

T.C.  
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EKONOMİ-FİNANS ANABİLİM DALI  
2019-YL-187

**DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA HAYATI İLE İLGİLİ  
ÖZELLİKLERİN PRESENTEEİSM VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: AYDIN ADNAN  
MENDERES ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL  
UYGULAMASI**

**HAZIRLAYAN**  
Gökhan ÜLKÜ

**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

**AYDIN 2019**

**T.C.**

**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**AYDIN**

Ekonomi ve Finans Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gökhan ÜLKÜ tarafından hazırlanan “Demografik Ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklerin Presenteeism Ve Örgütsel Bağlılık Davranışı İle İlişkisi: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi İdari Personel Uygulaması” başlıklı tez, 29.08.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<b>Unvanı, Adı ve Soyadı</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmzası</b>
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	
Prof. Dr. Berrin ONARAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi Özge BOLAMAN AVCI	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ..... sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü V.

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

29/ 08 /2019

Gökhan ÜLKÜ

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel yardımı ve desteğini aldığım danışman hocam Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ'a,

Araştırmamda yer almaya gönüllü olan tüm Aydın Adnan Menderes Üniversitesi İdari Personellerine,

Araştırmam boyunca her zaman yanımda olan ve desteklerini hissettiğim değerli arkadaşlarıma,

Tüm hayatım boyunca üzerimde emeği olan, beni bu günlere getiren ve çalışmalarımda bana her zaman destek olan canım annem Gülbeyaz ANŞİN'e,

Yürüdüğüm yolda her zaman yanımda olan, beni motive eden ve destekleyen canım eşim Hilal Hatice ÜLKÜ'ye,

Ve tabi ki yaşam kaynağım kızım Buğlem Rüya ÜLKÜ'ye,

Sonsuz Teşekkürler...

## ÖZET

### DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA HAYATI İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİN PRESENTEEİSM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ: AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL UYGULAMASI

Gökhan ÜLKÜ

Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2019, IX + 77 sayfa

Bu çalışmada Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde çalışan idari personelin örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında tasarlanan hipotezlerin testi için veri toplama ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nicel yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuş ve Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapan personelin bireysel bilgileri ve ölçek ifadelerinin bulunduğu anket soruları yüz yüze görüşülerek kendilerine yöneltilmiştir. Anket toplamda üç bölümden oluşmakta olup, bu bölümler “Bireysel Tanıtım Formu”, “Standford Presenteeism Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiyedeki üniversitelerde görev yapan idari personeller oluşturmaktadır. Örnekleme Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde çalışan 1148 idari personel oluşturmakta olup, örneklem hacmi 181 kişi olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesinde, IBM SPSS 20 istatistik programı kullanılmıştır. İdari personelin tanıtıcı özellikleri ile ilgili verilerin dağılımları frekans ve yüzde oranı ile belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden alınan puanların normal dağılım gösterme durumları Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve ölçeklerin ve alt boyutların puanlarının dağılımının normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden alınan puanların personelin tanıtıcı özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde Mann-Whitney U testi

ve Kruskal-Wallis H testine başvurulmuştur. Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespitinde non parametrik çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn's testi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırma sürecinin sonucunda incelenen olarak idari personelin kurumsal bağlılıklarının cinsiyete, yaşa, unvana, idari birime, çalışılan süreye göre farklılaşma göstermedikleri ve idari personelin kurumsal bağlılık seviyeleri ile onların preesenteeism durumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Örgütsel Bağlılık, Presenteeism, Araştırma Modeli, Anket, Hipotez

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION OF PROPERTIES RELATED TO THE DEMOGRAPHIC AND WORKING LIFE WITH PRESENTEEISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT BEHAVIOR: A STUDY ON THE ADMINISTRATIVE STAFF OF AYDIN ADNAN MENDERES UNIVERSITY**

Gökhan ÜLKÜ

Master's Thesis, Department of Economics and Finance

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2019, IX + 77 pages

The aim of this study was to evaluate the relationship between organizational commitment of administrative staff working at Aydın Adnan Menderes University and presenteeism and to examine it according to various variables. For this purpose, descriptive survey model was used in this study.

To test the hypotheses designed within the scope of the research, quantitative method was used for data collection and evaluation of the data obtained. Questionnaire method was used as data collection tool and survey questions which include personal information and scale statements of the staff working as administrative staff at Aydın Adnan Menderes University, were addressed face to face. The questionnaire consists of three sections in total and these sections were designed as "Individual Presentation Form", "Standford Presenteeism Scale" and "Organizational Commitment Scale".

The population of the study consisted of administrative staff working at the universities in Turkey. The sample consisted of 1148 administrative staff working at Aydın Adnan Menderes University and the sample size included 181 persons.

IBM SPSS 20 statistical program was used in order to analyze the data obtained from the research. The distribution of the data about the descriptive characteristics of the administrative staff was determined by frequency and percentage. The normal distribution of scores obtained from the Organizational Commitment Scale and Standford Presenteeism Scale used in the study were analyzed by Kolmogorov-Smirnov test and it was determined that the distribution of the scores of the scales and lower dimensions was not suitable for the normal distribution. For this reason, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test were

used to examine the differentiation of the scores obtained from Organizational Commitment Scale and Stanford Presenteeism Scale according to the descriptive characteristics of the staff. As a result of the Kruskal-Wallis H test; Dunn's test, one of the non-parametric multiple comparison tests, was used to determine the differences among the groups. The findings within the scope of the study were evaluated with a 95% confidence interval.

As a result of the research process, it was found that the institutional commitment of administrative staff did not differ according to gender, age, title, administrative unit, duration of work and there was no significant relationship between the institutional commitment levels of administrative staff and their presenteeism.

**KEYWORDS:** Organizational Commitment, Presenteeism, Research Model, Survey, Hypothesis



# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	2
1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR .....	2
1.1. Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Unsurlar.....	2
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	6
1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	6
1.2.2. Wiener'in Sınıflandırması .....	7
1.2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	7
1.2.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması .....	8
1.2.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	9
1.2.6. Kanter'in Yaklaşımı.....	9
1.2.7. Mowday'ın Sınıflandırması .....	10
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	10
1.3.1. Bireysel Faktörler .....	11
1.3.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler .....	12
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	14
<b>2. BÖLÜM</b> .....	17
2. PRESENTEESİM VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	17

2.1. Presenteeism Kavramı ve Önemi.....	17
2.2.2. Presenteeism Nedenleri.....	20
2.2.2.1. İşin gereğinden kaynaklanan nedenler.....	21
2.2.2.2. İş ortamından kaynaklanan nedenler .....	23
2.2.2.3. Kişisel faktörlerden kaynaklanan nedenler.....	28
2.2.2.4. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....	30
2.2.3. Presenteeism Neden Olduğu Hastalıklar.....	31
2.2.4. Presenteeism Örgüte Verdiği Zararlar .....	33
2.2.5. Presenteeism Maliyeti .....	33
2.2.6. Presenteeism Sonuçları .....	36
<b>3. BÖLÜM</b> .....	<b>38</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	38
3.2. Araştırmanın Modeli.....	38
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Yöntemi .....	40
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	41
3.4.1. Bireysel Tanıtım Formu.....	42
3.4.2. Standford Presenteeism Ölçeği.....	42
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	42
3.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	43
<b>4. BÖLÜM</b> .....	<b>45</b>
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI</b> .....	<b>45</b>
4.1. İdari Personelin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular .....	45
4.2. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular.....	47
4.2.1. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular .....	47

4.2.2. İdari Personelin Örgütsel Bağımlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular .....	49
4.3. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeği Puanlarının Onların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular .....	50
4.4. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	57
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>59</b>
<b>6. KAYNAKLAR .....</b>	<b>66</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>77</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli .....	57
--------------------------------------	----

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları .....	43
Tablo 4.1. İdari Personelin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı .....	46
Tablo 4.2. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi.....	48
Tablo 4.3. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı .....	48
Tablo 4.4. İdari Personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi .....	49
Tablo 4.5. İdari Personelin Standford Presenteeism Ölçeği Puanlarının Dağılımı .....	49
Tablo 4.6. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları .....	50
Tablo 4.7. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları.....	51
Tablo 4.8. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Unvana Göre Farklılaşma Durumları .....	52
Tablo 4.9. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları.....	53
Tablo 4.10. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumu Göre Farklılaşma Durumları .....	54
Tablo 4.11. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Görev Yapılan İdari Birime Göre Farklılaşma Durumları.....	55
Tablo 4.12. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Üniversitedeki Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumları.....	56
Tablo 4.13. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Üniversitedeki İdari Çalışma Yaşamlarındaki Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumları.....	48
Tablo 4.14. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Birbiri Arasındaki İlişkisi .....	48

## KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

d	Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır.
Maks	Maksimum
Min	Minimum
n	Örnekleme alınacak birey sayısı
N	Birey sayısı
p	İncelenen olayın görülüş sıklığı
q	İncelenen olayın görülmemiş sıklığı
r	Korelasyon
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ss	Standart sapma
t	Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer
TDK	Türk Dil kurumu
U	Mann Whitney U testi
vd	ve diğerleri
X	Ortalama
X <sup>2</sup>	Ki-kare Testi
$\alpha$	Cronbach Alpha katsayısı

## GİRİŞ

Teknolojide, pazarlamada, tüketici eğilimlerinde meydana gelen değişimlerle birlikte var olan koşulların gelişmesi ile örgütlerin ve örgütlerin değer verdiği alanlarda da değişimler olduğu gözlenmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına maddi kaynaklardan ziyade beşeri kaynakların çok daha önemli hale geldiği günümüz koşulları içerisinde örgütler tarafından bir sorun olarak görülen “Presenteeism (İşte Var olmama)” ve çok daha fazla üzerinde durulmaya başlanan “Örgütsel Bağlılık” önem arz eden konuların başında gelmektedir.

Presenteeism, fiziksel olarak çalışanların işyerlerinde var olmalarına rağmen psikolojik açıdan işlerinin başında olmamaları olarak ifade edilebilmektedir. Çoğu zaman genel sağlık sorunları olan bireylerin karşılaştıkları bir sorun olarak değerlendirilmesine rağmen, aslına bakıldığında fiziksel açıdan herhangi bir sorunu olmayan ancak psikolojik açıdan çalışmakta zorlanan bireylerin de karşı karşıya kaldığı bir sorundur. Bir işletme açısından sağlık sorunlarına bağlı olarak işe gelemeyen çalışanlar kadar, işlerinin başında olmalarına rağmen aslında gelmemesi gereken çalışanlar önemli bir durum olarak karşımıza çıkar. Öyle ki, yaşadıkları sorunlara rağmen işe gelen çalışanların verimliliklerinin düşük olmasına bağlı olarak ortaya çıkan maliyetler, çalışanların işe gelmemesi ile neredeyse aynı olmaktadır. Hatta yapılan bazı araştırmalarda bu durumun çok daha fazla kayba yol açtığı ifade edilmektedir.

İşletmelerde iş görenin presenteeism sorunu tespit edilirken, bu sorunla iş görenlerin başta örgütsel bağlılık olmak üzere, yaşam doyumu, tükenmişlik düzeyleri, iş doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik hali gibi işgören motivasyonunu doğrudan etkileyen kavramlar ile arasında bir etkileşim kurulmalıdır. Bu kapsamda araştırmanın amacı katılımcılarından elde edilen veriler ışığında örgütsel bağlılık ile presenteeism arasındaki olası ilişkilerin tespit edilmesi ve bu durumun meydana getirdiği olumsuzluk ile mücadele etme yöntemlerinin tespit edilmesidir.

Bu yaklaşımla hazırlanan çalışmamızda ilk önce Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Unsurlar incelenmiştir. İkinci olarak çalışmanın temel problemlerinden biri olan Presenteeism ile ilgili açıklamalar yapılarak kuramsal düzeyde Presenteeism durumunun Örgütsel Sonuçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın daha sonrasında ise literatüre katkı sağlaması beklenen araştırma hakkında izlenen yol ve elde edilen bulgular yorumlanarak örgütsel bağlılık ile presenteeism arasındaki ilişki ampirik düzeyde tespit edilmeye çalışılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

### 1.1. Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Unsurlar

Örgütler, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyet gösteren kompleks sistemlerdir (Öztürk ve Özdemir, 2003). Örgüt denildiğinde, iki ya da daha fazla bireyin, ortak bir amaca ulaşabilmek amacıyla, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı karşılıklı olan bu davranışları tanımlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgütler; semboller, anlamlar, mitler ve ideolojilerden oluşan ve örgütte neyin ve kimin önemli olduğunun belirlenmesine temel teşkil eden bilişsel bir şemadan oluşan derin bir anlam yapısına sahiptirler (Gizir, 2007). Örgüt, ürünleri üretecek usta bireyleri işe alır; bu iş görenleri ortaklaşa üretecek ürünleri üretmek üzere güdüler; bunların güçlerini eş güdümler; bu eş güdümlenmiş güçlerle ürünlerini üretir ve topluma sunar. Böylece örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen iş görenlerin, eşgüdümleşmiş üretim ilişkilerinden oluşur. Örgütler çoğalmaya ve gelişmeye başladıkça daha çok ve daha nitelikli işgörenleri çalıştırır. Çoğalan nitelikli iş görenlerin davranışları da karmaşıklaşır. Karmaşık birer sistem olan insanların, oluşturdukları karmaşık yapıdaki örgütlerde en çok rastlanan sorunun insan davranışlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Başaran, 2008). Örgütlerin, kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve kurumun yaşamını devam ettirmek üzere üç genel amacı vardır. Örgütler bu amaçları gerçekleştirebilmek için hammadde, para, bilgi, teknoloji ve insan gücü gibi araçlara gereksinim duyarlar (Güney, 2007:233). Bu araçlardan en önemlisi insandır. Diğer araçlar önemli olsa da insanın etkin olarak kullanılmadığı bir yerde diğer araçlar da atılacaktır.

Örgütlerde insan ögesini en etkin bir biçimde kullanmak için insana örgütün amaç ve değerlerini benimsetmek gerekir. Örgütün amaç ve değerleri ile kendi kimliğini özdeşleştiren insan, örgüt için en önemli sermayedir. Dünyada birçok kurum ya da örgüt çalışanlarının performansından maksimum seviyede yararlanabilmek için örgütün kimliğini benimsetici tutum ve davranışlar sergilemekte ve bu amaca yönelik çalışmalar içinde bulunmaktadır.



Kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak gören ve örgütsel amaçları gerçekleştirerek kişisel amaçlarına ulaşacağına inanmış bir çalışan yetersiz olan kaynakları en etkili şekilde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşma çabası içerisinde olacaktır (Güney, 2007:234).

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek isteyen çalışan tüm örgütlerin en çok istediği durumdur. Çünkü bu durum birçok açıdan örgütün diğer örgütlerle rekabetini de etkilemektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi benimsemiş çalışan, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışandır.

Son dönemlerde işletmelerin üzerinde önemle durduğu konuların başında örgütsel bağlılık kavramı gelmektedir. İşletmelerin yönetim birimleri tarafından iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi neticesinde mevcut gidişata dair çıkarımlarda bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılık derecesi farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda bağlılığın mevcut durumuna göre fayda ya da zarar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bağlılığının yüksek olması durumunda söz konusu durumun korunmasının yolları aranmaktadır. Bağlılık düzeyinin düşük olduğunun anlaşılması durumunda ise neden olan olumsuz faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aşağıda örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Herhangi birine karşı duyulmakta olan sevgi, yakınlık hissetme, sadakat ve saygı duyma bağlılık kapsamında değerlendirilmektedir. Buna ek olarak bağlılık ifadesi ile bir düşünceye, kuruma ya da kendisinden daha büyük görünmekte olana karşı yerine getirilmesi gerektiği düşünülen belirli yükümlülüklerin var olması da bağlılık kavramı ile açıklanmaktadır (TDK, 2019). Bağlılık kavramı Meyer ve Allen (1991) tarafından belirli varlıklara yönelik olarak ortaya çıkan duygusal yönelmeler olarak ifade edilmektedir. Mowday vd. (1982) ise sosyal bir özdeşleşme hali olarak bağlılık kavramını açıklamıştır. Bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda davranışlarını şekillendirmekte olan güç olarak da bağlılık ifade edilmektedir. Toplumsal duygu halinin olduğu her ortamda bağlılıktan söz etmek mümkün olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımların kesişen noktası, örgütün hedeflerini daha çok içselleştirip örgütle bütünleşmek şeklinde ifade edilebilir. Bir örgüte bağlılık, çalışanın o örgütün amaçlarını ve değerlerini

içselleştirip bunları kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesidir (Balay, 2012: 2475). Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı, “kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir” diye tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte yönelik hissetmiş olduğu psikolojik bağlılıktır. Örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve bunu kendine uyarılama derecesidir (O’Reilly ve Chatman, 1986:492). Bir diğer tanımı Robbins (1989) yapmıştır. Robbins, örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur” diye tanımlarken; Mowday vd. (1982) ise örgütsel bağlılığı “örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” olarak tanımlamıştır. Güney’e (2007:235) göre “örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü” nü ifade eder.

İpek ve Balay (2010) tarafından örgütsel bağlılık, örgüt bünyesinde görev alan bireylerinde davranışlarının yönlendirilmesinde etkili olan psikolojik durum ve bireylerin örgütte devamlılık arz etme halleri olarak ifade edilmektedir.

Literatür kapsamında yer alan çalışmalara bakıldığında birçok araştırmanın odak noktasında; niteliksel olarak bireylerin bağlılığı, bireylerin örgütsel hedeflere yönelme isteği, örgüt amaçlarına yönelik davranışların sergilenmesi, örgütte yer alan diğer bireylerle birlikte olma isteğinin motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından, iş görenlerinde örgütün öğelerine ya da farklı parçalarına karşı gösterdikleri bağlılık olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.” Diğer bir deyişle; “örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, yüksek performans gösterme istekliliği, örgütün amaç ve değerlerine duyulan inanç” olarak özetlenebilir. Morrow örgütsel bağlılığı, “sadakat, örgütle özdeşleşme ve örgütün amaçlarını benimseme” şeklinde ifade etmiştir (Bayrak, 2006).

Örgütsel bağlılık, çalışanlarının *örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır* (Celep, 2000). Örgütsel bağlılık, ‘organizasyonun tüm etkinliği, çıktıları ve başarısı ile kimlikleşmesi ve gelecekte örgütte kalma arzusunun bir göstergesidir.’ (İbicioğlu, 2000).

Örgütlerde, kişilerin örgüte bağlılık duyabilmeleri için örgütteki uygulamaların, değer hiyerarşisinin ve örgütün faaliyetlerinin felsefi alt yapısını birey paradigmatlarıyla

uyumlu olması gerekir. İşgörenlerin çalıştıkları örgüte duydukları bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler ise; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, inanma, örgüt için kayda değer emek sarf edebilme, üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir arzu, örgüt kimliğiyle kimlikleşme ve içselleştirme (İbicioğlu, 2000). İşgörenlerin örgüte bağlılığının, örgütün başarıya ulaşmasında en kritik faktör olduğu görülmektedir. Örgüte üye olan kişilerin örgütsel bağlılıkları arttırılmak istenmektedir. Dolayısıyla örgütler, örgütsel bağlılıkla çalışanlarına sorun çıkartan değil, sorunları çözen bireyler haline dönüştürmek isterler.

Örgütler yaşamlarını devam ettirmek ve refah içinde olmak istiyorlarsa mutlaka örgüt üyelerinin bağlılıklarının sağlanması gerekir. Örnek verilecek olursa; bilhassa Japonların her geçen gün artmakta olan verimlilikleri işgörenlerin örgüte karşı bağlılıkları ile açıklanabilmektedir. İşgörenlerin ileri seviyedeki bağlılıkları, sadakatleri yüksek sorumluluk ve verimlilik ile sonuç bulduğu görülür. Bunun sonucunda eğitilmiş, yüksek performanslı işgörenin örgüte katkısının devamlılık arz etmesi ile verimde artış sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek işgören örgütten ayrılmayı düşünmez, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için emek harcar (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın önemine dair çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda ise örgütlerin varlığını sürdürmesinde çalışan bağlılığının önemli bir derecede etki yaptığı saptanmıştır. Bu bağlamda Chiu (2004) örgütlerin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmalarının, örgütlerdeki fertlerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, bu amaçları yürekleştirme için özveri ile çalışmalarına bağlı olduğunu belirtmiştir (Ağca ve Ertan, 2008). Bağcı (2013:179), yaptığı çalışmada örgütlere yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanların, örgütsel amaçlara ulaşma ve sonuçta örgütsel etkinliğin sağlanmasında son derece önemli roller üstlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Bir örgütte performans arttırılarak örgütsel başarıya ulaşmak isteniyorsa bu amaca ulaşmanın yollarından biri o örgütteki çalışanların örgüte olan bağlılığının arttırılmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlere karşı içlerinde hissettikleri bağın gücü demektir. Bu duygu, örgütsel etkinliği olumlu bir şekilde etkilemekte olup işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltmaktadır. Bunlarla kalmayıp ürün ve hizmet kalitesine de pozitif anlamda katkı sunmaktadır (Bayram, 2005:125).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan yani örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemiş, örgütte kalma isteği yüksek bireyler sayesinde örgütün diğer örgütlere göre rekabet şansı da artmaktadır (Uygur, 2007: 72). Uygur'a (2007: 73) göre örgütsel bağlılığı yüksek bireyler;

- Denetime daha az gereksinim duyar,
- Disiplin edilme ihtiyacı daha azdır,
- Bu bireylerin performansları, bağlılığı az olanlara göre daha yüksektir,
- Çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlamak için buldukları pozisyonları daha rantabl kullanırlar,
- Davranışları güvenilir ve içtendir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Bu başlık altında örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan farklı sınıflandırmalara yer verilmiştir.

### 1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgüt yapısının temel öğelerinden biri olarak uyumu görür. Uyum için kuvvet ve ilişki türleri arasındaki bağa dikkat çeker. Zora, faydaya ve değere dayalı başlıca üç tür kuvvet sonucunda örgüt ile çalışan arasında soğukluk (yabancılaşma), hesaplılık ve bağlılık (moral) durumları gelişir. Etzioni, işgörenlerin örgütün yönergelerine uyumuna dayalı bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırmada ahlaki bağlılık; örgütün amaçları ile özdeşlemeyi, çıkarlara dayalı bağlılık; alınan ödüller ve faydalar ile ortaya çıkan bağlılığı, zorunlu bağlılık ise işgörenlerin bazı davranışları örgütün zorlaması ile oluşan bağlılığı ifade eder (Akt. Balay, 2000: 15).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütü cezalandırıcı ve zararlı görmesiyle ortaya çıkan ve çalışanı psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlayan bağlılıktır (Balay, 2000:20).

**Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık, örgüt ile işgörenleri arasındaki alışveriş ve çıkar ilişkisini temel almaktadır (Balay, 2000: 20). İşgörenler, örgütlerine katkıda bulduklarında karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Ücretler ve faydalar yani çıkarlar, işgören için yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder.

**Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişiler, toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129-130).

### 1.2.2. Wiener'in Sınıflandırması

Temel ayırım noktası araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olan kuram modelin kurucusu Wiener olarak gösterilmektedir. Wiener tarafından yapılan değerlendirmeler neticesinde araçsal motivasyon genellikle, çıkarların ön planda olmasını, yararcı bir anlayış ile hareket edilmesini ifade etmekte iken, normatif-moral bağlılığın kapsamında ise moral temeli üzerine kurgulanmış bir motivasyon anlayışı yer almaktadır. İfade edilmekte olan moral unsurları ile normatif inançlar, içselleştirilmiş baskı unsurları üzerinden bireylerin, örgütsel hedefler doğrultusunda davranışlarını şekillendirmesine katkı sağlamaktadır. Araçsal motivasyon davranışları ile, normatif motivasyon davranışlarına dair ortaya çıkan eğilimler arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Araçsal motivasyon durumunda davranışların odak noktasında bireylerine kendilerine yönelik eğilimleri yer almakta iken normatif halde örgüte dönük eğilimler ön plana çıkmaktadır (Balay, 2000).

### 1.2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili en önemli çalışmalardan biri de Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç temel boyuta dayandırarak incelemiştir. Allen ve Meyer, üç farklı öge tanımlamıştır. Bu ögeler şu şekilde açıklanabilmektedir.

**1) Duygusal Bağlılık:** Bireyin örgütüne duyduğu bağlılık, örgütü ile bütünleşmesi ve örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluktur (Rocha vd., 2008: 217). Bireysel özellikler, yapılan işin özellikleri ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla, verimliliği, personel devir hızını, bireylerin işlerinde kalma veya ayrılma isteklerini de etkiler (Bülbül, 2005: 20).

**2) Devamlı Bağlılık:** Kişinin çalıştığı kurumdan ayrılacağı takdirde kaybedeceği fırsatları göz önünde bulundurarak bu fırsatlardan mahrum kalmamak için kurumda

çalışmaya devam etmesidir. Kişinin bu durumda bağlılığını devam ettirmesi için iki seçenek vardır (Perçin, 2008: 41).

- Bireyin kurumdan ayrılacağı takdirde kaybedeceği imkânlar,
- Kişinin başka yerde çalışması için seçeneklerin olmaması.

Kısacası, bireyin işletmede çalışmaya devam etmesinin sebebi zarara uğramamaktır.

**3) Normatif Bağlılık:** Zorunlu bağlılık olarak tanımlanabilir. Kurum, bireye kişisel gelişim, burs fırsatlarını sunmuşsa, birey kendini kurumuna karşı sorumlu hisseder, kurumuna borçlu olduğunu düşünür ve borcunu ödeyene kadar çalışmaya devam eder. Bu bağlılık türü, ahlaki değerlerle ilgili bağlılıktır (Çolakoğlu vd., 2009: 79).

#### **1.2.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan şey ise çalışanın örgütü ile özdeşleşmesidir. O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. (akt: Balay, 2000: 25):

**1) Uyum:** Uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler, tutum ve davranışlarını belli kazanımları elde etme ve belli cezaları geçiştirme temeline oturtarak gerçekleştirirler.

**2) Özdeşleşme:** Özdeşleşme boyutu diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Kişiler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelir.

**3) İçselleştirme:** İçselleştirme boyutu tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme boyutuna ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

### 1.2.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Gould ve Penley, Etzioni tarafından daha önce ortaya konulan model üzerinden hareket etmek suretiyle, yaklaşımın kapsamında üç farklı bağımlılık halinin var olduğunu öne sürmüşlerdir. (Balay, 2000: 27-28).

**1) Ahlaki Bağlılık:** Bu bağlılığın odak noktasında örgütsel amaçlara yönelik bir kabullenme ve amaçların içselleştirilmesi yer almaktadır. Söz konusu bağlılığın olduğu durumlarda çalışanlar tamamı ile kendilerini örgütlerine ve örgütlerinin ilerlemesine adamaktadır (Uygur, 2004: 19).

**2) Çıkarıcı Bağlılık:** Bu bağlılığın odak noktasında ise karşılıklılık esası yer almaktadır. Çalışanlar, süreç içerisinde örgüt adına sağladıkları katkılardan hareketle birtakım ödül ve teşvik unsurlarına dair beklentiler öne sürmektedir. Çalışanlar tarafından örgütler belirli amaçların elde edilmesinde amaç olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37).

**3) Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünün temelinde iki farklı durumla karşılaşılmaktadır. Bunlar; bireylerin örgütlerin iç çevresine dair herhangi bir kontrolünün bulunmaması ya da mevcut iş dışında alternatiflerin bulunmadığı algısının ağır basmasıdır. Bu durumda çalışanlar verilen ödüller ve cezalar ile sergilenen performanslar arasında da belirgin bir ilişkinin olmadığını düşünmektedir (Gül, 2003: 44).

### 1.2.6. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme adanmaya istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanter (1968:499–502), bağlılığın üç şeklini tanımlamıştır: kontrol (control) bağlılığı, birbirini tutma veya kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve süreklilik veya devam (continuance) bağlılığıdır. Yazara göre bu bağlılık türleri şöyle açıklanabilir:

**1) Devam bağlılığı:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır.

**2) Kenetlenme bağlılığı:** Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır.

**3) Kontrol bağlılığı:** Kişi örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır.

### **1.2.7. Mowday'ın Sınıflandırması**

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı, kişinin tutumları vasıtasıyla aktivitelerine ve kurumuna olan sevgisini kuvvetli kılan inançlarına olan bağlılığı şeklinde tanımlamıştır (Serin ve Buluç, 2012: 442).

Mowday, Steers ve Porter'in sınıflaması, çalışanların kurumları ile ne derece bütünleşebildikleri ile ilgilidir. Bu sınıflamaya göre, bireyin örgütüne bağlılığının üç boyutu vardır. Bunlar, bireyin kurum kültürünü benimsemesi, kurumun hedeflerine ulaşması doğrultusunda gayret göstermesi ve çalıştığı kurumla olan iş ilişkilerini devam ettirme konusunda çok istekli olmasıdır (Yağcı, 2007: 118). Mowday, bu boyutları tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırır. Tutumsal bağlılık, bireyin kurumu ile bütünleşmesi ve çalışma isteğini kapsarken, davranışsal bağlılık, bireyin kurum içinde yaptığı aktivitelere olan bağlılığını kapsar. Davranışsal bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumda uzun süre devam etme problemi ve bu problemle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Aynı zamanda, davranışsal bağlılık, daha çok örgüte karşı değil bireyin kendisine karşı gelişen bir durumdur (Topaloğlu, 2010: 64).

Tutumsal bağlılık sürecinde ise, şartlar bireyin psikolojik durumunu, psikolojik durum ise tutumlarını, davranışlarını etkilemektedir. Davranışlar, bireyin örgütüne bağlı kalmasını sabit kılan veya değişmesine sebep olacak şartları etkilemektedir (Topaloğlu, 2010: 64).

### **1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgütsel bağlılık birçok örgütsel durumu etkilediği gibi, kendisi de birçok faktörden etkilenmektedir. Farklı çalışmalarda farklı faktörler üzerinde durulmuştur. Tüm bu çalışmalar incelenip bütünleştirildiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin aşığıdaki tablodaki gibi tasnif edileceği görülmektedir. Bu çalışmada, "bireysel faktörler" ve "örgütsel / görevsel faktörler" olmak üzere ikili bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.



### 1.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok bireysel faktör olduğu belirtilmektedir. Bunlar ayrıntılı biçimde aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır:

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim seviyesi, bireye özgüven veren en önemli faktörlerden biridir. Aynı zamanda, eğitim seviyesinin yüksek olması bireyi kurumlar tarafından vazgeçilmez kılabilir. Bireyin eğitim seviyesi ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. İş yerindeki pozisyonu ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olan çalışan, başka işletmelerde de kolaylıkla iş bulup çalışabileceği düşüncesine kapılır. Bağlılığın azalmasındaki bir diğer neden ise, bireyin bilgi düzeyi arttıkça daha fazla beklenti içine girmesi, bu beklentilerin örgütün karşılayabileceğinden daha yüksek olmasıdır (Çolakoğlu vd., 2009: 80). Özet olarak eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin özgüveni artmakta ve bu durum bireyin bağımsız davranma motivasyonunu harekete geçirmekte ve bireyin örgütsel bağlılık davranışını olumsuz etkilemektedir.

**Hizmet Süresi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişken ise bireyin kurumdaki hizmet süresidir. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Bilim adamı olan Cohen, bireylerin, hizmet süresi ile çalıştıkları kurumda elde ettikleri kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Buna sebep, bireyin kurumda çalışma süresinin kuruma yapılan bir yatırım olmasıdır. Bireyler, kurumda çalıştığı zaman zarfında elde ettiği kazançlarını kaybetmemek için kurumlarına daha çok bağlanmaya başlarlar (Bülbul, 2005: 30). Hizmet süresi, bireyleri örgütlerine bağlı kılan en önemli değişkenlerden biridir. Hizmet süresinin artması, bireyin psikolojik açıdan da örgüte bağlanmasını sağlar. Aynı iş yerine yıllarını vererek ona bağlanmak biraz da kuruma alışmakla ilgilidir. İnsanlar, alışkanlıklarından zor vazgeçer. Hizmet süresinin artması, biraz da psikolojik alışma ile doğru orantılıdır.

**Medeni Durum:** Yapılan araştırmalar, çalışanın medeni durumu ile çalıştığı kuruma duyduğu bağlılık arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin düşük olmasının sebepleri teorilere dayandırılarak araştırılmamıştır. Yine de, medeni durumun mecburi bağlılık ile ilgili olduğu söylenmektedir. Sebep olarak, evli kişilerin evli olmayanlara kıyasla daha fazla maddi sorumluluk taşıdıkları gösterilmektedir (Çetin Gürkan, 2006: 36). Maddi sorumlulukları daha fazla olan evli çalışanların ise, mecburiyetten dolayı örgütlerine bağlı kaldıkları söylenmektedir.

**Cinsiyet:** Araştırmalar sonucunda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin birbirinden farklı sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bazı araştırmalar, ev hanımı vazifesini daha çok özümseyen bayanların karşı cinse kıyasla daha az bağlılık gösterdikleri sonucuna varırken diğer araştırmalar, bayanların daha çok ayrımcılığa maruz kalmaları nedeni ile örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna varmıştır (Yazıcıoğlu, 2010). Örgütsel bağlılığın, cinsiyete göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Bireyin örgütüne olan bağlılığının, cinsiyeti ile değil, işine, kariyerine, kendini geliştirmesine olan isteği ile ilişkili olduğunu görürüz.

**Yaş:** İşgörenin kurumuna olan bağlılığı ile yaşı arasında olumlu bir ilişki olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında yaşı daha büyük olan çalışanların, daha tecrübeli olmaları ve kurumlarında daha fazla zaman geçirmeleri nedeni ile kurumlarına olan bağlılıklarının arttığı saptanmıştır (Bülbül, 2005: 30-32). Yaşı daha büyük olan çalışanlar, kuruma yıllarını vermiş ve çok iyi ilişkiler kurmuştur. Örgüte yeni gelen genç çalışanlar ise, örgütle bütünleşme, örgüte ve çalışma arkadaşlarına alışma aşamalarından geçtikleri için yaşı büyük olanlara kıyasla biraz daha dezavantaja sahiptirler. Sonuç olarak, yaş etkeninin örgütsel bağlılığı etkilediğini söyleyebiliriz.

### 1.3.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün sahip olduğu kültür, örgüt içindeki adalet algısı, örgüt liderliği ya da yönetim, örgüt çalışanlarına verilen ödüller, yapılan işin sahip olduğu nitelikler ve örgütteki takım çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Yönetim ve Liderlik:** Liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran literatür, liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada büyük bir role sahip olduğunu göstermektedir. Örgütlerde yönetim ya da liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılığında etkili bir değişkendir (Goh ve Low, 2014; Acar, 2013; Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Karahan, 2008; Uğurlu, 2009).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, örgütün yazılı olan, olmayan bütün örgütü tanımlayan normlar bütünüdür. Örgüt kültürü örgütün bir nevi kişiliğidir. Örgüt kültürü bir inşaatın tuğlaları arasındaki harç görevi görerek örgüte, örgütün üyelerine bir bütünlük görünümü verir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. Bakan'a (2009:145) göre "herhangi bir birey, bir örgütün üyesi olarak faaliyette bulunmaya

başladığında, bu faaliyetlerini örgütte kabul edilen ve paylaşılan normlar, inançlar ve değerlere göre şekillendirir.” Buna göre örgütün kültürüne adapte olamamış ya da uyum sağlayamamış bireyde her zaman için ilk fırsatta örgütten ayrılmak kafasının bir köşesinde durur. Bireyin içselleştirmiş olduğu, kendini bulduğu, benimsemiş olduğu kültüre bağlılığı elbette ki daha yüksektir.

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğeri de dağıtımçı, işlemsel ve etkileşimsel adalet (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012:255) boyutlarıyla incelenen örgütsel adalettir. Dağıtımsal adalet; “alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili olan örgütsel adalet kavramıdır” (Arslantürk ve Şahan, 2012:138). Örgütteki çalışanlar kendi aldıkları ücreti diğer çalışanların aldıkları ücretle karşılaştırıp, yapılan dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirmektedir. İşlemsel adalet; “karar alma süreci ve bu süreçteki işlemlerin ve kazanımların dağıtılma şeklinin örgütteki birey tarafından ne kadar adaletli olduğunun değerlendirilmesini ifade etmektedir” (Arslantürk ve Şahan, 2012:138). Bir okulda düzenlenen nöbet listesi, öğretmenlerin işlemsel adalet kavramına hitap eden bir örnek olarak verilebilir. Etkileşimsel adalet; “örgüt içindeki bireyler arasındaki davranışın niteliğini ifade eden örgütsel adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır” (Arslantürk ve Şahan, 2012:139). Bu kavram, çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin adil olup olmadığıyla ilgilidir. Örgüt içinde görev dağılımı, yetki paylaşımı, ücret düzeyi gibi konularda çalışanlar arasında adil davranılmaması durumu örgütsel adaletin olmadığı anlamına gelir. Bu durum da çalışanın örgüte ve örgütün liderine olan güvenini sarsar. Güven yoksunluğu ise örgütsel bağlılığa olumsuz etki eder. Yapılan araştırmalar da bu yargıya destek vermektedir. Bağcı (2013:165)’ya göre örgüt çalışanları örgütteki kendine eşdeğer çalışanlar arasında kendilerine göre belirledikleri birtakım adalet ölçüleri ile sürekli olarak karşılaştırmalar yapmakta ve bu karşılaştırmalar sonucunda bir takım çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu çıkarımlar eğer örgüt içinde çalışanlar arasında adaletin işlediği yönünde ise güven artıp bununla birlikte örgütsel bağlılık da artmakta, aksi yönde ise önce güven azalır ve arkasından ise örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun sonucunda ise olumsuz birtakım davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl uygulandığı ile ilgili olan örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisi hakkında yapılan bir araştırmada (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Ödül:** İnce ve Gül (2005:79) ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkisinin olduğundan bahsetmiştir. Bireyler, çalıştıkları örgütte işinin karşılığı olarak hakkıyla ödül almış olduğu kanısında iseler örgütsel bağlılıkları daha da artar. Bu durum örgütsel adaletle de ilişkili fakat ödül boyutuyla düşünüldüğünde bu başlık altında bahsedilmesinde yarar vardır.

**Ücret:** Ücret, çalışanın örgüte bağlanmasında önemli yer tutar. Çünkü insanlar hayatlarını idame etmek için paraya olmazsa olmaz derecesinde ihtiyaç duyar. Ücretin miktarı örgütsel bağlılığı derin bir şekilde etkilemekte olup, birçok durumda ücret çalışanın örgütte kalmasını önemli ölçüde belirlemektedir. Kar amacı gütmeyen örgütlerin dışında, örgütlerde işler parayla yapılmaktadır. Dolayısı ile ücretin ya da paranın miktarı, düzeyi ve bu ücretin dağıtımındaki adalet çalışanın örgüte bağlılığını doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:73). Bununla ilgili birçok araştırma yapılmış olup sonuçlar bu yargıyı desteklemektedir.

**İşin Niteliği ve Önemi:** İşin türü, zorluk derecesi, mesai durumu, motivasyonu arttırabilmesi, işin yetki derecesi gibi özelliklerin bireyin çalıştığı örgüte bağlılığını etkilemesi olasıdır. Konuyla ilgili olarak İnce ve Gül (2005:71), işin gerekli motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini belirtmiştir.

**Ekip Çalışması:** Bireyin örgütte beraber çalışmış olduğu insanlar, insanların kişilikleri onun örgütsel bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu insanlar ile gerçek anlamda bir takım ruhu oluşmuş ise birey bu sebeple örgüte yüksek bir bağlılık geliştirebilir.

Bu konuda İnce ve Gül (2005:80), arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının arttığını ileri sürmektedirler.

#### **1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını Çırpan (1999), bağlılık ve iş başarımı, bağlılık ve örgütte kalma süreci, bağlılık ve işe devamsızlık, bağlılık ve işe geç gelme ve bağlılık ve işgücü devri olarak beş başlıkta toplamaktadır.

Çalışma gruplarında olduğu gibi örgütsel boyutta da yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, örgüt politikalarını sorgulamaları ve yeni stratejiler geliştirmeleri oldukça düşük bir olasılıktır. Bu işgörenler geçmişten gelen politika ve yöntemlere çok büyük ölçüde değer verebilmektedirler. Bu nedenle Wright (1980), örgütün en üst düzeyinde fazla bağlılık ve sadakat sahibi işgörenlerin, örgüt açısından tehlikeli olabileceğini ileri sürmektedir.

Kişilerin; ailede ve eğitim-öğretim faaliyetleri sonucunda gerçekleşen toplumsallaşmalarıyla, bu süreçlerin sonunda oluşan inanç ve değerleri, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Özellikle, işe yeni başlayanlarda inanç ve değerlerin değiştirilmesinin güçlüğü de göz önüne alınarak; örgüt dışı faktörler ile toplumsallaşmanın örgüt dışındaki kaynakları, kişinin bağlılık eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Varoğlu, 1993).

Örgütlerin yapısal özellikleri de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, örgütte kuralların biçimsel olarak yazılı olması, yetki devrinin yapıma düzeyi gibi faktörlerle, örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıları gördüklerinde, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak sadakatlerini yükselttiği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütte hissedar olmaları ve kararlara katılma oranları da örgütsel sadakatlerine pozitif etki yapmaktadır. Diğer yandan örgüt büyüklükleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Büyük örgütlerde, işgörenlerin kendilerini içselleştirmede zorlandıkları, diğer yandan büyük örgütlerin çalışanlarına daha iyi olanaklar ve kariyer fırsatı vb. faydalar sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırdıkları belirtilmektedir (Çırpan, 1999).

Bağlılık üzerinde güçlü bir etki yaratan unsurların başında kıdemine dair yerli ve yabancı birçok araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre örgütteki çalışma süresi uzadıkça yüksek düzeyde bağlılık olasılığı artmaktadır. Bunun sebepleri arasında (Varoğlu, 1993); başarılarından tatmin olma, elde edilen ödüllerin sayıca çokluğu, pozisyon kapma, özgür ve özerk davranış gösterebilme olanağı, örgüte yapılan yatırımların artması sonucunda işi bırakmanın giderek zorlaşması, örgütle ve örgüt çalışanları olan işgörenlerle artan sosyal ve beşeri ilişkiler ve yakınlaşmalar, örgütte geçen sürenin iş değiştirme konusunda hareket kabiliyeti ya da manevra alanını daraltması, alternatif iş olanaklarının zamanla azalması, fırsat maliyetlerinin bulunması yani, kariyer için yapılan fedakârlıkların farkına varılması ve geri

dönülmesi mümkün olmayan bir noktada bulunulması, kaçan özel yaşama ve işe dönük fırsatların olması, vazgeçilen kimi amaçların oluşturacağı pişmanlıkların önlenmesi ya da vazgeçme kararlarının haklı çıkarılması, fedakârlıkların mazur gösterilmesi v.b. etkenler bulunmaktadır (Mahmutoğlu, 2007). Örgütsel bağlılık özellikle sosyal, örgütsel ve endüstri psikoloji açısından da önem taşımaktadır. İşgörenin çalıştığı örgütü en uygun çalışma alanı olarak görmemesi yönündeki araştırmalar bu kavramın önemini arttırmaktadır (Yüksel, 2003).

Çalışanların örgütleri ile ilgili algıları, örgütü güvenli bulup bulmamaları, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, ücret eşitliğinin olup olmaması, grup normları ve değişimin yönü gibi faktörler de bağlılığı etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim arasında düşük seviyede negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Bunun nedeni olarak da eğitim seviyesi yüksek bireylerin örgütten ziyade mesleklerine bağlı olacakları, bu kişilerin alternatif iş olanaklarının fazla olacağı ve beklentilerin örgütün karşılayacağından yüksek olacağı belirtilmiştir (Çırpan, 1999). Reichers (1985), çeşitli araştırmacılar tarafından bağımsız bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığın sonuçlarını işe geç gelme, işgören devri, devamsızlık, katılım, performans, iş doyumunu şeklinde özetlerken bağımlı bir değişken olarak ele alındığında ortaya çıkan sonuçlarını ise; iş doyumunu, rol gerilimi, iş güçlüğü, beklentilerin karşılanması, katılım, rol yüklenimi, ödül, güvenlik, imaj, işe sarılma, iş stresi, iş seçenekleri, kişi-örgüt uyumu, dışsal ödül sosyal katılım, önem duygusu gibi çıktılar şeklinde belirtmiştir (Aykaç, 2010).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın sonuçlarına farklı açılardan yaklaşmaktadır. Buna göre, düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarına bakıldığında; bireyin gelişimine ve yaratıcılığına ortam oluşturması, işgören devri sonrasında örgütte kan değişiminin sağlanarak yenilenme yapılabilmesi, düşük performansın zararlarının giderilmesine zemin hazırlamak gibi sonuçları nedeniyle örgütsel yararlar sağlayabilmektedir. Olumsuz sonuçlara örnek olarak mesleki bilgi ve becerilerin olumsuz etkilenmesi, terfi edememeleri dolayısıyla bir takım zararlara katlanma, gelir kaybı, soyutlanma, katılımın azalması, işe geç gelme, devamsızlık, örgütte kalma isteğinin azalması, iş kalitesinde düşme, çaba sarf etmede azalma ve benzeri negatif etkiler söylenebilmektedir.

## 2. BÖLÜM

### 2. PRESENTEEİSM VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

#### 2.1. Presenteeism Kavramı ve Önemi

Bir çalışanın iş yerinde fiziksel olarak var olmasına karşılık tam olarak kendilerinden beklenen performanslarını sergileyememeleri presenteeism olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade doğrultusunda ise çalışanların yaşadıkları fiziksel ve psikolojik sorunlara bağlı olarak iş yerlerine gitmemeleri gerekmesine rağmen, iş yerlerinde bulunmaları olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, kariyer hedeflerini yerine getirmek ya da işlerini kaybetmemek adına normal şartlar altında iş yerlerinde olmamaları gerekmesine karşılık, kendilerini iş yerlerinde olmaya zorlamaktadır. Bu durumda fiziksel olarak iş yerlerinde olmalarına karşılık performansları düşük olmaktadır. Bu durum sürecin genelinde ise düşük verimliliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007). Çalışanların farklı nedenlere bağlı olarak iş yerlerinde olmalarına karşılık üretkenliklerinin düşük olması da presenteeism kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Çalışanların işe devamsızlık yapmaları durumunda ortaya çıkan maddi kayıplarla ilgili olarak birçok çalışma yapılmasına karşılık, presenteeismden doğan kayıplar üzerine yapılmakta olan çalışmaların geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların artmasının temel nedeni, presenteeism önemli kayıplara neden olduğunun işletmeler tarafından fark edilmesidir (Epstein, 2005). Söz konusu sorunun güncel bir sorun olarak ele alınmasına karşılık çok daha eski bir geçmişe sahip olduğu bilinmektedir. Presenteeism ilk olarak 1892 yılında Oxford Online İngilizce Sözlüğünde (Oxford Dictionarie, 1982), daha sonra da “The American Claimant” adlı kitapta Mark Twain tarafından ortaya atılmıştır (Johns, 2010). Presenteeism; 1931’de “Everybody’s Business” adlı dergide, 1943’te “The National Liquor Review” adlı makalede, 1948’de “Contemporary Unionism” adlı kitapta kısmen yer almıştır (Pauly, 2008). 1970’li yıllardaki araştırmacılar “presenteeism kavramı ile absenteeism (yokluk)” kavramını aynı anlamda kullanmış; ancak 1980’lerden bu yana bu iki kavram arasındaki fark ortaya çıkarılmaya başlanmış ve böylece bu kavramların daha iyi anlaşılması sağlanmıştır (Johns, 2010). 1996 yılında Cary Cooper tarafından “presenteeism” kavramı tam anlamı ile tanımlanmış ve “absenteeism (yokluk)”den farklı bir yapıda olduğu açıklanmıştır. Bu iki kavram arasındaki en temel fark; çalışanın rahatsızlanması sonucu işe gitmemesi “absenteeism (yokluk)”, çalışanın rahatsızlanmasına rağmen işe gitmesi ve zihinsel olarak olmasa da fiziksel olarak orada bulunması da presenteeism olarak

değerlendirilmiştir. Çeşitli nedenlerden dolayı hastayken işe gitmemek, yerini hasta olarak işe gitmeye yani presenteeisme bırakmıştır (Roelen ve Groothoff, 2013).

Dolayısıyla presenteeism çalışanların iş yerinde olmalarına rağmen işlerine tam anlamıyla kendilerini verememeleri ve performanslarının istenilen düzeye ulaşamaması şeklinde tanımlanmaktadır (Lowe, 2002). Presenteeism, çalışanların fiziksel ya da ruhsal rahatsızlıklar durumunda işe gitmemeleri gerekirken işlerini kaybetme ya da kariyerindeki hedeflerine ulaşamama korkusu gibi nedenlerden dolayı işe gitmeleri ve işten kaçınmama durumudur (Lowe, 2002). Presenteeism; iş yerinde fiziksel olarak bulunup hastalık, isteksizlik ve işyerindeki sorunlar gibi nedenlerle işini tam olarak yapamayan çalışanların içinde bulunduğu durumdur. Çalışanın gerçek bir rahatsızlıkla karşı karşıya gelmesi ve işini yapmak istemesine rağmen gerektiği gibi yapamama durumudur (Hemp, 2004). Presenteeism, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde olup zihinsel olarak her zamankinden daha az varlık göstermesidir (Schultz ve Edington, 2007). Presenteeism; sadık olmayan çalışanlardır. Burada sadık olmayan çalışanlarla kastedilen iş yerlerinde fiziksel olarak bulunup zihinsel olarak olmayan çalışanlardır (Dew ve Taupo, 2009). Bu çalışanların işleri ile meşgul olması gerekirken zamanını başka şeyleri düşünerek geçirmesi ve bunun da performansı düşürerek verimliliği de düşürmesi durumudur (Dew ve Taupo, 2009).

Çalışanlar presenteeism ile üç nedenden dolayı karşılaşılır. Bunlardan birincisi; fiziksel ve ruhsal hastalıklardır. İkincisi; çalışanın yalnızca işini düşünmesi ve odaklanması yani işkoliklik ve üçüncüsü ise fazla çalışma durumudur. Ayrıca presenteeism yalnızca çalışandan kaynaklı olmayıp aynı zamanda çalışanın ailesinden birinin rahatsızlanması durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Bunun da nedeni çalışanın önceliklerinin değişmesidir. Yani kendi ailesiyle ilgilenmesi gerektiğini düşünürken herhangi bir zorunlulukla işe gitmesi ancak zihinsel olarak bunu yapamamasıdır. Bu durumda da çalışanın performansı düşmekte ve verimlilik azalmaktadır (Koçoğlu, 2007). Presenteeism ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en çok bilinenlerinden biri Baker-Mc.Clern tarafından geliştirilen modeldir. Dokuz farklı örgütte yapılan bu araştırma modeline göre presenteeism sadece örgütün iç yapısından kaynaklı ya da sadece kişisel nedenlerden kaynaklı olmayıp her iki kaynağı da içermekte olduğunu ileri sürmektedir (McClern, Greasley, Dale, ve Griffith, 2010). Bu model daha önceki çalışmaları destekleyici nitelikte olmayıp daha çok birleştirici niteliktedir (McClern, Greasley, Dale, ve Griffith, 2010).



Günümüzde üzerinde çok fazla durulmasına karşılık, örgütler açısından presenteeism'in kökenleri çok daha eskilere dayanmaktadır. Bir sorun olarak presenteeism alanında günümüzde çok daha fazla çalışmaların yapılmaya başlamasının temel nedeni bu alanda yaşanan sorunların örgütlere birtakım maliyetlere yol açmasıdır. Özellikle, verimlilik alanında değerlendirmelerin çok daha yapıldığı günümüzde örgütler bakımından önemli sorunların var olduğu görülmektedir. İfade edilen durumlara karşılık, bu alanda sorunun tüm yönleri ile değerlendirilmekte olduğu çalışmaların varlığına rastlanılmaktadır (Çiftçi, 2010).

Çalışanların iş yerlerinde etkin bir şekilde var olmaması farklı disiplinler açısından da sorun olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki, ekonomistlerin, sağlık sorunlarına dair incelemeler yapanların, işletme sahiplerinin, sosyal politikacıların bu alanda sorunların çözümüne yönelik detaylı analiz süreçlerine başvurması gerekmektedir. Özellikle çalışanların verimliliklerine dair sıklıkla değerlendirmeler yapmakta olan insan kaynakları birimleri açısından presenteeism kökenli sorunların çözümüne yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Koçoğlu, 2007).

Bu kapsamda yaşanmakta olan performans düşmelerinin nedenleri ile beraber, işletmede görev almakta olan bireylerin insani yönlerinin de değerlendirilmesi ve çözüm süreçlerinin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Öyle ki, işletme bünyesinde yer alan bireyler ile işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyacı olmaktadır. Burada ortaya çıkan ilişkiye bakıldığında ise, çalışanların sağlıklı olması durumunda işletmelerin çok daha güçlü bir hale geldiği, işletmelerin güçlenmesine bağlı olarak ise çalışanların çok daha sağlıklı bir hale geldikleri görülmektedir. Çalışanların sağlıklı olmamaları sorununun işletmeler tarafından yalnızca verimlilik kayıplarından doğan maliyetler olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Öyle ki, psikolojik ve sosyal amaçlar da maddi amaçların yanında yer almaktadır.

Presenteeismden doğan sorunların işletmeler için önemini değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçların aşağıdaki gibi sıralanması mümkün olmaktadır.

- Çalışanın kendisini sağlıklı hissetmemesine karşılık, çalışmak adına iş yerine gelmesinden doğan verim kayıplarının neden olduğu maliyet, çalışanın rahatsızlığı sonrasında doğan sağlık giderlerinden ya da ödenen tazminatlardan çok daha yüksek olmaktadır.

- Bu alanda yapılan araştırmalar neticesinde, çalışanların alerjik rahatsızlıkları ya da baş ağrılarını nedeni ile üretim süreçlerinde ortaya çıkan kayıpların maliyeti, işletmede bulunan tüm bireylerin toplam sağlık giderlerinin %80'ninden daha fazla olmaktadır (Koçoğlu, 2007).

- Presenteeism kökenli sorunlardan doğan bir diğer maliyet türü ise işgören devrinden doğan maliyetler olarak gösterilmektedir. Kimi durumlarda çalışanlar iş yaşamlarını sürdüremeyecek noktaya gelmekte ya da mevcut çalışma koşulları çalışanları presenteeismden kaynaklı sorunları yaşamalarına neden olabilmektedir. rnek vermek gerekirse, çalışanın bir yönetici ile sorun yaşamasına birtakım psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Söz konusu olumsuzlukların sürekli olarak arz etmesi neticesinde çalışanlarda zamanla iş yerine devamsızlık sorunları ile karşılaşılmaktadır. Sonuç olarak ifade edilen olumsuzluklar, iş gören devir hızının artmasına neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007).

- Bulaşıcı hastalıklara yakalanmış olan çalışanların iş yerlerine gelmesi ile birlikte söz konusu hastalıklar diğer çalışanlara da bulaşabilmektedir. Bu durum işletme adına maliyetlerin daha fazla artmasına neden olmaktadır (ifti, 2010).

- Normal koşullar içerisinde çalışanın bir gün içerisinde tamamlayabileceği bir iş, hastalık halinde birkaç gün içerisinde bitirilebilmektedir.

- Hasta olmalarına karşılık iş yerlerine gelmekte olan çalışanların hata yapma olasılığı önemli oranda artış göstermektedir.

## **2.2.2. Presenteeism'in Nedenleri**

Farklı sınıflandırmalar üzerinden presenteeism'in nedenleri aktarılabilir. Söz konusu kavrama yönelik olarak yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, ortaya çıkan sorunların temelinde yer alan iki ayrı davranış tipinin var olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan isimler arsında yer alan Psikolog Cary Cooper, söz konusu sorunların ortaya çıkmasını öncellikle 1990'lı yıllar ile birlikte hız kazanmış olan fazla mesai kavramına ve iş güvenliği alanında ortaya çıkan sorunlara bağlamaktadır. Farklı bir anlatım doğrultusunda Cooper tarafından bireylerin iş yerlerinde olmamaları, çalışma ortamında etkili bir Şekilde gözlemlenen baskı unsurları üzerinden açıklanmaktadır. ne sürülen diğer davranış türü kapsamında ise çalışanlardan kaynaklanmakta olan

huzursuzluklar ve farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan işe devamsızlık durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışanların Şiddetli baş ağrısı, alerji, grip, psikolojik sorunlar ve benzeri sorunlar yaŐamasına karşılık, zorunlu hissettiği için iş yerlerine gelmeleri durumunda tam bir performansın beklenmesi doğru değildir (Yalım, 2005).

Presenteeism sadece örgütsel nedenlerden ya da çalışanlardan kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıkmamaktadır. Bu noktada örgütte var olan çalışma koşulları ve koşulların çalışanlar üzerindeki etkileri önemli olmaktadır. Bu durumda dört ayrı alt başlık üzerinden presenteeism'in ortaya çıkmasının nedenlerinin aktarılması mümkün olmaktadır. Bunlar; iş yerinde var olan ortam, bireysel faktörler, işin koŐullarının gerekleri ve çevresel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

### **2.2.2.1. İŞin gereğinden kaynaklanan nedenler**

Çalışanların bir kısmı, yürütmekte oldukları işin gereği doğrultusunda presenteeism sorunu yaŐayabilmektedir. İŞ yerinde ortaya çıkan unsurlar üzerinden var olabilecek nedenler aşağıda alt başlıklar halinde sıralanmaya çalışılmaktadır.

**1) AŞırı İŞ Yükü ve Fazla alıŐma:** 4857 Sayılı İŞ kanununa göre ifade edilmekte olan çalışma sürelerinin dışında kalan tüm çalışmalar fazla çalışma olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar üzerinde fazla mesailer ise önemli bir baskı unsurunu temsil etmektedir. Öyle ki, fazla çalışma saatleri bireylerin özel yaŐamlarına yeterli zamanı ayıramamasına neden olmaktadır. Böylesine bir durumda ailesine ya da kendisine yeteri kadar zaman ayıramayan çalışanlar belli baŐlı sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Çalışanlar için fazla çalışma saatleri, özel yaŐamlarından alınmakta olan zamanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda çalışanlarda güçlü stres belirtileri ortaya çıkmaktadır (Yalım, 2005). Fazla alıŐma saatlerinin işletmeler tarafından tercih edilmesi kısa vadeli çözümler olmanın ötesine geçememektedir. Zira uzun vadede fazla çalışma, verimsiz üretim süreçlerini de beraberinde getirmektedir. Öyle ki yapılan değerlendirmeler neticesinde fazla çalışmanın presenteeism sorununa neden olduğu görülmektedir (Koçoğlu, 2007). Ortaya çıkan bir diğer neden olarak çalışanlara, stlenebileceklerinin üzerinde sorumluluk ya da görev verilmesini ifade eden aşırı iş yükü kavramı gösterilebilmektedir. Birçok işletme, yeni bir çalışandan doğan maliyet unsurları ile karŐılaŐmamak adına, hali hazırdaki çalışanlarına çok fazla sorumluluk yüklemektedir. Bu durumda da kısa vadede işletme adına maliyet avantajlarının elde edildiği düşünülmektedir. Ancak, uzun vadede değerlendirildiğinde fazla

sorumluluk ve aşırı iş yükü çalışanların daha verimsiz çalışmasına yol açabilmektedir. İş yükünün fazla olması ve çalışanlara fazla sorumluluk verilmesi üzerinde bir baskının oluşmasına neden olmaktadır.

**2) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** Bireylerin sergilemesi beklenen davranışların tamamı rol kavramı üzerinden açıklanabilmektedir. İşletmeler adına rol kavramının değerlendirilmesi neticesinde; bireylerin sınırları belli konumları doğrultusunda hangi davranışları sergileyebilecekleri ya da sergileyemeyecekleri rol kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Bu doğrultuda özellikle işletmelerde karşılaşılmakta olan rol çatışması, rollerin arasında ortaya çıkan iletişim çatışmaları olarak da ifade edilebilmektedir. Bir diğer ifade doğrultusunda ise farklı roller üzerinden kişilerin belirli bir dengeyi sağlamakta zorlanması, mevcut roller arasında birine daha ağırlık vermesi olarak ifade edilebilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Şerif, 2010).

Rol çatışması ile karşı karşıya kalan çalışanlar genellikle iş yaşamları ile özel yaşamları arasında bir denge sağlayamadığında oldukça yoğun bir baskı altında yaşamını sürdürmek durumunda kalmaktadır. Ortaya çıkan baskı hali, bireylerin hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında mutsuz olmalarına neden olmakta, bu durum presenteeism sorununu beraberinde getirmektedir. Tanımlaması eksik olan görevler ise rol belirsizliği kavramı üzerinden aktarılabilmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasının temel nedenleri ise bireylere kendilerinden beklenenlerin tam olarak aktarılmaması ya da karar alma aşamasında bireylerin karar alabilecek düzeyde bilgiye sahip olmamasıdır (Şimşek, Akgemci ve Şerif, 2010). Yaptıkları işe dair tam olarak beklentilerin ne olduğunu bilmeyen bireyler, yaptıkları işlere dair üzerlerinde baskı hissetmekte ve iş süreçlerine karşı zamanla özgüvenlerini kaybetmektedirler. Bu durumda bireye, çalışmaya başlamadan evvel görevlerinin ve yetki alanlarının doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak çalışanların sorun yaşamaması noktasında yöneticilere ve işletme sahiplerine önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Belirsizliklerden kaynaklı olmak üzere çalışanlarda yoğun bir stres görülmesi mümkündür. Söz konusu stres halinin devamlılık arz etmesi durumunda ise bireylerin depresyona girme riski artış göstermektedir. Bir başka ifade ile rol belirsizlikleri presenteeism sorununa neden olmakta ve verimlilik düşüşleri bu durumla birlikte belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

**3) İnisiyatif ve Görevlendirme:** İnisiyatif, başkalarının yardımı ya da önerisi olmadan kendi başına davranabilme ve karar verebilme yeteneğidir (Turhan, 2013).

Çalışanların inisiyatif alabildikleri bir iş ortamında sorumluluk ve bağlılık duyguları artar ve çalışanlar o işin lideri olabilirler. Bir şirket, çalışanlarına inisiyatif alma hakkı veriyorsa çalışanların şirkete olan katkılarını artırmakla beraber çalışanın büyük resmi görmesini ve geliştirmesini sağlar. Ancak şirket çalışanına bu hakkı vermiyorsa çalışanların işlerindeki belirsizliği artırmakla birlikte çalışanların üzerinde bir baskı oluşmasına yol açar. Çalışanlar üzerindeki bu baskı ve stres defiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara neden olarak presenteeismi ortaya çıkarmaktadır (Turhan, 2013).

Görevlendirme; yetki ve sorumluluğun işin tamamlanması için başkalarına verilmesidir (Koçoğlu, 2007). Yetki ve sorumluluk çalışanın tam anlamı ile işini yapabilmesini sağlamaktadır. Sorumluluğun olup yetkinin olmaması ya da yetkinin olup sorumluluğun olmaması durumu işletme ve çalışan açısından birtakım sorunlara neden olur. Yaşanan olumsuz durumlar sonucunda da çalışan işini kısmen ya da tamamen yapamaz hale gelir ve presenteeism sorunu ortaya çıkar. İş süreçlerine dair çalışanların kimi durumunda yalnız başına karar alamamaları, alacakları her bir karar için kendilerini üstlerine başvurmak zorunda hissetmeleri neticesinde de presenteeism sorunu ortaya çıkabilmektedir.

#### **2.2.2.2. İş ortamından kaynaklanan nedenler**

Çalışanların, günlük yaşamlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirdiklerinden hareketle, çalışma ortamlarının birçok konuda önem arz ettiğini ifade etmek mümkün olmaktadır. Çalışma ortamının gürültü durumu, hijyenik olup olmaması, mevcut ergonomik şartlar, verilen sorumlulukların ağır ve yorucu olması, meslek hastalıkları vb. birçok faktör çalışanların genel sağlık durumları üzerinde etkili olmaktadır. Bu alanda yürütülen İsviçre merkezli bir araştırmada çalışanların iş yerlerinde var olmaları ile çalışma koşulları arasında oldukça güçlü bir etkileşimin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dew vd., 2005: 2273-2282). Çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan presenteeismin nedenleri aşağıda alt başlıklar halinde ifade edilmektedir (Baysal vd., 2012).

**1) Yapılan İş ve Çalışma Ortamı:** Ortaya çıkan çalışma koşulları ve çalışanların üstlenmiş olduğu işler yine çalışanların üzerinde etkili olmaktadır. Bir işyerinde görev yapmakta olan yöneticilerin, söz konusu risklerden doğabilecek olumsuzluklara karşı çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Buradan hareketle öncelikle çalışma ortamlarının ergonomik olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar neticesinde çalışma ortamlarının gürültülü olmasının, sıcak ya da soğuk olmasının ve fiziksel olarak risk

içeren koşulların var olmasının presenteeism'in ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir (Dew vd., 2005: 2273-2282).

**2) Örgüt Kültürü:** Örgütsel işleyiş içerisinde belirsiz durumların var olması, çalışanlara gereken saygının gösterilmemesi, çalışanların haklarının korunmaması gibi durumlar sonrasında çalışanların sağlık durumlarının olumsuz etkilendiğine dair sonuçların ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bir örgüt içerisinde örgütsel kültürün etkili bir şekilde var olmaması durumunda presenteeism sorunu ile karşılaşılması muhtemel olmaktadır. Bir çalışanın örgütsel kültürü içselleştirememesi çalışanlarda fiziksel ve ruhsal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürünün içeriğinde tüm çalışanlar tarafından üstlenilmesi mümkün olan değerlerin ve normların yer alması önem arz etmektedir (Baysal vd., 2012). Örgüt kültürü aynı zamanda örgütü değerlendirmek ve anlamak için bir kimlik görevi de görmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt kültürünün etkileri bunlar iken, bunun yerleştirilememesi durumunda ya da örgüt kültüründeki belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan bu olumsuz etkiler durumunda ise presenteeism sorunu belirmeye başlar.

**3) Yönetim ve Liderlik Tarzı:** Farklı bireyler üzerinden işlerin yönetilmesi, yönetim ve yönetici kavramlarının doğmasına neden olmaktadır. Yönetim kavramının kapsamında birden çok birey bulunmaktadır (Koçel, 2003: 652). Örgüt içerisinde yöneticilerin liderlik vasıflarının olmaması durumu, işletmelerin işleyişine önemli oranda zarar vermektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin mutlaka lider yönetici tarzına yönelmesi gerekmektedir (Özsalmanlı, 2005: 137-146). Liderlik tarzları çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Neyin yapılmasının ve yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir varsayımına dayalı otokratik liderlik biçiminde grup üyelerinin daha saldırgan ve yapacakları işten çok başka şeylerle meşgul oldukları yapılan araştırmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Bu tarz liderlikte çalışanlar habersiz, isteksiz, güvensiz ve korku içindedirler ki bu durum da presenteeism sorununun oluşmasına neden olmaktadır (Arkonaç, 1993). Bir diğer liderlik tarzı olan demokratik liderlik ise yönetim gücünü izleyicilerle paylaşma eğilimini taşır ve astları üzerinde baskı kurmaz. Bu liderlik tarzında ise otoriter liderliğin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık görülmektedir. Başarı çok daha yüksektir (Eren, 2008).

**4) İş Tatmini:** Çalışanların iş yerlerinden elde ettiği tüm kazanımların, yine işyerlerine yönelik beklentilerini karşılama durumunda iş tatmininin var olduğundan bahsetmek mümkün olmaktadır. Bir çalışanın beklentilerinin tam olarak karşılanamaması durumunda, çalışmalarının da yüksek verimlilik ile sürmesini beklemek çok gerçekçi olmamaktadır (Koçoğlu, 2007). Çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olması durumunda işe devamsızlık, örgütsel bağlılığın zayıflaması, çalışanın kendisini yetersiz hissetmesi, işbirliği ortamının oluşturulamaması, üretim süreçlerinde birtakım hataların yapılması vb. sorunlar ortaya çıkmaktadır.

**5) İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları:** Bir iş yerinde çalışanların sağlık durumları üzerinde risk oluşturan unsurların başında iş kazaları ile meslek hastalıkları gelmektedir. İş yerlerinde plansız ve kontrolsüz bir şekilde ortaya çıkan ve olumsuz sonuçlar doğuran olaylar iş kazası olarak değerlendirilmektedir. İş yerlerinde yaşanan kazalar ve yapılan işlerden doğan, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık durumlarının olumsuz etkilenmesine neden olan unsurlar ise meslek hastalıkları olarak ifade edilmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları, çalışanları fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukların bulunduğu ortamlarda presenteeism sorunu da gözlemlenmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarıyla ilgili gerekli önlemler alınmazsa işletmeyi çok daha riskli durumlar beklemektedir (Çiftçi, 2010). Yaşanan meslek hastalıkları neticesinde çalışanların iş yaşamları sona erebilmekte ve geri dönüşü söz konusu olmayan zararlar ortaya çıkabilmektedir (Ceylan, 2005: 18-24).

**6) Fiziksel ve Psikolojik Taciz (Mobbing):** Çalışma ortamlarında bireylerin, karşılaştıkları olumsuzluklar neticesinde kendilerine yönelik baskıların var olduğunu düşünmesi, belirli zorlayıcı davranışlar üzerinden psikolojik olarak taciz edilmeleri mobbing kavramı ile açıklanmaktadır (Özler vd., 2008: 37-60). Bir organizasyon içerisinde bu alanda ortaya çıkabilecek şiddet unsurlarının nedenlerinin araştırılması, engellenmesine yönelik önlemlerin alınması ve tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Öyle ki bir çalışanın mobbinge maruz kalması neticesinde fiziksel ve ruhsal birtakım sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. İş yerlerinde ortaya çıkan zorbalıkların çalışan ve işletme adına sorun doğurmaması için mutlaka engellenmesi gerekmektedir. Bireylere sistemli olarak, bir ya da birkaç kişi tarafından yöneltilmekte olan ahlak sınırlarının dışında kalan, düşmanca yaklaşımlar fiziksel taciz olarak değerlendirilmektedir (Leymann, 1996). Fiziksel tacize maruz kalan bireyleri fiziksel ve psikolojik açıdan kendilerini işlerine verememektedir

(Yıldız ve Eliş Yıldız, 2009). Bu durum süreç içerisinde presenteeism'in ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007).

### 2.2.2.3. Kişisel faktörlerden kaynaklanan nedenler

Presenteeism sorununun ortaya çıkmasında kişisel faktörlerinde etkisi bulunmaktadır ve bu faktörler aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

**1) Yaş:** Çalışanların yaşları artıkça fiziksel rahatsızlıklarla daha fazla karşılaşmakta ve çok daha fazla stresle başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Bundan dolayı yaşı daha ileri olan kişilerin presenteeism sorunu ile karşılaşma oranları gençlere göre çok daha yüksektir (Dew ve Taupo, 2009). Kıdem ve yaş birbirine paralel kavramlardır. Her iki durum da birlikte artış göstereceğinden presenteeism sorununun şiddeti de yaşta olduğu gibi kıdem arttıkça karşılaşma oranı da birlikte artış gösterecektir (Koçoğlu, 2007).

**2) Cinsiyet:** Kadının toplumdaki yeri asırlardır ev ile sınırlandırılmış, görevi ise ev işi ve çocuk yetiştirme olarak belirlenmiştir. Hızla gelişen sanayileşme ile kadına eğitim görme ve çalışma olanakları sağlama imkânları verilmiş ve sosyal hakları genişletilmeye başlanmıştır. Yaşanan tüm gelişmelerden sonra günümüzde toplumun kadına olan bakış tarzı ve biçtiği rol hala geçerliliğini sürdürmekte ve kadına iş yaşamında hak ettiği önem gösterilmemektedir. Hem iş ortamındaki psikolojik şiddet hem de kadın olmasından kaynaklı sorunlar (yani hamilelikte hormonal dengesinin bozulup stres oluşturması gibi) presenteeism'in ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda erkeklere oranla kadınların çok daha fazla presenteeism sorunu ile karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Kuzgun ve Sevim, 2004).

**3) Kişilik:** Çalışanlar işlerini yaparken çok farklı ortam ve durumlarla karşılaşmakta ve çalışanların davranışları da bu farklılıklardan etkilenmektedir (Yelboğa, 2006). Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve değerlendirmesinde çok büyük bir etkisi vardır. Kişinin davranışları içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki sürekli bir etkileşimle oluşmaktadır. Bireyin davranışları ve kişiliği, içinde bulunduğu ortamı etkilediği gibi içinde yaşadığı ortamdan da etkilenmektedir (Eren, 2008). Çalışanın diğer iş arkadaşlarıyla olan kişisel uyumsuzlukları ya da yöneticiden kaynaklı uyumsuzlukları da presenteeisme neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar bu yargıyı destekleyici nitelikte olmakla birlikte daha çok yönetim uyumsuzluğuna işaret etmektedir (Bierla, Huver, ve Richard, 2011). Çalışanın işi, kişiliğine uygun olmalıdır. Eğer çalışan, kişiliğine aykırı bir



işte ise bu onda mutsuzluğa neden olacak ve bu durum da verimini düşürerek presenteeisme neden olacaktır. Yöneticilerin işe alımlarda kişilik testleri yapmalarının nedeni, kişilik ve iş arasındaki uyum hakkında bilgi edinebilmek ve bu sorunun ortaya çıkmasını en başından engellemektir.

**4) Eğitim durumu:** Eğitim düzeyi ile presenteeism arasında bir etkileşim vardır. Eğitim düzeyi düşük olan bireyler basit, rutin ve ağır işlerde çalışır. Bu ağır işler, fiziksel rahatsızlıkları artırarak işten uzaklaşma eğilimini de artırmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda da ruhsal rahatsızlıklara dayalı presenteeism sorunu oluşmaktadır. Yüksek eğitim gerektiren pozisyonda çalışanlar bedenen yorulmadıkları için fiziksel rahatsızlıklar artmazken, beyin gücü ile çalıştıklarından ruhsal rahatsızlıklar artmaktadır (Mandıracıoğlu, 2013).

**5) Stres:** Stres, çok sık kullanılarak günlük dilimize girmiş ve modern toplum hastalığı olarak yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir. Stres; organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan durumdur (Baltaş ve Baltaş, 2011). Stres, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi düzeltmek için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır (Cannon, 1994). Stres ile karşı karşıya kalan kişide uyku bozuklukları, sürekli yorgunluk ve halsizlik, sık sık baş ağrısı, tedirginlik, korku ve endişe, işe sürekli olarak odaklanamama, yapılacak işleri unutma gibi sorunlar görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2011). Tüm bu ve benzeri sorunlar kişinin işine tam anlamı ile performansını yansıtmamasına ve işinde başarısız olmasına yol açmaktadır. Bu durum da presenteeismi destekleyici niteliktedir.

**6) Depresyon:** Depresyon; kişilerin bunalım ve çöküntü halini, stresli olaylar ve durumlar karşısında organizmanın huzursuzluğunu, sıkıntısını, tedirginliğini ve üzüntüsünü anlatır. Bireylerin karşılaştıkları çeşitli olaylar depresyonu ortaya çıkarabilir (Eroğlu, 2007). Depresyon; bireyin daha önceleri isteyerek ve severek yaptığı şeylere karşı isteksizlik ve zevk alamama durumudur. Zamanla kişide kederli ve üzgün bir duygu durumu oluşur. Bu durumdaki kişide her şeyi olumsuz olarak değerlendirme ve düşüncelerinde karamsarlık hâkim olacaktır. Kişide oluşan bu karamsarlık ve yaşamdan zevk alamama durumu onun işlerine de yansımakta ve kişinin verimliliğini büyük oranda düşürerek yaptığı işlerde isteksiz ve ilgisiz hale gelmesine neden olmaktadır (Taycan, vd., 2006). Depresyondan bahsedilebilmesi için süreklilik arz etmesi gerekir ki bu da depresyonu, stresten ayıran temel

farktır. Stres depresyonu ortaya çıkaran en önemli unsurdur ancak birbirinden farklı kavramlardır (Taycan, vd., 2006).

**7) Kariyer Paradoksu:** Kariyer, bir kişinin çalıştığı sürece herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer planlaması ise işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında uyum sağlamasıdır. Bunun için kişinin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi, mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikleri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008). Kariyer olgusu bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını kapsadığı için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın başarısı değerlendirilip geliştirildiğinde çalıştığı iş yerine olan bağlılığı artacak ve motive olacaktır. Çalışanın duyduğu memnuniyet, performansına da yansıtacak ve verimliliğini arttıracaktır. Ancak kariyerinde belirsizlik varsa ya da işletme hedefleri ile örtüşmüyorsa çalışan için durum tersine döner ve işini yapamaz hale gelir (Aydın, 2007). İşine tam anlamı ile odaklanamayan iş görenin verimi düşmekte ve bu durum da örgütün tamamını olumsuz yönde etkilemektedir Böyle bir durumla karşılaşan işletmenin de presenteeism sorununu yaşamayı kaçınılmazdır.

**8) İşsiz kalma korkusu:** Hasta olmaları durumunda çalışanlar yasal haklarına bağlı olarak izin alabilmektedir. Fakat, işin kaybedilmesine dair endişelerin ağır basması, terfi ve eğitim olanaklarından yararlanamama endişesi ile hasta olmalarına karşılık izin haklarından yararlanamayabilmektedirler. Özellikle, ülke genelinde ekonominin iyi olmadığı, işsizliğin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde bu durum ile daha sık bir şekilde karşılaşılmaktadır. Mevcut olan bu baskı zaman içerisinde çalışanların sorumluluklarını yerine getirme noktasında zorlanmasına, iş yükünün altında psikolojik olarak ezilmesine yol açabilmektedir. Kaygı düzeyinin şiddetli bir şekilde artması, insanların fiziksel ya da psikolojik olarak da birtakım sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Öncelikle kaygı düzeyinin artması ile birlikte, örgüt içi kişiler arası ilişkiler çok daha hassas bir hale gelmektedir. Bunlara ek olarak çalışanlar karar almakta zorlanmaya başlamakta ve kendilerini yetersiz hissetmektedirler (Çiftçi, 2010). Yapılan bazı araştırmalar neticesinde, iş olanaklarının az olmasına bağlı olarak ortaya çıkan kaygının belirli sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İşsiz kalma endişesinin çok fazla artması neticesinde, geleceğe yönelik kaygılar tetiklenmektedir. Ortaya çıkan bu tablonun bir sonucu olarak çalışanlar en kötü durumlarda dahi devamsızlık yapmamak adına izin

alma yoluna gitmemektedir. Kötü bir durumda, kaygıya bağlı olarak iş yerine gelen çalışan ise tam anlamıyla kendisini çalışmaya veremeyecek presenteeism sorunu yaşanacaktır (Çakır, 2007).

**9) İş yaşam dengesi ve aile:** İş yaşam dengesi; iş ve özel yaşam arasında çatışmanın olmaması yani uyum içinde olmasıdır (Zedeck ve Moiser, 1990). Kişinin en büyük sorunu bu dengeyi sağlayabilmektir. İş ve aile arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Kişinin aile yaşamı iş yaşamını, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilmektedir. Bu iki yönlü ilişkinin sonucunda çatışma oluşur. Kişinin işi ile ilgili üstlendiği rolü, ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini engellemesinden kaynaklı çatışma işten aileye yönelik olan çatışma türüdür. Aile iş çatışması ise ailenin, iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini engellemesinden kaynaklı çatışma türüdür (Frone, Russell, ve Cooper, 1962). Çalışan günün büyük bir kısmında iş yerinde bulunmakta ve ailesine yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu durum da çalışanda huzursuzluk ve isteksizlik oluşturmaktadır. Çalışanı etkileyen bir diğer faktör de ailesinde olan bir sorun veya rahatsızlık durumunda ailesi ile çok fazla ilgilenememesi, çalışanın performansını yani iş yaşamındaki başarısını da doğrudan etkilemektedir. Presenteeism sadece çalışanın rahatsızlanması ile ilgili olmayıp, aynı zamanda ailesinden birinin rahatsızlığı durumunda da ortaya çıkan bir sorundur. Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanın ailesi iş yaşamını doğrudan etkilemekte ve presenteeisme neden olmaktadır (Çiftçi, 2010).

**10) İşkoliklik:** İşkolik olarak tanımlanan bireylerde onları yaşamlarında işleri kadar mutlu eden başka bir şeyin olmadığı, çalışmadıklarında işlerini kaybetme ve başarısız olma korkusu duydukları ve bu durumdan da endişeli ve gergin oldukları görülür. Ayrıca işkoliklerde hiçbir zaman rahat olamama, sürekli işle meşgul olma ve takıntı düzeyinde mükemmeliyetçi olma, diğer kişilerden soyutlanarak tek başına kalma isteği ve sürekli yorgunluk hissi görülür (Temel, 2006). İşkolikler, çalışmaya motive olduklarından ailesini ve arkadaşlarını ikinci plana iter ve öncelikleri daima işleri olur. İş yaşam dengesini kuramayan işkoliklerin ailesi ile olan ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanır (Robinson, 2000).

İşkoliklerin işlerini her şeyden üstün tutması ve işlerine aşırı derecede yoğunlaşmasından dolayı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar oluşmaya başlar. Presenteeism yalnızca rahatsızlık durumunda değil, aynı zamanda fazla çalışma ve odaklanmadan kaynaklı durumlar için de geçerli olduğundan işkoliklik durumu da presenteeismin bir nedenidir (Robinson, 2000).

**11) Tükenmişlik sendromu:** Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yolu ile tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir. Tükenmişlik; yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda görülen fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak hissedilen bir durumdur (Ardıç ve Polatçı, 2008). Tükenmişlik; örgüt ve birey için ağır ve ciddi sonuçları da beraberinde getirir ki bundan dolayı da tükenmişlik kavramının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Otacıoğlu, 2008). Tükenmişlik sendromu görülen kişilerde yorgunluk ve bitkinlik, baş ağrısı, uykusuzluk, çaresizlik, güvensizlik, sabırsızlık ve huzursuzluk, endişe hissi, başarısız olma korkusu, aile içi çatışma, unutkanlık, tutucu düşünme ve değişime direnç, odaklanamama ve verimde azalma gibi durumlar görülmektedir (Dincerol, 2013). Başlangıçta bireysel bir rahatsızlık gibi görülen tükenmişlik sendromu, zamanla bireyi, ailesini, çevresini ve iş yaşamını da etkiler ve toplumsal bir sorun haline dönüşür. Tükenmiş bir kişi sağlık problemlerine açıktır ve psikolojik ve psikosomatik hastalıkla karşılaşır. Bu durumun sonucunda da presenteeism sorunu ortaya çıkmaktadır (Çiftçi, 2010).

#### **2.2.2.4. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Presenteeism sorununun ortaya çıkmasında çevresel faktörlerinde etkisi bulunmaktadır ve bu faktörler ekonomik sorunlar, politik ve siyasi belirsizlikler, çevre ve trafik sorunudur (Çiftçi, 2010).

- **Siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar:** Ülke ya da dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumu önemli unsurlardır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için yaptığı fazla mesai veya ek iş yorgunluğa, gerilime ve strese neden olmaktadır. Tüm bu sorunlarla karşılaşan birey presenteeism sorununu da beraberinde yaşamaktadır (Koçoğlu, 2007).

- **Çevre ve trafik sorunu:** İşyerinin bulunduğu kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik önemli stres kaynağıdır. Tüm bunlar ve şehrin kalabalık oluşu, yaşanan gecikmeler bireylerin ruh sağlığını etkilemekte ve presenteeism sorununa neden olmaktadır (Baysal, 2012).

### 2.2.3. Presenteeism Neden Olduğu Hastalıklar

Çalışanların yaşamış oldukları psikolojik ve fiziksel temelli sorunların tamamı presenteeism temeli nedenlerini oluşturmaktadır. Bu soruna önem verilmesinin temel nedeni ise çalışanların sağlık sorunlarına bağlı olarak presenteeism ortaya çıkması, bununla birlikte iş ve özel yaşamda karşılaşılmakta olan sorunlara bağlı olarak presenteeism ile karşılaşılmasıdır. Bu durumda presenteeism, yaşanan birçok rahatsızlığın nedeni olduğu kadar sonucunu da meydana getirmektedir. Öyle ki, fiziksel olarak hissedilmekte olan ağrılar, tansiyon ve kalp rahatsızlıkları, psikolojik temelli olarak yaşanmakta olan sorunlar ile birçok insan sıklıkla karşılaşabilmektedir. Bu durumda, presenteeisme neden olan sorunların kaynaklarının belirlenmesi ve çözüm süreçlerinin planlanması gerekmektedir (Koçoğlu, 2007):

- **Alerji:** Bireylerin yaşadıkları alerji temelli sorunlar, performansları üzerinde etkili olmaktadır. Alerjik rahatsızlıklar kimi zaman iş gücünün önemli düzeyde kaybolmasına da yol açabilmektedir. Alerjik rahatsızlıkların sonuçları, bireylerin psikolojilerinin de olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Bu durumda işletmelerin yönetim birimlerinin gereken önlemleri alması gerekmektedir. Çalışanların alerjilerini tetiklemekte olan her ne varsa mümkün olduğunca belirlenmeli ve çalışma ortamından uzaklaştırılmalıdır.

- **Yüksek Tansiyon:** Bireylerin kan basınçları tansiyonlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ortaya çıkan kan basıncına göre bireylerin tansiyonlarının yüksek ya da düşük olup olmadığına dair değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışanların, iş süreçlerinde yaşadıkları yoğun stres kimi zaman tansiyonlarının yükselmesine neden olmaktadır. Bu durumda yönetim birimleri tarafından, çalışanların stresle başa çıkabilmesi adına gereken desteklerin sağlanması gerekmektedir. Bunlara ek çalışanların mutlaka belirli periyotlar halinde sağlık kontrollerinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu alanda gereken önlemlerin alınmaması durumunda presenteeism kaynaklı sorunlarla karşılaşılması mümkündür.

- **Diyabet:** İnsanların vücutlarında insülin üretiminin sonlanması ya da üretilen insülinin etkili bir şekilde kullanılmaması neticesinde kan içeriğinde yer alan glukoz miktarında artış meydana gelmektedir. Bu durum şeker hastalığı olarak ifade edilmektedir. Şeker hastalığına bağlı olarak bireyler çok daha fazla susamakta, sık idrara çıkma ve sık acıkma gibi belirtiler gözlemlenmektedir. Bu alanda ortaya çıkan sorunlar bireylerin

gündelik işlerinin işleyişinde dahi aksamasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak presenteeism sorunu ortaya çıkmaktadır.

- **Kanser:** Bireylerin kanserle mücadele adına almış olduğu önlemlerin şirketler tarafından da mutlaka desteklenmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse kimya sektöründe çalışmakta olan bireyler adına söz konusu önlemlerin alınması oldukça önemli olmaktadır. Bir işyerinde çalışanlardan birinin kanser olduğunun öğrenilmesi, diğer çalışanların psikolojilerini de olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin bu alanda gereken önlemleri alması gerekmektedir.

- **Kalp Rahatsızlıkları:** Çalışanların kalp rahatsızlıklarından korunması adına bireysel önlemlere ek olarak şirketler tarafından da birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. İş stresinin oldukça yoğun olması nedeni ile özellikle yöneticilerin birçoğunun uyku ve yemek düzeni bozuk olmakla birlikte, sıklıkla sigara içtikleri görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin kap krizi risklerinin artmasına neden olmaktadır. İşletme sahipleri tarafından bu alanda gereken önlemlerin alınmaması, iş gücü kaybı üzerinden işletmelere zarar vermektedir.

- **Solunum Yolları Enfeksiyonu:** Çalışanların solunum yolları rahatsızlıkları yaşamalarına neden olabilecek birtakım risk unsurları bulunmaktadır. Bunlar örnek olarak, işletmelerde sıklıkla kullanılmakta olan klimaların gösterilmesi mümkündür. Sürekli iş gereği seyahat etmekte olanlar için taşıtlardaki klimalar üzerinden söz konusu risk unsuru geçerli olmaktadır. Özellikle, yabancı ülkelerde bu nedenle çalışanlar farklı virüslere maruz kalabilmektedir.

- **Uykusuzluk:** Uykusuzluk, çalışma performansını etkilemekte olan unsurların başında gelmektedir. Bu durumun işletmeler adına en olumsuz etkisi iş gücü kaybının ortaya çıkması ile gerçekleşmektedir. Öyle ki uykusuzluk iş yerlerinde iş kazalarının yaşanması noktasında oldukça etkili bir faktördür. Çalışanın uykusuz olması sinirli olmasına, dikkatini toplayamamasına, algısal bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

- **Eklem Rahatsızlıkları:** Kol, boyun, bel bölgelerinde ortaya çıkan ağrılar ve hareketlerin belirli düzeyde kısıtlanması ile etkileri görülmekte olan rahatsızlıklar eklem rahatsızlıkları olarak ifade edilmektedir. Özellikle masa başında çalışmakta olanlarda, uzun süre ayakta kalanlarda bu yönde sorunlar daha şiddetli hissedilmektedir. Bilgisayar teknolojilerinde kat edilen mesafeler, üretim verimliliği alanında olumlu katkılar

sağlamaktadır. Buna karşılık, çalışanların sağlık durumları ise bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu alanda çalışanların doğru duruş pozisyonları, doğru bilgisayar kullanımı, günlük egzersizler ve benzeri konular ile ilgili olarak mutlaka bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların eklem ağrılarının sürekli ve şiddetli olması, psikolojik olarak da olumsuz etkilenmelerine yol açabilmektedir.

• **Baş Ağrısı ve Migren:** Birçok insan, nedenleri birbirinden farklı olmak üzere baş ağrısı sorunu ile karşılaşmaktadır. Söz konusu ağrılar artması ve kronik hale gelmesi durumunda ise migren rahatsızlığının varlığından bahsedilmektedir. Bu ağrılar çoğu zaman sabah saatlerinde şiddetli bir şekilde hissedilmektedir. Bu doğrultuda günlük çalışma planlarının yapılmasında yöneticilerin bu konuya özen göstermesi gerekmektedir.

#### **2.2.4. Presenteeismın Örgüte Verdiği Zararlar**

Presenteeism sorununu yaşayan örgütler birçok açıdan zarar görmektedir. Bu zararlardan bazıları şunlardır (Goetzel, vd., 2004);

- Hastalık olmasına karşılık iş yerinde olmak ve bu doğrultuda diğer çalışanları olumsuz olarak etki altında bırakmak,
- Yaptığı işin zarar görmesi durumu,
- Üretim miktarının azalması,
- İletişimsizlik,
- Performansın düşmesi,
- İşin yavaşlaması,
- Zaman kaybı,
- Verilen görevlerin tamamlanamamasıdır.

#### **2.2.5. Presenteeismın Maliyeti**

Presenteeismın neden olduğu sorunlar işletmeler adına ek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan maliyetlerin aşağıdaki gibi sınıflandırılması mümkündür (Çiftçi, 2010):

- İşe devamsızlık, başlıca maliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir. Zira, yaşanan sorunlara bağlı olarak çalışanın iş yerine gelmediği her gün işletme adına tam bir kayıp anlamına gelmektedir. Buna karşılık, presenteeismden kaynaklanan maliyetlerin çok daha gizli bir yapısı bulunmaktadır. Öyle ki bu aşamada çalışan iş yerinde olmasına karşılık tam anlamı ile kendisini işine verememektedir.

- Birçok çalışan kendisini sağlıklı hissetmediği durumlarda dahi işyerine gitmek için çabalamaktadır. Bu durumda, çalışmaya devam etmelerine karşılık ağrıları, alerjik durumları, psikolojik sorunları nedeni ile performansları yüksek olmamaktadır. Benzer bir şekilde soğuk algınlığı rahatsızlığının olması durumunda da işyerine gelmesi halinde verimlilik çok yüksek olmamaktadır. Bu alanda ortaya çıkan bir diğer sorun ise rahatsızlıkların diğer çalışanlara bulaştırılması riskidir. Bu durumda çok daha fazla çalışana bağlı olarak verimlilik kaybı yaşanmakta ve bu durum işletmeler adına bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir.

- Bir çalışanın çeşitli sorunlar sonrasında işten ayrılması durumunda yerine yeni bir çalışanın alınması gerekmektedir. Bu durumda yeni alınacak olan personel için yürütülecek eğitim hizmetleri, işletmeler adına bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır.

- Çalışanların işe devamsızlık yapması ya da sağlık sorunları nedeni ile ortaya çıkan maliyetler ile kıyaslandığında presenteeism'in çok daha yüksek maliyetlere neden olduğu görülmektedir. Zira, presenteeism'in sonuçları birtakım rahatsızlıkların kronik hale gelmesine bağlı olarak çok daha ağırlaşmaktadır (Çiftçi, 2010).

Ortaya çıkan iki farklı sonucun toplumsal düzeyde değerlendirmeleri neticesinde ilginç sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Örnek vermek gerekirse yapılan bir araştırmada, psikolojik sorunlara bağlı olarak çalışanların işe gelmemesinin maliyeti 8,27 milyar Dolar olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık, söz konusu çalışanların iş yerlerine gelmesine karşılık verimliliğin düşmesine bağlı olarak 35,73 milyar Dolar kaybın ortaya çıkacağı hesaplanmaktadır (Yalın, 2005).

- Bir işletme adına presenteeism'in en önemli sorunu verimlilik kayıpları üzerinden doğmaktadır. Yaşanan sağlık sorunlarına bağlı olarak çalışanlar kendilerinden beklenen performansı çoğu zaman sergileyememektedir. Bazı çalışanlarda ortaya çıkan verimlilik düşüşleri genel hatları ile örgütsel performansında düşmesine neden olabilmektedir.



- Maaş ödemelerinin yapılması esnasında çalışanların rahatsız olup olmadıkları değerlendirilmemektedir. Buna karşılık, presenteeisme bağlı olarak ortaya çıkan performans düşüşleri üretim süreçlerinin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Çalışanlar arasında performans farklılıklarına karşılık, eşit maaş ödemelerinin yapılması işletmeler adına önemli maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- Yaşanan işten ayrılma hadiseleri sonrasında geride kalan çalışanlar arasında gerçekleşen dedikodu nitelikli diyaloglar işletmeler adına birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Öyle ki yayılan dedikodular diğer çalışanların geleceğe yönelik kaygılarının artmasına neden olabilmektedir. Artan kaygı düzeyi verimlilik ve performans düşüşlerini de beraberinde getirmektedir.

- Nitelikli bir çalışanın işletmeden ayrılması sonrasında yerine aynı niteliklere sahip bir başka çalışanın ne zaman bulunabileceği ile ilgili net bir zaman öngörülememektedir. Bu durumda geçen zaman işletmeler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir.

- Bir çalışanın işletmeden ayrılması durumunda, mevcut görevleri geçici olarak da olsa işletmede görev yapmakta olan diğer çalışanlara yüklenmektedir. Böylesine bir durumda çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmek adına gerekli bilgilere tam olarak hakim olmaması, üretim süreçlerinde birtakım aksaklıkların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu durumda işletmelerin üretim süreçlerindeki hata oranlarında da artış meydana gelebilmektedir.

- Çalışanların ruhsal ya da fiziksel olarak birtakım sorunlar yaşaması durumunda kendilerinden tam performans beklemek gerçekçi değildir. Yaşanan bu tarz sorunlar, çalışanların iş süreçlerine odaklanmasını da etkilemektedir. Odaklanma sorunları ise iş yerlerinde iş kazalarına davetiye çıkarmaktadır. Bu durumda yaşanması muhtemel bir iş kazası sonrası çalışanın işletmede yer almaya devam edememesi durumunda yeni bir çalışanın işletme bünyesine katılması ve onun da iş kazaları vb. konularda eğitimlere yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumda işletmeler için çeşitli maliyetlerin doğmasına neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007).

- Bireylerin iş yerlerinde buldukları her anda tam performansları ile çalıştıkları yönünde bir algı ortaya çıkmaktadır. Fakat, bu alanda literatür üzerinden yapılan değerlendirmeler neticesinde bu algının doğru olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Hukuk ve Sosyal Politika Merkezi (The Center for Law and Social Policy) tarafından yapılan

açıklamada, çalışanların işe gelmemeleri durumunda ortaya çıkan verimlilik kaybının %28 olduğu ancak rahatsızlıkları olmasına karşılık işe gelmeleri durumunda ise %72'lik bir verimlilik kaybının yaşandığı ifade edilmiştir.

Bir yıl içerisinde ortaya çıkan 250 milyar Dolar seviyesindeki verimlilik kaybının tahmini olarak 180 milyar Dolar olan bölümünün temel nedeninin presenteeismden kaynaklanan sorunlar olduğu ifade edilmektedir (Çiftçi, 2010).

- Presenteeismden kaynaklanan sorunlara bağlı olarak çalışanların iş yerlerinden ayrılmaları neticesinde yeni çalışanların işletme bünyesine kazandırılması adına birtakım maliyetlerin karşılanması gerekmektedir.

## 2.2.6. Presenteeism'in Sonuçları

Presenteeism, çalışanların rahatsızlık durumunda işe gitmeleri ancak kendilerini işlerine verememeleri durumu olarak sonucunda verimlilik düşüşünün kaçınılmaz olduğu bir durumdur. Bu durumun verimliliğin azalmasının yanı sıra daha pek çok sonucu vardır. Bunlar tek tek ele alınarak sorunun daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

- **Verimlilik:** İşletme için en önemli konulardan birisi olan verimlilik; en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlara ulaşabilmektir (Ülgen ve Mürze, 2010). Örgütler her zaman en yüksek verimle çalışmak isterler. Ancak bu presenteeism sorununun olduğu işletmelerde oldukça zordur. Verimi en çok etkileyen faktör insandır ve eğer çalışanlarda fiziksel ya da ruhsal bir rahatsızlık söz konusu ise verimi düşer. Bu durum da örgütler tarafından istenmeyen bir olaydır. Örgütün ve bireyin çıkarları uyumlaştırılırsa bu sorun çözüme kavuşabilir ve presenteeism'in etkisi de yok edilebilir (Johns, 2010).

- **Performans düşüklüğü:** Performans; bir işi yapan bireyin ya da grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaştığını, neyi sağlayabildiğini ifade eder (Kutlar, 2004). Rahatsızlık durumu olan çalışanlardan yüksek performans beklenemez. Mevcut hastalıkları çalışanları etkileyecek ve işine odaklanmasını zorlaştırarak işinden alıkoyacaktır. Bu durumda da presenteeism sorunu ortaya çıkmakta ve buna bağlı olarak da verimlilik ve performans düşüklüğü yaşanmaktadır (Bierla, Huver, ve Richard, 2011).

- **Motivasyon düşüklüğü:** Motivasyon, kişiyi belli bir amaç için harekete geçiren güçtür ve kişinin benlik sisteminin benzersiz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Markus

ve Kitayama, 1991). Motivasyon çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak performanslarını ve verimliliklerini de artırır. Ancak motive olmayan bir çalışandan yüksek performans beklenemez. Motive olamayan çalışanlar kendilerini işlerine vermekte zorlanır ve işlerinde başarısızlıklar yaşayabilirler (Lechmann ve Schmabel, 2013).

• **İşe devamsızlık (Absenteeism):** İşe devamsızlık (absenteeism); herhangi bir nedenle işe gitmeme durumudur ve bu nedenler ise işten kaytarma, ek iş ve hastalık gibi hallerdir. İşe devamsızlık, çalışanın beklenmedik ve planlanmamış bir şekilde işe gitmemesidir. İşe devamsızlığın olumsuz etkileri vardır ve bu etkilerinde başında örgütün verimliliğini ve kalitesini düşürerek maliyetleri hızla artırması durumu vardır (Prado ve Chawla, 2013). Presenteeism sorununun sürekli hale geldiği ve önlem alınmadığı durumlarda işe devamsızlık (absenteeism) görülmeye başlar ve çalışanlar, işleriyle olan bağlantılarını tamamen koparabilir.

• **Personel devri:** Personel devri, bir kuruluşun kadrosunda çalışanların herhangi bir nedenle işten ayrılması ya da kurumdan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Personel devri, örgütlerde ve özellikle deneyim ve ustalık gerektiren işlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her personelin yetiştirme ve eğitim maliyetleri ile deneyimsizken yapmış olduğu hataların maliyeti kurum tarafından katlanılan maliyetlerdir. Ayrıca ayrılan tecrübeli personelin yerine gelen yeni çalışanın tüm bu maliyetlerinin yanı sıra tecrübesizliğinden kaynaklı bir verim düşüklüğü ve tecrübeli bir personelin işi öğretmek için yeni çalışana zaman ayırması da örgüt için ek bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Tüm bu maliyetlere ek bir kalem de insan kaynakları birimlerinin yapmış olduğu işlemler ve izledikleri süreçlerdir ki bu süreçler personel alım ilanları, seçme sınavları, testler vb. işlemlerin tekrarı durumudur. Bu maliyetlerinin dışında ortaya çıkan personel devri örgütün başarı derecesini de yansıtan bir ölçüttür (Eren, 2008). Personel devrinin bu kadar olumsuz etkisinin olması örgütlerin bu sorunu dikkate alması gerektiğini göstermektedir. Eğer bir işletmede presenteeism sorunu varsa bu sorun iş gücü devrini de artırarak örgüt için tehlikeli bir süreç haline gelebilmektedir.

## 3. BÖLÜM

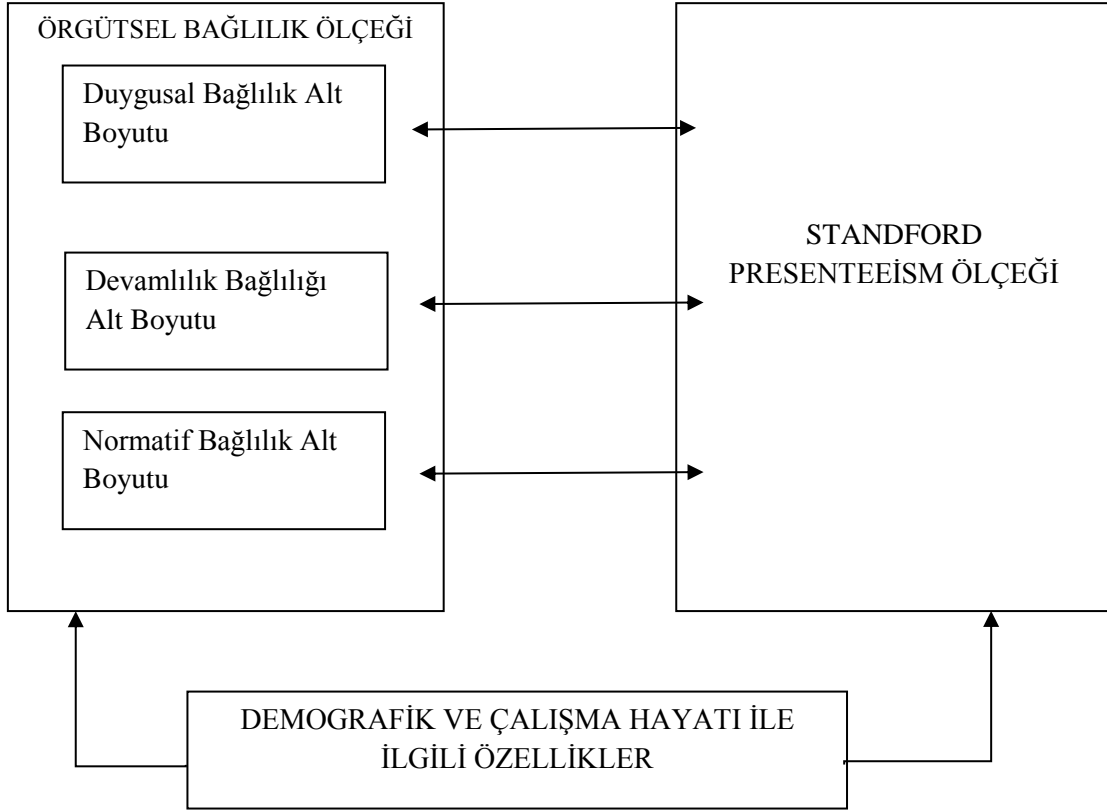
### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Rekabetin ve teknolojinin artmasıyla işletmelerin rekabet gücü elde etmesinde verimlilik önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Personelin sağlık durumlarının elverişli olmamasına rağmen işyerine gelmeleri olarak tanımlanan *presenteeism* önemli ölçüde verimlilik kaybına neden olmaktadır. Dolayısıyla verimlilik kaybının önüne geçilip rekabet gücü kazanılması ve işletmelerin yaşamını idame ettirebilmeleri için presenteeismi ortaya çıkartan nedenlerin bilinmesi ve presenteeism ile başa çıkabilme yöntemlerinin geliştirilmesi son derece önemli olmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık ile presenteeism arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu öne süren ampirik araştırmalar olsa dahi, herhangi bir ilişkinin olmadığını öne süren araştırmalara da rastlamak mümkündür. Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Türkiye'deki üniversitelerde çalışan idari personele ilişkin örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelinde hali hazırda mevcut olan bir durumun bulunduğu şekliyle tanımlanması yapılmaktadır (Karasar, 2005). Araştırmanın amaçlanan durumların incelenmesi için hazırlanan model Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

- a) Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi presenteesim durumunu aktif yönde devamlılığını pozitif yönde etkilemektedir.
- b) Çalışanların devam bağlılık düzeyi presenteesim durumunu aktif yönde devamlılığını pozitif yönde etkilemektedir.
- c) Çalışanların normatif bağlılık düzeyi presenteesim durumunu aktif yönde devamlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Şekil 3.1’de gösterildiğine göre araştırmanın hipotezleri bu bölüme belirtilmiştir. Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri idari personelin cinsiyeti, yaşı, unvanı, medeni durumu, eğitim durumu, görev yaptığı idari birimi, üniversitede çalışma süresi ve idari çalışma yaşamındaki toplam görev süresidir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutları ile Standford Presenteeism Ölçeğidir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri şöyle belirlenmiştir:

- Hipotez 1: Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri farklılaşmaktadır.

- Hipotez 2: Çalışanların cinsiyetine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 3: Çalışanların unvanlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 4: Çalışanların medeni durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 5: Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.
- Hipotez 6: Çalışanların idari birimlerine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.
- Hipotez 7: Çalışanların üniversitedeki görev süresine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.
- Hipotez 8: Çalışanların toplam görev sürelerine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.
- Hipotez 9: Çalışanların devam bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.
- Hipotez 10: Çalışanların normatif bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki üniversitelerde idari görev yapan personel, örneklemini ise Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde görev yapan 1148 idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninin tümüne zaman, maliyet ve kaynaklar konusundaki sınırlılıklar nedeniyle ulaşılması mümkün olmadığından, evreni temsil edebilecek düzeyde bir örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Aydın Adnan Menderes Üniversite'nde görev yapan idari personellerden veri toplanmıştır.

Evreni temsil edecek olan örneklem hacminin hesabında “ $n = Nt^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ ” formülünden faydalanılmıştır (Salant ve Dillman, 1994). Formülde yer alan simgelerin açılımı aşağıdaki gibidir:

*N: Evrendeki birey sayısı*

*n : Örnekleme alınacak birey sayısı*

*p : İncelenen olayın görülüş sıklığı*

*q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı*

*t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer ve*

*d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.*

Evrendeki birim sayısı bilindiğinde kullanılabilecek olan formülde  $N=1148$ ,  $t=1.96$ ,  $d=0.065$ ,  $q=0.50$ ,  $p=0.50$  olacak şekilde (%95 güven aralığında,  $\pm$  %0,65 örnekleme hatası) örneklem hacmi 181 kişi olarak tespit edilmiştir. Örneklem hacmi tespit edildikten sonra Aydın Adnan Menderes Üniversitesi bünyesinde bulunan çalışanların seçimi “kolayda örneklem seçim tekniği” ile örneklem grubu oluşturulmuş (Gökçe,1999) ve veri toplama araçları bu personellerle yüz yüze görüşülerek anket uygulaması şeklinde yapılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Araştırmanın belirtilen hipotezlerinin test edilebilmesi için veri toplama sürecinde ve verilerin değerlendirilmesinde nicel yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuş ve Aydın Adnan Menderes Üniversitesi’nde idari personel olarak görev yapan personelin bireysel bilgileri ve ölçek ifadelerinin bulunduğu anket soru ifadeleri yüz yüze görüşülerek kendilerine yöneltilmiştir.

Anket toplamda üç bölümden oluşmakta olup, bu bölümler ve kullanılan ölçekler sırası ile açıklanmıştır:

- 1) Bireysel Tanıtım Formu (EK 1)
- 2) Standford Presenteeism Ölçeği (EK 2)
- 3) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (EK 3)

### **3.4.1. Bireysel Tanıtım Formu**

Araştırmanın veri toplama araçları arasında yer alan bu bölümde Aydın Adnan Menderes Üniversitesi idari personelinin yaşı, cinsiyeti, unvanı, medeni durumu, eğitim durumu, görev yapılan idari birim, üniversitede görev yapma süreleri, idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev sürelerinin öğrenilmesine yönelik toplamda 8 (sekiz) adet soru yer almaktadır.

### **3.4.2. Standford Presenteeism Ölçeği**

Bu çalışmada Kooman ve diğerlerinin (2002) presenteeism algısı için oluşturulmuş ve literatüre kazandırılmış “Standford Presenteeism Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Anık Baysal (2012) tarafından yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Ölçek toplamda 6 ifadeden oluşmakta olup, maddeleri 5’li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir; “Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)”, “Katılmıyorum (1,80-2,59)”, “Az Katılıyorum (2,60-3,39)”, “Katılıyorum (3,40-4,19)” ve “Tamamen katılıyorum (4,20-5,00)” olarak düzenlenmiştir. Ölçekten alınacak olan puanların yüksek olması çalışanların / personelin presenteeism algılarının yüksek olması anlamındadır. Anık Baysal (2012)’in çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığı için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0,89 olarak bulunmuş olup, bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir.

### **3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması için yapılan (Wasti, 2000; Çetin, 2006) çalışmada toplamda 18 ifade ve üç boyut bulunmaktadır. Ölçek çalışanların kurumuna olan bağlılıklarının seviyesinin tespit edilmesi için kullanılan bir ölçüm aracıdır. Ölçek bu şekliyle Özkutlu (2008)’nin çalışanların iş performansı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan çalışmada da kullanılmıştır. Özkutlu (2008)’nin çalışmasında hesaplanan Cronbach Alpha değeri, ölçeğin boyutları ve madde numaraları ile bu çalışmada tespit edilen değerler aşağıdaki Tablo 3.1’de gösterilmiştir.



Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları	Özkutlu (2008)'nun çalışması Cronbach Alpha	Çalışmadaki Cronbach Alpha
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	1-2-3-4-5-6	0,64	0,65
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	13-14-15-16-17-18	0,68	0,77
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	7-8-9-10-11-12	0,72	0,69
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu	18 madde	0,73	0,82

Ölçekte ters kodlama yapılmış maddeler sırasıyla 3-4-6-13 no'lu maddelerdir. Ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş; “Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)”, “Katılmıyorum (1,80-2,59)”, “Az Katılıyorum (2,60-3,39)”, “Katılıyorum (3,40-4,19)” ve “Tamamen katılıyorum (4,20-5,00)” olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından alınan puanların yüksek olması çalışanların firmasına / işletmesine / örgütüne bağlı olduklarının göstermektedir.

### 3.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS 20 istatistik programı kullanılmıştır. İdari personelin tanıtıcı özellikleri ile ilgili verilerin dağılımları frekans ve yüzde olarak gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden alınan puanların normal dağılım gösterme durumları Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve ölçeklerin ve alt boyutların puan dağılımlarının normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu sebeple Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden alınan puanların personelin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testine başvurulmuştur. Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespitinde non parametrik çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn's testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarının ve Standford Presenteeism Ölçeği güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının güvenilirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada yer alan değişkenler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişkinin analizinde Spearman korelasyon katsayısı kullanılmış olup, alt boyutları puanlarının birbiri arasındaki korelasyonlarının boyutları aşağıda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

Tablo 3 .2. Spearman Korelasyon Kat Sayı Puan Aralıkları Tablosu

<b>r</b>	<b>ilişki</b>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

## 4. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde üniversite idari personelinin demografik özelliklerine ait dağılımlar, ölçüm araçlarından alınan puanların ortalaması, standart sapması, minimum ve maksimum değerleri, personelin demografik özelliklerine göre ölçeklerden aldıkları puanların farklılaşma durumları ile ölçekler arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 4.1. İdari Personelin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

İdari personelin tanıtıcı özelliklerine ait bulguların dağılımları yüzde ve frekans olarak Tablo 4.1' de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. İdari Personelin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	76	42,0
	Erkek	105	58,0
<b>Yaş</b>	21-30 yaş	18	9,9
	31-40 yaş	59	32,6
	41-50 yaş	76	42,0
	51 yaş ve üstü	28	15,5
<b>Unvan</b>	Daire Başkanı	3	1,7
	Şube Müdürü	9	5,0
	Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	14	7,7
	Şef	5	2,8
	Memur / Bilgisayar İşletmeni	114	63,0
	Hizmetli	11	6,1
	Teknisyen / Tekniker	15	8,3
	Hemşire / Ebe	10	5,5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	21	11,6
	Evli	160	88,4
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve öncesi	30	16,6
	Ön lisans	26	14,4
	Lisans	100	55,2
	Yüksek Lisans ve üstü	25	13,8
<b>Görev Yapılan Birim</b>	Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler	49	27,1
	Akademik Birimler (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb.)	116	64,1
	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	16	8,8
<b>Üniversitedeki Görev Süresi</b>	5 yıldan az	36	19,9
	6-10 yıl	45	24,9
	11-15 yıl	25	13,8
	16-20 yıl	32	17,7
	21-25 yıl	30	16,6
	26-30 yıl	13	7,2
<b>İdari Çalışma Yaşamındaki Toplam Görev Süresi</b>	5 yıldan az	23	12,7
	6-10 yıl	36	19,9
	11-15 yıl	13	7,2
	16-20 yıl	39	21,5
	21-25 yıl	38	21,0
	26-30 yıl	32	17,7

Araştırmaya katılan idari personelin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %58,0'inin erkek ve %42,0'sinin kadın olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin yaşa göre dağılımları incelendiğinde %42,0'sinin 41-50 yaş arasında, %32,6'sının 31-40 yaş arasında, %15,5'inin 51 yaş ve üstünde ve %9,9'unun 21-30 yaş arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin unvanına göre dağılımları incelendiğinde %63,0'ünün memur / bilgisayar işletmeni, %8,3'ünün teknisyen / tekniker, %7,7'sinin

Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri, %6,1'inin Hizmetli, %5,5'inin hemşire / ebe, %5,0'inin şube müdürü, %2,8'inin şef ve %1,7'sinin daire başkanı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde %88,4'ünün evli ve %11,6'sının bekar olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde %55,2'sinin lisans, %16,6'sının lise ve altı, %14,4'ünün ön lisans ve %13,8'inin yüksek lisans ve üzeri mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin görev yaptıkları birime göre dağılımları incelendiğinde %64,1'inin Akademik Birimlerde (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb.), %27,1'inin Rektörlüğe Bağlı İdari Birimlerde, %8,8'inin Uygulama ve Araştırma Hastanesinde görev yaptığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin üniversitedeki görev sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %24,9'unun 6-10 yıldır, %19,9'unun 5 yıl ve daha az yıldır, %17,7'sinin 16-20 yıldır, %16,6'sının 21-25 yıldır, %13,8'inin 11-15 yıldır, %7,2'sinin 26-30 yıldır görev yaptığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan idari personelin idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev süresine göre dağılımları incelendiğinde %21,5'inin 16-20 yıldır, %21,0'inin 21-25 yıldır, %19,9'unun 6-10 yıldır, %17,7'sinin 26-30 yıldır, %12,7'sinin 5 yıldan daha az yıldır ve %7,2'sinin 11-15 yıldır görev yaptığı belirlenmiştir.

## **4.2. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde incelenen idari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımına ilişkin bulgular yer almaktadır.

### **4.2.1. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular**

İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 4.2'de belirtilmiştir.

Tablo 4.2. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	0,107	181	0,000
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	0,085	181	0,003
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	0,073	181	0,021
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,078	181	0,041

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutundan almış oldukları puanlarının normal dağılım gösterme durumlarının kontrolü için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmış ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutu puanları dağılımın normal dağılıma uymadığı belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre idari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve alt boyutlardan almış oldukları puanların onların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının araştırılmasında non-parametrik testler kullanılmıştır.

Parametrik olmayan testlerin uygulanmasında varsayımlar öngörülmemektedir. Bu testler için sadece gözlemlerin bağımsızlığı ve random (rastgele) seçilmeleri gibi varsayımlar öngörülmesine rağmen, bu analiz türü parametrik testlerdeki varsayımlardan daha az ve daha zayıftır. Parametrik olmayan testin uygulandığı değerlerin kuvvetli bir ölçme tekniği ile ölçülendirilmesi gerekmekte olup, sıralayıcı ve sınıflandırıcı ölçekteki değerlere uygulanabilmektedir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutundan aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

Alt Boyutlar		Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Değerlendirme
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	81	3,37	0,76	1,00	5,00	Az katılıyorum
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	81	3,06	0,86	1,00	5,00	Az katılıyorum
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	81	3,32	0,82	1,00	5,00	Az katılıyorum
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	81	3,25	0,63	1,22	4,83	Az katılıyorum

İdari personelin duygusal bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,37$  ( $ss=0,76$ ), devam bağlılığı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,06$  ( $ss=0,86$ ), normatif bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,32$  ( $ss=0,82$ ) ve Örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması  $X=3,25$  ( $ss=0,63$ ) olarak

belirlenmiştir. En yüksek ortalama duygusal bağlılık alt boyutu ve en düşük ortalama devam bağlılığı alt boyutu olup genel ortalama değeri 3,25 olarak tespit edilmiştir. Buradan anlaşılır; presenteeism sorunu en fazla duygusal bağlılık alt boyutunda, en az da devam bağlılığı alt boyutunda gözlemlenmektedir.

#### 4.2.2. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

İdari personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 4.4'te belirtilmiştir.

Tablo 4.4. İdari Personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p
Standford Presenteeism Ölçeği	0,133	181	0,000

İdari personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden almış oldukları puanlarının normal dağılım gösterme durumlarının kontrolü için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmış ve Standford Presenteeism Ölçeği puanları dağılımın normal dağılıma uymadığı belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre idari personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların onların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının araştırılmasında non-parametrik testler kullanılmıştır.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutundan aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. İdari Personelin Standford Presenteeism Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks .	Değerlendirme
Standford Presenteeism Ölçeği	181	2,94	0,88	1,00	5,00	Az katılıyorum

İdari personelin Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması  $X=2,94$  ( $ss=0,88$ ) olarak belirlenmiştir. Çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “orta” bir düzeyde presenteeism özellikleri gösterdikleri söylenebilir.

### 4.3. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeği Puanlarının Onların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde idari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeği puanlarının onların tanıtıcı özelliklerine göre farklılaşma durumları incelenmiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılaşma durumları Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Mean Rank	U	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	76	88,52	3801,50	0,587
	Erkek	105	92,80		
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	Kadın	76	90,34	3940,00	0,885
	Erkek	105	91,48		
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	76	91,97	3916,00	0,831
	Erkek	105	90,30		
Standford Presenteeism Ölçeği	Kadın	76	100,15	3294,50	0,055
	Erkek	105	84,38		

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi, normal dağılım özelliği göstermeyen bir dağılımda iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan non-parametrik bir analiz yöntemidir.

Test sonucunda cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.6). Duygusal Bağlılık Alt Boyutu, Devam Bağlılığı Alt Boyutu, Normatif Bağlılık Alt Boyutu, Stanford Presenteeism Ölçeği ile cinsiyet farklılığının anlamlı bir ilişki oluşturmadığı belirlenmiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılaşma durumları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.



Tablo 4.7. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	Yaş Durumu	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	21-30 yaş	18	93,86	0,187	0,980	
	31-40 yaş	59	88,98			
	41-50 yaş	76	92,18			
	51 yaş ve üstü	28	90,21			
<b>Devam Bağlılığı Alt Boyutu</b>	21-30 yaş	18	74,56	4,573	0,206	
	31-40 yaş	59	91,67			
	41-50 yaş	76	98,43			
	51 yaş ve üstü	28	79,98			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	21-30 yaş	18	114,94	6,892	0,075	
	31-40 yaş	59	95,90			
	41-50 yaş	76	86,82			
	51 yaş ve üstü	28	76,64			
<b>Standford Presenteeism Ölçeği</b>	21-30 yaş	18	97,18	0,471	0,925	
	31-40 yaş	59	89,16			
	41-50 yaş	76	89,92			
	51 yaş ve üstü	28	93,45			

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) Duygusal Bağlılık Alt Boyutu yaş durumu dağılımına göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Devam Bağlılığı Alt Boyutu yaş durumu dağılımına göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Normatif Bağlılık Alt Boyutu yaş durumu dağılımına göre p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için anlamsızdır. Standford Presenteeism Ölçeği yaş durumu dağılımına göre p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için anlamsızdır. (Tablo 4.7)

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların unvana göre farklılaşma durumları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Unvana Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	Unvan Durumu	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	Daire Başkanı*	3	-	6,117	0,295	
	Şube Müdürü	9	63,56			
	Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	14	112,61			
	Şef*	5	-			
	Memur / Bilgisayar İşletmeni	114	84,74			
	Hizmetli	11	89,77			
	Teknisyen / Tekniker	15	88,07			
	Hemşire / Ebe	10	93,40			
<b>Devam Bağlılığı Alt Boyutu</b>	Daire Başkanı*	3	-	10,023	0,075	
	Şube Müdürü	9	48,17			
	Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	14	113,43			
	Şef*	5	-			
	Memur / Bilgisayar İşletmeni	114	87,23			
	Hizmetli	11	87,73			
	Teknisyen / Tekniker	15	78,40			
	Hemşire / Ebe	10	94,45			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	Daire Başkanı*	3	-	3,904	0,593	
	Şube Müdürü	9	83,28			
	Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	14	73,04			
	Şef*	5	-			
	Memur / Bilgisayar İşletmeni	114	85,58			
	Hizmetli	11	93,56			
	Teknisyen / Tekniker	15	92,20			
	Hemşire / Ebe	10	111,05			
<b>Standford Presenteeism Ölçeği</b>	Daire Başkanı*	3	-	10,094	0,073	
	Şube Müdürü	9	96,28			
	Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri	14	76,00			
	Şef*	5	-			
	Memur / Bilgisayar İşletmeni	114	84,17			
	Hizmetli	11	78,59			
	Teknisyen / Tekniker	15	88,93			
	Hemşire / Ebe	10	132,70			

Kruskal Wallis H testi parametrik testlerden “One Way Anova” testine karşılık gelmekte olup bu test medyan değerleri üzerinde çalışmaktadır. İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların unvana göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu unvana göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05) Duygusal bağlılık alt boyutu p değeri

0.05'ten yüksek çıktığı için; duygusal bağlılık alt boyutu ile unvana göre farklılık anlamsızdır. Devam bağlılığı alt boyutu ile unvana göre farklılık p değeri 0.05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Normatif bağlılık alt boyutu p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Standford Presenteeism Ölçeği p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsız çıkmıştır. (Tablo 4.8).

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılaşma durumları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları

Alt boyutlar	Medeni Durum	N	Mean Rank	U	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Bekar	21	84,81	1550,00	0,593
	Evli	160	91,81		
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	Bekar	21	98,83	1515,00	0,465
	Evli	160	89,97		
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Bekar	21	107,93	1324,50	0,115
	Evli	160	88,78		
Standford Presenteeism Ölçeği	Bekar	21	99,07	1510,50	0,451
	Evli	160	89,94		

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucu medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) Duygusal Bağlılık Alt Boyutu medeni duruma göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Devam Bağlılığı Alt Boyutu medeni duruma göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Normatif Bağlılık Alt Boyutu medeni duruma göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. Standford Presenteeism Ölçeği medeni duruma göre p değeri 0,05'ten yüksek çıktığı için anlamsızdır. (Tablo 4.9).

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılaşma durumları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumu Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	Lise ve öncesi	30	85,17	2,334	0,506	
	Ön lisans	26	84,94			
	Lisans	100	96,31			
	Lisanüstü ve üstü	25	83,08			
<b>Devam Bağlılığı Alt Boyutu</b>	Lise ve öncesi	30	97,07	0,723	0,868	
	Ön lisans	26	86,27			
	Lisans	100	91,25			
	Lisanüstü ve üstü	25	87,64			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	Lise ve öncesi	30	94,18	0,952	0,813	
	Ön lisans	26	86,33			
	Lisans	100	89,35			
	Lisanüstü ve üstü	25	98,64			
<b>Stanford Presenteeism Ölçeği</b>	Lise ve öncesi	30	104,97	6,408	0,093	
	Ön lisans	26	70,10			
	Lisans	100	91,53			
	Lisanüstü ve üstü	25	93,86			

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.10).

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların görev yapılan idari birime göre farklılaşma durumları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Görev Yapılan İdari Birime Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	İdari Birim	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler	49	89,78	0,529	0,768	
	Akademik Birimler	116	92,64			
	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	16	82,88			
<b>Devam Bağlılığı Alt Boyutu</b>	Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler	49	83,79	1,420	0,42	
	Akademik Birimler	116	94,31			
	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	16	89,09			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler	49	89,57	0,138	0,933	
	Akademik Birimler	116	91,03			
	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	16	95,16			
<b>Stanford Presenteeism Ölçeği</b>	Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler	49	81,80	2,095	0,351	
	Akademik Birimler	116	94,31			
	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	16	95,22			

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların görev yapılan idari birime göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu görev yapılan idari birime göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.11).

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Stanford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların üniversitedeki görev süresine göre farklılaşma durumları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12 İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Üniversitedeki Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	Görev Yapma Süresi	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
<b>Duygusal Bağlılık Alt Boyutu</b>	5 yıl ve daha az <sup>(1)</sup>	36	101,88	11,110	0,049	3-5
	6-10 yıl <sup>(2)</sup>	45	88,29			
	11-15 yıl <sup>(3)</sup>	25	63,22			
	16-20 yıl <sup>(4)</sup>	32	89,19			
	21-25 yıl <sup>(5)</sup>	30	105,17			
	26-30 yıl <sup>(6)</sup>	13	95,46			
<b>Devam Bağlılığı Alt Boyutu</b>	5 yıl ve daha az	36	105,18	7,684	0,175	
	6-10 yıl	45	79,24			
	11-15 yıl	25	82,48			
	16-20 yıl	32	88,92			
	21-25 yıl	30	103,88			
	26-30 yıl	13	84,19			
<b>Normatif Bağlılık Alt Boyutu</b>	5 yıl ve daha az	36	101,22	4,342	0,501	
	6-10 yıl	45	92,56			
	11-15 yıl	25	88,26			
	16-20 yıl	32	80,97			
	21-25 yıl	30	96,63			
	26-30 yıl	13	74,27			
<b>Standford Presenteeism Ölçeği</b>	5 yıl ve daha az	36	94,33	5,344	0,375	
	6-10 yıl	45	95,70			
	11-15 yıl	25	82,22			
	16-20 yıl	32	77,11			
	21-25 yıl	30	103,73			
	26-30 yıl	13	87,19			

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların üniversitedeki görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu personelin duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının üniversitedeki görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $X^2=11,110$   $p<0,05$ ) (Tablo 4.12). Duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Dunn's testi sonucuna göre üniversitedeki görev süresi 11-15 yıl olanların (Mean Rank=63,22) duygusal bağlılık alt boyutu puanları 21-25 yıl olanlardan (Mean Rank=105,17) daha düşük bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin diğer alt boyutlarının ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların üniversitedeki görev süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların üniversitedeki idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev süresine göre farklılaşma durumları Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Üniversitedeki İdari Çalışma Yaşamlarındaki Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumları

Alt Boyutlar	Toplam Görev Yapma Süresi	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p	Dunn's Test
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	23	100,52	2,846	0,724	
	6-10 yıl	36	91,96			
	11-15 yıl	13	78,04			
	16-20 yıl	39	82,76			
	21-25 yıl	38	94,57			
	26-30 yıl	32	94,16			
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	23	97,59	3,585	0,611	
	6-10 yıl	36	83,75			
	11-15 yıl	13	89,73			
	16-20 yıl	39	82,97			
	21-25 yıl	38	101,68			
	26-30 yıl	32	92,03			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	5 yıl ve daha az	23	95,59	6,185	0,289	
	6-10 yıl	36	107,97			
	11-15 yıl	13	92,35			
	16-20 yıl	39	80,35			
	21-25 yıl	38	87,80			
	26-30 yıl	32	84,84			
Standford Presenteeism Ölçeği	5 yıl ve daha az	23	92,93	5,804	0,326	
	6-10 yıl	36	86,93			
	11-15 yıl	13	93,08			
	16-20 yıl	39	77,54			
	21-25 yıl	38	93,86			
	26-30 yıl	32	106,47			

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.13).

#### 4.4. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.14'te belirtilmiştir.

Tablo 4.14. İdari Personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından ve Standford Presenteeism Ölçeğinden Aldıkları Puanların Birbiri Arasındaki İlişkisi

Alt Boyutlar		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Presenteeism
Duygusal Bağlılık	r	1,000	<b>0,464</b>	<b>0,231</b>	0,035
	p		<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	0,639
Devam Bağlılığı	r		1,000	<b>0,428</b>	0,014
	p			<b>0,000</b>	0,853
Normatif Bağlılık	r			1,000	0,094
	p				0,207
Presenteeism	r				1,000
	p				

İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,464$   $p<0,05$ ).

İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,231$   $p<0,05$ ).

İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

İdari personelin devam bağlılığı düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,428$   $p<0,05$ ).

İdari personelin devam bağlılığı düzeyleri ile presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

İdari personelin normatif bağlılık düzeyleri ile presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmaya katılan idari personelin %58,0'inin erkek, %42,0'sinin 41-50 yaş arasında, %63,0'ünün memur / bilgisayar işletmeni, %88,4'ünün evli, %55,2'sinin lisans mezunu, %64,1'inin Akademik Birimlerde (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb görev yaptığı, %24,9'unun 6-10 yıldır üniversitede görev yaptığı, %21,5'inin 16-20 yıldır idari görev yaşamlarının olduğu belirlenmiştir.

İdari personelin duygusal bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,37$  ( $ss=0,76$ ), devam bağlılığı alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,06$  ( $ss=0,86$ ), normatif bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması  $X=3,32$  ( $ss=0,82$ ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması  $X=3,25$  ( $ss=0,63$ ), Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması  $X=2,94$  ( $ss=0,88$ ) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlarda, en yüksek ortalama idari personelin duygusal bağlılık alt boyutu ortalaması (3,37) ve en düşük ortalamaya sahip Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması (2,94) olup genel ortalama (3,188) olarak tespit edilmiştir. Bu verilerin ışığında, ankete katılan katılımcıların duygusal bağlılık alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.6). Dolayısıyla cinsiyet ve örgütsel bağlılık ile standford presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.7). Dolayısıyla yaş ve örgütsel bağlılık ile standford presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların unvana göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.8). Dolayısıyla unvan ve örgütsel bağlılık ile standford presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı

olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.9). Dolayısıyla medeni durum ve örgütsel bağlılık ile Standford Presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.10). Dolayısıyla eğitim durumu ve örgütsel bağlılık ile Standford Presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların görev yapılan idari birime göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.11). Dolayısıyla idari birime göre farklılık ve örgütsel bağlılık ile Standford Presenteeism ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların üniversitedeki görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.12). Buna göre üniversitedeki görev süresi 11-15 yıl olanların (Mean Rank=63,22) duygusal bağlılık alt boyutu puanları 21-25 yıl olanlardan (Mean Rank=105,17) daha düşük bulunmuştur. İdari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarında ve Standford Presenteeism Ölçeğinden aldıkları puanların idari çalışma yaşamlarındaki toplam görev süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.13).

#### **İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile;**

Devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ( $r=0,464$   $p<0,05$ ), normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf derecede ( $r=0,231$   $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuş, presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

#### **İdari personelin devam bağlılığı düzeyleri ile;**

Normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ( $r=0,428$   $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuş, presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İdari personelin normatif bağlılık düzeyleri ile presenteeism düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

*Hipotez 1: “Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri farklılaşmaktadır.” Tablo 4.7’de  $0,980 > 0,05$  olduğu için Hipotez reddedilmiştir. Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Ertürk, Erdirençelebi ve Gökçe (2017); Necmettin Erbakan Üniversitesi bünyesinde yer alan akademik birimlerdeki akademisyenlerin presenteeism ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki düzeyinin incelenmesini amaçlayan çalışmalarında yaş gruplarına göre işte var olamama seviyelerinin birbirinden farklı olmadığını tespit etmişlerdir.

*Hipotez 2: “Çalışanların cinsiyetine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.” Tablo 4.6’ da  $0,587 > 0,05$  olduğu için Hipotez reddedilmiştir. Çalışanların cinsiyetine göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Demirgil ve Mücevher (2017), toplam 649 akademik ve idari çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada ve Çiftçi vd. (2018)’nin, Ordu’da Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan toplam 403 öğretmene uyguladıkları araştırmada, cinsiyet ile presenteeism değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlılık saptamamışlardır.

*Hipotez 3: “Çalışanların unvanlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.” Tablo 4.8’de  $0,295 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilmiştir. Çalışanların unvanlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Baysal, Aksu vd. (2014) ‘nin Adnan Menderes Üniversitesi’nde gerçekleştirdikleri çalışmada; görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılık testi ortalama puanları akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yani; akademik personelin kurumlarına ilişkin örgütsel bağlılığının sahip oldukları akademik unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

*Hipotez 4: “Çalışanların medeni durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.” Tablo 4.9’da  $0,593 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilmiştir. Çalışanların medeni durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Öge ve Kurnaz’ın (2017) Konya’da faaliyet gösteren otomotiv sektörü çalışanlarından elde ettikleri sonuçlarda presenteeism’in medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

*Hipotez 5: “Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” Tablo 4.10’da  $0,506 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilmiştir. Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Aronsson ve Gustafsson (2005) ’un meslek, hastalık, yeri doldurulamazlık, hastalık devamsızlığı, kişisel gelir ve pasif örgütlenme ile ilgili ampirik bir araştırmasında ise presenteeism ile eğitim seviyesi arasında net bir ilişki saptayamamıştır.

*Hipotez 6: “Çalışanların idari birimlerine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” Tablo 4.11’de  $0,768 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilmiştir. Çalışanların idari birimlerine göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Çiftçi, Meriç vd. (2018) Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin presenteeism ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında katılımcıların sınıf veya branş öğretmeni olması, onların presenteeism’in genel düzeyi ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinde herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

*Hipotez 7: “Çalışanların görev süresine göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” Tablo 4.12’de  $0,049 < 0,05$  olduğu için bu hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların görev süresine göre duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Çalışma süresi ve bu süre içerisinde kurumda geçirilen zamana göre çalışanların kişisel başarı düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Polatçı ve Ardiç (2008), çalışma süresi ve bu süre içerisinde Gazi Osmanpaşa Üniversitesi'nde geçirilen zamana göre akademik personelin kişisel başarı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

*Hipotez 8: “Çalışanların toplam görev süreleri ile duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” Tablo 4.13'te  $0,724 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilmiştir. Çalışanların toplam görev süreleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.*

Araştırmamızın bu sonucuna göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Demirgil ve Mücevher'in (2017) Süleyman Demirel Üniversitesinde yer alan Isparta Meslek Yüksekokulu, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Sağlık Bilimleri Meslek Yüksekokulunda çalışan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, akademik ve idari personelin görev süreleri dikkate alınarak ifadelerden aldıkları puanlara bakıldığında ise, 5 yıl ve daha az süredir görev yapan personelin 3.25 ortalama ile presenteeismi diğer gruplara göre daha çok yaşadıkları tespit edilmekle birlikte grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak önemli farklar saptanmamıştır.

*Hipotez 9: “Çalışanların devam bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,464 p<0,05$ ).*

*Hipotez 10: “Çalışanların normatif bağlılığı ile duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” İdari personelin duygusal bağlılık düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf derecede bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,231 p<0,05$ ).*

Araştırmamızın bu sonuçlarına göre yapılan araştırmalarda da çalışmamıza benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Çelen vd. (2013)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçları Çelen ve arkadaşları da duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu; buna karşın devamlılık bağlılığının iş

tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır.

Presenteeism, çalışanın rahatsız olmasına ya da işe gidemeyecek durumda olmasına rağmen işyerine gitmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde, presenteeism'in işletmelerde verimlilik azalışlarının büyük boyutlarda olduğu ve tedbir alınmaması halinde, bu verimlilik azalışlarının artarak devam edeceği tespit edilmiştir. Presenteeism kavramı, uluslararası literatürde özellikle 2000'li yıllardan sonra araştırılmaya başlanmıştır. Ancak, ülkemizde çalışma hayatı açısından oldukça yeni bir kavramdır. Günümüzde işletmeler, iş yerinde verimi ve başarı sağlamak için çalışanlarıyla iyi bir ilişki kurmak durumundadır. İşlerinden tatmin olmayan iş görenlerin devamsızlık, işi terk etme ve özel hayatlarından zevk alamama problemleri sıklıkla görülmektedir. Kurumlar için uzun vadede bu problemler büyük kayıplara neden olabilmektedir. Dolayısıyla, iş görenler arasındaki iletişim, iş görenlerin üstleriyle olan ilişkileri, kurumda ücret ve iş dağılımı adaletinin sağlanması iş verimliliğini, aidiyeti ve başarıyı arttıracaktır.

Araştırmamız sonucunda; orta düzeyde bir örgütsel bağlılık ve presenteeism durumu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyini artırmak için;

- Kurum içerisinde aidiyeti artıracak bazı düzenlemeler yapılabilir,
- Çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak çalışma ortamları sağlanabilir,
- Oluşturulacak oryantasyon programları ile daha kısa zamanda çalışanların kuruma bağlılıkları artırılabilir,
- Liyakat esasına göre atanan birim amirlerinin çalışanlara adil, şeffaf, eşit davranması ve çalışanlara güvenmesi sonucunda örgütsel bağlılık artabilir, böylelikle daha çok sorumluluk alan ve aidiyet duygusu daha fazla olan çalışanlar görülebilir,
- Çalışanların maddi kazançlarının verdikleri emeğe eş değer olmadığı durumlarda kurumların kendi oluşturacağı olanaklarla çalışanlara ek ücretlendirmeler sağlanabilir,

Presenteeism durumunu azaltmak için;

- Çalışanlar kişisel özelliklerine daha uygun olan işlerde çalıştırılabilir,
- Çalışma ekibi içerisinde olumlu bir ortam oluşturulup gerek sosyal olarak gerekse

çalışma ortamında uyum içinde çalışılması sağlanabilir,

- Çalışanların yaptığı işlerde amirleri tarafından iyi veya kötü geribildirim verilmesi, daha iyi nasıl yapılacağına konuşulması, teşvik edilmesi ve güzel yapılan işlerde ödüllendirilmesi sağlanabilir,
- Çalışanlar istekleri halinde gerekli tıbbi (fiziksel, psikolojik, vb.) yardımı alması konusunda desteklenebilir,

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve zayıf ilişki tespit edilmiştir. Buna rağmen Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile Stanford Presenteeism Ölçeği ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmamızda orta düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların orta düzeyde de presenteeism sorunu yaşayabileceği beklenirken, tam aksine ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Bu durum kurumda çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi farklı bağımsız değişkenlerden de etkilenmiş olabileceğini düşündürmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı örneklem seçimi ile örgütsel bağlılık ve presenteeism ile ilişkisi olabileceği düşünülen farklı değişkenler de dahil edilirse, sonuçlar bu durumla ilgili çözüm önerilerinin bulunmasında daha fazla belirleyici olabilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ardıç, K., & Polatci, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96
- Arkonuç, S. (1993). *Grup İlişkileri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il Emniyet Müdürlüğü örnekleminde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Aydın Balta, E. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*, Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Aykaç A., & Bayat, B. (2010). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7), 132-172
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.



- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational sciences: Theory and practice*, 12(4), 2474-2486.
- Balay, R., & İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 363-384
- Baltaş, A., & Baltas, Z. (2000). *Stres ve başa çıkma yolları*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: BRC Basım.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59(59), 125-139.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G., & Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2011). Presenteeism at work: the influence of managers. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 97-107.
- Bülbül, M. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Cannon, W. B. (1994). Pioneer of Stress Research. *International Journal of Stress Management*, 1(2), 141-154.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara:Anı Yayıncılık
- Ceylan, H. (2011). Türkiye'deki iş kazalarının genel görünümü ve gelişmiş ülkelerle kıyaslanması. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 3(2), 18-24.
- Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(12), 117-140
- Çetin, M. Ö. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business*, 8(1), 78-88.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol (ama) ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Dew, K., & Taupo, T. (2009). The moral regulation of the workplace: Presenteeism and public health. *Sociology of Health & Illness*, 31(7), 994-1010.
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). 'Choosing'to work when sick: workplace presenteeism. *Social science & medicine*, 60(10), 2273-2282.
- Diñçerol, C. (2013). *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Epstein, J. L. (2005). Presenteeism and Paid Sick Days. *Center For Law and Social Policy (CLASP)*, 28.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of organizational behavior*, 13(7), 723-729.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 247-268.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412.
- Goh, S. K., & Zhen-Jie, L. B. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17.
- Gökçe, B. (1999). *Toplumsal bilimlerde araştırma*, Ankara: Ankara Kitap ve Yayınevi.
- Gül, H.(2003).*Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Kocaeli.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin*

*araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968) Commitment and Social Organizations, *American Sociological Review*, 449-517.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Afyon Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayın.
- Koçoğlu, M. (2007). İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., ... & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of occupational and environmental medicine*, 44(1), 14-20.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kutlar, A., & Kartal, M. (2004). Cumhuriyet üniversitesinin verimlilik analizi: fakülteler düzeyinde veri zarflama yöntemiyle bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 2(8), 49-79.

- Kuzgun, Y., & Sevim, S. A. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Lechmann, D. S. J., & Schnabel, C. (2013). *Absence from Work of the Self-Employed*, Bonn: IZA.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lowe, G. (2002). Here in body, absent in productivity: Presenteeism hurts output, quality of work-life and employee health. *Canadian HR Reporter: The National Journal of Human Resource Management*, 2(1), 1-2.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mandıracıoğlu, A. (2013). Presenteeism Olgusu. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2), 9-17.
- Maran, C. M. (2009). Parallel life on social network: A study. *IUP Journal of Management Research*, 8(12), 7-30
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Newyork: Academic press.
- Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116
- Oxford Dictionarie. (1982). *Oxford Dictionarie*: <http://www.oxforddictionaries.com/>
- Özdamar, K.(2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

- Öztürk, A., & Özdemir, F. (2010). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Istanbul Business Research*, 37(2), 79-97.
- Pauly, M. V., Nicholson, S., Polsky, D., Berger, M. L., & Sharda, C. (2008). Valuing reductions in on-the-job illness: 'presenteeism' from managerial and economic perspectives. *Health economics*, 17(4), 469-485.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins S.P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Robinson, B. E. (2000). Workaholism: Bridging the gap between workplace, sociocultural, and family research. *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 31-47.
- Rocha, F. D. S., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento organizacional e gestao*, 14(2), 211-232.
- Roelen, C. A. M., & Groothoff, J. W. (2010). Rigorous management of sickness absence provokes sickness presenteeism, *Occupational Medicine*, 244-245.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons.
- Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, 17(3), 547-579
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16(2), 143-150.
- Şimşek Ş., Akgemci T., & Çelik A. (2010). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., & Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik alguları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turhan, H. (2013). İnişiyatif ve sorumluluk duygusu. *Deniz Harp Okulu Pusula Dergisi*, 73.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uygur, A. (2004). *Örgütsel bağlılık ve iş gören performansı. Türkiye vakıflar bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması yönelik bir alan araştırması. *Journal of Commerce*, (1), 71-85
- Ülgen, H., & Mürze, K. S. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, (2000). *Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış, Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, 9(3), 118.
- Yalım, D. (2005). *Hastayız yine de ofisteyiz, insan kaynaklarında yeni eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması, *Bilim Dergisi*, 55, 243- 264
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.

- Yıldız, S., & Eliş Yıldız, S. (2009). Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 133-150.
- Yüksel, İ. (2003). iş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 213-224.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American psychologist*, 45(2), 240.

## 7. EKLER

### EK 1 Birey Tanıtım Formu

1. **Yaşınız:** 18-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( )  
46-50 ( ) 51-55 ( ) 56-60 ( ) 61-65 ( ) 65 yaş üstü ( )
2. **Cinsiyetiniz:**  
Kadın ( ) Erkek ( )
3. **Unvanınız:**  
Daire Başkanı ( 1 ) Memur / Bilgisayar İşletmeni ( 5 )  
Şube Müdürü ( 2 ) Hizmetli ( 6 )  
Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreteri ( 3 ) Teknisyen / Tekniker ( 7 )  
Şef ( 4 ) Hemşire / Ebe ( 8 )  
Diğer ( ..... )
4. **Medeni Durumu:** Bekar ( ) Evli ( )
5. **Eğitim Durumu:** Lise ve Öncesi ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora ( )
6. **Görev Yaptığınız İdari Birim:**  
Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler (1 ) Akademik Birimler (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb.) ( 2 ) Uygulama ve Araştırma Hastanesi ( 3 ) Diğer ( ..... )
7. **Bu Üniversitedeki Görev Süreniz (Yıl):**  
5 Yıl ve Daha Az ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15 ( ) 16 – 20 ( ) 21 – 25 ( ) 26 – 30 ( )  
31 – 35 ( ) 36 – 40 ( ) 41 – 45 ( ) 45 Yıldan Fazla ( )
8. **İdari Çalışma Yaşamındaki Toplam Görev Süreniz (Yıl):**  
5 Yıl ve Daha Az ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15 ( ) 16 – 20 ( ) 21 – 25 ( ) 26 – 30 ( )  
31 – 35 ( ) 36 – 40 ( ) 41 – 45 ( ) 45 Yıldan Fazla ( )



## EK 2 Stanford Presenteeism Ölçeği

Ařađıdaki ifadeleri, hasta olduđunuz halde iře geldiđiniz bir günü dűřünerek, size uygun olacak řekilde ve katılım durumunuza gűre iřaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sağlık sorunlarımdan dolayı*, işimdeki stresi atlatmakta zorluk çektim					
2. Sağlık sorunlarım olmasına rağmen*, işimdeki zor görevlerin üstesinden gelebildim.					
3. Sağlık sorunlarımdan dolayı*, yaptığım işten yeterince keyif alamadım.					
4. Sağlık sorunlarımdan dolayı*, işteki günlük görevlerimi dahi yerine getirmekte zorluk çektim.					
5. Sağlık sorunlarıma rağmen*, mesleki kariyer hedeflerim üzerinde yoğunlaşabildim.					
6. Sağlık sorunlarıma rağmen*, kendimde bütün görevlerimi yerine getirebilecek enerjiyi bulabildim.					

\*Sağlık sorunları olarak değerlendirebileceğiniz rahatsızlıklar (Diř ağrısı, mide rahatsızlıkları, bűbrek rahatsızlıkları, karın ağrısı, migren, grip, bel-boyun ağrısı vb.)

### EK 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri size uygun olacak şekilde ve katılım durumunuza göre işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimi bu üniversitede tamamlamaktan çok mutlu olurum.					
2. Üniversitemin problemlerini, kendi problemimmiş gibi hissediyorum					
3. Üniversitemde kendimi ailenin bir üyesiymiş gibi hissetmiyorum.					
4. Kendimi üniversiteme coşku ile bağlı hissetmiyorum.					
5. Bu üniversite benim için özel anlam ifade ediyor.					
6. Üniversiteme karşı güçlü bir bağlılık hissi taşımıyorum.					
7. Şimdi gitmek istesem bile üniversitemi terk etmek benim için çok zor olacak.					
8. Şimdi işimi terk etsem, yaşantımın büyük kısmı alt üst olur					
9. Şu an itibarıyla bu üniversitede kalmak bir tutkunun eseri olduğu kadar, benim için bir gerekliliktir.					
10. Bu üniversiteyi terk etmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum					
11. Bu üniversitedeki görevimden ayrılmamın bana getireceği olumsuz sonuçlardan birisi de daha uygun alternatif bulamamaktır.					
12. Eğer bu üniversiteye kendimden çok şey katmamış olsaydım, herhangi bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13. Şu anki işverenim ile çalışmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim lehime olsa bile, üniversitemi terk etmemin doğru olacağına inanmıyorum.					
15. Üniversitemi terk edersem, kendimi suçlu hissedirim.					
16. Bu üniversite, sadakatimi ve bağlılığımı hak ediyor.					
17. İşimi terk edemem, çünkü bu üniversiteye karşı sorumluluklarım var.					
18. Üniversiteme çok şey borçluyum.					

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Gökhan ÜLKÜ  
Doğum Yeri ve Tarihi: Bitlis / 27.08.1988

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi / İktisat Fakültesi / Kamu Yönetimi  
Lisansüstü Öğrenimi: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Ekonomi ve Finans ABD / Yüksek Lisans  
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce (Beginner)

## İş Deneyimi

Memur: (2007-2012) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı Akademik Personel Şube Müdürlüğü  
Bilgisayar İşletmeni: (2012-2018) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı Akademik Personel Şube Müdürlüğü  
Şube Müdür Vekili: (2018-Devam Ediyor) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı Akademik Personel Şube Müdürlüğü

## İletişim

e-posta Adresi: gulku@adu.edu.tr

Tarih: 29.08.2019