakından ilişkili iki kavramdır. Davranışsal yönüyle de benzer davranışlara denk gelen bu iki kavramı ayırt eden noktalar oldukça belirgin olmasına rağmen benzer yanları, ayrılan yanlarından çok daha fazladır. Örgütsel adanmışlık çalışanın örgütüne yönelik hissettiği, örgütsel amaçlarla, uygulama ve davranışlarla bağ kurarak örgütsel amaçlara kişisel kaynaklarını yoğunlaştırmasıdır. Her iki kavramda da odağa bir amacı koyarak o yönde kişisel

kaynaklarını yoğunlaştırma vardır çünkü ikisi de adanmışlık kavramıdır. İki adanmayı birbirinden ayıran ise adanmaya yön veren kaynaktır. Örgütsel adanmada kişi örgütsel faktörlerin tümüyle bağlılık halinde olup hemen hepsinden etkilenmektedir. İşe adanmada ise kişi daha çok o örgütteki iş rolüne dönük olarak adanma gösterir. Örgütün tamamıyla birincil derecede etkilenme ve bağ kurma halinde olması gerekmez. Hatta örgütün genel unsurlarından memnun bile olmayabilir ama kendi iş rolüne ilişkin algısı olumludur ve duygusal bağ kurmasını sağlıyordur. Örgütsel adanma ile işe adanma arasındaki temel farklılık da buradan ileri gelir. Örgütsel adanmada kişinin belirleyeni örgütsel faktörler ve örgüte ilişkin değişkenlerdir ama işe adanmada kişinin belirleyeni iş rolü ve buna ilişkin faktörlerdir (Gürlek ve Tuna, 2019: 37-38). Doğal olarak işe adanma ve örgütsel adanma arasında çok yakın benzerlikler ve davranış kalıpları mevcuttur ancak aynı kavram olmadıkları çok aşikardır.

#### **4.3. Mesleki Bağlılık**

İşe adanma ile en çok karıştırılan kavramlardan biri mesleki bağlılıktır. Bu iki kavram birbirleriyle o kadar iç içe geçmiştir ki iki kavramı ayıran çizgiler çok ince fakat çok belirgindir. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi değişkenleri işe adanmadan kavramın ana yönü ayrımı ile kolayca ayırt etmek mümkünken mesleki bağlılık ile işe adanmayı kavramın yönünden ayırt etmek olanaksızdır. Örgüt ile ilgili bu kavramlarda davranışların yönü ve muhatabı örgüttür fakat mesleki bağlılık ile işe adanma davranışlarının yönü iş ve kişidir. Mesleki bağlılık kişinin mesleğine yönelik sadakati, ona yüklediği anlam, onu değerli bulması ve onunla bağ kurmasını ifade eder. İşe adanma ise kişinin işiyle kuvvetli bir bağ kurarak tüm kaynaklarını işe yoğunlaştırmasıdır. İkisi de işe ve mesleğe yönelik bağ kurmak etrafında büyüyen ve gelişen kavramlardır. Odaklarında bağ kurmak olduğundan ve davranışın yönünün de örgüt olamamasından kaynaklı bu iki kavram çok yakından ilişkilidir. Ancak ayırt etmek için çok bariz bir farklılıkları vardır. Mesleki bağlılıkta kişinin bağ kurduğu anlam yüklediği olgu mesleğidir. İşe adanmada ise kişi bir örgütteki iş rolüyle duygusal bağ kurarak kendini adar. Mesleki bağlılık herhangi bir örgütteki role bağlı olmaksızın kişiyle beraberdir ancak işe adanmada kurulan bağ bir örgütteki iş rolüne ilişkindir (Sağsan ve Fırtına, 2015: 3). Bu iki bağ arasındaki fark en güzel şekilde örnek üzerinden açıklanabilir. Doktorluk mesleğine devam ettiren bir kişi mesleki bağlılık yaşıyorsa çalıştığı sağlık kurumu fark etmeksizin doktorluk mesleğine bağlı olmayı sürdürecektir. Dahil olduğu kurum ve örgüt ebetindeki işini yapma şekline yaptığı etki ile bu bağ üzerinde bir etkileşim yaratacaktır ancak mesleki bağlılık üzerinde belirleyici bir işlev görmeyecektir. İşe adanmada

ise kişi bir örgütteki iş rolüne yönelik olarak adanmışlık gösterir. mesleğini büyük bağılılıkla yapan bir doktor her örgütte bağılılığını sürdüreceksen yalnızca çalıştığı örgütteki iş rolünü seven bir yönetici asistanı örgüt değıştirmesi durumunda işe adanmaya son verebilecektir. Görüldüğü üzere mesleki bağılılık davranışlarının yönü meslektir, işe adanma davranışlarının yönü örgütteki iş rolüdür.

#### 4.4. İşkoliklik

Oates (1971) tarafından “Dürtüyle veya kontrol edilemeyen bir şekilde kesintisiz çalışma ihtiyacı” olarak açıklanan işkoliklik kavramı, “Workaholism” kelimesinden Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan tanımın içeriğinden anlaşıldığı üzere işkoliklik kavramı iki ana çekirdek üzerinde şekil alır. İlki aşırı derecede sert çalışmak ikincisi ise karşı konulamaz güçlü bir dürtü kaynağıyla çalışmaktır. Aşırı derecede sert çalışma eğilimi kapsamında yer alması için kişinin çalışma sürelerinin ve beklenen örgütsel veya ekonomik zorunluluklarının ötesinde bir çalışma göstermesi gerekir. Diğer yandan ise kişi, çalışmasa bile ısrarla ve sürekli biçimde iş hakkında düşünür ve karşı konulamaz biçimde çalışmaktan kendini alamayan bir iş takıntısına sahiptir. zaten İngilizce karşılığına bakılacak olursa işkoliklik, alkolizm kök alınarak uyarlanmıştır. Davranışsal ve bilişsel yönüyle alkole hissedilen hassasiyet ve dürtü ile işe hissedilen benzer semptomlar göstermektedir (Schaufeli vd., 2007: 175).

Günümüzdeki çalışma şartları ve iş dünyası baz alındığında çalışanların yüksek rekabet, iş yüküne karşılık sınırlı kariyer olanaklı ve iş güvencesizliği yaşadığı görülür. Çalışanlar tüm zorlu şartlar altında güçlü ve kalıcı olmak durumundalardır ve bu da onların iş düşünme ve işe yönelik davranış geliştirme eğilimlerini artırmaktadır. Sürekli iş düşünen yani işkolik kişiler bunu dürtüsel bir kaynaktan alırlar yani sürekli iş düşünmek ve çalışmak istemsiz gelişir. Sonuçları itibariyle de işkoliklik hem kişi hem yakın çevresi açısından yıkıcıdır (Kanten, 2012: 27). İşe adanmada ise kişinin istemsiz bir dürtüyle ve yüksek bir stresle sürekli çalışması ve iş düşünmesi gibi kavramlar yoktur. Kişi büyük bir tutku ve şevkle işine karşı gönüllülük ekseninde bir yoğunlaşma gösterir. her iki kavramda da kişi çok uzun saatler çalışır, çok yüksek performans gösterir ve işe yoğunlaşma derecesi yüksektir. Ancak iki kavram çok farklı köklerden yükselirler ki hatta işkolikliğı doğuran etmenler çoğu zaman işe adanmayı azaltan veya engelleyen etmenlerdir. İşkoliklik yüksek rekabet şartları, iş yükü ve stres karşısında canlının hayatta kalmak adına gösterdiği dürtüsel bir çalışma isteğinden beslenir. İşe adanma ise kişinin iş rollerinden memnun olmasına bağılı olarak işiyle kurduğu duygusal bağ sonucu gönüllü biçimde gösterdiği çalışma şevki ve tutkusundan ileri gelir. elde edilen sonuçlar benzer olsa da işe adanma ile işkoliklik çok farklı iki kavramdır. Benzerlikleri

yüksek olsa da işkoliklik olumsuz tarafta işe adanma olumlu tarafta yer alır (Schaufeli vd., 2007: 175). İşe adanmada gönüllülük işkoliklikte zorunluluk duygusu esastır. Zorunluluk ve hayatta kalma güdüsüyle hareket eden işkoliğe karşılık sevgi ve içsel motivasyonla hareket eden işe adanan mevcuttur. İşkolikler hayatlarının iş dışındaki diğer alanlarından alıp işe verirken işe adananlar işlerine ayırdıkları yüksek zamanı, motivasyonu ve enerjiyi diğer yaşam alanlarından kısararak işe vermek yerine o zaman ve enerjiyi üretirler. Sonuç olarak ortaya zorunluluk sebebiyle istemsizce sürekli iş düşünen ve çalışan, iş dışı yaşamını fazlasıyla ihmal eden bir işkolik çıkarken; diğer tarafta işine duyduğu yüksek bağlılık ve tutku sebebiyle enerji, motivasyon ve yüksek performans üreten, böylece hayatının diğer alanlarına enerji ve zaman ayırabilen mutlu bir işe adanan ortaya çıkmaktadır (Kanten, 2012: 20). Görüldüğü üzere işe adanma ile işkoliklik benzer yanlar gösterse de özünde çok farklı kavramlardır.

#### **4.5. Örgütsel Vatandaşlık**

İngilizce “Organizational Citizenship Behavior” teriminden Türkçeye çevrilmiş olan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün faydasına, örgütsel motivasyona ve sinerjiye katkı yapacak türde davranışları çalışanın zorunluluk haliyle değil de gönüllü olarak göstermesi olarak ifade edilir. Daha açıkça bir tanımla örgütsel vatandaşlık; “örgütün ödül sistemi tarafından açık veya gizli olarak tanımlanmamış ve toplamda örgütün işlevselliğinin etkisini artıran gönüllü bireysel davranışlar (Organ, 1997; 86)” olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık ile işe adanma arasında ayırt etmesi oldukça zor benzerlikler bulunur. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilen pek çok davranış aynı zamanda işe adanmayı sağlayan veya işe adanma sonucu ortaya çıkan davranışlardır. Söz konusu belli davranışların gösterilmesini içeren bir kavram olduğundan örgütsel vatandaşlık kapsamındaki davranışların sıralanması ve bu davranışlar üzerinden açıklama yapılması faydalı olacaktır (Robinson vd., 2004:8; Özkalp ve Kirel, 2011: 96):

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

➤ “Örgütsel uyum”.

İşe adanma davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının çoğu konu örtüşmektedir ancak bu davranışların birbirleri yerine kullanılabilecekleri anlamı taşımamaktadır. İşe adanma ile örgütsel vatandaşlık arasındaki en temel farklılık ise “örgütsel vatandaşlığın bireyin örgütü ve arkadaşları faydasına sergilediği gönüllü rol davranışlarından” oluşurken; işe adanmanın daha çok “bireyin resmî rol performansına ne derece kendini verdiği ve ne derece hizmete hazır bulunuşluk ve dikkat sergilediğiyle” ilgili olmasıdır (Polatçı vd., 2014: 9). Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi belirli bir örgüte ve kişilere karşı gönüllü biçimde sergileyerek bir tutum gösterirken işe adanma daha çok kişi ve işiyle ilgilidir, kişinin işine karşı gösterdiği bir tutumdur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönü örgüt iken işe adanma davranış ve tutumlarının yönü kişinin işi ve dolayısıyla kendisidir.

## 5. İŞE ADANMANIN SONUÇLARI

İşe adanma, bireysel ve örgütsel olmak üzere oldukça fazla değişkenden etkilenen ve aynı zamanda onları etkileyen çok yönlü karmaşık bir kavramdır. Bu bağlamda da sonuçlarında oldukça farklı alanlara yönelik çıktılar bulmak mümkündür. işe adanmanın bireysel sonuçlarından başlamak daha faydalı bir yaklaşım olacaktır çünkü işe adanma süreci kişinin iş rolü ile kendisi arasında seyreden bireysel bir yolculuktur. İşe adanmanın en önemli sonuçlarından biri iş tatminidir. İş tatmini, işe adanmayı hem etkileyen bir değişken hem de onun sonucu olarak ortaya çıkan yani onu etkileyen bir değişkendir. İşe adanma gösteren ve yüksek düzeyde adanan kişiler iş rollerinden memnun, işiyle mutlu kişilerdir. İş tatmini ise en genel çerçevede kişinin işine yönelik olumlu duygulanımlarını ve tutumlarını ifade eder. İşe ve iş rolüne bu denli olumlu duygulanımlar taşıyan bir kişinin iş tatmininin düşük olması veya tatminsizlik yaşaması ise olası görünmemektedir. İşe adanmanın ön koşullarından biri işiyle arasında kuvvetli duygusal bir bağ kurmaktır ki bu noktada iş tatminine yönelik elverişli ortam da hazırlanmış olmaktadır. bu bağlamda iş tatmini işe adanmanın hem bir ön koşulu hem de bir sonucudur. İşe yüksek adanmışlık gösteren bir çalışanın işinden memnun ve mutlu olması çok daha olasıdır (İlbeği ve Çelikgöz., 2020: 17).

İşe adanmanın önemli sonuçlarından bir diğeri ise yüksek performanstır. İşe adanma doğası gereği yüksek bir motivasyon ve enerji açığa çıkarır. böylece kişi, tüm kişisel kaynaklarını işine yoğunlaştırarak çok yüksek performans elde eder. işe adanmış çalışan uzun saatler iş yerinde gönüllü olarak vakit geçirir, işin gereklerinden fazlasını işine yoğunlaştırır,

ödül-ceza beklentisinin ötesinde bir anlamla iş sorumluluklarını yerine getirir ve en nihayetinde yüksek bir performans gösterir. Tutku ve şevkle bağlanılan bir amaç olduğundan tüm çaba gönüllülükle sarf edilir ve yüksek performans işe adanmanın en tabii sonuçlarından biri olarak ortaya çıkar. Yüksek performans işletmelerin her zaman sağlamayı arzu ettiği bir çıktıdır ki bu kadar gönüllülük, yüksek motivasyon, çaba ve üretime dayalı bir yüksek performans çıktısı her işletme için paha biçilemez bir edimdir (Aktaş ve Akdemir, 2019: 51).

İşe adanmanın işe devamlılık, işten ayrılma, işe geç gelem üzerinde de doğrudan bir etkisi vardır. bu nedenle bu kavramlar da işe adanmanın sonuçları arasında yer almalıdır. İşe adanmış bir çalışan işe çok erken gelip çok geç çıkabilir ve bunu işin gereği olarak değil kendisi böyle istediği için yapar. Bu nedenle işe adanmış bir çalışanın en son göstereceği davranışlardan biri işe devamsızlık ve işe geç gelmedir. Zaruri bir sebep olmadıkça işe adanmış bir çalışan işine vaktinde gelir ve zorunda olmadıkça devamsızlık yapmaz. Onu bu istikrara güdüleyen kaynak kendi çalışma arzusu olduğundan devamlılık göstermek konusunda sıkıntı yaşamaz (). İşten ayrılma niyeti ise bu noktada diğer değişkenlerden biraz farklılık gösterir. İşe adanma kişinin örgütteki iş rolüne ilişkindir ve bu iş rolünde meydana gelecek olumsuz bir yenilik kişiyi işe adanmadan çıkarabilir. İşe adanma düzeyini düşürecek bir yenilikte iş rolü değişeceği için kişi işten ayrılma niyetine yakınsayabilecektir. Bu olasılıklar dışında işe adanma işten ayrılma niyetini minimize eden değişkenlerden biridir ve işten ayrılma niyetinde düşme, işe adanmanın en belirgin sonuçlarından biridir (Kanbur ve Kanbur, 2018: 317).

İşe adanmanın örgütsel sonuçları, bireysel sonuçları kadar doğrudan değildir. Kişinin iş rolüne yönelik olumlu edinimleri sonucunda bu pozitiflik halinin örgütsel boyuta yansması sonucu işe adanmanın örgütsel sonuçları ortaya çıkar. Örneğin işe adanmanın bir sonucu olarak işe devamlılık gösteren, işten ayrılma niyeti düşük olan çalışan personel devir hızının düşmesini sağlayacaktır. İş rolüne ilişkin pozitif duygulanımlar içinde olan işe adanmış bir çalışanın bu pozitif duygu durumunu örgütsel boyuta taşıması da fazlasıyla olasıdır. Ayrıca işe adanma sonucu pozitif davranışlar gösteren bir kişinin bu davranışlarıyla örgütü muhatap olduğu pozitif kişisel davranış pozitif örgütsel davranışın da bir tetikleyicisi, destekleyicisi ve bileşeni olacaktır. Sonuç olarak örgütsel düzeyde elde edilecek örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık gibi edinimler, işe adanmanın bireysel sonuçlarının örgütsel düzeye yansmaları sonucu ortaya çıkacaktır (Aktaş ve Akdemir, 2019: 53).

## 6. İŞE ADANMANIN BANKACILIK ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İşe adanma ortaya çıktığı iş ortamı, kişisel motivasyon ve algılar, meydana getirdiği sonuçlar ile özellikle modern çağda her işletmenin elde etmek istediği bir olgudur. İşe adanmış çalışanlar işletmeye her yönüyle hizmet etmekle birlikte aynı zamanda kendi kişisel amaçlarına da hizmet ettiklerinden çok yönlü edinimler üretmeklerdir. Günümüz iş dünyasında rekabet öylesine çetindir ki hem örgüt içi hem örgüt dışı yüksek rekabet tüm çalışma koşullarına etki etmektedir. Tüm şartlar aynı dahi olsa bu yüksek rekabet ortamında işe adanmış personelle çalışmak çok yönlü avantajlar sağlayan bir ayrıcalıktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, entelektüel sermaye, öğrenen örgüt, yenilikçilik gibi yeni nesil işletme kavramları için işe adanmış çalışan kıymetli bir bileşendir. İşe adanmış çalışan samimi bir niyet, tutku ve motivasyonla kendi üst sınırlarına yaklaşan bir emek ve enerji üretir. İşe adanmayı sağlayan bir örgüt ise rakiplerinin taklit etmesi imkansız bir kaynak yaratmış olur ki yine taklidi imkansız bir gelişimin kapısı açılır. Bilgi sektörünün çok hızlı yükseldiği ve egemen sektör olmaya başladığı yüksek hız ve rekabet dünyasında işe adanmış çalışanlar stratejik avantaj ve manevra kabiliyeti yaratırlar (Castellanos vd., 2016:99-100).

Çalışanların yalnızca %20'sinin işe adanma gösterdiğini tespit eden Amerika kaynaklı bir araştırmanın sonuçlarına göre işe adanmış bu çalışanlar yenilikte öncü olan ve kurumlarını ileri taşıyan grubu oluşturmaktadırlar ve sabırla çalışarak örgütlerine derin bir bağlılık göstermektedirler. Aynı çalışmada incelenen işletmenin çalışanlarının %60'ının makul düzeyde adanmış oldukları saptanmıştır. Standart davranışlar ve örgütsel çıktılar üreten bu grubun tam aksini ise %20'lik adanmamış grup oluşturmuştur. Bu grup, işten uzaklaşmış ve adanmış kişilere mesafeli duranlardan oluşmuştur. Bu %20'lik grubun Amerika ekonomisine maliyetinin yaklaşık olarak 250-350 milyon dolar olduğu tespit edilmiştir (Attridge, 2009: 387). “Benzer bir çalışmada Accord Management Systems (2004) dergisinin Financial News dergisinden (2001) yaptığı alıntıya göre adanmamış personel kaynaklı kayıplar şöyle sıralanmıştır: yıllık ortalama 3,5 günden daha fazla iş gücü kaybı, üretkenlik seviyesinde azalma, Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 292-355 milyar dolar (Marcos and Sridevi, 2010:92).”

Bahsi geçen araştırmalar ve bilgilerden anlaşılmaktadır ki işe adanma düzeyi düşük olan çalışanlar örgütler açısından gereksiz yük oluşturmakta, işletmeleri istenmeyen sonuçlarla yüz yüze getirmekte ve ülke ekonomisinde yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu kadar önemli bir kavramda işe adanmanın düşük olduğu örgütler için Robinson ve Hayday (2007:3), bir reçete önermektedir:

- ✓ 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.

Önerilerin nu reçeteye göre işe adanma düzeyinde ciddi düşüklük yaşayan örgütlerin işe adanmamışlık değerleri ile yukarıdaki değerleri değiştirmeleri sonucu değiştirecektir.

İşe adanma kavramını önemi ve ürettiği pratik sonuçların faydaları gayet açıktır. bu pratik faydalar ve edimler bankacılık sektörü bazında değerlendirilecek olduğunda görülür ki bankacılık işe adanmaya ihtiyaç duyulan bir sektördür. Uzun çalışma saatleri, yoğun iş yükü, yüksek sorumluluk, keskin iş tanımları ve yetkiler bankacılık sektöründe çalışmayı güçleştiren unsurlardır. Diğer yandan bankacılık sektörü çok uzun bir kariyer yolu vaat eder. kariyer odaklı kişiler için bu bir imkan ve avantajdır ancak aynı zamanda rekabet, uzun bir kariyer yolu ve yüksek efor da demektir. Bu uzun kariyer yolunun bankacılık örgütleri için riski ve maliyeti ise personel yetiştirmeye bağlıdır. Bankacılık süreçleri yoğun bilgi gerektirir ve sorumluluk, yetki yüksektir. Bu nedenle bankacılık sektöründe nitelikli eleman yetiştirmek örgütler açısından maliyetli, uzun zaman alan bir süreçtir. Bankalar personel eğitimlerine çok ciddi zaman ve bütçe ayırmaktadır. Bir personelin kaybı ise örgüt için oldukça yüksek maliyetli ve olumsuz olabilmektedir. Personel yetiştirmenin uzun sürdüğü, maliyetli olduğu bir sektörde örgütün yetiştirdiği personeli başka örgüte kaptırması ise sistemde aksamaya sebep olur. çünkü bankacılık işlemlerinde yeterli donanım ve deneyime sahip olmayan herhangi birinin doldurabileceği iş pozisyonları yoktur ve ayrılan personelin yokluğu aksama yaratacak düzeyde belli olur. Böyle bir sektörde işe adanma elzem bir ihtiyaç gibi görünmektedir. İşe adanmış banka çalışanı en başta örgütünden ve işinden ayrılma niyeti içinde olmayacaktır (Kanten, 2012: 44). Diğer yandan işe adanmış bir bankacı uzun mesai saatlerini işinin olumsuz bir bileşeni gibi görmeyecek, yüksek stres, baskı, sorumluluk, yetki ve kontrol altında daha sakin ve verimli çalışabilecektir. İşinden duyduğu memnuniyet ve yarattığı yüksek motivasyon bankacılığın caydırıcı etkenlerini devre dışı bırakacaktır. Yoğun eğitimler işe adanmış bir çalışan için birer kendini geliştirme fırsatına dönüşecektir. Diğer taraftan işe adanma sonucunda ortaya çıkan yüksek performans, başarı gibi çıktıları bankacılık örgütleri takdir edebilecek ve ödüllendirebilecek araçlara sahiptir. İşe adanmış bir çalışan için uzun kariyer yolu işe yönelik bir imkan anlamına gelir. banka örgütleri açısından

ise işe adanmış çalışanlar düşük personel devir hızı, yüksek performans, yüksek dayanıklılık, rekabet üstünlüğü, yüksek entelektüel sermaye, stratejik rekabet avantajı demek olacaktır. Bankacılık rekabetin, yoğun çalışma saatlerinin, yüksek sorumluluk ve yetkinin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olarak işe adanmaya en çok ihtiyaç duyan sektörlerin başında gelmektedir.

## **7. İŞE ADANMA İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütü tarafından desteklenmesine yönelik algılarından ileri gelmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 184). İşe adanma ise -üzerine hemfikir olunan net bir tanım bulunmasa da- kişinin işiyle arasında yüksek bir bağ kurmasını ifade eder (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38). Çalışmanın bu kısmına kadar incelenen alan yazında algılanan örgütsel desteğin motivasyon, performans gibi örgütsel çıktılar; işe adanma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel davranış bileşenleri ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş stresi gibi unsurlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel destek, çalışanın örgütüne yönelik bir algıdır. Yine bu kısma kadar ele alınan alan yazında işe adanma kavramının işe yönelik çalışan algıları, tutumları ve davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel destek çalışanın örgütüne yönelik bir algısı iken işe adanma, çalışanın işine yönelik bir algıdır. Çalışanın işine yönelik algılarını bireysel ve örgütsel olarak iki sınıfta gruplanan belli faktörler etkilemektedir. Bu faktörlere bakıldığında sosyal destek, işin niteliği, kişisel gelişim fırsatları, personel güçlendirme ve liderlik örgütsel faktörler; kişilik özellikleri, özyeterlik ve özsaygı ise bireysel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Gruplamalardan, çalışanın örgütü tarafından sosyal destek görmesi, işin niteliğine göre insan kaynağı istihdam edilmesi, kişisel gelişim fırsatları sunulması, personelin güçlendirilmesi ve etkili liderlik görmesinin, kişinin işe adanmasını olumlu etkileyeceği anlaşılmaktadır (Kılıçaslan vd., 2022: 611). Bu bağlamda ele alındığında algılanan örgütsel desteğin kurumsal uygulanma şeklinin doğrudan işe adanmayla ilgili olduğu görülür. Pek çok kurum çalışanlarını destekleyici politika ve uygulamalara sahiptir. Dağıtılan gıda kolileri gibi klasik uygulamalardan özel günlerde çalışana izin ve hediye vermek gibi yeni nesil uygulamalara kadar tüm örneklerin ortak amacı personeli desteklemektir. Kurumlar çalışanlarını sosyal anlamda destekleyebilmektelerdir. İşyeri kreşleri, doğum izinleri, doğum günü izinleri gibi uygulamalar bunların en belirgin örnekleridir. Diğer yandan personel eğitimleri, şirket içi hobi grupları gibi uygulamalar ise kişisel gelişim fırsatlarına örnek verilebilecek pratiklerdir. Gücü çalışanla paylaşan örgütler, kararlara çalışanlarını dahil eden

yönetimler, destekleyici ve hizmetkar liderler gibi uygulamaların her biri örgütsel destek kapsamında uygulanan politikaların sonuçlarıdır. Görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin uygulama alanı, işe adanmanın belirleyenleri üzerinedir. İşe adanmayı belirleyen unsurların her biri, örgütsel desteğin uygulama pratiğindeki alanlarına denk gelmektedir (İnce, 2016: 44). Bu bağlamda algılanan örgütsel destek ile işe adanma arasındaki ilişki çok açık ve kuvvetlidir. Kişinin işe adanmasını sağlayan faktörler, örgütsel desteğin pratik uygulama alanıdır. O halde, algılanan örgütsel destek uygulamalarının işe adanmayı etkilemesi kaçınılmazdır. Örgütsel destek uygulamalarıyla kurum çalışanını sosyal anlamda destekledikçe, kişisel gelişim fırsatları yarattıkça, personelinin güçlendirdikçe, işin niteliği ile insan kaynağı arasındaki uyumu gözettikçe işe adanmayı sağlayan faktörleri tek tek yaratmış olacaktır. Bu noktada kritik husus, çalışanın bu destek uygulamalarını nasıl algıladığıdır. Örgütün destek politikalarını yerinde ve yeterli gören çalışan desteklendiğini düşünecektir ki böylece işe adanmanın belirleyicileri oluşacaktır. Pozitif yönlü oluşan işe adanma belirleyenleri de işe adanmaya katkı sağlayacaktır. Örgütsel desteği yerinde ve yeterli olduğunu düşünen bir çalışanın işe adanmanın örgütsel boyutunda olumsuz etki alması beklenemez (Işık, 2019: 399).

Algılanan örgütsel desteğin işe adanmanın örgütsel faktörleriyle ilişkisi gayet açıktır. Bireysel faktörlerde ise örgütsel desteği olumlu algılayan bir çalışan, kişisel açıdan da etkilenecektir. İşe adanmanın bireysel belirleyenlerinde kişilik özellikleri, özyeterlik ve özsaygı ele alınmıştır. Örgütsel destek politikalarıyla kendi yeteneklerine uygun bir işe yerleştirilen çalışanın kişilik özellikleriyle uyum sağlayan işe karşı olumlu fikirlere sahip olması beklenir. İşin nitelikleri ile kişinin özelliklerinin uyumu iş yaparken kolaylık sağlayacağı gibi elde edilen çıktının da yüksek kalitede olmasını sağlar. Yetenekleri ile işin gerekleri uyum sağlayan bir çalışan zorlanmadan görevini yerine getirebilecektir. Diğer yandan işini kolaylıkla yaparken aynı zamanda eğlenerek de yapacaktır. İşin niteliği ile kişilik özellikleri arasında uyum olması kişinin işiyle bağ kurmasına hizmet edecektir. Örgütü tarafından desteklendiğini algılayan çalışan güvende, önemli ve ait hissedecektir. Bu unsurlar kişinin işini içselleştirmesi sonucunu doğurur ki içselleştirme işle yüksek bir bağ kurmak anlamı taşır (Meriç vd., 2019: 71).

Görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek gerek işe adanmanın örgütsel faktörleriyle gerekse kişisel faktörleriyle doğrudan ilintilidir. Aynı etmenlere ve ilinti işe adanma açısından bakıldığında yine aynı etkileşim görülecektir. İşle yüksek bir bağ kurmuş kişinin örgütsel ve bireysel faktörlere ilişkin olumlu değerlendirmeye sahip olması örgütsel desteğin olumlu

algılanması anlamına gelecektir. Tüm bu hususlar açıkça göstermektedir ki iki değişken arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **BANKA ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Banka çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek ile işe adanmalarını incelemek araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel destek, kavram itibariyle çalışanın kurumundan algıladığı unsurları oluşturur. Çalışanın kurumu tarafından algıladığı desteğin, işine yönelik pek çok unsuru etkilediği düşünülmektedir. Çalışma hayatında kişiler, birçok farklı faktör tarafından etkilenmektedir. Algılanan örgütsel destek ise çalışanların kurumlarına yönelik algılarından ileri gelmektedir (Turunç ve Çelik, 2010). Bu bağlamda algılanan örgütsel destek, işe adanma ile alakalı olabilecektir. Diğer yandan kişinin işiyle yüksek bir bağ kurması olarak açıklanan işe adanma kavramı da farklı etmenlerden etkilenmektedir (Şahinbaş ve Erigüç, 2019). Bu iki kavramın belli düzeylerde birbirlerini etkilemeleri ve birbirlerinden etkilenmeleri beklenmektedir. Çalışmanın konusu bu iki kavramı banka çalışanları üzerinden incelemektir. Konunun araştırılması için bankacılık sektörü çalışanlarından nitel araştırma modeline uygun biçimde veriler toplanarak değerlendirmeler yapılmıştır.

#### **2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının örgütsel desteği ve işe adanmayı nasıl algıladıklarının incelenmesidir. Algılanan örgütsel desteğin çalışma yaşamında oldukça önemli olduğuna dair güncel çalışma verileri mevcuttur. Örgütü tarafından desteklendiğini hisseden, destek algısı taşıyan çalışanların diğer örgütsel davranışlarında olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu gösteren araştırma bulguları oldukça fazladır. Örgütü tarafından desteklendiğini algılayan ve/veya algılanan örgütsel destek düzeyi pozitif yönlü olan çalışanların motivasyon, performans, verimlilik gibi toplam örgütsel çıktıya yönelik değerleri olumlu kaydedilirken; örgütsel vatandaşlık, işe adanma, devamlılık, iş tatmini, örgütsel adalet gibi örgütsel davranışlarında da olumlu ilişkiler meydana geldiği varsayılmaktadır. Diğer yandan işe adanma değişkeni yabancı literatür için bile yeni sayılabilecek bir araştırma konusu iken ülkemizde bu konu üzerine çok az çalışma bulunmaktadır. İşe adanma durumunun gerçekleşebilmesinin belli iş koşullarına bağlı olduğu ve bir zemin üzerine kurulu olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda örgütsel destek algısının olumlu olmasının işe adanma üzerinde değişiklik yaratması beklenmektedir. Bu çalışma; banka çalışanlarının algıladıkları

örgütsel desteğin işe adanmayı nasıl etkilediğine yönelik cevaplar verirken aynı zamanda işe adanmanın yalnızca kişinin işine bakış açısıyla ilgili olup olmadığına da yorum getirecektir. Kişi örgütü tarafından desteklendiğinde bunun her zaman işe adanma üzerinde etkili olup olmadığı, işine adanmış bir kişinin aynı zamanda örgütü tarafından desteklendiğini algılayıp algılamaması, bu iki değişkenin nasıl etkileşimler içinde olduğu, işe adanmış ancak örgütü tarafından desteklenmediğini algılayan çalışanın olması durumunun nasıl yorumlanacağı çalışmanın odaklandığı hususlardır. Bankacılık oldukça gelişkin bir çalışma sektörüdür ve insan kaynakları uygulamaları da artık kurumsallaşmış durumdadır. Banka çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin; sosyal destek, personel güçlendirme, kişisel gelişim fırsatları, liderlik, güven, aidiyet, sorumluluk, kalıcılık gibi değerler üzerinden işe adanmayı etkilediği düşünülmektedir. İşe adanmanın bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği bilinmektedir. Algılanan örgütsel destek ise hem örgütsel hem de bireysel işe adanma faktörleriyle ilintilidir. Örneğin işe adanmayı kişilik büyük ölçüde belirlemektedir. Kişilik faktörü çerçevesinde çalışanın algıları ve tutumu ele alınabilir. Örgütsel destek çalışanın kurumuna yönelik bir algıdır. Bu bağlamda kurumun tüm uygulama ve politikalarıyla yansıttığı örgütsel destek, çalışanın algısıyla harmanlanmaktadır. Yani, örgütsel destek çalışanın algısıyla birleştiğinde kişiye özel fikirleri gündeme getirmektedir. İşe adanmanın kişisel ve örgütsel tüm faktörleri örgütsel destek algısıyla iç içedir. İşe adanma, kişinin işiyle kurduğu bir bağ olarak doğal şekilde örgütsel unsurlardan etkilenecektir. Bir benzeri şekilde ise algılanan örgütsel destek, kişinin işine ve örgütüne yüklediği anlamlarla kişisel bir form kazanacaktır. Görüldüğü üzere bu iki değişken farklı şekillerde etkileşim içindedir. Çalışmanın amacı ise bu etkileşimlerin nasıl olduğuna yönelik değerlendirmelerde bulunmaktır. Banka çalışanlarının örgütsel destek ve işe adanmayı nasıl algıladıklarına odaklanılmıştır. Yukarıda bahsedilen olası etkileşimlerin nasıl gerçekleştiği banka çalışanlarının bu değişkenleri nasıl algıladıklarıyla ilgilidir. Bireyselleşme, evden çalışma, esnek çalışma gibi kavramların iş yaşamındaki yerinin hızla büyüdüğü günümüz dünyasında çalışanların işleri ile örgütlerini nasıl algıladıklarına odaklanan çalışmaların bulunması oldukça önemlidir. Görüldüğü üzere bu çalışma gerek incelediği değişkenlerin içeriği gerek çalışma dünyasındaki yeniliklere uygunluğu ve gerekse üzerine az çalışılmış olması gibi pek çok farklı yönden özgün, yenilikçi ve önemlidir.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; algı, olgu, durum gibi değişkenleri gözlem, görüşme gibi yöntemlerle incelemeleri bakımından çalışma konusuna uygun bulunmuştur. Nitel araştırma; “görüşme, gözlem gibi çeşitli ve farklı

tekniklerin kullanıldığı paradigmalardan, algı durumlarının ve tepkilerin gerçek bir ortam doğal şekilde ortaya konulmasının hedeflendiği bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41)”.

### **3.1. Araştırma Modeli**

Çalışmada, Nitel Araştırma Modeli kullanılmıştır. Nitel Araştırma: “Gözlem, görüşme ve belge analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırma türüdür. Bu tip araştırmalarda, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreç izlenir (Yıldırım ve Şimşek 2011: 72)”. Bu çalışmada ise araştırmaya konu algılar; kişilerin algılanan örgütsel destek ve işe adanmaya ilişkin algı ve deneyimleridir. Çalışmanın amacı, çalışanların algılanan örgütsel destek ve işe adanmaya yönelik deneyimlerini nasıl açıkladıklarını inceleyerek bu iki değişken arasındaki ilişkilere yönelik görüşlerini belirlemektir.

### **3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise İstanbul ilindeki bankalar arasından seçilen bir bankanın görüşmelere katılan 10 çalışanı oluşturmaktadır. çeşitlilik sağlanması açısından bu 10 kişinin bankanın farklı pozisyonlarında görev alan kişiler olmasına özen gösterilmiştir. Toplamda 10 banka çalışanı ile yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmadaki örneklem grubu nitel araştırmaya uygun olacak şekilde belirlenmiştir. Örneklem seçimi, nitel araştırma modeline uygun olarak belirlenmiştir.

### **3.3 Verilerin Toplanması**

Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak katılımcılara, araştırmacı tarafından daha önceden belirlenmiş sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde, araştırmacı görüşmelerden önce katılımcılara soracağı soruları hazırlar. Bu yöntem görüşmecilerin görüşlerini derinlemesine inceleyip ortaya çıkarılmasına izin vermektedir (Aycı ve İlerisoy, 2018). Yöntemin sağladığı bu avantaj kullanılarak 10 katılımcıya algılanan örgütsel destek ile ilgili 6 adet; işe adanmaya yönelik olarak ise 10 adet açık uçlu soru yönelmiştir. İstanbul ilinde bulunan bir bankanın 10 çalışanından randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 7 tanesi kadın, 3 tanesi erkektir. Cevaplar araştırmacının tuttuğu not kağıtları ile toplanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerde katılımcılara, araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı açıklanmış ve gönüllü katılımcılarla mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca katılımcılara, toplanan verilerin Pelin Bayram’ın “Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanma Üzerine Nitel Bir Araştırma:

Bankacılık Sektörü Örneği” adlı yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Toplanan katılımcı bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı, katılımcı isimlerinin çalışmada açıklanmayacağı, kurum özel bilgilerinin (kurum adı vb.) çalışmada yer almayacağı, araştırmaya katılanların bilgilerinin kuruma iletilmeyeceği ve katılımcılarla ilgili kuruma haber verilmeyeceği bilgileri katılımcılarla paylaşılmıştır.

Algılanan örgütsel destek soruları Eisenberger vd. (2001) ölçeğini kullanan Ekşi (2019)<sup>1</sup>, kaynağından faydalanılarak oluşturulmuştur. İşe adanma soruları, Kanungo (1982) İş Benimseme Ölçeğinden alıntılanmıştır. Sorular belirtilen ölçeklerden alınmış ve nitel araştırma modeli gereği açık uçlu sorulara dönüştürülmüştür. Araştırma ekseninde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilerek cevaplanması istenmiştir:

#### Algılanan Örgütsel Destek Soruları;

- Çalıştığımız kurumun amaçlarınıza ve değerlerinize bakış açısı nasıldır? Açıklar mısınız?
- Çalıştığımız kurumun kendisine kattıklarının değerini bildiğini düşünüyor musunuz? EVET ise, kurumunuz sizin yarattığınız değere nasıl cevap vermektedir? Açıklar mısınız?
- Çalıştığımız kurumun sizin refahınıza nasıl önem vermektedir? Örnekler verebilir misiniz?
- Çalıştığımız kurumun başarılarınızla nasıl gurur duyar? Bir anınızı paylaşarak açıkla mısınız?
- Çalıştığımız kurumun yardıma ihtiyacınız olduğunda size nasıl destek verir? Bu konudaki deneyimlerinizi açıkla mısınız?
- Çalıştığımız kurumun size ilgi gösterme biçimi nasıldır? Beklentilerinizi açıkla mısınız?

#### İşe Adanma Soruları;

- İlgi alanlarınızın çoğu işiniz çevresinde nasıl yoğunlaşır? Örnekler verir misiniz?
- İşin hayatınızın merkezinde olduğunu düşünür müsünüz? Nasıl?
- İşinizle olan bağınızı nasıl açıklarsınız?
- İşiniz zamanınızın ne kadarını alıyor? Örneklerle açıkla mısınız?

---

<sup>1</sup> Ekşi, Ş. (2019). Algılanan Örgütsel Destek, İş Benimseme, İş Tatmini, İş Sadakati ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanları Örneği, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Kişisel yaşam hedefleriniz işinizle nasıl bir ilişki içindedir?
- İşiniz size göre ne derece önemlidir? Örneklerle açıklar mısınız?
- Hayatınızdaki en büyük mutluluk kaynağının işinizle alakası nasıldır?
- İşiniz kim olduğunuzu gösterir mi? Evet ise kimliğinizle nasıl ilgilidir?
- Genel olarak işinizle ilgi düzeyiniz nasıldır?
- İşinize tamamiyle yoğunlaşabiliyor musunuz? Bu durumu genel olarak nasıl açıklarsınız?

Yukarıdaki sorular ile verilerin analiz edilmesinde geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin Creswell (2013) tarafından önerilen geçerlik stratejilerinin izlenmesine gayret edilmiştir. nitel araştırmalarda veriler küçük bir katılımcı grubundan toplanır. Bu nedenle nitel araştırmalar tabiatları gereği subjektif veri sunarlar. Nitel araştırmanın bu özelliğine bağlı olarak veri geçerlik ve güvenilirlik testleri de pozitivist yaklaşımın nicel araştırmalara için oluşturduğu geleneksel geçerlik ve güvenilirlik standartlarından farklılık gösterir. Nitel araştırmalar için yeterli bir geçerlik ve/veya güvenilirlik düzeyine ulaşmanın zorluğuna yönelik fikrî tartışmalar bulunsa da literatürde buna yönelik çalışmalar ve öneriler mevcuttur (Flick, 2009: 386). “Öncelikle ön görüşmelerde veya ilk görüşmeden sonra görüşme sorularını kontrol ederken düzeltmeler yapılarak güvenilirlik artırılabilir. İkincisi, görüşme dökümlerinde belirli bir sistematığı takip ederek notlar almaktır (Kocaman, 2021: 130-131).” Bu çalışmanın araştırma sürecinde bahsedilen her iki yol da izlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ek olarak Creswell (2013) tarafından geliştirilen geçerlik stratejileri de mümkün olduğunca uygulanmaya çalışılmıştır. Bu stratejiler:

- Nitel araştırmanın sunduğu analizlerin subjektif olma endişesini ortadan kaldırmak amacıyla soruların belirlenmesi ve verilerin yorumlanmasına uzman okumasından faydalanılmıştır. Çalışmanın tez danışmanı Profesör Dr. İsa İpçioğlu, soruların belirlenmesi ve verilerin yorumlanması konusunda uzman olarak değerlendirmelerde bulunmuştur. Verilerin yorumlanması kısmında Doç. Dr. Özüm Eğilmez ile Dr. Öğr. Üyesi Rıdvan Kocaman da uzman olarak okumalar, değerlendirmeler ve eleştirilerde bulunmuştur.
- Sonuçların nasıl elde edildiğini göstermek için görüşmelerden alıntılar metne eklenmiştir.
- Araştırmanın tüm aşamaları, nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman olan deneyimli bir dış denetçi (danışman) tarafından gözden geçirilmiştir.

Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik araştırmacının güvenilirliğine bağlı olduğundan objektiflik sağlamak adına veri toplama süreci öncesi ve sonrasında olduğa deneyimli araştırmacılardan destek alınmıştır. Gibbs (2008) tarafından önerilen belirli süreçlerin izlemesi yoluyla güvenilir bir araştırmaya ulaşma stratejisi kullanılmıştır. bu süreçler dahilinde araştırmanın her aşaması yazılı hale getirilmiş ve denetçi (denetmen) kontrolü sağlanmıştır. Sonrasında ise önemli hataların önüne geçilmesi amacıyla veriler belli aralıklarla kontrol edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Katılımcılarla görüşerek elde edilen bilgiler yazılı doküman haline getirmek amacıyla bilgisayara aktarılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için içerik analizi metodu seçilmiştir. İçerik analizinde temel hedef, toplanan verilerden benzerlik gösteren verileri belirli kavram ve sınırlar dahilinde bir araya getirerek okuyucunun kolay anlayabileceği bir şekilde düzenlemektedir. (şimşek ve Yıldırım, 2011). Katılımcılara 1’den 10’a kadar numara verilmiştir. Katılımcı cevapları verilirken parantez içinde katılımcıya ilişkin bilgiler ve bu verilen numara gösterilmiştir. Böylece katılımcı cevaplarının birbirine karışmasının önüne geçilmiştir.

### **3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu alışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları ile sınırlıdır. Çalışmaya katılan farklı pozisyonlarda çalışan 10 kişi ile araştırmanın yeterli derinliğe ulaştığı dşnlmektedir. Elde edilen veriler katılımcılardan elde edilmiştir. Bu yüzden verilerin genel bir kanyaya ulaştırılması sınırlıdır. Zaman içinde algılar ve deneyimler değişebileceğinden bu çalışma gerçekleştirildiği 01.09.2021-31.12.2022 tarihler ile sınırlıdır.

## **4. ARAşTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ**

### **4.1 Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik zellikleri**

Çalışma, banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup aşağdaki tabloda verilen tüm çalışma pozisyonları bankacılık sektöründe kullanılan “Yönetmen, Yetkili Lider, Yetkili, Yetkili Yardımcısı, Personel” şeklinde belirlenmiştir. Hiyerarşik bir sıralama mevcuttur. Çalışmaya 7 kadın, 3 erkek olmak üzere toplam 10 banka çalışanı katılmıştır. Yaş grupları Tablo 3.1’de görüldüğü gibi sınıflanmıştır.

**Tablo 3.1.** Demografik Veriler

<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	7
Erkek	3
<b>Yaş</b>	
18-25	0
26-35	9
36-55	1
56-65	0
<b>Pozisyon</b>	
Yönetmen	2
Yetkili lider	1
Yetkili	3
Yetkili yardımcısı	2
Personel	2

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere 7 kadın 3 erkek katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların 9'u 26-35 yaş aralığında bulunurken yalnızca 1 tanesi 36-55 yaş aralığında olup 18-25 ve 56-65 yaş aralığında katılımcı bulunmamaktadır. Çalışma pozisyonlarına göre katılımcılar; 2 yönetmen, 1 yetkili lider, 3 yetkili, 2 yetkili yardımcısı, 2 personel şeklinde dağılım göstermiştir. Demografik verilere ilişkin medeni durum, kıdem ve eğitim düzeyine ilişkin veri toplanmamıştır. Bankacılık sektöründe bilgi toplanan birimlerde temel çalışma şartı olarak lisans mezuniyeti gözetilmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyine yönelik demografik veri bilgisinin değişkenlere etki etmeyeceği büyük olasılıktır. Aynı durum kıdem ve medeni durum için de gözetilmiştir.

#### **4.2 Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmaya İlişkin Genel**

##### **Görüşleri**

Sorulara verilen tüm cevaplar değerlendirilerek genel yaklaşımlarına yönelik görüşler belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumun çalışan amaç ve değerlerine önem verdiğini düşünmektedir. 10 kişiden 8'i katkılarının kurumları tarafından görüldüğünü ve önemsendiğini düşünmektedir. Katılımcıların %80 kadarı kurumlarının kendi refah düzeylerini önemsediklerini bildirmektedirler. Katılımcıların tamamı, kurumlarının başarılarıyla gurur duyduğunu ve zor zamanlarda kurumlarının onları desteklediğini ifade etmişlerdir. 10 katılımcıdan 7'si kurumun kendisiyle ilgilenme düzeyine 10 üzerinden 5'ten yüksek değerlendirmede bulunmuş; 3 katılımcı ise 5'ten düşük değerlendirme yapmıştır. İşe

adanma sorularında ise katılımcıların yarısı özel ilgi alanlarının işe yönelik olduğunu diğer yarısı ise olmadığını ifade etmiştir. 10 katılımcıdan 6'sı işi hayatının merkezine koyduğunu bildirmektedir. Katılımcıların tamamı işlerine olan bağlarını yüksek ve normal derecede bulduklarını ifade etmişlerdir ki bu soruda da yine işe olan bağlılıklarını 10 üzerinden değerlendirmeleri istenmiş ve 5-7 arası normal olarak değerlendirilmiş 7-10 arası yüksek olarak kabul edilmiştir. Anlaşıldığı üzere katılımcıların tamamı 5 ve üzeri işe bağlılık değerlendirmesinde bulunmuştur. Çalışanların tamamı işlerinin çok vakit aldığını beyan etmiştir yalnızca bir kişi çok zaman ayırmaktan rahatsızdır, 9 katılımcı pozitif yönlüdür. Katılımcıların yarısı işleriyle yaşam hedeflerini ilişkili bulduklarını, diğer yarısı ise ilişkili bulmadıklarını bildirmektedirler. 1 katılımcı dışında tüm katılımcıların işlerini önemli bulmaktadır. Hayatlarındaki en büyük mutlulukla işlerini alakalı bulan katılımcı sayısı 5'tir. İşlerinin kimliklerini gösterdiğini düşünen katılımcı sayısı 6'dır. 1 katılımcı dışında tüm katılımcılar işlerine olan ilgilerinin yüksek olduğunu bildirmektedir. Katılımcıların tamamı işlerine yoğunlaşmak konusunda sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler.

### **4.3. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Amaçlarına ve Değerlerine Bakış**

#### **Açısına Yönelik Görüşleri**

Kurumun amaç ve değerlerine önem vermesine ilişkin olarak 9 katılımcı kurumun amaç ve değerlerine önem verdiğini ifade ederken bir katılımcı aksini beyan etmiştir. Kurumun amaç ve değerlerine önem verdiğini ifade eden birkaç katılımcı cevabı şöyledir:

*“Çalıştığım kurum tüm kararları birlikte almaya özen gösteriyor ve bizimle iletişimi çok yüksek. Her birimizin ailesi, çocukları, işi, eşi gibi farklı öncelikleri ve değerleri olmasına rağmen kurumumuz hepimizle tüm farklı değerlerimizle ilgili açık bir iletişim kuruyor ve fikrimizi alıyor. Sorunları çözme şeklinin kuvvetli bir iletişim kurmak olması beni mutlu ediyor.” (Katılımcı-1).*

*“Aslında evet, buna hayır diyemiyorum. Birim değiştirirken hedefin ne amacın ne ben bir banka olarak sana nasıl katkı sağlayabilirim şeklinde konuşmalar oluyor. Toplantılar ya da bizimle özel görüşmeler olabiliyor. Bu toplantılarda hedefinizi nasıl gerçekleştirebilirsin şeklinde şeyler konuşuluyor. Seminer yapılıp mı diye anketler oluyor ve bunlara katılım zorunlu. Bunun zorunlu olması daha iyi çünkü biz ihmal edebiliyoruz böyle şeyleri. Türlü çabalarla kişisel gelişimimize hedeflerimize katkıda bulunuyorlar.” (Katılımcı-5).*

*“Başarılı kuruluşlar çalışanları göz önünde bulunduran değerler aracılığıyla üretkenliklerini arttırırlar. Bir organizasyonda çalışanlar tarafından kabul gören veya uygulanan değerler çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlara yansır. Bu değerler, çalışanlara daha iyi çalışma için ilham verir ve kurumun performansının artmasını sağlar. Kurumsal değerlerin arzu edilen sonuçları gerçekleştirme kapasitesi kurum çalışanlarının bu değerleri ne kadar*

*paylaştığına, bu değerlerin ne kadar anlaşılır ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve kurumun iş yapma biçimiyle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır.” (Katılımcı-6).*

Kurumun amaç ve değerlerine önem verdiğini düşünen bazı katılımcı cevabı yukarıdaki gibiyken bunun aksini düşünen katılımcı cevabı ise şöyledir:

*“Kurum, amaç ve değerlerimizi önemsemeye yönelik politikalar geliştirir fakat ben bunu kendi çıkarlarımı korumak amacıyla yaptığını düşünüyorum. Amaç ve değerlerimize yönelik izlediği politikayı samimi bulmuyorum. Önceden bireyseldehydim sonra kobiye geçtim. Burada her şey çok farklı. Orada tüm iş yükünü ve yoğunluğunu işin gereği böyle diyerek sırtımıza atan yöneticiler burada bizimle iş yükünü paylaşıyor. Bireyselde bir hata ihtimaline bile tahammülleri yok burada hata hemen tolere ediliyor. Oradaki yöneticiler şeytan buradakiler melek olduğu için değildir herhalde. Şirketin politikası çok kazandırana iyi davran şeklinde.” (Katılımcı-9).*

Kurumun amaç ve değerlerine önem verdiğini düşünen 9 katılımcının verdikleri örnekler benzer ve birbirine yakındır. Kendi kişisel hedeflerinin desteklenmesi, liderlerinden aldıkları destekler, sorunlara hızlı çözüm bulunması ve çözüm odaklı olunması, hatalarının vurgulanmak yerine telafi edilmesi gibi örneklerle katılımcıların çoğu amaç ve değerlerinin kurum tarafından önemsendiğini açıklamıştır. Kurumun amaç ve değerlerini önemsemediğini ifade eden katılımcı ise kurumda bunların önemsenmesine yönelik uygulamalar olduğunu fakat bu uygulamaları kendisinin samimi bulmadığını beyan etmektedir. Çalışanların kuruma kattığı fayda kadar onları önemsendiği düşüncesine sahiptir. çalışanlar arası eşitlik olmadığı, kurumun kar etmeyi daha çok önemsendiği gerekçeleriyle kurumun amaç ve değerleri önemseme şeklini samimi bulmamaktadır. Katılımcı, çalışma pozisyonu olarak Yönetmendir. Bu pozisyon bankacılık sektöründe oldukça yetkili ve hiyerarşik olarak üst basamaklarda yer almaktadır. üst yönetim basamaklarından yönetmen pozisyonunda bir katılımcının kurumun amaç ve değerleri önemsemeye yönelik yaklaşımını samimi bulmamasına yönelik beyanı önemli bir bulgudur.

#### **4.4. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kendisine Kattıklarının Değerini**

##### **Bilmesine Yönelik Görüşleri**

Kurumun kendisine kattıklarının değerini bilmesine yönelik olarak 8 katılımcı olumlu 2 katılımcı olumsuz cevap vermiştir. 8 katılımcının beyanına göre kurum, kendisine kattıklarının değerini bilmektedir. Buna yönelik açıklamada bulunan birkaç katılımcı cevabı şu şekildedir:

*“Kurumumun gelişimimi, kariyerimi ve eğitimlerimi desteklemesi bana aynı zamanda kendisine kattıklarımı önemsediklerini de düşündürüyor. Çünkü bence çalışana ne verirse onu alabileceğini düşündüğü*

*için çalışanı fazlasıyla destekliyor, yani çalışanın kuruma ve işe kattığı bireysel katkılarla ilgileniyor. Ben çalışana bu kadar bilgi yüklersem bu kadar eğitim verirsem karşılığında çalışan daha yüksek motive olur, müşterileri daha iyi karşılar, daha iyi görüşmeler sağlar ve hizmetlerle ilgili tam bilgi verir, satışları yükselir şeklinde düşündüklerini anlıyorum. Böylece tüm bunların hem kuruma hem de çalışana artı olarak döneceğini düşünüyorlar ki bence de doğru bir strateji izliyorlar. Çalışana yaptıkları yatırımlar benim işimi yaparken bana nasıl güzel yansiyorsa bizim elde ettiğimiz sonuçlar da şirkete güzel sonuçlar olarak yansıyor. Alınanlar ve verilenler karşılıklı çok önemli olmuş oluyor.” (Katılımcı-2).*

*“Bence kurumum kendisine kattıklarımın değerini biliyor. Yöneticilerimiz gerek sözlü olarak gerekse ödüllendirme sistemiyle takdirlerini cömertçe sunuyorlar.” (Katılımcı-4).*

*“Şüphesiz öyle, kişisel gelişiminin sağlaması bir yana iş yapış şeklinize kattıkları yanında şube taleplerini değerlendirip müşteri hakimiyeti sağlaması gibi örneklerle mesleki hayatımda bunu hep yaşıyorum ve bu hiç eksilmiyor ilk günkü gibi severek yapıyorum bu da hayatımın merkezinde zirvede olmasını sağlıyor. Alınan geri bildirimler bunu her defasında pekiştirmiş oluyor.” (Katılımcı-6).*

*“Evet düşünüyorum. 10,000+ çalışanı olan özel bir şirkette çalışmaktayım. Kurumun başarısı her bir çalışanın çok değerli katkıları ile gerçekleşmekte. Çalıştığım şirket, başarının takdir edildiği ve ödüllendirildiği birçok fırsatı kurumsallığı gereği sunabilmekte.” (Katılımcı-8).*

Kurumun kendisine katkılarının değerini bildiğini açıklayan katılımcı cevaplarına göre kişinin kendini yetiştirmesine kurumun katkı sağlaması, ödüllendirme sistemleri, eğitimler, çalışan çabasına karşılık kurumun verdikleri arasındaki denge gibi konular çalışanlara katkılarının değerli olduğunu düşündürmektedir. Kattıklarının değerini bilmediğini beyan eden 2 katılımcının cevapları ise şu şekildedir:

*“Düşünmüyorum. Bizim 11 saat çalıştığımız haftalar oluyor ve bize söylenen çağrı merkezinde çalışmanın yoğun olduğu iş kuralı. Bizim işimiz böyledir diyorlar. Aslında yaptıkları yanlış. Daha doğru bir iletişim dili benimseyebilirler. Bu iş böyle demek yerine arkadaşlar hep birlikte çalışıyoruz, size ihtiyacımız var diyebilirler. Aslında 2 saat fazla çalışıyorsunuz ama bu yalnızca bir mesai değil, siz bizim için değerlisiniz diyebilirler. Aslında bunlar değerli olduğumuzu hissettirmedikleri için oluyor.” (Katılımcı-5).*

*“Bireysel olarak kattığımız özgün çabaları önemsediklerini düşünmüyorum. Katkı olarak algıladıkları şey, onlara ne derece para kazandırdığımız. Para kazandırmayan bir katkıyı önemsediklerini sanmıyorum. Doğrudan ya da dolaylı olarak işle ilgili artı bir paraya dönüşmeyecek yeteneklerimiz umurlarında değil bence.” (Katılımcı-9).*

Kuruma kattıklarının değerinin bilinmediğini düşünen katılımcılardan biri olan Katılımcı-5, yanlış bir iletişim dili kullanıldığı ve bu sözlü iletişimde çabalarının değerli olmadığını hissettirildiğini ifade etmektedir. Katılımcı-9 ise kurumun kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini düşünmekte ve katkılarının kuruma para kazandırmakla ölçüldüğünü bu nedenle de katkılarının değerinin bilinmediğini hissettiğini açıklamıştır.

## 4.5. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Çalışan Refahına Önem Vermesine

### Yönelik Görüşleri

Kurumun, çalışanların refahına önem vermesine yönelik olarak 8 katılımcı olumlu, 2 katılımcı olumsuz cevap vermiştir. 8 katılımcı, kurumun çalışan refahına önem verdiğini düşünmekte, 2 katılımcı ise çalışan refahının önemsenmediğini düşünmektedir. Kurumun kendi refahına önem verdiğini düşünen 8 katılımcıdan bazı cevaplar şu şekildedir:

*“Çalıştığım kurum hem maddi hem manevi olarak refahım için elinden geleni yapar. Örneğin; pandemi döneminde ve sonrasında ülke genelinde yüksek ekonomik sıkıntılar yaşanıyor olmasına rağmen eleman çıkarma gibi yöntemlere başvurmazlar. Üstelik işten çıkarmaların aksine maddi anlamda personeli destekleyen paketlerle ellerinden geldiğince ekonomik destek sağladılar.” (Katılımcı-1).*

*“Buna kısmen diyebilirim ancak bir yandan da aslında destek oluyorlar. Şöyle diyebilirim ülke standartlarına göre ortalama bir gelir alıyorum. Ancak bankacılık sektöründe çalışan insanların daha fazla kazanması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü zihnen ve bedenen yüksek stres altında çalışıyoruz. İşlemler çok yoğun, psikolojik olarak etkileniyoruz. Refahımız daha yüksek olabilirdi ancak yemek yardımı, servis yardımı, yol yardımı, bazen elektrik-doğalgaz gibi yardımlarla maaşlara destek oluyorlar. Hakkettiğimiz primleri de veriyorlar ancak net maaş olarak bir nebze daha iyi olabilir.” (Katılımcı-10).*

*“Kurumum refaha önem vermektedir. Örnek vermek gerekirse; ekonomik konjonktürde yaşanan gelişmelere göre çalışan ücretlerinde yeni düzenlemelere gidilmesi, yemek, yol vb. gibi yan haklar konusunda çalışanın bulunduğu lokasyon da göz önünde bulunarak gerekli destek sağlanmaktadır. Ayrıca iş/egitim amaçlı seyahatlerde şirketimiz, yol, konaklama vb. hususlarda da gerekli desteği sağlayarak refah seviyemizi desteklemektedir.” (Katılımcı-8).*

Kurumun çalışan refahına önem verdiğini düşünen katılımcılar genel itibarıyla zorlu piyasa koşullarında kurumlarının çalışanlarına sahip çıkması, türlü maddi ve manevi destek politikaları, eğitim gibi iş dışı etkinliklerde kurumun sağladığı ek hizmetler gibi etmenleri örnek göstererek bu algıya sahip olduklarını açıklamışlardır. Kurumun çalışanların refahını önemseyemediğini düşünmeyen 2 katılımcının cevapları ise şu şekildedir:

*“Onlara kazandırdığımız para kadar refahımıza katkıları var. Yani ben az para kazandırırıyorsa kazancım da az, refahım düşük olurdu öyle olsaydı. Refahımı önemseydi belli bir refah düzeyini bana sağladıktan sonra kazan-kazan derdi.” (Katılımcı-9).*

*“Refahımıza önem verdiklerini düşünmüyorum. Aslında işimiz çok stresli fakat evden çalışıyoruz. Refah yalnızca sahip olunan maddi şeyler değildir. Yani iyi bir bilgisayar ve çalışma sandalyesi temin etmekle bizim çalışma ortamımız çok iyi standartlara ulaşmıyor. Psikolojik olarak refah çok önemli ve motivasyonumuz için hiçbir şey yapmıyorlar. Zaman zaman toplantılar vs. yapıp neye ihtiyacınız var diye sorabilirler mesela.*

*Hedeflerimizi tutturduğumuzda küçük bir ödüllendirme filan yapılabilir. Kobide neler oluyor bilmiyorum ama ben bireyseldeyim ve çok ihmal edildiğimizi düşünüyorum. Listede başarılılar şeklinde atılan bir mail maddi ve manevi refahı sağlamaya yeterli olmuyor.” (Katılımcı-5).*

Kurumun çalışan refahına önem verdiğini düşünmeyen iki katılımcıdan biri kurumun bu konudaki yaklaşımını samimi bulmadığını beyan etmiştir. kurumun yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğini ve bu çıkarlara uygunsuz çalışan refahını önemseydiğini düşünmektedir. Diğer katılımcı ise kurumun refahı önemsemeye yönelik gösterdiği politikaların etkisiz, katkılarının yetersiz olduğunu açıklamıştır.

#### **4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Başarılarıyla Gurur Duymasına**

##### **Yönelik Görüşleri**

Katılımcı cevaplarına göre araştırmaya katılan 10 kişinin tamamı, kurumun başarılarıyla gurur duyduğuna yönelik açıklamalar yapmıştır. 10 katılımcının tamamı, kurumunun başarılarıyla gurur duyduğunu düşünmektedir. Bu yöndeki bazı katılımcı şu şekildedir:

*“Kurumum başarılarımla daima gurur duymuştur. Çalıştığım bölüm iki kişilik bir bölüm olmasına rağmen 8-9 ay kadar uzun bir süre tek başıma çalıştım. Bu süreçte iki kişilik bir performans çıkarttım ve zorlu bir süreç oldu benim açımdan. Yöneticilerimse tüm toplantılarda gösterdiğim bu fedakarlığı dile getirdi.” (Katılımcı-4).*

*“Kurumda 15. yılımı doldurduğum için, sadakat programı çerçevesinde pahalı bir saat hediye ederek bunu takdir etmişlerdir.” (Katılımcı-7).*

*“Benim başarımla otomatik olarak kurumun başarısı, kazancı ve edenimi olduğu için başarılarımla gurur duyar. Bize türlü arkadaşlar edinebileceğimiz bir çalışma ortamı sunarken edindiğimiz başarıları da yine bu arkadaşlara duyurur ve onların içinde bizi takdir eder. Ödüller verir. kendi içimizde mini bir cemiyet elde etmiş oluyoruz. Doğal olarak başarılarımızın ilgili olan bu kişiler içinde duyurulması takdir edilmesi bizi oldukça onore ediyor.” (Katılımcı-9).*

*“Mail atıyorlar, özel olarak yöneticiler liderler tebrik ediyor. Her zaman, özel günlerde, bir başarı elde ettiğinde sülük olsun, yılbaşı hediyesi olsun, yardım paketi, cip-kola paketi gibi hediyeler yollama uygulamaları var. Genelleme olarak cevap verdim ama başarılarımla da tabii ki gurur duyuyorlar. Ben bir keresinde departmanda birinci olup türlü markaların hediye çekini vermişlerdi.” (Katılımcı-10).*

Katılımcıların tamamının kurumun başarılarıyla gurur duyduğunu düşünmesi oldukça önemli bir bulgudur. Katılımcı cevaplarına göre kurum, çalışanların başarısını sıklıkla ve açıkça takdir etmekte, başarıya ilişkin takdirini gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde ifade etmekte ve başarılarla karşılık ödüllendirme sistemlerini de aktif kullanmaktadır.

#### 4.7. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Yardıma İhtiyacınız Olduğunda Destek Vermesine Yönelik Görüşleri

Katılımcıların tamamı çalıştıkları kurumun ihtiyaçları olması durumunda kurumlarının kendilerine destek verdiğine yönelik cevaplar vermiştir. 10 kişinin tamamı, ihtiyaçları olması durumunda destek aldıklarını ifade etmekteledir. Buna yönelik bazı katılımcı cevapları şöyledir:

*“Her zaman destek verirler. Bundan 8-9 ay öncesinde babaannemi kaybetmişim, psikolojik olarak çok çökmüştüm çünkü annem gibiydi. Normalde birinci derece yakınım olmadığı için banka özel izin kapsamına almıyor ama izin konusunda hiç sorun çıkarmadılar. Tüm yöneticilerim beni aradılar ve hatta psikolojik olarak kötü olduğumu anladıklarında bankanın ücretsiz psikolog hizmetinden faydalanmam konusunda beni bilgilendirip yönlendirdiler. Yanımda olmaları beni çok mutlu etti.” (Katılımcı-10).*

*“Kesinlikle destek vericidir. Çok sıkıntılı süreçlerin sonunda işe başlamıştım. Birinci senem dahi dolmamış olmasına rağmen izinler alabildim, avans kullanabildim ve ne zaman yardım talebinde bulunduysam hiç geri çevrilmedi.” (Katılımcı-3).*

*“Kurumum her sorunumla ilgili destek verir ve bunu her anlamda yapar. Yakın tarihten bir anımı örnek verebilirim. Beş yaşında bir oğlum var ve oğlumun gittiği okulların saatleri birbirinden farklı. Okul saatleri çoğu zaman benim iş saatlerimle uyuşmuyor. Bu konuyla ilgili yöneticimden destek istedim. İşe geldiğim günlerde okul saatlerine denk gelen birkaç saat için izin istedim ve izinli olduğum saatleri sonradan tamamlamayı önerdim. Benim yokluğumda farklı bir arkadaşım iş yükümü alacağı için tamamlamayı önermişim ve bu konuda bana sorun çıkarmak bir yana yöneticim benimle en ideal çözümü geliştirmeye çalıştı.” (Katılımcı-1).*

*“Açıkçası kuruma bu konuda ihtiyaç duyabileceğim bir durumum olmadı fakat öyle bir şeye ihtiyacım olduğunda şüphesiz olumlu geri dönüş yapacağından hiç kuşum yok.” (Katılımcı-6).*

*“Bu bağlamda şirketim her zaman yanımda olduğunu hissettirir. 2014 yılında ailevi sağlık sorunları ve babamın hastalığı döneminde yaşadığım tüm zorlu günlerimde tüm yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım yanımda olmuşlardır. Maddi/manevi olarak beni desteklemişlerdir. Bu yüzden şirketime müteşekkirim.” (Katılımcı-8).*

Katılımcılar birbirinden farklı örneklerle kurumun ihtiyaçları olması durumunda destek sağladığını açıklamışlardır. Katılımcı cevaplarından anlaşıldığı üzere kurum, maddi ve manevi tüm destek politikaları ile çalışanlarına yönelik duyarlı uygulamalara sahiptir.

## 4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kendilerine İlgî Gösterme Biçimine

### Yönelik Görüşleri

Kurumun çalışanlarına ilgi göstermesine yönelik olarak 7 katılımcı olumlu, 3 katılımcı olumsuz cevap vermiştir. Kurumun kendisine ilgi göstermesine yönelik olarak olumlu cevap veren bazı katılımcı cevapları şöyledir:

*“Yöneticilerimiz gayet ilgililer. Tabi bu biraz kişi bazlı değişebilir. Yakın zamanda terfi aldım ama geldiğim yerdeki takım liderimle neredeyse arkadaş olmuştuk. Her şeyi ondan öğrenmiştim. Çok sabırlı, sevgi dolu ve anlayışlıydı. Mesai dışında da her zaman ulaşabiliyordum. Yeni geldiğim birimde de bu şekilde olur diye umut ediyorum. Mesai saatleri dışında herkes böyle yakın olmayabilir tabi ki bir şey diyemem. Çalışanlar olarak yumuşak hiyerarşi bizim için daha verimli. Kurumumun ilgilenme düzeyini yerinde ve yeterli buluyorum.”* (Katılımcı-10).

*“Kurumsal kimlik düzeyinde bana ilgi gösterildiğini ve bunun beklenen seviyede olduğunu belirtebilirim. Bu bağlamda, doğum günlerimizin takip edilmesi, çocuklarımız varsa onların doğum günlerinin bile takip edilmesi, özel günlerde idari izin ile desteklenmemiz, tuttuğumuz takımların bilinmesi ve ilgi alanlarımıza göre çeşitli kampanyalar düzenleyerek bizimle her zaman ilgisinin var olduğunu hissettirmektedir.”* (Katılımcı-8).

*“İlgi gösterme düzeyi gayet yerinde ve motive edicidir. Beklentim Dürüstlük ve Adalet, takım olma, anlayış bekliyorum fakat bu saydıklarımın hepsini kurumunda fazlasıyla yaşıyorum.”* (Katılımcı-6).

Kurumun kendisiyle ilgilenmesine yönelik olarak olumlu cevap veren katılımcılar kurumsal değerler, örgütsel politikalar ve kişinin ihtiyacına uygun işleyen örgüt içi uygulamaları örnek göstermişlerdir. Bu örnekler çerçevesinde kurumlarının kendileriyle yeterli ve motive edici düzeyde ilgilendiğini açıklamışlardır. Kurumun kendileriyle ilgilenmesine yönelik olumsuz yanıt veren katılımcı cevapları ise şu şekildedir:

*“Ben ilgilenmeyi kişiye yönelik olarak algılıyorum. Doğum günü, evlilik yıl dönümü izinleri, primler, takdir mailleri kurumun ilgilenme politikaları ancak pozisyona göre bu ilgi şeklinin değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Ben pozisyonum gereği bu kuruma eşi zor bulunur katkılar sunuyorum. Çok yüksek sorumluluk alıyorum, inisiyatif kullanıyorum ve bu iş yüküne göre bir çabam ve stresim var. Hedefi tutturduğu için tebrik maili alan bir satışçı bu ilgiden memnun kalabilir ama ben yönetmen olarak daha tatmin edici, verdiğim emeğe daha uygun bir ilgilenme şekli bekliyorum doğal olarak.”* (Katılımcı-9).

*“Kurumun çalışanlarına ilgi düzeyi çok düşük bence. Biz evden çalışıyoruz ve arada ofise gidiyoruz. Ofise gittiğimizde bize küçük sürprizler yapabilir. Önceden konser biletleri veriliyordu bunlar yeniden verilmeye başlanabilir. Yemek organizasyonu yapabilirler. Hep birlikte olacağımız bazı etkinlikler düzenlenebilir. Motivasyon ve kaynaşma açısından böyle şeyleri önemli buluyorum. Bu şekilde bize değer verdiklerini hissettirebilirler. Pandemiden önce yapılan şeylerin pandemi bitikten sonra gelmemesi bize yeterince ilgili olmadıklarını düşündürüyor. Çoğunlukla motivasyon artırmaya yönelik bir şey yapmıyorlar.”* (Katılımcı-5).

*“Kurumumun bana ilgi gösterme düzeyi az fakat bunun ilgilenme sorunu olduğunu düşünmüyorum. Biz çok kalabalık ekipler olarak çalışıyoruz. Her birimiz ast-üst fark etmeksizin birbirimize elimizi değdirmeye çalışıyoruz. Ancak bu kadar kalabalık bir grupta ve iş yükünün yoğun olduğu bir iş yerinde ilgilenme konusu tartışmalıdır. Benim genel olarak her konu ve sorunda iletişim kurabildiğim yöneticilerim var. Kurumum az ilgilense de bu ilgiyi yöneticilerimin gösterdiği çaba ile telafi edebiliyorum. Yani ilgilenme konusunda bir sıkıntı yaşamıyorum.” (Katılımcı-1).*

Kurumun kendileriyle ilgilenmesine yönelik olumsuz cevap veren 3 katılımcı, ilgi düzeyini “az” şeklinde açıklamıştır. Bir kişi ilginin kişisel olması gerektiğine vurgu yaparak kişisel çabalarına yönelik ilginin düşük olduğunu açıklamıştır. Diğer kişi ise değişen ilgi uygulamalarını eleştirerek pandemi sürecinden sonraki dönemden memnun olmadığını açıklamıştır. Üçüncü kişi ise kurumun ilgilenme düzeyinin düşük olduğunu ancak bunun tabii bazı etmenlerden kaynaklı olduğunu açıklamıştır. Kurumun ilgilenmesine yönelik olumsuz görüş bildiren katılımcı cevaplarının oldukça kişisel ve görelî olduğu, kurumun genel politikalarıyla doğrudan ilintili olmadığı anlaşılmaktadır.

#### **4.9. Katılımcıların İşlerinin İlgi Alanları Çevresinde Yoğunlaşmasına Yönelik**

##### **Görüşleri**

İşin ilgi alanında yoğunlaşmasına yönelik soruya beş katılımcı evet derken beş katılımcı hayır demiştir. Birkaç katılımcı cevabı ile evet diyenlerin ve hayır diyenlerin cevapları arasında ortak noktalar olup olmadığını görmek faydalı olacaktır. İlgi alanlarının işi etrafında yoğunlaştığını ifade eden birkaç katılımcı cevabı şöyledir:

*“İşim tam olarak ilgi alanlarımla bağdaşık değil ama istediğim ortamı yaratma opsiyonu ilgi alanıma yakın ofis oramı yaratmamı sağlıyor. Tiyatro, müzik ve dansla ilgileniyorum, ofiste de bunlara yakın etkinlikler içindeyim. Motivasyon ekibine katıldım, KODO projesine katıldım, tiyatro ve ses yarışması oldu katıldık. Tiyatro ekibi kuruldu yine etkin biçimde yer aldım. İşle ilgili bir oyun sergiledik ve işle ilgi alanını iç içe geçirmiş olduk. Çok eğlenceli vakit geçirdik.” (Katılımcı-2).*

*“İlgi alanlarımla bazılarıyla işimin alakası var. Yeteneklerimi geliştirmek ve daha ileriye taşımaya önem veriyorum ve bu benim için bir ilgi alanı. İşim ise yeteneklerimi geliştiriyor. Örneğin yazlık yerlerde kiralama sözleşmesi, finansal işlemler gibi hizmetler veriyoruz. Kendim de özel hayatımda yaz tatiline vs. gittiğimde bu süreçleri hem biliyor oluyorum hem de daha önemlisi insan ilişkilerim çok kuvvet kazandığı için bu tarz sorunları çok hızlı ve kolay çözüyorum.” (Katılımcı-5).*

*“İşsel motivasyon bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden haz duyması, doyum almasıdır. Zorlayıcı dosyalar şube tarafından geldiğin iyi analiz ve süreç değerlendirmem soranında yapmış olduğum geri bildirimim doğruluğunu görünce işe ilgili olmamı daha da artırıyor.” (Katılımcı-6).*

*“Meraklıyım ve probleme çözüm bulmak çok hoşuma gider. Yaptığım iş müşterilerin sorunlarına çözüm bulmaktır.” (Katılımcı-7).*

İşinin ilgi alanlarında yoğunlaştığını söyleyen katılımcı cevaplarına bakıldığında her birinin iş veya kurum politikalarına yönelik örnekler verdiği görülmektedir. İşin kişisel yeteneklerine uygun olduğunu beyan eden cevaplar varken bir de kurumun çalışanları motive etmeye yönelik uygulamalarına yönelik cevap mevcuttur. O halde, kurum işin süreç ve gereklerine uygun kişileri istihdam etmiş ve bu olumlu sonuçlar üretmiştir denilebilir. Diğer yandan kurumun ofis içi uygulamalarının çalışanlarda olumlu geri dönüşlerinin olduğu da cevaplarda görülmektedir. İşinin ilgi alanlarıyla alakalı olmadığını söyleyen birkaç katılımcı cevabı şöyledir:

*“İş ile ilgi alanının genel olarak paralel olabileceğini düşünmüyorum. Daha yüksek yaşam standardı olan birkaç ülkede ilgi alanına göre iş yapılabileceği kanaatindeyim.” (Katılımcı-3).*

*“İşimle ilgi alanlarımın hiçbir alakası olmadığı için örnek de veremiyorum.” (Katılımcı-4).*

*“İlgi alanlarımın işimin çevresinde yoğunlaştığını söyleyemem. Kişisel ilgi alanlarım arasında basketbol, spor yapmak ve çeşitli dallarda araştırmalar yer almaktadır. İlgi alanlarımın işimden farklı olmasının kişisel gelişimim, iş/özel hayat dengesini sağlamam noktasında zaman yönetimine zorlaması ve iş dışında yaptıklarım ile aslında işimde motivasyon ve başarı sağlamam konusunda da önemli katkı sağladığını düşünüyorum.” (Katılımcı-8).*

*“İlgi alanlarımın çoğu iş çevresinde yoğunlaşmıyor. Benim ilgi alanlarım psikolojik film izlemek, yüzmek, lisanslı voleybol oynardım. Çok aktif biriyim ancak işim şu an masa başı ve bu beni bazen zorluyor. Zorlansam da işimi sevmeye başladığımda daha da kolaylaştı. İlgi alanlarımın çoğu iş çevresinde yoğunlaşmıyor ama işimi sevdiğim için bu sorun da olmuyor.” (Katılımcı-10).*

İlgi alanlarının işi çevresinde yoğunlaşmadığını içeren katılımcı cevaplarında ortak noktaların pek olmadığı görülmektedir. Kendi kişisel hobileriyle işinin uyuşmamasını açıklayanlar olduğu gibi ilgili olunan bir işin lüks olduğunu düşünenler de vardır.

#### **4.10. Katılımcıların İşlerinin Hayatın Merkezinde Olmasına Yönelik Görüşleri**

İşin hayatın merkezinde olmasına yönelik katılımcı cevaplarında ağırlık hayatının merkezinde olduğunu ifade edenlerdedir. 6 katılımcı işinin hayatının merkezinde olduğunu, 4 katılımcı öyle olmadığını ifade etmiştir. İşin hayatının merkezinde olduğunu içeren bazı katılımcı cevapları şu şekildedir:

*“İş, hayatımın tam merkezinde durur, hatta varım yoğunum işim diye düşünürüm. İş sadece iş vakitleriyle sınırlı görmem. Mesai bittiğinde de ödev yapıyormuş gibi kendi bilişim ekranımı kurcalam ve yeni şeyler keşfetmeye çalışırım. Mesaiden sonra ekranımı kontrol ederim, maillerime bakarım, eksiklerimi*

*gidermeye çalışırım, nasıl görüşmeler yapmam gerektiği üzerine düşünürüm. Bunu içsel bir sorumluluk olarak görürüm ve her gün yapmam gerektiğine içsel olarak inanıyorum.” (Katılımcı-2).*

*“ Bence işimiz hayatımızın merkezindedir. Çünkü gün 24 saat ve bunun 8 saatini yani 1/3’ünü iş yerinde geçiriyoruz. Mental anlamda olmasa dahi bir realite olarak iş hayatlarımızın merkezinde bence.” (Katılımcı-4).*

Katılımcı cevaplarında genel olarak işin fazlaca vakit almasına bağlı şekilde hayatın merkezinde olduğu açıklanmıştır. Günün büyük bölümünün işyerinde geçirilmesi gerekçe gösterilerek işin hayatın merkezinde olduğu açıklanmaktadır. Bazı cevaplarda ise işine olan düşkünlük, işini fazlasıyla sevme-benimseme veya yüksek iş sorumluluğu duyma gibi unsurlar söylenmiştir. İşin hayatının merkezinde olmadığını içeren bazı katılımcı cevapları şu şekildedir:

*“İşim hayatımın merkezinde değildir. Ailem, sağlığım gibi farklı önceliklerim var ve bu öncelikler benim için hayattaki değerlerimi ifade eder. İçsel sorumluluk gereği ailemi ve özel yaşantımı odağa koymam gerektiğine inanıyorum ve bu değerlerim işten çok daha kıymetlidir.” (Katılımcı-1).*

*“İşim yalnızca bir iş, sevdiğim bir iş fakat ben iş dışında da çok aktif biriyim. Zaten çalışma ortamımız da sohbet muhabbet eşliğinde geçtiği için çok çalışıyormuş gibi de hissetmiyorum.” (Katılımcı-3).*

İşin hayatının merkezinde görmeyen katılımcıların genellikle bir öncelik sırlamasından bahsettiği görülmektedir. İşin ilk önceliği olmaması gerekçe gösterilerek işin hayatının merkezinde olmadığını açıklamışlardır.

#### **4.11. Katılımcıların İşleriyle Olan Bağlarına Yönelik Görüşleri**

İşinle arasındaki bağa yönelik katılımcı cevaplarında 10 kişinin tamamının normal ya da yüksek olduğuna yönelik açıklamalar mevcuttur. İşinle olan bağını açıklayan bazı katılımcı cevapları şu şekildedir:

*“İşle olan bağlılığım çok yüksek ve bunun nedeninin işimi çok sevmem olduğunu düşünüyorum. Mesai olması durumunda neden diye bile sormuyorum çünkü çalışırken çok mutlu oluyorum. Müşteri görüşmelerinde hissettiğim heyecan ilk günkü gibi. Bu pozisyonda çalışmaya başlayalı yaklaşık iki sene olmasına rağmen her görüşmeyi aynı özenle yapıyorum. Hislerimin bu şekilde devam etmesini çok istiyorum çünkü işinizi severek yaparsanız çok daha güzel ilerleme kat edersiniz.” (Katılımcı-2).*

*“Her gün yeni işe başlıyor gibi güne başlayıp hiç şikayet etmeden gittiğimde işime gayet bağlı olduğumu düşüneli yıllar oldu.” (Katılımcı-6).*

*“Bilgi ve tecrübemi paylaşıyorum karşılığında ücret alıyorum.” (Katılımcı-7).*

*“Ben işletme bitirmiştım ve bankacı olmak istemiyordum aslında ama koşullar gereği kendimi bankada buldum. Sonrasında müşterilerle iletişim kurdukça banka bilgileriyle eğitimler alıp donandıkça işime daha fazla*

*bağlandığımı gördüm. Müşterilere dokunmak, bilmedikleri şeyleri onlara öğretmek, en telaşlı anlarında ekonomik açıdan onlara el uzatıp yönlendirmek beni çok mutlu ediyor. İşimle olan bağımlı böyle açıklayabilirim.” (Katılımcı-10).*

İşiyile olan bağına yönelik katılımcı cevaplarında en dikkat çekici unsur, hepsinin normal ve yüksek bir bağıllık olduğunu açıklamış olmasıdır. Diğer yandan katılımcı cevaplarında yüksek bağıllığı olduğunu söyleyen katılımcıların tamamı, bu bağı, işiyile yeteneklerinin uyuşmasından kaynaklı olduğunu gösteren örnekler vermişlerdir. Yalnızca 2 cevapta yetenekle işi bağdaştırılmamıştır ki bu kişiler de normal bir bağıllık düzeyinden bahsetmişlerdir.

#### **4.12. Katılımcıların İşlerinin Ne Kadar Zamanlarını Aldığına Yönelik Görüşleri**

İşlerinin ne kadar zaman aldığına yönelik soruya katılımcıların tamamı çok cevabını vermiştir. Bazı katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

*“Sabah 09.00 akşam 18.00 şeklinde çalışıyorum. Tüm günümü işte geçiyorum ancak bu vakitleri değil daha fazla vaktimi alacak olsaydı da şikayet etmezdim çünkü ben işimi çok severek yapıyorum. Mesaiye kalsam bile aynı motivasyon ile işimi yapmaya gayret gösteriyorum ve bu duygularımın böyle kalmasını diliyorum.” (Katılımcı-2).*

*“İşim yapısı gereği zamanımı çok fazla alıyor. İşin çok zaman alması hayatıma yetişmek için daha fazla çaba göstermemi gerekli kılıyor. İş saatleri içinde zamanımı alması bana sorun olmuyor ancak mesai saatlerinin uzunluğu ve esnek çalışma saatleri beni fazlasıyla bunaltıyor açıkçası.” (Katılımcı-1).*

*“İşim zamanımın çoğunluğunu alıyor. Bizim işimizin niteliği mesai saati bitiminde biter şekilde değil. Mesai saati bitiyor işin ek süreçlerini yapmak gerekiyor. Mesai olarak bakınca da işte geçirdiğim süre çok ama ek süreçleriyle birlikte çok daha fazla zamanımı alıyor.” (Katılımcı-5).*

Katılımcıların tamamı işin çok vakit aldığını söylemektedir ancak katılımcı cevapları incelendiğinde bu durumun açıklamalarında farklı bir unsurla karşılaşmıştır. 10 katılımcının tamamı işin çok vakit aldığını söylese de 6 katılımcı bunun sorun olmadığını belirtmektedir. 4 katılımcı işin vakit almasından memnun değilken 6 katılımcı işin vakit aldığını ancak işlerini severek yaptıkları için bundan rahatsızlık duymadıklarını belirtmişlerdir. Aşağıdaki tablo da bu doğrultuda oluşturulmuştur.

#### **4.13. Katılımcıların İşlerinin Kişisel Yaşam Hedefleriyle İlişisine Yönelik**

##### **Görüşleri**

İşin kişisel yaşam hedefleriyle ilişki olma durumuna 5 katılımcı ilişkili, 5 katılımcı ilişkili değil yönünde cevap vermiştir. İşin kişisel yaşam hedefiyle ilişkili olduğunu içeren bazı katılımcı cevapları şöyledir:

*“Bankanın bizim için çizdiği kariyer yolu içinde belli eğitimler alıyoruz. Bu eğitimler ile hem geliyoruz hem de kendi yaşam hedeflerimin ne olduğunu anlar hale geliyoruz. Banka, verdiği eğitimlerle bize yaptığı yatırımlar ile kendi hedefleri ile bizim hedefler arasında bağ kuruyor.” (Katılımcı-5).*

*“Yaşam hedefin yaptığın ve dahil olduğun işi iyi derecede bilip yapmaktır. O yüzden yaptığım iş beni göstermektedir. O yüzden önemlidir.” (Katılımcı-7).*

Kişisel yaşam hedefleriyle işini ilişkili gören katılımcı cevaplarında münferit açıklamalar mevcuttur. Kimisi işinin yaşam hedeflerini beslediğini düşünürken bazıları da işini kendisiyle özleştirmekte ve bu doğrultuda açıklamalar gerçekleştirmektedirler. İşle yaşam hedefleri arasında ilişki görmeyen bazı katılımcı cevapları şöyledir:

*“Kişisel yaşam hedeflerimle işim arasında mental bir bağ yok, yalnızca maddiyat diyebilirim.” (Katılımcı-4).*

*“Kişisel yaşam hedeflerim arasında işle ilgili bir hedef yok. Yurt dışında yaşamak, kendimi daha fazla geliştirmek, yeni yerler görmek gibi şeyler var. Mental olarak kendimi daha rahat hissedeceğim yerlerde olmak istiyorum ve işimle kişisel yaşam hedeflerim arasında hiçbir alaka yok. Yaptığım işten dolayı istediklerimi gerçekleştirebilmem hiç mümkün değil. İşim için kıvılcıktan durmam gerekiyor ve çok yüksek stres altında çalışıyorum.” (Katılımcı-10).*

İşle yaşam hedeflerini ilişkili görmeyen katılımcı cevaplarında ortak açıklamalar bulunmaktadır. İşle yaşam hedefleri arasında ilişki kurmayan katılımcıların tamamı, işin maddi boyutuyla bağ kurmakta ve işini profesyonel düzeyde sürdürmektedir.

#### **4.14. Katılımcıların İşlerinin Kendilerine Göre Önemli Olma Düzeyine Yönelik**

##### **Görüşleri**

Kendilerinin işlerini ne derece önemli gördükleri sorusuna katılımcıların 9'u önemli, 1'i önemli değil cevabı vermiştir. İşinin önemli olduğunu söyleyen bazı katılımcı cevapları şu şekildedir:

*“İşim benim için önemli. Şöyle açıklayabilirim ki insanları destekleyen bir iş yapıyoruz. Çok yoğun ve yorucu da olsa mesaiye de kalsak hedefi tamamlamayı ve başarılı olmayı önemsiyorum.” (Katılımcı-3).*

“İşim benim için çok önemli. 24 saatlik bir günün 7-8 saatini uyuyarak geçiyorsak ve uyuduğumuz kadar süreyi işte geçiriyorsak bu kadar büyük zaman ayrılan bir faaliyet sevmeden yapılmaz. Herkes işini mutlaka severek yapmalı. Severek yapmadığımız takdirde mutlu bir hayat süremiyoruz. Mutlu bir hayat süremediğimizde verimli çalışmamız da mümkün olmuyor. Ben işimi severek yapıyorum ve severek yaptığım bir işim olduğu için çok mutluyum. Bu sebeplerle işim hayatımda büyük bir öneme sahip.” (Katılımcı-4).

“Benim açımdan son derece önemlidir. Finans alanında faaliyet gösteren bir şirkette çalışmaktayım. Aldığım eğitime paralel bir sektörde çalışmak, ekonominin temel dinamiklerini takip etmek, çalıştığım sektörün ekonominin önemli bir parçası olması sebebiyle oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı-8).

“İşim 10 üzerinden değerlendirecek olursam 7 veririm. Örneklere gelirsek şu an bulunduğum yerde işimin önemli olduğunu günden güne daha iyi anlıyorum. Her ne kadar stresli bir iş olsa da yüksek bilgi donanımına sahibim en azından kendi birimimle ilgili. Daha çok bilgi ve deneyim sahibi oldukça zaten bankam bunu görüyor ve terfilerle ödüllendiriyor ya da hediyeler gönderiyor. Böylece işim daha da önem kazanıyor. Daha çok insana ulaşabilmek, daha doğru bilgilerle başkasının hayatına dokunmak gibi şeyler. Herkes bir şekilde para kazanır ama önemli olan mutlu olabilmek, var olduğunu hissedebilmek, ben şu an bu sektörde ve işimde var olduğumu hissediyorum. Bu nedenle işim önemli ama neden 10 üzerinden 7 çünkü her şeyim demek değil iş.” (Katılımcı-10).

Yaptığı işi önemli bulan katılımcı cevaplarının münferit açıklamalara dayalı olduğu görülse de pek çok cevapta katılımcılar işin niteliklerine bağlı önem örnekleri vermişlerdir. Bankacılık ve finans sektöründe bir iş yapmaları sebebiyle işlerini önemli bulduklarına yönelik açıklamalar yoğunluktadır. İşinin önemli olmadığını düşünen bir katılımcının cevabı ise şu şekildedir:

“İşimin yeteneklerime uygun olduğunu düşünsem de hayalimdeki kariyere hiç uygun değil. Bu nedenle manevi getirisi kadar maddi getirisini de göz önünde bulundurarak işime bakış açımı oluşturuyorum. Bu kadar iyi gelir sağlamasa yine de bu kadar pozitif bir tutumum olur muydu bilmiyorum (gülücükler).” (Katılımcı-1).

İşinin önemli olmadığını açıklayan katılımcı cevabında görüldüğü üzere kişinin işine yönelik tutumu pozitif yönlüdür. İşine yönelik pozitif yaklaşımın maddi kazanımdan kaynaklandığını belirten katılımcı işinin önemli olmasına yönelik fikrini maddi kazanıma göre oluşturduğunu söylemiştir. İşin kendisini önemli bulmamış olduğu cevaptan anlaşılmaktadır.

#### **4.15. Katılımcıların İşlerinin Hayatınızdaki En Büyük Mutluluk Kaynağıyla**

##### **Alakasına Yönelik Görüşleri**

İşinin hayatındaki en büyük mutluluk kaynağıyla alakasına yönelik olarak 5 katılımcı alakalı, 5 katılımcı alakalı değil cevabını vermiştir. Hayatındaki en büyük mutluluk kaynağıyla işini alakalı gören birkaç katılımcı cevabı şu şekildedir:

“İş herkes tarafından bir sorumluluk olarak görülse de bence uzun vakitlerin geçirildiği bir süreç olarak insanın yaşamının bir parçasıdır. Bu nedenle işe yalnızca sorumluluk yerine severek yapılacak bir eylem gözüyle bakarsanız işin kendisi bir mutluluk kaynağına dönüşür. Hayatımda bir işe yaramaktan, başarılı hissetmekten, birileriyle yardımlaşarak ilerlediğim bir örgüte mensup olmaktan çok mutlu olduğumdan iş en büyük mutluluk kaynağımın tam kendisi olmakta.” (Katılımcı-2).

“Hayattaki en büyük mutluluk insanlara yardım etmektir. Hani bir laf var ya Allah razı olsun, bunu duyunca yüzümde gülücükler açıyor. İşimle de şöyle alakası oluyor; bizi dönem dönem belli yaşın üstündeki müşterilerimiz arayabiliyor. Zaman değişiyor, teknoloji değişiyor tabi ki onlar da bu şartlara uyum göstermekte zorlanabiliyorlar. Yaşlı müşterileri anne babamın yerine koyup öyle işlem yapıyorum. Onlara sakın şekilde yardımcı olarak işlem yapıyorum. Onlar da ilk başta işlemi yapamazlar zannediyorlar ama benim yapıcı ve ılımlı tavrımı gördüklerinde biraz daha cesaret kazanıyorlar. Siz yapamıyorsunuz demiyorum. Siz yapabilirsiniz ben size destek olabilirim sizden ricam şunları yapmanız diyorum. Aslında bu sayede onların kendine güveni artıyor ve onları mutlu etmek beni de mutlu ediyor.” (Katılımcı-5).

Hayatlarındaki en büyük mutluluk kaynağı ile işi alakalı gören katılımcılar, mutluluk kaynağı ile iş arasındaki alakaya, kendi kişisel değerleriyle işin uygunluk düzeyine yönelik örnekler vermişlerdir. Hayatındaki en büyük mutluluk kaynağı ile iş arasında alaka görmeyen bazı katılımcı cevapları ise aşağıdaki gibidir:

“Hayatımdaki en büyük kaynağı benim yetiştirdiğim kişilik, ailem ve sağlığımdır. Daha önceki sorularda da önceliğimi oluşturan değerlerin farklı olduğunu söylemiştim. Önceliğim bunlar ve işim her zaman bunlardan sonra gelir, yani işimle mutluluk kaynağımın pek de alakası yok. İşim iyi gelir getiriyor, yeteneklerimi besliyor fakat çalışma saatleri uzun ve esnek. İyi yönetilen bir örgüt olmasa çok fazla sorun yaratacak bir çalışma şekli.” (Katılımcı-1).

“Yaşam hedeflerimle kariyer hedeflerim arasında bağ olabilir ama en büyük mutluluk kaynağı ile iş arasında doğrudan bağlantı kurulamaz. İşinizde mutluyunuz bu hayatınıza bir mutluluk katar fakat hayatımdaki en büyük mutluluk kaynağı dersiniz bu farklı bir şeydir. Hayattaki en büyük mutluluk kaynağı ideallerle ve önceliklerle ilgilidir. Benim en büyük önceliğim kendim. İdeallerim ise fikirsel düzeyde şeyler, maddi dünyayla alakalı değil.” (Katılımcı-9).

Hayatındaki en büyük mutluluk kaynağı ile iş arasında alaka kurmayan katılımcılar, mutluluk kaynaklarını kendi kişisel yaşam öncelikleriyle açıklamış ve işi bu denklemde bir yere koymadıklarını belirtmişlerdir. Tıpkı hayatındaki en büyük mutluluk kaynağı ile iş arasında alaka kuran katılımcılar gibi alaka kurmayan katılımcılar da kişisel değerleriyle ilgili örnekler üzerinden açıklamalar yapmışlardır.

#### 4.16. Katılımcıların İşlerinin Kimlikleriyle İlişkisine Yönelik Görüşleri

Kimlikle iş arasındaki ilişkiye yönelik olarak 6 katılımcı işinin kim olduğunu gösterdiğini, 4 katılımcı kimlikle iş arasında ilişki olmadığını açıklamıştır. Kimliğiyle iş arasında ilişki kuran bazı katılımcı cevapları şöyledir:

*“İşim beni ben yaptı. Normalde çok hiperaktif ve çocuksu bir yapım vardır ancak iş yerinden içeri girdiğim anda kendime derim ki sen artık bankacısın, bu olgunlukta davran. Yetişkin kimliğimi oluştururken işim çok büyük rol oynadığı için kimliğimle işi ayrı tutamam.”* (Katılımcı-2).

*“Evet. İşim kim olduğumu bana gösterir sabır, istek ve inanç buna paralel olarak kimliğimle ilgilidir. Kurum kültürüne uyumlu çalışma prensiplerim olduğundan işim ile uyumlu olduğuma kanaatindeyim.”* (Katılımcı-6).

İşyle kimliği arasında ilişki kurduğunu söyleyen katılımcı cevaplarında genel olarak kişisel özelliklerin iş süreçlerinde açığa çıktığına yönelik açıklamalara mevcuttur. Kişilerin iş yapma şekillerinin kimlikleri tarafından etkilendiğine yönelik açıklamalar yoğunluktadır. İşinin kimliğiyle ilişkili olmadığını söyleyen birkaç katılımcı cevabı şu şekildedir:

*“İşimiz kim olduğumuzu göstermez.”* (Katılımcı-4).

*“İşimiz kim olduğumuzu göstermez. Bankanın belli kuralları var ve biz o kurallara uygun bir görünüm yansıtıyoruz. Bu nedenle kimlikle iş arasında bir alaka yok.”* (Katılımcı-5).

*“İşimizin kim olduğumuzu net olarak göstermez ancak iş yapımız şeklimiz kim olduğumuza dair önemli ipuçları verebilir. Ancak bu konuda kısmen evet yanıtı veren biri olarak; doğamız gereği belirli alışkanlıklar ve kazanımlar ile şekillenen ve bunlar çerçevesi içinde yaşayan bireyleriz; bu yüzden alışkanlıklarımız ve kendimize ait temel davranış unsurlarından bağımsız olmamız düşünülemez. Hal böyle olunca temel kişilik özelliklerimiz meslek seçimlerimizi ve çalışma modellerimizi de etkilemekte olduğunu düşünüyorum.”* (Katılımcı-8).

İşyle kimliği arasında ilişki kurmayan katılımcı cevaplarının münferit olduğu görülmektedir.

#### 4.17. Katılımcıların İşlerine İlgili Düzeyine Yönelik Görüşleri

İşlerine ilgi düzeyine yönelik soruya 9 katılımcı işine yönelik ilgisinin yüksek, 1 katılımcı düşük olduğu cevabını vermiştir. İşine ilgisinin yüksek olduğunu söyleyen bazı katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

*“İşimi severek yaptığım için normal bir işi yapmaktan daha fazla ilgiliyim. Sosyal yaşantımda dahi bankamla ilgili olayları övünerek anlatıyorum. Buna ek olarak şirketimi anlatırken sanki karşımda müşteri varmışçasına bir pazarlamayla açıklıyorum. İşyle ilgili olmayan kimse, şirketini böyle olumlu şekilde pazarlamaz.”* (Katılımcı-3).

*“Bankacılık sektörü, çalışanlarına iş bilgisi ile aslında kendi finansal yaşamlarında işlerini kolaylaştıracak bilgileri de öğretir. Müşterilere hizmet verirken kendi hayatıma yönelik de çok şey öğreniyorum. Doğal olarak finansal alana bir ilgi oluşuyor. Aslında olan bir ilgi alanıma iş hitap etmiyor, iş, yeni bir ilgi alanı yarattı.” (Katılımcı-5).*

*“10 üzerinden 7 kadar işimle ilgiliyim diyebilirim. Bence işkolik değilseniz bir iş insanın hayatında maksimum bu kadar yer tutar.” (Katılımcı-7).*

*“İşimle gayet ve yeterince ilgiliyim. Verilen tüm işlerin layıkıyla sonuçlandırılacağı kadar ilgiliyim.” (Katılımcı-10).*

İşine olan ilgi düzeyini yüksek olarak açıklayan katılımcılar genel olarak sektörel ve işin niteliklerine yönelik açıklamalar yapmışlardır. İşiyile ilgi düzeyini düşük olarak açıklayan 1 katılımcının cevabı ise aşağıdaki gibidir:

*“Dediğim gibi işim benim hayattaki önceliklerimden biri değil. İyi gelir getiriyor, yeteneklerime uygun, sektördeki iyi kurumlardan birinde çalışıyorum ve beni mutlu ediyorlar. Bunun dışında işimle kurduğum özel bir bağ olduğunu düşünmüyorum.” (Katılımcı-1).*

İşiyile bağını düşük tanımlayan bir katılımcının cevabında görülüyor ki kişi, işiyile bir bağ kurmamıştır. İşine yönelik bakış açısı profesyonel ve gelir odaklıdır. İşiyile özel bir bağ kurmadığını belirten katılımcı, işine yönelik diğer pozitif bulduğu unsurları açıklamış ancak bunların özel bir bağı getirmediğini eklemiştir.

#### **4.18. Katılımcıların İşlerine Yoğunlaşma Düzeyine Yönelik Görüşleri**

İşlerine yoğunlaşabilmelerine yönelik soruya katılımcıların tamamı yoğunlaşabildikleri yönünde cevap vermiştir. Bazı katılımcı cevapları aşağıdaki gibidir:

*“İşime tam olarak yoğunlaşabiliyorum ve en büyük kaynağı da severek yapıyor olmam.” (Katılımcı-4).*

*“İşime tam anlamıyla tamamen yoğunlaşabiliyorum. Bunun nedeni olarak da işimi sevmemi görüyorum. Yoksa çalıştığımız işin gerekleri gayet zor. Hedefler, kotalar gibi. Ama ben işimi sevdiğim için hedefleri ve kotaları tamamlamak adına çok yüksek çaba gösteriyorum. Hatta hedefleri tamamladıktan sonra dahi üstüne bir şeyler koymaya çalışıyorum.” (Katılımcı-3).*

*“İşime tamamıyla yoğunlaşabiliyorum. En büyük kaynağım işimde mutlu olmam. İşimde mutluyusam tamamen yoğun olabilirim. Ayrıca yoğunlaşacağım nitelikli bir iş ortamı da sağlıyor.” (Katılımcı-10).*

*“İşime yoğunlaşma noktasında motivasyonum tam. Çünkü ısıyı severek yapıyorum, bağlı olduğum yöneticilerimin ve ekip arkadaşlarım ile mutlu bir ortamda çalışıyorum. Ayrıca ilgi alanıma ve eğitimime paralel bir mesleği icra etmek ise beni kişisel gelişime odaklanmaya ve sürekli gelişim prensibi ile çalışmaya katkı*

*sağlıyor. Tüm bunlar beni işimi severek ve yüksek motivasyon ile çalışmam noktasında heyecanlandırıyor.”*  
(Katılımcı-8).

Katılımcıların tamamı işlerine tam olarak yoğunlaşabildikleri cevabını vermiştir. Bu noktada oldukça önemli bir bulguya rastlanmıştır. Tüm katılımcı cevaplarında işlerine tam olarak yoğunlaşabilmelerinin gerekçesi olarak işlerini sevmeleri yer almıştır. Katılımcıların tamamı işlerini sevdikleri için tam olarak yoğunlaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı cevaplarında birbiriyle kesişen bazı ortak noktalar olduğuna rastlanmıştır. Cevaplardaki bazı ortaklıkları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Banka çalışanlarını takdir etme, başarıları kutlama, ödül, terfi konularında memnun etmiş görünmektedir. Cevapların çok büyük kısmında önemli günlerde gönderilen hediyeler, başarı kutlamalarındaki hediyeler, ödüller, terfiler, takdir etmelerden bahsedilmiştir. Banka maddi ve manevi ödül-terfi sistemini başarılı uygulamaktadır.
- Tüm çalışanlar zor günlerinde büyük bir anlayışla karşılaştıklarına dair türlü örnekler vermişlerdir. Doğum izinleri, hastalık izinleri, ailevi sorunlarda izin, maddi destek gibi uygulamalara yönelik deneyimler çoğunlukla paylaşılmıştır.
- Çalışanlar özellikle 2020 KOVİD pandemi döneminde maddi ve manevi olarak örgütleri tarafından desteklendiklerine yönelik yoğun beyanlarda bulunmuşlardır.
- Katılımcıların büyük çoğunluğu, insan iletişimini seven, konuşkan kişiler olmaları ve buna bağlı olarak işlerinin bu yetenekleri gerektirmesinin onları motive ettiğinden bahsetmiştir.
- Katılımcılar, bir personel olarak özellikle finansal konularda bilgi, güç ve yetki sahibi olmalarının getirdiği edinimlerden memnundur ve bu memnuniyete bağlı olarak işlerini önemli ve yapmaya değer görmekteledir. Üst pozisyondaki kişilerin bunu daha sık vurguladığı saptanmıştır.
- Katılımcıların biri dışında kalanı, işlerinin çok zaman aldığını ancak bunun negatif bir sonuç getirmediğini ifade etmişlerdir. Verdikleri örneklerden anlaşıldığı kadarıyla bu fikre katılanların çoğunluğu işin gereklerinin kendi yetenekleri ile uyumlu olması nedeniyle işteki zamanı yalnızca çalışmak olarak görmemektedir. İşteki zamanı eğlenceli geçirmeleri ve bunu gönüllü olarak yapmaları uzun mesai saatlerini negatif bir iş gereği olmaktan çıkarmaktadır.
- Soruların genelinde verilen cevaplar işin gereklerinin kişilerin yetenekleriyle uyumlu olmasının yarattığı pozitif sonuçları işaret etmektedir.

- katılımcıların örnek verdikleri deneyimlerde şirket içi iletişimlerin kuvvetli, hızlı ve akıcı olduğu saptanmıştır.
- Katılımcıların, deneyimlerinde sıkça liderlerinden (pozitif yönlü) bahsettikleri tespit edilmiştir.
- Kurumun politikalarına yönelik pozitif eğilim oldukça yüksek saptanmıştır. İşe adanma ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
- Çalışanların hepsi işin nitelikleriyle kendi yeteneklerinin uyumlu olduğunu beyan etmiştir.

## SONUÇ

Banka çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek ve işe adanmasını inceleyen bu çalışmada, yapılan nitel analiz sonucunda banka çalışanlarının örgütsel desteği ve işe adanmayı nasıl algıladıklarına odaklanılmıştır. Katılımcı görüşlerinin bazı noktalarda ortaklıklar göstererek belli bir yöne eğilim yarattığı görülmüştür. Bu genel eğilimlere göre banka çalışanlarının örgütleri tarafından desteklendikleri algıları mevcuttur ve işe adanmış oldukları görülmektedir. örgütsel desteği ve işe adanmayı nasıl algıladıklarına yönelik eğilimlerin ilki bankanın ödül ve terfi sistemine yöneliktir. Katılımcıların çoğu önemli günlerde gönderilen hediyeler, başarı kutlamalarındaki hediyeler, ödüller, terfiler, takdir etmelere yönelik örnekler vermişlerdir. Banka çalışanlarını takdir etme, başarıları kutlama, ödül, terfi konularında memnun etmiş görünmektedir. Maddi ve manevi ödüllendirme politikalarının etkin çalıştığına yönelik eğilim, bankanın örgütsel desteği başarıları kutlama, ödüllendirme ve terfi üzerinden sağladığını düşündürmektedir.

Katılımcıların cevaplarında verdikleri en göze çarpan örneklerden biri de zor günlerinde gördükleri maddi ve manevi desteklere yöneliktir. Tüm çalışanlar zor günlerinde büyük bir anlayışla karşılaştıklarına dair türlü örnekler vermişlerdir. Doğum izinleri, hastalık izinleri, ailevi sorunlarda izin, maddi destek gibi uygulamalara yönelik deneyimler çoğunlukla paylaşılmıştır. Örgütün çalışanlarına yönelik sosyal destek uygulamalarının olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda sosyal destekler sağlayarak kurumun, örgütsel destek algısı oluşturduğu anlaşılmaktadır.

2020 yılında Çin'den başlayarak dünyaya yayılan Covid-19 pandemisinde gerek Türkiye gerekse tüm dünya çok kötü etkiler almıştır. Toplumsal, sosyal, ekonomik her anlamda sarsıcı etkiler bırakan pandemi döneminde kurumların çalışanlarına yönelik davranışları büyük önem taşımıştır. Küresel ekonomilerin sarsıldığı bu dönemde şüphesiz her kurum, az ya da çok

etkilenmiştir. Kurumun çalışanına yönelik desteğinin yüksek düzeyde önem taşıdığı bu çevre şartlarında katılımcıların tamamı kurumu tarafından maddi ve manevi olarak desteklendiğini açıklamıştır. Pandemi, ekonomi başta olmak üzere sosyal, toplumsal yaşamı, yaşam alanlarını, günlük yaşamı ve hatta insan ilişkilerini dahi yüksek düzeyde etkilemiştir. Pandemi döneminde insanlar yeni bir yaşam şekliyle tanışmış ve alışkanlıkları, günlük yaşam rutinleri değişmiştir. Bu değişimler işletmeleri de etkilemiştir. Bu denli büyük bir değişim içindeyken katılımcıların tamamının bu dönemde maddi ve manevi olarak tatmin edici biçimde desteklendiklerini söylemeleri algılanan örgütsel desteğe yönelik önemli bulgular içerir. Kurumun kendisi de zorlu şartlarla çevrili iken çalışanlarını desteklemiş olmasının çalışanların örgütsel destek algısına kuvvetli pozitif yansımalar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Özellikle katılımcıların tamamının başka sorulara verdikleri örneklerde de pandemi dönemi desteklere ilişkin deneyimler bulunması algılanan örgütsel desteğe yönelik önemli göstergeler sunmaktadır.

Katılımcı cevaplarında algılanan örgütsel destek ile işe adanmayı belirleyen önemli bulgular da saptanmıştır. İşe adanmada kişinin nitelikleri önemli bir belirleyendir. Algılanan örgütsel destekte ise işin nitelikleri önemli bir faktördür. Katılımcıların büyük çoğunluğu kendi yetenekleri ile işlerinin ne derece uyumlu olduğundan bahsetmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu, insan iletişimini seven, konuşkan kişiler olduklarını söylemişlerdir. Bu özelliklerine bağlı olarak işlerinin de bu nitelikleri barındırmasını avantaj olarak gördüklerini açıklamışlardır. Kişisel yetenekleri ile işlerinin gerektirdiği niteliklerin uyumlu olmasının artı bir uyum ve kolaylık yaratarak motive edici bir unsura dönüştüğünü açıklamışlardır. Katılımcıların çoğunun aynı unsuru farklı örneklerle deneyimlemiş olması kişi nitelikleri ile işin gereklerinin tesadüfen uyumlanmadığını düşündürmektedir. Kurumun, bir politika izleyerek işin gereklerine uygun kişi niteliklerine özellikle dikkat ederek istihdam sağladığı düşünülebilir. Yapılan işin yüksek insan iletişimi, iyi iletişim kabiliyeti, sosyallik ve dışa dönüklük gibi özellikler gerektirmesi ve işi yapanların konuşmayı seven, sosyal, dışa dönük, iletişim becerileri yüksek kişiler olması kurumun buna yönelik politikalar izlediğini göstermektedir. O halde kurum, işin gerekleri ile kişilerin niteliklerini uyumlaştırarak algılanan örgütsel destek ve işe adanmaya hizmet etmektedir. Kurumun örgütsel destek algısını olumlu yansıtmak ve işe adanmayı sağlamak için uyguladığı politikanın olumlu geri dönüşler getirdiği anlaşılmaktadır.

Kılıçaslan ve diğerleri (2022), tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel

desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif açıklayıcı etkisinin olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kişiliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu saptamışlardır. Kişiliğin işe adanma ve algılanan örgütsel destek üzerinde aracı rol oynaması bu çalışmanın elde ettiği bulgular açısından oldukça önemlidir. Literatürde bahsedilen örgütsel desteğin çalışanın algısı olması yönüyle subjektif özellikler içermesi durumu ile işle kişi arasında kurulan bağın kişiye ve duruma özgü nitelikler barındırması Kılıçaslan ve diğerlerinin (2022) elde ettiği sonuçlarla açıkça ortaya konmuş olmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada işin gerekleri ile kişinin özelliklerinin uyumlu olmasının işe adanmayı sağladığı tespit edilmiştir. kişilik özelliklerine uyumlu bir işte çalışmanın başarı ve performans gibi göstergelere yaratmada kolaylık sağladığı gözlenmiştir. Kişiliğin algılanan örgütsel destek ve işe adanma arasında aracı rolünün olduğuna yönelik araştırma sonucu, bu çalışmanın sonuçlarını kuvvetli biçimde desteklemektedir.

Işık ve Kama (2018), çalışanların örgütsel destek algılarının iş performanslarına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü araştırdıkları çalışmada nicel araştırma deseni ve yapısal eşitlik modeli kullanmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel desteğin, işe adanmışlık ve işgören performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin, fiziksel adanmışlığın kısmi aracı etkisiyle işgören performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel desteğin işe adanma üzerinde etki saptaması yönüyle benzerdir. Bu çalışmada bankacılık sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin işe adanmalarını uzun mesai saatlerinin çalışanlar açısından sorun olmaması, esnek çalışma saatlerini sorun etmemeleri, gönüllü ek katkılar sunmaları şeklinde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Işık ve Kama'nın (2018), algılanan örgütsel destekle işe adanmanın fiziksel boyutunda etki tespit olmaları destekler bir sonuç üretmektedir. Diğer yandan Işık ve Kama'nın işgören performansının işe adanma ve algılanan örgütsel destekten etkilendiğine yönelik elde ettiği sonuç, literatürde sıkça vurgulanan algılanan örgütsel desteğin ve işe adanmanın pozitif örgütsel çıktıları artırdığı yönündeki varsayımı kanıtlar niteliktedir.

Diğer bir çalışmada Meriç ve diğerleri (2019), Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişler ve öğretmenlerin işe adanmışlıklarının %14,7 oranında algılanan örgütsel destek düzeylerine bağlı olduğunu belirlemişlerdir. Elde ettikleri sonuç bu çalışma ile büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır.

Benzer bir çalışma Özdemir ve diğerleri (2019) tarafından algılanan örgütsel destek ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünü incelemek amacıyla

yapılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerindeki etkisinde örgüte güven ve yöneticiye güvenin kısmi aracı etkisi olduğu saptanmıştır. Güven ve yöneticiye güvenin aracılık rolü ile algılanan örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluğa etki etmesi bu çalışma açısından önemlidir. Çalışmaya tutkunluk ve işe adanma benzer kavramlardır ve hatta sıkça karıştırılırlar. Farklı yönleri bulunsa da güven ve yöneticiye güven, algılanan örgütsel destek ile çalışmaya tutkunlukta aracı rolünde etkili ise güven, yöneticiye güven ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilinti açıklanmış olur. Literatürde işe adanmada açısından güvenin önemli olduğu açıklanmıştır. O halde bu bağlantı bu çalışmada elde edilen liderliğe ilişkin sonuçları açıklamaktadır. Çalışmada banka çalışanlarının liderleri tarafından desteklendikleri, liderlik tarzlarının yapıcı ve düzeltici olmasının çalışanları etkilediği ve tüm katılımcıların liderleriyle olan iyi iletişimlerinin onları olumlu etkilediği sonuçları elde edilmiştir. Güven, yöneticiye güven ile algılanan örgütsel destek arasında ilinti kuran araştırma sonucu bu bulguları pekiştirmesi bakımından önemlidir.

İşe adanmayı sağlayan faktörlerden birinin kişinin yaptığı işi önemli ve yapmaya değer bulması olduğu literatürde sıkça vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarında ise bu yönde bazı bulgular elde edilmiştir. Katılımcılar, bir personel olarak özellikle finansal konularda bilgi, güç ve yetki sahibi olmalarının getirdiği edimlerden memnundur ve bu memnuniyete bağlı olarak işlerini önemli ve yapmaya değer görmektelerdir. Üst pozisyondaki kişilerin bunu daha sık vurguladığı saptanmıştır. Bu araştırma bulgusunda iki önemli husus dikkat çekicidir. İlki kişilerin işleri sebebiyle edindikleri bilgi, güç ve yetkiden memnun olmalarıdır. Kişilerin bu yöndeki memnuniyetleri hem işlerini önemli bulduklarını göstermektedir hem de işlerinin kişisel olarak da gelişimlerine katkı sağladığına inandıklarını açıklamaktadır. İşe adanmanın belirleyenleri hatırlanacak olursa işi yapmaya değer bulmanın işle kişi arasında bağ kurmayı sağladığı görülecektir. Katılımcıların işleriyle ilgili bu yöndeki açıklamaları cevaplarda sıklıkla görülmüştür. İşe adanmanın belirleyeni olarak işi yapmaya değer bulma faktörünün çalışanlarda işe adanma sağlamış olduğu düşünülebilir. Diğer yandan algılanan örgütsel desteğin belirleyenleri hatırlanacak olursa örgütün çalışanlarına sunduğu kişisel gelişim fırsatlarının örgütsel destek yaratmada önemli olduğu görülecektir. Bankacılık sektörü çalışanlarının işin doğası gereği bankacılık sektör bilgileriyle donatılması onlara kişisel gelişim olarak dönüt sağlamaktadır. Katılımcılar ise edindikleri sektörel bilgilerden memnun olduklarını, bu bilgilerin yalnızca çalışma yaşamında katkı sağlamadığını ve hayata dair önemli bilgiler edindiklerini vurgulamışlardır. Anlaşılmaktadır ki katılımcılar edindikleri bankacılık ve finans bilgisinden oldukça memnun olmakla birlikte katılımcıların bu

memnuniyeti hem işlerine hem de kurumlarına karşı pozitif tutumlar, düşünceler ve davranışlar olarak geri dönmektedir. İşin çalışanlara sunduğu sektör bilgisi, bu bilgilere dayalı olarak elde edilen güç ve kurumun sunduğu yetkilerin işe adanma ve algılanan örgütsel desteğe katkı sağladığı görülmektedir. Diğer yandan kurum, bankacılık sektörünün doğası gereği çalışanlarını yetiştirmek ve daha üst sektör bilgisiyle donatmak durumundadır. Bunu da eğitimler aracılığıyla sürdürmektedir. Kurum, çalışanlarına eğitimler vererek işe adanma ve algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Çalışanların finansal bilgi, güç ve yetki elde etmekten memnun olmaları ve üst iş pozisyonlarında bu memnuniyetin daha yüksek olması şeklinde elde edilen araştırma bulgusunun ikinci önemli yanı ise üst pozisyonlardaki kişilerin bilgi, güç, yetki memnuniyetinin daha fazla olmasıdır. Üst pozisyonlardaki kişilerin sektör ve iş bilgileri daha yoğundur. Bu yoğun bilgi daha fazla güç ve yetki getirmektedir. Böylece bankacılık sektöründe üst basamaklarda çalışanlar daha yoğun bilgi, güç ve yetki kullanabilmektedir. Üst yönetim pozisyonundaki kişilerin sektör bilgisine daha hakim olmaları onları daha yüksek memnuniyet düzeyine getirmektedir. İşin gereklerine bağlı sağlanan bilgiye erişim ve bunun kişilere katkısı yüksek olmalıdır ki daha yoğun bilgi, güç ve yetki kişileri daha memnun etmektedir. Bankacılık sektör bilgisine dayalı finansal bilgi, güç ve yetkinin çalışanlara katkısı ve bundan sağladıkları edininin yüksek olduğu ve bu nedenle üst pozisyonlarda daha yüksek memnuniyet yaşandığı anlaşılmaktadır. O halde banka çalışanlarının en büyük edinimlerinden biri kıymetli bilgiler edinmeleri ve bunu hayatlarının her alanında kullanabilmeleridir. Bu husus, işlerine ve örgütlerine yönelik bakış açılarına da olumlu yansımaktadır. Önemli bilgiler edinmeleri ve bunu hayatlarına adapte etmelerine bağlı olarak çalışanların işe adanma ve örgütsel destek algılarının olumlu etkilendiği anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları içinde önemli sayılabilecek bir diğer husus, işin çok vakit alması fakat katılımcıların büyük çoğunluğunun bunun sorun olmadığını ifade etmesidir. 10 katılımcıdan yalnızca 1 tanesi işin çok vakit almasının sorun olduğunu belirtmiş diğerleri aksi yönde açıklamalarda bulunmuştur. Verdikleri örneklerden anlaşıldığı kadarıyla bu fikre katılanların çoğunluğu işin gereklerinin kendi yetenekleri ile uyumlu olması nedeniyle işteki zamanı yalnızca çalışmak olarak görmemektedir. İşteki zamanı eğlenceli geçirmeleri ve bunu gönüllü olarak yapmaları uzun mesai saatlerini negatif bir iş gereği olmaktan çıkarmaktadır. Bu bulguda tezat gibi görünen iki unsur, işe adanma ve örgütsel destek algısıyla ilgili önemli göstergelere işaret etmektedir. İşin çok vakit alması, esnek çalışma saatleri, aniden gelişen mesailer ve yoğun iş süreçleri genellikle çalışanların hoşnut olmadığı iş koşullarıdır.

Katılımcılar bu tür iş koşullarının olduğunu belirtmiştir. Tezat olan ise bu durumdan rahatsız olmadıklarını özellikle vurgulamalarıdır. Genel olarak arzu edilmeyen iş koşullarında çalışmakta fakat bundan memnuniyetsizlik duymamaktalar. Bunun sorun olmamasına gerekçe olarak işlerini sevmeleri ve ofislerinin sıkıcı olmamasını göstermişlerdir. 10 katılımcıdan 9'u işin çok vakit aldığını, yorucu olduğunu, esnek çalışma saatleri olduğunu, ani mesailerin oluşabildiğini fakat bunun sorun olmadığını çünkü işlerini severek yaptıklarını ve ofis ortamının eğlenceli olduğunu söylemiştir. İşlerini severek yapmaları işe adanmış olduklarını çok açıkça göstermektedir. İşe adanmanın tanımı gereği kişi, yüksek iş sorumluluklarını gönüllü olarak yerine getirir. Açıkça görülmektedir ki çalışanlar yüksek sorumluluk gerektiren iş konularını gönüllü olarak yerine getirmektedir. Diğer yandan ofisin eğlenceli olmasına yönelik yaptıkları açıklamalar gösteriyor ki kurum, sağladığı çalışma koşulları ile uygun bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Yaratılan bu uygun çalışma ortamı çalışanlarda olumlu etkiler meydana getirmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda; işin gereklerinin kişi yetenekleriyle uyumlu olması, çalışanların işlerini sevmeleri, ödül-terfi sistemlerinin etkin olması, liderlik tarzının destekleyici olması, sosyal destek uygulamalarının çalışan ihtiyacına cevap vermesi, kişisel gelişim fırsatlarının çok olması, maddi ihtiyaçların kurum tarafından kişisel ve örgütsel düzeyde desteklenmesi, çalışanların kararlara katılması, güç ve yetki paylaşımı ile personel güçlendirmenin uygulanmasına yönelik göstergeler görülmektedir. Kurum uyguladığı bu politika ve uygulamalar ile örgütsel destek algısı yaratırken işe adanmayı da destekleyen bir ortam sağlamaktadır. Bu araştırmaya katılan banka çalışanlarının yüksek düzeyde işe adanmış oldukları ve örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Soruların genelinde verilen cevaplar işin gereklerinin kişilerin yetenekleriyle uyumlu olmasının yarattığı pozitif sonuçları işaret etmektedir. Katılımcıların örnek verdikleri deneyimlerde şirket içi iletişimlerin kuvvetli, hızlı ve akıcı olduğu saptanmıştır. Katılımcıların, deneyimlerinde sıkça liderlerinden (pozitif yönlü) bahsettikleri tespit edilmiştir. Kurumun politikalarının olumlu sonuçlar yarattığı saptanmıştır. Çalışanların hepsi işin nitelikleriyle kendi yeteneklerinin uyumlu olduğunu beyan etmiştir. Elde edilen tüm bulgulardan hareketle algılanan örgütsel destek ile işe adanma arasında anlamlı ilişkiler olduğu rahatlıkla söylenebilir. Kurumun; sosyal destek, etkili liderlik, personel güçlendirme gibi araçlarla çalışanlarda güven, değer, kalıcılık, önem ve gönüllülük algısı yarattığı ve bu niteliklerde bir örgüt yaratarak örgütsel destek algısı sağladığı görülmüştür. Kurum tarafından yaratılan bu örgütün ise işe adanmayı belirleyen öncülleri ortaya çıkardığı anlaşılmıştır. Kurum,

çalışanlarına örgütsel destek algısı yaratacak bir örgüt sunarken aynı zamanda işe adanmayı sağlayacak temel belirleyenleri de iş ortamına katmış olmaktadır. Böylece algılanan örgütsel destek, işe adanmayı sağlayan faktörleri meydana getiren bir işlev görmektedir. Kurum, çalışanlarını sosyal anlamda destekleyerek, türlü eğitimlerle kişisel gelişim fırsatları sunarak, anlayışlı ve destekleyici bir liderlik tarzı geliştirerek çalışanlarında güven, önem, değer, kalıcılık ve gönüllülük yaratmaktadır. Böylece çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiklerini algılamaktadır. Güvende olduğunu, değerli olduğunu, önemli bir iş yaptığını düşünen çalışanlar bu düşüncelerin kalıcı olduğuna ikna olmakta ve gönüllü olarak sorumluluklarını yerine getirmekteler. Böylece işleriyle yüksek bir bağ kurmaları kolaylaşmakta ve işe adanmaları için gerekli şartlar yaratılmaktadır. Yani kurum, örgütsel destek algısı sağlayan bir örgüt yarattığında aynı zamanda işe adanmayı sağlayacak bir zemin tasarlamaktadır. İşinin zorlu sorumluluklarını dahi gönüllü yerine getiren, işine uygun yeteneklerine göre istihdam edilen ve bu nedenle işini severek yapan, çalışma ortamını eğlenceli algılayan, önemli bir iş yaptığını ve değerli biri olduğunu düşünen, kendini güvende hisseden, her anlamda desteklendiğini algılayan çalışanın işe adanması kolaylaşmaktadır. Bu kadar olumlu ve işe adanmaya elverişli bir ortamda işe adanmanın örgütsel faktörlerine ilişkin şartların çoğu sağlanmış olmaktadır. Kişinin işe adanmasını belirleyen kişisel faktörler kaynaklı bir sorun yaşanmadıkça işe adanmış çalışanlar ortaya çıkacaktır. İşe adanmanın kişisel faktörlerine ise kurumun müdahalesi ve etkisi oldukça düşüktür. Bu bağlamda kurum, işe adanmaya sağlayabileceği en yüksek katkıyı sağlamış olmaktadır. Hatta işin gereklerine uygun kişi niteliklerini gözeterek istihdam sağlaması işe adanmanın bireysel faktörlerini de olumlu etkilemektedir. Banka çalışanları üzerinden yürütülen bu çalışmada sosyal destek, personel güçlendirme, etkili liderlik, işin niteliği ve kişisel gelişim fırsatlarının örgütsel destek algısı yaratmada etkili olduğu anlaşılmıştır. Sayılan unsurlar aynı zamanda işe adanmayı belirleyen örgütsel faktörlerdir. O halde görülmektedir ki işe adanmanın örgütsel faktörleri kullanılarak destekleyici bir örgüt yaratmak mümkündür. İşe adanma destekleyici bir örgüt yaratmada belirleyici olurken aynı zamanda destekleyici örgütler işe adanmanın sağlanmasında ön koşul olabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile işe adanma arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Kurum, işe adanmanın örgütsel faktörlerini kullanarak destekleyici bir örgüt tasarlayabilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin pozitif olması ise işe adanmanın oluşmasında elverişli bir ortam yaratabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile işe adanma, karşılıklı etkileşim içindedir. Kurum, işe adanmanın örgütsel faktörlerini kullanarak destekleyici bir örgüt tasarlamış ve algılanan örgütsel desteği pozitif kılmış ve aynı zamanda işe adanmayı sağlayacak bir örgüt yaratmıştır. İşe adanmanın örgütsel

faktörlerinin örgütsel destek yaratmada aracı rolü olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte literatürde destekleyici örgütün özellikleri olarak sayılan güven, önem, değer, gönüllülük ve kalıcılık niteliklerinin destekleyici örgüt yaratmada işlevsel rol oynadığı görülmüştür. Örgütsel destek algısı yaratmada kullanılan tüm unsurların işe, işe adanmayı belirleyen örgütsel faktörleri etkilediği anlaşılmıştır. Örgütsel destek algısı sağlandığında işe adanma için elverişli bir örgüt oluştuğu ve örgütsel destek algısının yaratılmasında işe adanmanın örgütsel faktörlerinin kullanıldığı görülmüştür. Böylece bankacılık sektöründe çalışanların algılanan örgütsel desteği ve işe adanmayı nasıl gördüklerine yönelik önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

- Yapılan bu çalışma nitel araştırma deseninde tasarlanmıştır ve bu yönde analizler uygulanmıştır. Algılanan örgütsel destek ve işe adanmayı açıklayan nicel araştırma desenine göre çalışmalar, konuya kapsamlı bir bakış açısı sağlanması açısından önerilmektedir. Çalışmanın yapıldığı zaman ve incelediği örneklem bakımından sınırlı olması başka örneklerde farklı zamanlarda çalışmalar yapılmasının fayda getireceğini göstermektedir.
- Çalışma bankacılık sektöründe uygulanmıştır. Konuyla ilgili kapsamlı bulgu üretilmesi adına farklı sektörlerde araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- Çalışmada işe adanmanın öncüllerinin araç olarak kullanılması halinde örgütsel destek algısının sağlanabildiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguya dayanarak işletmelerin algılanan örgütsel desteği sağlamada işe adanmanın öncüllerini araç olarak kullanması önerilmektedir.
- Diğer yandan çalışmada destekleyici örgütün niteliklerinin sağlanmasının işe adanmaya zemin hazırladığı bulgusu mevcuttur. O halde işletmeler, destekleyici örgütün niteliklerini tesis ederek işe adanma ve işe adanmanın getirdiği avantajlardan faydalanabilirler.

## KAYNAKÇA

- Abramis D., J.**, (1994). Work Role Ambiguity, Job Performance: Metaanalyses and Review. *Psychol Rep*, 75 (3), 1411-1433.
- Acar, A., Z.**, (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adams, J., S.**, (1963) Toward an understanding of inequity *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Akçakaya, M.** (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akçakaya, M.** (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Aktaş, K., & Akdemir, B.** (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences*, 77, 307-348.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F.** (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R.** (1999). A Model Of Perceived Organizational Support. *Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University*, 63, 1-18.
- Altan, S., & Turunç, Ö.** (2021). Algılanan Örgütsel Destek ile İş Yaşamında Mutluluk İlişkisinde Yaş ve İş Yaşam Dengesinin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2552-2570.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M.** (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P.** (1998). Perceived Organizational Support And Police Performance: The Moderating Influence Of Socioemotional Needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.

- Arseven, A.** (2016). Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 11(19).
- Aslan, Ş., & Güzel, Ş.** (2016). Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri Ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 81-109.
- Attridge, M.** (2009). Measuring And Managing Employee Work Engagement: A Review Of The Research And Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Aybas, M., & Kosa, G.,** (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 103-111.
- Aquino, K., & Griffeth, R. W.** (1999). *An Exploration Of The Antecedents And Consequences Of Perceived Organizational Support: A Longitudinal Study. Unpublished manuscript*, University of Delaware, Newark.
- Bacanlı, H., İlhan, T., & Aslan, S.** (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sifatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2008). *Towards A Model Of Work Engagement. Career development international*.
- Baltacı, A.** (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bandura, A.** (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E.** (2004). *Davranış Bilimleri*. Avcıol Basım Yayın, 4.
- Bhathumnavin, D.** (2001). *Supervisory social support and the multi-level performance in Thai health centers*. University of Minnesota.
- Blau, K.** (1964). *Exchange And Power İn Social Life. In Schlüsselwerke Der Netzwerkforschung (pp. 51-54)*. Springer VS, Wiesbaden.
- Bolelli, M.** (2018). Narsistik Kişilik Özelliklerinin İşe Bağlılığa Etkileri: Örnek Bir Araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 185-199.

- Bostancı, H., & Ekiyor, A.** (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Brown, M.** (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-55.
- Buchanan, B.** (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in Works organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.
- Castellanos, K. A., Marchlewska, M., Lewczuk, K., Kofta, M., & Cichocka, A.** (2019). My way or the highway: High narcissism and low self-esteem predict decreased support for democracy. *British Journal of Social Psychology*, 58(3), 591-608.
- Celep, C., & Kaya, A.** (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 6(2), 233-246.
- Celep, G., Cottancin, E., Lermé, J., Pellarin, M., Arnaud, L., Huntzinger, J. R., & Mélinon, P.** (2004). Optical Properties Of Copper Clusters Embedded In Alumina: An Experimental And Theoretical Study Of Size Dependence. *Physical Review B*, 70(16), 165409.
- Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S., & Lau, H.** (2002). A Measurement-Communication-Recognition Framework Of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 12(4), 365-382.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.** (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Creswell, J.W.** (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3. Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P.** (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S.** (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.

- Çalışkan, S.** (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 Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B.** (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative To Measure Burnout And Engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65(7).
- Demir, M.** (2010). Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı. Kuşadası*, s. 577-589.
- Demir, N.** (2009). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(32), 193-202.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A.** (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Doğru, N. ve Peker, R.** (2004). Özsaygı geliştirme programının lise dokuzuncu sınıf öğrencilerinin özsaygı düzeylerine etkisi. *Eğitim Fakültesi Dergisi* 17(2), 315-328.
- Elmalı, E. D., & Özakar, Ö. Ö.** (2021). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43.
- Ertürk, E., & Bedük, A.** (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L.** (2001). Reciprocation Of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.** (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Lynch, P. D. & Armeli, S.** (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal of applied psychology*, 84(4), 467.

**Eisenberger, R., & Rhoades, L.** (2001). Incremental Effects Of Reward On Creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(4), 728.

**Ekşi, Ş.** (2019). *Algılanan Örgütsel Destek, İş Benimseme, İş Tatmini, İş Sadakati ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanları Örneği, Eskişehir Anadolu Üniversitesi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

**Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

**Eren, E.,** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, H., & Bal, M. D. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 44-49.

**Flick, U.** (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications.

**Geller, E.S., Winett, R.A., & Everett, P.B.,** (1982). *Preserving The Environment: New Strategies For Behavior Change*. New York: Pergamon Press.

**George, J. M., & Brief, A. P.** (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

**George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J.** (1993). Contact With AIDS Patients As A Source Of Work-Related Distress: Effects Of Organizational And Social Support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.

**Glisson, C., & Durick, M.** (1988). Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.

Gibbs, G. (2008). *Analyzing qualitative data*. London: Sage.

**Gouldner, H. P.** (1960). Dimensions Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.

**Gökaslan, M. O.** (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi Ekim*, 3(2).

- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A.** (2017). Harnessing Demographic Differences In Organizations: What Moderates The Effects Of Workplace Diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Gürlek, M., & Tuna, M.** (2019). İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Haldiz, K.** (2018). *Kişisel Gelişim Yönelimi ve Kariyer Uyum Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Kişisel Gelişim Eğitimleri Açısından İncelenmesi*, Master's thesis, İşletme Enstitüsü.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L.** (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hogan, R.** (1975). Empathy: A Conceptual Psychometric Analysis. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 14-18.
- Işık, M.** (2019). Algılanan Aşırı Vasıflılık ve Bireysel Kariyer Planlaması İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 9(18), 1015-1041.
- Işık, M. & Kama, A.** (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- İlbeği, A. S., & Çeliköz, M.** (2020). İngilizce Hazırlık Programına Devam Eden Üniversite Öğrencilerinin İngilizce Özyeterlik İnançlarının İncelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 14-34.
- İnce, A. R.** (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(57).
- Judge, T. A.** (1992, August). Job Satisfaction And Subjective Well-Being As Determinants Of Job Adaption. In *Academy of management proceedings*, 1, 222-226.
- Kahn, W. A.** (1992). To Be Fully There: Psychological Presence At Work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
- Kanbur, E., & Kanbur, A.** (2018). Presenteizm (İşte Varolamama) ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. In *3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences*, June(3), 314-326.

- Kanten, P.** (2012). *İşgörenlerde İş Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaplan, M., & Ögüt, A.** (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(1).
- Kartal, S. E., Kartal, S. E., & Özdemir, R. Y.,** (2015). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (24), 477-504.
- Keleş, H. N.** (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kerse, G., & Karabey, C. N.** (2019). Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kılıçaslan, S., Derin, N., & İlkım, N.** (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629.
- Kocaman, R.,** (2021). *A Qualitative Investigation Of Charity Bazaars Within The Context Of Neo-Institutional Theory.* (Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçak, D., & Yücel, İ.** (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Koçel, T.** (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E.** (1988). Measuring Perceived Supervisory And Organizational Support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Krishnan, J., & Mary, V. S.** (2012). Perceived Organisational Support—An Overview On Its Antecedents And Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Kutunis, R. Ö. & Oruç, E.,** (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2(2), 145-159.

**Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K.** (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University.

**Kurbanoglu, S. S.** (2004). Öz-Yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 137-152.

**Luthans, F.** (1981). *Organizational Behavior*, 3, McGraw Hill.

**Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B.** (2008). The Mediating Role Of Psychological Capital İn The Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 29(2), 219-238.

**Lyubomirsky, S., Tkach, C., & DiMatteo, M. R.** (2006). What Are The Differences Between Happiness And Self-Esteem. *Social Indicators Research*, 78(3), 363-404.

**Malatesta, R. M.** (1995). *Understanding The Dynamics Of Organizational And Supervisory Commitment Using A Social Exchange Framework. (Unpublished Doctoral Dissertation)*. Wayne State University.

**Markos, S., & Sridevi, M. S.** (2010). Employee Engagement: The Key To İmproving Performance. *International Journal Of Business And Management*, 5(12), 89.

**Maslach, C.** (2003). *Burnout: The Cost Of Caring*. Ishk.

**Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P.** (1997). *Maslach Burnout Inventory*. Scarecrow Education.

**Maslow, A.** (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. Kuraldışı Yayınları.

**Meriç, E., Çiftçi, D. Ö., & Yurtal, F.** (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.

**Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.** (1982). *Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. San Diego, CA: Academic Press

**Oates, W.** ( 1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction* . Cleveland, OH: World Publishing .

**Okul, F. K.** (2021). Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Mersin İlinde Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 464-480.

**Organ, D. W.** (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

**Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2).113 -130.

**Özdemir, B., Özcan, H. M., & Yalçınkaya, A.** (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 706-724.

**Özek, B. Y.,** (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 11(4), 709-718.

**Özgül, B., Erkmen, T., & Karaarslan, E.** (2020). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4364-4412.

**Özkalp, E.** (2013). *Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini*. Örgütsel Adalet İçinde, 71-80.

**Özkalp, E., & Kirel, Ç.** (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

**Pack, S. M.** (2005). *Antecedents And Consequences Of Perceived Organizational Support For NCAA Athletic Administrators*. The Ohio State University.

**Polat, M., Meydan, C. H., & Tokmak, İ.** (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2).

**Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M.** (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

**Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Mikkelsen, A.** (1999). Job Pressures, Organizational Support, And Health Among Norwegian Women Managers. *International Journal of Stress Management*, 6(3), 167-177.

**Robinson, D., Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A.** (2004). *Development And Validation Of An Organizational Climate Measure*. Birmingham, UK: Aston University.

**Robbins, S. P.** (2005). *Principles Of Organizational Behavior*. Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing. Publications Cultural Research Bureau in Tehran.

**Robbins S. P., & Judge T. A.** (2013). *Organizational Behavior*. Fourteenth edition. Prentice Hall, New Jersey.

**Robbins, B., & Davidhizar, R.** (2020). Transformational Leadership In Health Care Today. *The Health Care Manager*, 39(3), 117-121.

**Robinson, D., & Hayday, S.** (2007). *Employee Engagement*. ES Opinion: Institute for Employment Studies.

**Rhoades, L., and Eisenberger, R.,** (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.

**Robblee, M. A.** (1997). *Confronting the threat of organizational downsizing; coping and health*. Doctoral dissertation, Carleton University.

**Rose, P., Beeby, J., Parker, D.** (1995). Academic Rigour In The Lived Experience Of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing. *J Adv Nurs*, 21(6), 1123-9.

**Saks, A. M.** (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7).

**Salahieh, Z.** (2015). *The Moderating Role Of Perceived Organizational Support On The Relationship Between Bullying And Work Behaviors*. San Jose State University The Faculty Of The Department Of Psychology, San Jose.

**Sağsan, M., & Firtına, B.** (2015). Bilgi Mesleğine Bağlılık ve Adanmışlık: Platonik Bir İlişkinin Gelgitleri ve Profesyonellikle İmtihanı. *Bilgi Dünyası*, 16(1), 1-22.

**Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.** (2010). Defining And Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept. *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*, 12, 10-24.

**Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B.** (2002). Burnout And Engagement In University Students: A Cross-National Study. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

**Schaufeli, W. B., & Salanova, M.** (2007). Efficacy Or Inefficacy, That's The Question: Burnout And Work Engagement, And Their Relationships With Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress, And Coping*, 20(2), 177-196.

- Selçuk, G.** (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların Tutumlarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A.** (2001). Forgotten Partners Of International Assignments: Development And Test Of A Model Of Spouse Adjustment. *Journal Of Applied Psychology*, 86(2), 238.
- Shelton, M.** (2013). *Impact of Perceived Organizational Support on Cyber Security Practitioners' Turnover Intentions*. Doctoral dissertation, Walden University.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E.** (1991). A Construct Validity of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, L. M., & Shore, T. H.** (1995). Perceived Organizational Support And Organizational Justice. *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate Of The Workplace*, 149, 164.
- Sıgı, Ü., Başar, U., & Basım, N.** (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş Ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M.** (2012). Development And Application Of A New Measure Of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Çelik, K.** (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Swaminathan, V., Stilley, K., & Ahluwalia, R.** (2009). *The Role Of Brand Personality And Consumer Attachment Style In Strengthening Brand Relationships*. ACR North American Advances.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R.** (2013). Employee Engagement, Organisational Performance And Individual Well-Being: Exploring The Evidence, Developing The Theory. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Tunç, S.** (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Usal, A., & Kuşluvan, Z.,** (2000). *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, Üçüncü Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

**Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C.** (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40(1), 82-111.

**Witt, L. A.** (1991). Exchange İdeology As A Moderator Of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviors Relationships 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.

**Venkatachalam, M.** (1995). *Personal Hardiness And Perceived Organizational Support As Links İn The Role Stress-Outcome Relationship: A Person-Environment Fit Model*. The University Of Alabama.

**Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri- 10. Basım*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Yirci, R.** (2017). Öğretmen Profesyonelliğinin Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 503-522.

**Yoon, J., & Thye, S. R.** (2002). A Dual Process Model Of Organizational Commitment: Job Satisfaction And Organizational Support. *Work And Occupations*, 29(1), 97-124.

**Yoon, J., Han, N. C., & Seo, Y. J.** (1996). Sense Of Control Among Hospital Employees: An Assessment Of Choice Process, Empowerment, And Buffering Hypotheses 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 26(8), 686-716.

**Yoon, J., & Lim, J. C.** (1999). Organizational Support İn The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.

# **EKLER**

## EK-1

### YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

**Yaş:**

**Cinsiyet:**

**Çalışma Pozisyonu:**

Algılanan Örgütsel Destek Soruları;

1. Çalıştığınız kurumun amaçlarınıza ve değerlerinize bakış açısı nasıldır? Açıklar mısınız?
2. Çalıştığınız kurumun kendisine kattıklarının değerini bildiğini düşünüyor musunuz? EVET ise, kurumunuz sizin yarattığınız değere nasıl cevap vermektedir? Açıklar mısınız?
3. Çalıştığınız kurumun sizin refahınıza nasıl önem vermektedir? Örnekler verebilir misiniz?
4. Çalıştığınız kurumun başarılarınızla nasıl gurur duyar? Bir anınızı paylaşarak açıkla mısınız?
5. Çalıştığınız kurumun yardıma ihtiyacınız olduğunda size nasıl destek verir? Bu konudaki deneyimlerinizi açıkla mısınız?
6. Çalıştığınız kurumun size ilgi gösterme biçimi nasıldır? Beklentilerinizi açıkla mısınız?

İşe Adanma Soruları;

1. İlgi alanlarınızın çoğu işiniz çevresinde yoğunlaşır mı? Örnekler verir misiniz?
2. İşin hayatınızın merkezinde olduğunu düşünür müsünüz? Neden?
3. İşinizle olan bağınızı nasıl açıklarsınız?
4. İşiniz zamanınızın ne kadarını alıyor?
5. Kişisel yaşam hedeflerinizin işinizle ilişki derecesi nedir?
6. İşiniz size göre ne derece önemlidir? Örneklerle açıkla mısınız?
7. Hayatımdaki en büyük mutluluk kaynağının işinizle alaka düzeyi nedir?
8. İşiniz kim olduğunuzu gösterir mi? Evet ise ne derece kimliğinizle ilgilidir?
9. Genel olarak işinizle ilgi düzeyiniz nedir?
10. İşinize tamamiyle yoğunlaşabiliyor musunuz? Sizce kaynağı nedir?