T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Necdet SEZAL

Doktora Tezi

Danışman

Prof. Dr. Rıfat İRAZ

Konya- 2019

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim süresince ders aşamasından başlayarak yeterlilik aşaması ve tez çalışması süresince desteğini, deneyimlerini ve çok değerli bilgilerini benden hiçbir zaman esirgemeyip her zaman yanımda olduğunu hissettiren, bana her zaman bilgiye nasıl ulaşmam konusunda rehberlik yapan, tez konusunda ve araştırmalarında yapılmasında bana yol gösteren çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Rıfat İRAZ hocama saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK hocama Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ hocama, Prof. Dr. Fehmi KARASİOĞLU hocama Prof. Dr. Muammer ZERENLER hocama, Dr. Öğretim Üyesi Yusuf Yalçın İLERİ hocama, Dr. Öğretim Üyesi Aydan YÜCELER hocama bana yardımcı olduklarından dolayı saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Doktora yaptığım süre içerisinde bana yol gösteren Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü hocalarım başta olmak üzere tüm hocalarıma teşekkür ederim. Göstermiş oldukları hoşgörü, sabır, sevgi ve maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan çok değerli babam Niyazi SEZAL'a annem Tülay SEZAL'a abim Serkan SEZAL'a ve tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Necdet SEZAL

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	:
	Numarası	: 144127011002
	Anabilim Dalı / Bilim Dalı	: İşletme / İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Rıfat İRAZ
	Tez Konusu	: Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, tekstil sektöründe çalışan yöneticiler ve işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasının nedeni, diğer iş grupları arasında en stresli işlerden biri olan tekstil sektöründe yoğun olarak tükenmişlik meydana gelmesindendir. Türkiye'de örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki incelenmiş, örgüt kültürü ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel bağlılık ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkiler arasında çok sayıda araştırma yapılmış; fakat örgüt kültürünün hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel tükenmişlik üzerinde çok fazla araştırma yapılmamıştır.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe fabrikada ve idari binada çalışan görevlilerden oluşan 4.000 kişinin örneklem grubun içerisinden bu gruptan rastlantısal olarak 380 kişi belirlenmiş ve 380 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışanlardan bazılarının anketi eksik doldurduğundan dolayı bu anketler çıkarılarak kalan 360 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.

Verilerin analizinde, güvenilirlik analizi, frekans analizi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ölçeği bulguları, örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları, örgütsel tükenmişlik ve alt boyutları arasında korelasyon analizi, cinsiyet, medeni durum, çalışılan birime göre t testi, yaş, çalışma yılına, eğitim düzeyi göre çalışmanın boyutlarına ilişkin tek yönlü anova tablosu, yaşa, çalışma yılına, eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırma tablosu SPSS 22.0 yardımıyla test edilmiş ve son olarak da yapısal eşitlik modeli, doğrulayıcı faktör analizi LİSREL 8.7 paket programıyla test edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Kişisel başarı hissi boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotez desteklenmiştir. Duygusal tükenmişlik boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, İletişim, Motivasyon, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Tükenmişlik.

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	: Necdet SEZAL
	Numarası	: 144127011002
	Anabilim Dalı / Bilim Dalı	: İşletme / İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Rıfat İRAZ
	Tez İngiliz Adı	: Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment and Organizational Burnout: An Application on Kahramanmaraş Textile Sectory

SUMMARY

The aim of this study was to determine the relationship between organizational culture, organizational commitment and organizational burnout of managers and employees working in the textile sector. The reason why this research was carried out in the textile sector is that there is intense burnout in the textile sector, which is one of the most stressful jobs among other business groups. Examined between organizational commitment and organizational culture in Turkey, examined the relationship between organizational culture and organizational burnout, examined the relationship between organizational commitment and organizational burnout conducted numerous studies of these relationships; however, there has not been much research on both organizational commitment and organizational burnout of organizational culture.

In the Kahramanmaraş textile sector, a total of 4,000 people consisting of officials working in the factory and administrative buildings were randomly assigned to 380 people from the sample group. Since some of the employees inadequately filled in the questionnaire, these surveys were subtracted and the remaining 360 surveys were conducted.

In the analysis of data, reliability analysis, frequency analysis, organizational culture, organizational commitment and organizational burnout scale findings, organizational culture and organizational culture sub-dimensions, organizational commitment and sub-dimensions and among organizational burnout and sub-dimensions correlation analysis gender, marital status, unit of study according to the t test, age, study year, the level of education according to the level of study, one-way anova table, age, study year, education level by using multiple comparison table SPSS 22.0 was tested and finally structural equation model, confirmatory factor analysis LISREL 8.7 package program tested.

According to the results of the research; The hypothesis that organizational culture has a positive impact on organizational commitment has been supported. The hypothesis that organizational culture has a negative impact on organizational burnout is rejected. The hypothesis that organizational commitment has a negative impact on organizational burnout has been supported. The hypothesis that the dimension of personal achievement has a negative impact on organizational burnout has been supported. The hypothesis that the dimension of depersonalization has a positive effect on organizational burnout has been supported. The hypothesis that emotional exhaustion has a positive effect on organizational burnout has been supported.

Key Words: Organization, Culture, Communication, Motivation, Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Burnout.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **İ**

DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ..... **İİ**

ÖNSÖZ ..... **İİİ**

ÖZET ..... **İV**

SUMMARY ..... **Vİ**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİİİ**

KISALTMALAR ..... **Xİİİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **XİV**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XVİ**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ **8**

1.1. Örgüt Kültürünün Elemanları 14

1.1.1. Örgüt Kültürünün Yararları 17

1.2. Örgüt Kültürü Yaklaşımları **18**

1.2.1. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli 19

1.2.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli 19

1.2.3. Thomas ve Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli 21

1.2.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli 23

1.2.5. Rue ve Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli 26

1.2.6. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli 26

1.2.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli 27

1.2.8. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli 29

1.2.9. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli 31

1.2.10. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması 34
1.2.11. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı 35
1.3. Yaratıcı Örgüt Kültürü 37
1.3.1. Yaratıcı Örgüt Kültürü Nasıl Oluşturulur 42
1.3.1.1. Lider 42
1.3.1.2. İletişim 44
1.3.1.3. İnsan Kaynakları 45
1.3.1.4. Ödüllendirme 48
1.3.1.5. Otonomi 48
1.3.2. Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmanın Önündeki Engeller 49
1.3.2.1. Yeniden yapılanmaya karşı tepki 49
1.3.2.2. Yönetim 50
1.3.2.3. Bireysel faktörler 51
1.3.2.4. Ödüllendirme 51
1.3.3. Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmanın Avantajları 52
1.3.3.1. Kariyer tatmininde artış 52
1.3.3.2. Örgütsel bağlılık 52
1.3.3.3. Personel devir hızında düşüş 55
1.3.3.4. Kriz durumundan çabuk kurtulma 56
1.3.3.5. Örgütsel verimlilik 56

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 58
2.1. Örgütsel Bağlılık Modelleri 62
2.1.1. Tutumsal Bağlılık 62
2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 64

2.1.3. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 65
2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 66
2.1.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 67
2.1.6. Mowday, Porter, Steers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 67
2.1.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 69
2.1.8. Allen ve Meyer'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 70
2.1.9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 72
2.1.10. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 73
2.1.11. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 74
2.1.12. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı 75
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 75
2.2.1. Kişisel Faktörler 76
2.2.2. Örgütsel Faktörler 78
2.2.3. Durumsal Faktörler 79
2.2.3.1. Araçsal tahmin 79
2.2.3.2. Asimilasyon tahmini 79
2.2.3.3. Örgütsel adalet ve değer tahmini 80
2.2.4. Diğer Faktörler 80
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 81
2.3.1. Düşük Seviye Bağlılık Sonuçları 81
2.3.2. Orta Seviye Bağlılık Sonuçları 82
2.3.3. Yüksek Seviye Bağlılık Sonuçları 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK 85
3.1. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri 91
3.1.1. Fredenberger'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli 91

3.1.2. Edelwich ve Brodsky'nin Örgütsel Tükenmişlik Modeli 92
3.1.3. Pines'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli 93
3.1.4. Pearlman ve Hartman'ın Örgütsel Tükenmişlik Modeli 94
3.1.5. Golembiewsky'nin Örgütsel Tükenmişlik Modeli 95
3.1.6. Meier'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli 96
3.1.7. Chernis'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli 97
3.1.8. Suran ve Sheridan'ın Örgütsel Tükenmişlik Modeli 98
3.1.9. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli 100
3.2. Örgütsel Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 102
3.2.1. Bireysel Faktörler 103
3.2.2. İşle İlgili Faktörler 104
3.3. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri 107
3.3.1. Fiziksel Belirtiler 107
3.3.2. Psikolojik Belirtiler 108
3.3.3. Davranışsal Belirtiler 108
3.4. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları 109
3.5. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri 110
3.5.1. Örgütsel Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Yöntemleri 110
3.5.2. Örgütsel Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Yöntemleri 111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Tekstil Sektörü 113
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 119
4.3. Araştırmanın Varsayımları 120
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 120

4.5. Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar 121
4.6. Metodoloji 137
4.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler 138
4.6.2. Araştırmanın Yöntemi 139
4.6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 139
4.6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 141
4.6.5. Verilerin Toplanması 142
4.6.6. Analiz ve Bulgular 143
4.6.6.1. Frekans Analizi 144
4.6.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi 157
4.6.6.3. Karşılaştırma tabloları 162
4.6.6.4. Korelasyon analizi 182
4.6.6.5. Doğrulayıcı faktör analizi 186
4.6.6.6. Uygunluk İstatistikleri 191
SONUÇ VE ÖNERİLER 201
KAYNAKÇA 207
EKLER 230
EK-1: Anket Formu 230
EK-2: Yapısal Eşitlik Modeli Çıktıları 234
ÖZGEÇMİŞ 297

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İndeksi İyiliği
BK	: Başarı Kültürü
BSR	: Kişisel Başarı Hissi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
DK	: Destek Kültürü
DT	: Duygusal Tükenmişlik
DUY	: Duyarsızlaşma
DVB	: Devam Bağlılığı
DYB	: Duygusal Bağlılık
GFI	: Uyum İndeksi İyiliği
GK	: Güç Kültürü
HK	: Hiyerarşi Kültürü
NB	: Normatif Bağlılık
NFI	: Norm Uyum İndeksi
NNFI	: Norm Dışı Uyum İndeksi
RMR	: Artık Kareler Ortalamasının Karekökü
RMSEA	: Kriteri: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası
SRMR	: Standardize Artık Kareler Ortalamasının Karekökü
VB.	: Ve benzeri
VD	: Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonraki yazarlar

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu 12

Tablo 1.2. Kültür Türlerinin Karakteristik Özellikleri 24

Tablo 1.2: (Devamı) Kültür Türlerinin Karakteristik Özellikleri 25

Tablo 1.3: Amerikan, Japon ve Z Tipi Güdüleme Modelleri 30

Tablo.1.4: 7-S Modeli 31

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 84

Tablo 4.1: Ülke Grupları İtibariyle Türkiye Tekstil Sektörü İhracatı 114

Tablo 4.2: Türkiye Tekstil Sektörü İhracatında İlk 10 Ülke 115

Tablo 4.3: Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri 140

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Özellikler 144

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültürü Ölçeği Bulguları 145

Tablo 4.5: (Devamı) Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültürü Ölçeği Bulguları 146

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları 149

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Bulguları 153

Tablo 4.8: Ölçek (Test) Güvenilirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi 157

Tablo 4.9: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapıları 160

Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapıları 160

Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Boyutlar t Testi Tablosu 162

Tablo 4.13: Medeni Duruma Göre Boyutlar t Testi Tablosu 163

Tablo 4.14: Birime Göre Boyutlar t Testi Tablosu 164

Tablo 4.15: Karşılaştırma Tabloları – Tek Yönlü Anova Testleri 165

Tablo 4.16: Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu 167

Tablo 4.16: (Devamı) Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu 168

Tablo 4.17: Çalışma Yılına Göre Boyutlar Tek Yönlü ANOVA Tablosu 171

Tablo 4.18: Tablo Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu..... 172

Tablo 4.18: (Devamı) Tablo Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu ... 173

Tablo 4.19: Eğitim Düzeyine Göre Boyutlar Tek Yönlü ANOVA Tablosu..... 176

Tablo 4.20: Eğitim Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu..... 177

Tablo 4.20: (Devam) Eğitim Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu..... 178

Tablo 4.21: Örgüt Kültür Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu..... 182

Tablo 4.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu..... 183

Tablo 4.23: Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu 183

Tablo 4.24: Örgüt Kültür Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pearson KorelasyonuTablosu 184

Tablo 4.25: Örgüt Kültür Ölçeği ile Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu 185

Tablo 4.26: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu 186

Tablo 4.27: Model Uyum İyiliği İndekslerinin Aralıkları ve Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri..... 195

Tablo 4.28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli Sonuçları 198

Tablo 4.29: Yapısal Eşitlik Modelinin Hipotez Testi Sonuçları..... 199

Tablo 4.30: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları..... 200

Tablo 4.31: Yapısal İlişkilerinin Sonuçları 200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 63

Şekil 2.2: Allen ve Meyer'ın Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 72

Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 73

Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları 81

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli 138

Şekil 4.2: Modelin Araştırma Modeli Kavramsal Diyagramı 188

Şekil 4.3: Modelin Yol Değerleri 189

Şekil 4.4: Modelin t değerleri 190

GİRİŞ

Örgüt kültürü, işletmenin çalışma tarzından, çalışanların kazandığı ücret yönetimi şekline, işletme sahiplerinin işgörenlere gösterdiği davranış şekillerine gelinceye kadar birçok konuda ortaya çıkmaktadır.

Kültür liderin davranışından şekillenen ve başka insanlarla etkileşim sonucunda oluşan bizi çevreleyen dinamik bir olgudur. Dahası, kültür örgütlerde insanların davranışlarını şekillendiren ve insanların davranışlarını yönlendiren inançlar, tutum, norm ve değerler, varsayımlar, liderler ve kahramanlar, semboller ve törenler, öykü ve efsaneler, dil ve örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarının yanı sıra örgüt teorilerinde de akademik araştırmalarda en önemli sorunlarından biridir. Son birkaç on yıldır, kültür işletme ortamlarında ya da işletmede çalışan insanların mücadeleleri sonucunda geliştirilmiş olan kültür terimi yöneticiler ve araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır.

Bütün araştırmacılar kültürün var olduğuna inanmalarına rağmen, her yazarın tek bir kültür tanımına ulaşmaları oldukça zordur; çünkü kültürün ne olduğuna dair yazarların birbirinden farklı düşünceleri vardır. Alvesson'a (2002) göre; kültür boyutu örgütsel yaşamın bütün bakış açılarının merkezidir. Kültürün önemli kısımlarında meydana gelen kültürel değişikliklerin, inançların ve anlamların, iddialar tarafından örgütteki insanların eylemlerinin, değerlerinin, hislerinin, düşüncelerinin yönlendirilmesidir. Oysaki Kunda (1992) iddia ettiği gibi; zaman içerisinde yapılan açıklamalar ve oluşumlar aracılığıyla örgüt üyelerinin duygusal bakış açıları ve yaygın olarak kullanılan semboller yardımıyla kültür sistemin anlaşılmasını sağlar. Davis'e (1984) göre; örgütlerde sağlanan davranışların kurallarının ve örgüt üyelerince paylaşılan hislerinin, değerlerin ve inançlarının şekli olarak oluştuğu görüşünü ortaya koymuştur.

Aslında kültür kavramı, bütün olayların açıklanmasına ve düzenlenmesine yardımcı olur. Eğer kültür dinamikleri anlaşılırsa, çevrede beklenmedik olaylar meydana geldiği zaman örgütte çalışanlar muhtemelen daha az kaygı, öfke ve sinir meydana gelecektir. Bütün bu tanımlar değerlendirildiğinde, ortaya konan en iyi görüş Schein (2004) tarafından en iyi grup kültürü tanımı şu şekilde yapılmaktadır: Yeni üyelerin problemi doğru şekilde anlamaları, düşünmeleri, hissetmelerinden dolayı problemi çözmede iç bütünleşme ve dış uyumun grup tarafından öğrenilen ve

paylaşılan temel varsayımların geçerli olduğu iyi bir şekilde çalıştığı şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Örgütlerde kültür tarafından şekillenen bazı fonksiyonları listelemiştir. Kültür örgüt üyeleri için sahiplik hissinin iletilmesi ve örgütlerde diğer farklılıkların oluşmasında sınırlı tanımlayıcı bir role sahiptir. Bu bağlılık insanları daha az özgür olmasını sağlar ve kültür uygulamalarında örgüt bütününe yönelik ipucu verir. Oyunun kuralları kültür tarafından ortaya konulur; çünkü örgüt birçok eylemi kontrol ediyor (Robbins, 2002: 233).

Gittikçe globalleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol gösterdikleri görülmektedir; çünkü örgüt kültürünün işletmenin amaçları, stratejileri ve misyon, vizyon ve hedeflerinin oluşumunda önemli bir etkisi olduğu gibi, yöneticilerin seçtiği stratejileri başarı ulaşmasını sağlayan bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, işgörenlere nasıl yaklaşmaları gerektiğini gösteren yerleşmiş olan davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip olan işletmeler işgörenler nasıl davranmaları gerektiğini araştırmaya çalışarak zaman ve enerji kaybederler.

Örgüt kültürünü birçok faktör tesir etmektedir. İşletme ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün temel belirleyici özelliklerinden olan; ürün, işletmelerin müşterileri, işletme ölçeği, işletmenin kurulduğu ve faaliyet gösterdiği yer, rekabet koşulları, finansal yapılanmaları, insan kaynakları, formel ve informel örgüt yapıları, yönetim sistemleri, haberleşme şekilleri, bir konu hakkında karar oluşturma şekilleri, bilgi alışverişinde bulundukları ortamlar, fonksiyonel amaç ve hedefler vb. hususlar kültürün meydana gelmesinde oldukça önemli olan gerekli olan inanç, tutum, değerler, normlar ve temel varsayımlar bütününü oluşturur. Temel stratejiler, birtakım varsayımlarla ilişkili olup, stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet olanakları ile birlikte parlak bir gelecek planlarken; aynı ortam ve koşullardaki başka kültürel ortamın yöneticisi, belirsiz bir gelecek görüp daha sınırlı stratejileri tercih edebilmektedir. Bu da göstermektedir ki, yapılan seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür (Şimşek vd., 2014:51).

Küreselleşmeyle birlikte çalışma koşullarında çok fazla değişiklik meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların nitelikleri de günden güne değişiklik göstermiştir. İşverenler işgücüne ihtiyaç duydukları zaman, işverenler fonksiyonel özelliklere sahip kaliteli işgücüne sahip olan işgörenleri seçerler. Hem çalışanlar hem de örgütler koşullara bağlı olmaksızın yaşamlarını devam ettirebilmek için meydana gelen değişikliklere farklı şekillerde tepki gösterirler. İş kaybetme, maaşların azalması ve işyerindeki değişikliklerden dolayı çalışanlar sürekli endişe içerisindedirler. Bunun gibi endişe verici durumlarda bazen çalışanlar tepki göstermekten kaçınırlar; fakat çalışanlar örgüt kültürünü oluşturmak ve çalışanların niteliklerini korumak ve istihdamı devam ettirmeyi arzu ettikleri zaman bu kaygı durumları bazen kriz durumuna dönüşebilir. Küreselleşme ile hem işverenler hem de çalışanlar için zorlu uzmanlaşmaya giden uluslararası işgücü geçişine izin verir. Çalışanların daha iyi iş bulma çabası ve işverenlerin daha kaliteli ve ucuz işgücü bulma araştırması örgütsel atmosferi derinden etkiler. Aynı zamanda, örgüt uzun dönemli amaçlara ulaşmak için örgüt kültürü içerisinde eğitim alan kaliteli çalışanları kontrol etmek zorundadır. Kurumsallaşmış örgütlerde işgücü transferinin yüksek kabul edilebilir hızda değildir (Glynn vd., 2002: 9).

Kişi ve çevre, iş, makine ya da örgüt arasındaki uyum kavramına psikologların uzun zamandır ilgisini çekti. Performans, bağlılık, tatmin ve stres gibi çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılar çevre ve birey arasındaki uyumunu açıklamada önemli bir kavram olduğu düşünüldüğüne işaret edilmektedir (O'Reilly vd., 1991: 491).

Araştırmacılar birey ve çevre arasındaki uyumu çalışanlarında iki farklı yolla takip etmişlerdir. Bu yollardan biri bireylerin kişisel özelliklerinin ve temel mesleki özelliklerinin arasındaki etkileşiminin açıklanmasına sebep olan faktörleri açıklamıştır. Diğer yol örgütün belirli özellikleri ile örgüt üyelerinin belirli özellikleri arasındaki uyumun açıklanmasına sebep olan faktörleri açıklamıştır. İkinci yaklaşımdaki çalışmalar örgüt kültürü ile bireysel özellikler arasındaki eşleştirmenin gözden geçirilerek iş ihtiyaçlarına yönelik bireysel becerilerin uygunluğunun analiz edilerek sıralanmasıyla oluşur. Özellikle kişi örgüt uyumu bu çalışmalarda öne çıkmıştır (O'Reilly vd., 1991: 488).

Son zamanlarda kişi organizasyon uyumu hem bilim adamlarının hem de yöneticilerin dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir. Kişi ve örgüt uyumu üzerine

geçmişte yapılan çalışmalar ve çalışmanın sonuçlarıyla ilgili araştırmalar yapılmıştır. Ürün yaşam döngüsü kısaldıkça, müşteri talepleri, kaliteli girişimler ve küreselleşmenin artmasıyla pazarların değişmeye başlaması, kişilerin istihdam edilmesinin yararı ve önemi ve örgütün felsefesi ve değerleri yaygın olarak tanındı (Bowen, 1991: 48). Kişi örgüt uyumunun seviyesinin yükselmesi rekabetteki zorlayıcı koşullarını sağlamada gerekli olan örgütsel bağlılık ve esnek işgücünü elinde bulundurmada genellikle önemli bir araç olarak düşünülür. Bununla birlikte, literatürde kişi örgüt uyumunun kavramsallaştırılması, uygulanması ya da ölçülmesi, birleştirilmesi konusunda çok fazla girişimde bulunulmamıştır (Schneider vd., 1995: 747).

Kişi örgüt uyumu talep yetenek ve ihtiyaç arz ayrımı arasındaki uyumu tamamlayıcı ya da destekleyici bir kavramdır. Bu kavramlara dayalı olarak, ilgili literatürde kişi örgüt uyumu dört işlevselleştirme üzerinde odaklanmaktadır. Bu işlevselleştirmeler destekleyici uyum, ihtiyaç arz ayrımı ve bu ikisinden biriyle ilgilidir. En çok kullanılan arz işlevselleştirilmesi uyumu örgütsel değerler ve bireysel değerler arasındaki uyumdur.

Değer uyumu kişi örgüt uyumunun önemli bir şeklidir. Ana sebebi şudur ki; değerlerin insan yaşamındaki temel değerlere rehberlik etmesi ve gelecekte örgütte çalışanların davranışlarına rehberlik edecek olan örgüt kültürünün temel bileşenleri önemlidir.

Değerler hem bireysel hem de örgütsel özellikleri tanımlayan kalıcı yapılardır. Chattman'a göre; değerler kişi örgüt uyumunu garanti altına almaya yönelik tamamlayıcı araçlar olarak seçim ve sosyalleşme sürecinin başlangıç noktası sağlar. Bundan dolayı, hem bireysel hem de örgütsel değerlerin eşleştirilmesi kişi örgüt uyumunun kalbi olarak görülebilir (O'Reilly vd., 1991: 492).

Çalışan ve örgüt arasındaki uyumla ilgili önceki yapılan çalışmaların örgütsel bağlılık, iş tatmini, sosyal davranışlar ve azalan işten ayrılma niyeti ve azalan iş devri arzu edilen sonuçlarıdır (Kristof, 1996: 31 ve O'Reilly vd., 1991: 495). Örgütsel bağlılık uyum açısından önemli bir sonuçtur; çünkü çalışanların örgütsel değerlerini daha fazla destekler. Bunun yanı sıra işgörenlerin işlerine yönelik bireysel durumla ilişkili olan sonuç değişkenlerinden biri olan işe katılım çalışmaya dahil edilmiştir, çünkü araştırma çalıştıkları örgütün değerleriyle çalışanların ilgilendiği değerlerin

birbiriyle uyumlu bir şekilde eşleştirildiğini göstermektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 6).

Son zamanlarda, işe katılım ve örgütsel bağlılık konusunda çalışanların artmakta olan tutumlarını ve benzer şekilde artmakta olan problemlerini teşhis edebilmek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Becker katılım kavramını ele almıştır, bireylerin işe katılım şartları bakımından tarafları olmalıdır bazı eylemlere, kişilere ya da yerlere bağlı olarak önerilerde bulunurlar ve özellikle bazı faktörle daha fazla ilgilenirler. Ancak, yalnızca içselleştirme ve kimlik oluşturma katılımın gerçek ifadesi olması mümkün olacaktı (Becker, 1960: 40). Bu ifade, özellikle psikolojik tutum ve onların davranışlarındaki ilişkilerin bireyler tarafından katılımın içselleştirilmiş psikolojik tutumu üzerine odaklanmıştır. Örneğin, eğer çalışanın örgüte yönelik tutumu pozitif ise çalışan kriz boyunca elini taşın altına koymakta tereddüt etmeyecektir. Ancak, çalışanın örgüte yönelik tutumu negatif ise çalışan kriz sırasında ters yönde harekete geçebilir kriz derinleşebilir (Nikolaou ve Tsaousis, 2002: 329).

İşe katılım; iş bakımından yöneticiye, örgüte, mesleğe ve işe bağlı bir olan bir nesne olarak bu çalışmanın konusunu oluşturacaktır.

Bireyler her zaman meslekleriyle sağlıkları arasında bir bağ oluşturamazlar, başka bir deyişle her zaman iş yaşamlarıyla sağlıkları arasında bir bağ oluşturamazlar. Çalışanların stresli olması, yorgun olması ve işe gitmeye gönülsüz olması nadir görülen sonuçlardan değildir. Örneğin zihinsel ve fiziksel sağlığın kötüye gitmesi ya da aile üyeleriyle ilişkilerin kötüye gitmesi gibi dahası desteklenmeyen ilişkilerin sonucu olarak daha ciddi sonuçlar ortaya çıkabilir (Maslach ve Jackson, 1981).

1970'lerden beri tükenmişlik kavramı kullanılmaktadır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik kavramı literatüre giriş yaptıktan sonra tükenmişlik kavramı araştırmacıların dikkatini çekmeye başladı ve çalışanların bağlılığının kötü sonucu olarak ortaya çıktı (Maslach ve Leiter, 1997). Bu nedenle tükenmişlik örgütsel kopukluk olarak kabul edilebilir. Tükenmişlik üç birbirine bağlı boyuttan meydana gelir. Bu üç boyutta takip edilir: duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma (sinizm) ve algılanan kişisel başarının azalmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu boyutlar arasında tükenmişlik en yaygın olarak incelenen ve bahsedilen boyutlardan biridir. Bu tükenmenin tükenmişliğin sosyal boyutuna işaret ettiği hakkında tartışmada

bulunabiliriz. En yaygın olarak kullanılan tükenmişlik aracı olan Maslach Tükenmişlik Envanteri birçok mesleğe uyarlanmış ve birçok dile çevrilmiştir. Hemen hemen bütün kültürlerde, tükenmişliğin üç alt boyutunun negatif iş çıktılarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca hemen hemen bütün araştırmalarda iş zorlamalarının tükenmişliğin göstergelerinin bulunduğu saptanmıştır (Schaufeli vd., 2002; Budak ve Süvergil, 2005; Fujiwara vd., 2003). Tükenmişlik olayı ve Tükenmişlik Ölçeği Envanteri anketi uluslararası geçerlilik ve güvenilirlik sağlar.

Türkiye'de tükenmişlik araştırması temel olarak sağlık hizmetlerinde çalışanların katılımıyla yürütülmüştür. Tükenmişlik verilerinin büyük bir kısmı ya hemşirelerden ya da doktorlardan toplanmıştır. Sağlık hizmetlerinde çalışanların yanı sıra onlar için varolan standartlar bulunmaktadır (Ergin, 1995). Ünal, Karlıdağ, ve Yoloğlu (2000) doktorlar arasında yaşam doyumu, azalan iş ve tükenmişlik arasında önemli ilişkiler bulmuşlardır. Ardıç ve Polatçı (2008) kişisel gelişim ve iş zenginleştirme olasılığının özelliklerinin tükenmişliğin azaltılmasında etkili olduğu rapor etmişlerdir. Budak ve Süvergil (2005) tükenmişliğin iş yüküyle ve değerlerle bağlantılı olduğu, etkinliğin ödül ve kontrol ile bağlantılı olduğu, duyarsızlaşmanın ise değer kontrolü ve iş yüküyle bağlantılı olduğunu rapor etmişlerdir. Tükenmişlik yalnızca çalışanların refahı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip değil aynı zamanda da çalışmanın çıktıları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu gösterir. Tükenmişliğin azalan performans ya da işe gelmeme gibi istenmeyen sonuçları vardır (Maslach vd., 2001). Azalan örgütsel bağlılık tükenmişliğin diğer bir negatif sonucudur. Çalışanlar devam eden iş talepleri ve stres hissedilmesiyle karşılaştıkları zaman bağlılıklarını ve geleceklerini sorgularlar. Bu bir tesadüf değildir. Tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu veriler desteklemektedir (Leiter ve Maslach, 1988). Bunun yanı sıra, tükenmişliğin artması örgütsel bağlılık seviyesini önemli ölçüde azaltır (Hakanen vd., 2008). Sonuç olarak, tükenmişliğin amaca ulaşmayı zorlaştırıcı davranışlar üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Literatürde tükenmişlik araştırmalarının büyük çoğunluğu sağlık ve amaca ulaşmayı zorlaştırıcı iş davranışlarıyla ilgilidir (Maslach vd., 2001). İş dışı alan üzerinde tükenmişliğin etkileriyle ilişkili olan çok az sayıda araştırma vardır. Çatışma seviyesine katkıda bulunan ve iş aile uyumu tehdit eden tükenmişliği iş aile dengesi üzerinde tükenmişliğin negatif etkiye sahip olması bekleniyordu. Evli çiftler tükenmişliklerini birbirlerine aktardığını tespit etmişlerdir (Bakker vd., 2005). Demek

ki, deneyimli tükenmişlik, bir bireyin partnerini bile etkilemektedir. Tükenmişlikteki artışın ailedeki uyumu negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanlar ve örgütler için negatif sonuçlara ilişkin iş talepleri, insanların işbaşında aldıkları kaynakların hem çalışanları hem de örgüt üzerinde pozitif etkiye sahip olması bekleniyordu. Kaynakların sonuçlarından biri işe katılımdır. İşe katılım çalışanlar ve kişiler için daha iyi sonuçlar elde etme ve daha kaliteli kaynakların elde edilmesiyle sonuçlanacaktır.

"Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama" başlıklı bu doktora tezi kendi içinde dört ayrı bölümden oluşmuştur. İlk bölümde "Örgüt Kültürü", ikinci bölümde "Örgütsel Bağlılık", üçüncü bölümde "Örgütsel Tükenmişlik" konuları kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma boyutunu oluşturan dördüncü bölüm ise "Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama" başlığını taşımaktadır. Teorik ve araştırma kısımlarından elde edilen bilgi ve bulgular ışığında hazırlanan sonuç ve öneriler başlığında ise konu özlü biçimde ele alınmış ve ilgili çevrelere öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün elemanları, örgüt kültürünün yararları ve yaratıcı örgüt kültürü konuları ele alınıp incelenmiştir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünün tanımını yapmadan önce örgüt kavramının ve kültür kavramının bilmek önemlidir.

Geniş kapsamlı bir tanımlama yapacak olursak örgüt; belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bireylerin gayretlerinin koordine edildiği yönetim işlevi; hedef, birey, teknolojik boyutların birbirini etkilediği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine has bir kültüre sahip olan; yerine getirecekleri işleri, örgütte işgal ettikleri pozisyonları, işgörenleri ve aralarındaki yetkileri ve gerçekleştirdikleri iletişim ilişkilerini ortaya bir yapı olarak tanımlayabiliriz (Güçlü, 2003: 147).

Kültürü şu şekilde de tanımlayabiliriz: Liderlerin davranışlarından şekillenen, örgüt üyelerinin diğer bireylerle etkileşimi sonucu oluşan eylemlerin sonuçları içerisine alan dinamik bir olaydır. Dahası kültürü; örgütlerde bireylerin davranışların şekillenmesi, diğer bireyler yol gösterici olmasındaki ortaya çıkan normlar, roller, rutinler ve yapıların ortaya çıkmasıdır (Schein, 2004: 1).

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarının yanı sıra, örgüt teorilerinde de akademik araştırmalardan en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Örgüt ikliminin ya da işgörenlerin mücadeleleri sonucunda örgütlerin gelişmesiyle uygulamalarda hem araştırmalar hem de yöneticiler birkaç on yıldır kültür tanımlanmaya başlanmıştır (Schein, 2004: 7).

Kültürün var olduğuna bu konuyla ilgilenen bütün araştırmacılar inanmasına rağmen; örgüt kültürünün ne olduğu hakkında birbirlerinden tamamen farklı görüşlere sahip olmalarından dolayı örgüt kültürünün herkes tarafından kabul edilen ortak tanımını yapmak oldukça zordur. Alvesson'a göre (2002:1); örgütsel yaşamın bütün bakış açılarının merkezinde bulunan bir kültür genişlemesi olarak tanımlamıştır. Kültürün önemli bölümlerinde meydana gelen kültürel değişikliğin inançları, değerleri, düşünceleri, insanların düşünmesi aracılığıyla örgütlerin düşünmesine, hissetmesine, değerlerine ve eylemlerine rehberlik etmiştir. Kunda, kültürü zaman

üzerinden açıklanması ve şekillenmesi yoluyla, örgütteki üyelerin etkili bakış açıları ve yaygın kullanılan semboller sistemini anlamak olarak değerlendirir (Kunda,1992:8). Davis örgütler tarafından sağlanan davranışların kuralların, fikirlerin toplumda yaşayan bireylerin verdiği değerler, ortak paylaşılan inançların şekillenmesi olarak kültürü tanımlamıştır (Davis,1984:1).

Aslında kültür olayları düzenlemeye ve olayları bütün yönüyle açıklamaya yardımcı olan kavramdır. Eğer kültür dinamikleri anlaşılırsa, çevrede beklenmedik olaylar meydana geldiği zaman örgütte çalışanlar muhtemelen daha az kaygı, öfke ve sinir meydana gelecektir (Schein, 2004: 10). Her şeyi hesaba katarak, görüşlerin ortaya çıktığı nokta Schein tarafından açıklanan grup kültürü tanımı Schein tarafından aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Örgütte ortaya çıkan problemlerin hissetme, düşünme ve olayları doğru bir şekilde algılamayı sağladığı gibi örgütte yeni katılan bireyleri anlamaya yöneltmesinden dolayı; iç bütünleşmenin dış çevreye karşı uyumun problem çözmede olduğu gibi örgütteki gruplar tarafından öğrenilen paylaşılan temel varsayımlar yönteminin yeterince geçerli olduğu iyi bir şekilde çalıştığı şeklinde açıklama yapmıştır (Schein, 2004: 17).

Örgütlerde kültür tarafından şekillenen bazı fonksiyonları listelemiştir. Kültür örgüt üyeleri için sahiplik hissinin iletilmesi ve örgütlerde diğer farklılıkların oluşmasında sınırlı tanımlayıcı bir role sahiptir. Bu bağlılık insanları daha az özgür olmasını sağlar ve kültür uygulamalarında örgüt bütününe yönelik ipucu verir. Oyunun kuralları kültür tarafından ortaya konulur; çünkü örgüt birçok eylemi kontrol ediyor (Robbins, 2002: 233).

Bu iki temel kavram olan örgüt ve kültür kavramından hareket edilerek, örgüt kültürü kavramı araştırıldığında literatürde farklı tanımlara rastlandığı görülmektedir. Örgüt Kültürü kavramını aşağıdaki şekillerde olduğu gibi tanımlayabiliriz (Şişman, 2007: 81 ve Sine, 2013: 33):

- "Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemidir."
- "Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri olarak tanımlanabilir."
- "Örgütte yapılan bir işin nasıl yapıldığını ve kararların ne şekilde alındığını gösteren bir davranış düzenleyicisi olarak tanımlamışlardır."

- “Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler topluluğudur.”
- “Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak tanımlamışlardır.”
- “Paylaşılan anlamlar bütünü olarak ifade etmişlerdir.”
- “Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler bütünüdür şeklinde açıklamıştır.”
- “Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünüdür.”
- “Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler topluluğudur.”
- “Paylaşılan anlam ve semboller sistemidir.”
- “Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür.”
- “Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler sistemi olarak tanımlamıştır.”
- “Temel değerlerin yaygın ve güçlü bir şekilde örgüt üyeleri tarafından paylaşılması olarak tanımlamıştır.”
- “Örgüt üyelerinin fikirlerini ortak bir şekilde ortaya koyduklarında olduğu gibi örgütlerde uygulanacak programların ortaklaşa bir şekilde ortaya konulması gerektiğini açıklamışlardır.”
- “Örgüt üyelerinin bir konu üzerinde ortak bir fikir oluşturmaları şeklinde tanımlanmıştır.”
- “İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirirken oluşan inanç ve değerler semboller aracılığıyla sürekli olarak örgüt üyelerine iletilmesi şeklinde tanımlamıştır.”
- “Örgütler tarafından önem verilen işgörenlerin inanç ve değerleriyle alakalı olan efsane, inanç ve semboller toplamı olarak tanımlamıştır.”
- “Sloganlar, efsaneler, kahramanlar, öyküler ile örgüt içindeki uyumu sağlayan ve sembolik anlama sahip olan paylaşılan değerler toplamı olarak tanımlanmıştır.”
- “Dış çevreyle ilgili ortaya çıkan problemler, iç çevreyle ilgili olarak bir grup tarafından keşfedilmesinde ve geliştirilmesinde üstlenilen temel alınan modellerin anlaşılması şeklinde tanımlanmıştır.”

Japon işletmeleri örgüt kültürü kavramının literatüre girmesinde etkili olmuşlardır. 1960’lı yıllarda Batı’da ekonomik darboğaz yaşanırken 1970’li yılların sonunda Japonya yükselişe geçip, 1980’li yılarda da Japonya bu yükselişle zirveye kadar yükselmiştir. Batıda yer alan ülkeler ve Japonya arasındaki oluşan fark araştırıldığında bu farkı oluşturan en önemli temel etkenlerden birinin de kültür olduğu

kanısına ulaşılmıştır. kültürün önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır. Japonlarda oluşan toplumsal yapıları, insanlara hangi perspektiften baktıkları, eğitim sistemleri nasıl oluşturdukları, inanca yönelik anlayışları başarılarını artırmalarına neden olan en önemli faktörlerdir. Bununla birlikte bilhassa çalışma anlayışları ve çalışma yerlerinde meydana gelen başarılarında oldukça önemlidir. Japonlarda aile örgütlenmesinde olduğu gibi çalışma yerlerindeki örgütlenme biçimi de birbirine çok benzemektedir. Japonlar çalışma yerlerini aile gibi görürler, kendilerini de bu ailenin bir parçası olduklarını kabul ederler; çünkü Japonya çalışanlar çalışma yerlerini yuvaları gibi görürler. Çalışan bireyler birbirlerinin düşünce ve fikirlerine saygı duyarlar. İşgörenler arasında yıkıcı bir rekabet bulunmamaktadır; tersine aile gibi olma ve bir aile olarak başarılara imza atma zevkini tatmaktır. Yani işgörenleri sanki makinaymış gibi görerek, sadece yazılı nizamlara bağlı olarak işlerini yerine getirmeleri işgörenlerin işe yönelik olan ilgilerinin azaldığını ve bundan dolayı, personel devir hızının arttığı klasik yönetim anlayışı günümüzde yerini modern yönetim anlayışlarına bırakmışlardır (Köse vd., 2001: 228-229).

Örgüt kültürü birçok şekilde oluşturulabilir. Ancak örgüt kültürü genelde şu aşamalardan geçerek oluşur (Güçlü, 2003: 149):

- Örgüt kültürünün oluşturulmasında ilk aşama, tek bir çalışanın ortaya çıkması, yani örgütün kurucusu rolünü üstlenmesi, yenilikçi bir düşünce ortaya koymasıdır.
- Örgüt kültürünün oluşturulmasında ikinci aşama, örgütün kurucu rolü üstelenen bir veya daha fazla kilit personeli örgüte getirir ve bu örgüte gelen kişiler düşüncelerini bu takımla paylaşır. Örgüte getirilen üyeler, işletme kurucusuyla aynı perspektife sahip olurlar. Tüm takım elemanları ortaya konulan yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin doğru ve faydalı, önemli olduğuna, bu düşüncesinin az olsa risk barındırdığına, takım bu düşünceler için değerli olan zamanlarını ayırmaya, bu düşünce için harcama yapmaya ve enerjilerini sarf etmeye değeceği görüşü içerisindedirler.
- Örgüt kültürünün oluşturulmasında üçüncü aşamada ise, işletmeyi kuran kişinin meydana getirdiği bu takım, örgüte için bina tahsis etmeye, faaliyetleri yürütebilmeleri için gerekli olan yeri bulmaya, fon ayırmaya vb. gibi kurulan işletmenin başarılı olabilmesi için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar.

- Örgüt kültürünün oluşturulmasındaki son aşamada ise, birçok birey örgüte kabul edilir ve örgüt kültürü öykü ve efsaneyi oluşmaya başlamış olunur.

Örgüt kültürünün oluşumunda tablo 1.1'deki bilgiler önemlidir:

Tablo 1.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu

1 ÜST YÖNETİM	2 DAVRANIŞLAR	3 SONUÇLAR	4 KÜLTÜR
İnsan davranışlarına ilişkin ortak değer ve ilkeler kararlaştırılır.	Çalışanlar ortak değerler ve ilkelerle uyumlu şekilde davranış gösterirler.	Finansal performans	Güçlü kültür ortaya çıkar.
		Pazar payı	Gelenekler sürdürülür
		Çalışan bağlılığı	Yeni çalışanlar için sosyalizasyon uygulamaları gerçekleştirilir.

Kaynak: Şimşek vd., 2016: 38

Tablo 1.1'den de görüldüğü gibi örgüt yönetimi, kilit personelin de yardımıyla ortak değer ve ilkeleri kararlaştırıp, kültürel değerleri içeren ortak bir vizyon geliştirmektedir. İzleyiciler tarafından kabul gören ve uyulan davranışlar beraberinde kabul gören finansal çıktı, pazar payında artış ve çalışan bağlılığı gibi unsurları doğurabilmektedir. Nihayet kültürün oluşumu ve genelleştirilmesi ile süreç devamlılık kazanmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin özellikler şu şekildedir (Sezgin ve Bulut, 2013: 185 ve Şimşek, vd.,2016: 38-39):

- "İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir."
- "Kültür, işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol… vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur."
- "Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil sadece, antropolojik kavramlarla açıklanabilir."

- “Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.”
- “Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür içerisinde, örgüt içinde söylenilen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.”
- “Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecek kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygu paylaşımı önemli rol oynar.”
- “Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.”
- “Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.”
- “Üyeler için kimlik duygusu sağlar. Bunun sonucunda bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütünleştirirler ve ayrıcalıklı bir benlik duyarlar.”
- “Örgüt misyonuna bağlılığı artırabilir. Böylece, işgörenler iş yerlerine daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler.”
- “Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırabilir.”
- “Davranış standartlarını açıklar ve desteklerler.”
- “Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.”

Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi’nde çalışanların örgüt kültürünü algılama seviyelerini ve hastanede görev yapan yönetim örgüt kültürünü inşa etme becerilerini ölçmek amacıyla bu çalışma ele alınmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi’nde görev yapanlarca kabul edilen bir örgüt kültürünün olduğu açıklanmıştır. Kuruluşundan itibaren bu zamana kadar (1999-2008) çok fazla yıl geçmemesine rağmen; kurumun kabul ettikleri bir örgüt kültürün olması önemlidir. Bu noktadan hareketle örgüt kültürünün inşa edilmesinde gayri resmi ve ufki ilişkilerin daha aktif ve ön planda tutulduğu neticesine ulaşılabilir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre; hastane kurumlarında inşa edilecek örgüt kültürünün belirleyen temel unsurlar, çalışanlar, müşteri merkezli olmak ve güçlü standartlardır. Bununla birlikte hastahanelerin örgüt yapıları esnek olmalıdır, yenilik fikirlerine önem vermelilerdir, özenle oluşturulmuş değerleri ellerinde bulundurmaları gereklidir. Araştırmanın meydana getirdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, hizmet sektöründe

liderliğin idari fonksiyonu olarak açıklanan vizyon, yüksek kalitede hizmet standartları ve yapılan işin içinde bizzat bulunmanın, hizmet kurumlarında önde gelen bir kurum olabilmek için idari uygulamalarında değerli bir tespit edici olduklarını ortaya çıkarmalarıdır. Bunun haricinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları işlerin yapılış tarzını göz önüne alarak örgütlerinde demokratik bir yapıya sahip olmak personele yetki verilmesini arzu etmektedirler (Karahan, 2008: 476).

Hülasa edecek olursak; kültürde ortaya çıkan değişim zaman içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir zorunluluk haline gelecektir. Liderler, değişimin aniden olmayacağını ve tamamıyla her şeyin değişmeyeceğini zihinlerinde tutmalılardır, bu süreç içerisinde çalışanların ihtiyaçların değişmesine sebep olur. Değişen kültür normların ve başlangıçtaki değerlerin köklerinin oluşturulmasına ihtiyaç duyar, öyle ki en iyi yol değişimi başarmaktır (Tamer, 2011: 29).

1.1. Örgüt Kültürünün Elemanları

Örgüt kültürü elemanları; inanç, tutum, norm ve değerler, varsayımlar, liderler ve kahramanlar, semboller ve törenler, öykü ve efsaneler, dil ve örgütsel sosyalleşmedir.

- *İnanç, Tutum Norm ve Değerler*

"Bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay" olarak bilimsel ilkelerin kaynağı haline gelebilen inançlar; örgütsel yapıda "topluma hizmetin temel alınması, kaliteli ve uygun üretimde bulunulması ile örgütsel yaşamın ve istihdamın sürekli kılınması" hususları ile etkileşim içindedir. Tutum, örgüt bireyinin iş yerinde edindiği deneyimler sonucunda, örgütsel objelere karşı takındığı tavır ve davranış biçimiyle ilgilidir (Şimşek vd., 2014: 53).

Normlar, doğru ve yanlış ayrımı ilgili davranış beklentileri şeklinde ifade edilebilir. Örgüt kültürü içerisinde uyulması zorunlu olan çalışma koşullarına işaret eder. Normlar yazılı değildir; fakat örgüt üyelerinin davranış şekilleri üzerinde büyük bir öneme sahiptir. (Sabuncuoğlu ve Tüz 1996: 46)

Değerler, diğer insanları ve nesneleri, eylemleri, içinde bulundukları durumları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri şekillerdir. Değerler, iyi kötü arasındaki farklılığı ayırt etmeye dayanır. Değerler, oluşturulan kararlar ve alternatif seçenekler arasında seçim yapmaya izin verir. Değerler gerçekleşmesi istenen temel

gayeyi ortaya koyar. Bu gayeler, genellikle dürüst olmak, saygınlık ve başarı gibi arzu ettiğimiz soyut davranış şekilleridir. Bir örgütte neyin değerli olduğunu göstermesi bakımından önemli bir ögedir. Değerlerle bir örgütün temel amaçlarını, ideallerini, ulaşmak istediği standartları oluşturulur ve bunlar; örgütsel kimlik ve yönetim felsefesini içerisine alan çeşitli şekillerde dile getirilebilir (Sine, 2013: 37).

Değerler şu şekilde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1996: 44):

Ortak Değerler: Mantıklı bir yaklaşım ve eleştiri aracılığıyla gerçekliği ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar büyük bir önem oluşturur.

Ekonomik Değerler: Pratiklik ve faydaya bağlı olarak ortaya çıkan değerleri ortaya koymak için bu çalışma yapılmıştır.

Estetik Değerler: Uyumun ve şeklin önemini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır.

Sosyal Değerler: İnsanların ilişkilerinde ve sevgilerinde oluşan değerleri ortaya koymak için yapılan çalışmalardır.

Politik Değerler: Ülkenin genişlemesi ve güç kazanmada oluşan değerleri ortaya koymak için yapılan çalışmalardır.

Dini Değerler: Rasyonel dünyamız dışında kalan oluşumları açıklamak ve anlamaya kendini adayanların ortaya koyduğu değerleri oraya çıkarmak için yapılan çalışmalardır.

- *Varsayımlar*

Bütün yapılan varsayımlar ilişkili olan gerçeklik ve doğruluğun doğası hakkında yapılan temel yorumlar, eylemler insan ilişkileri, dış çevre uyum sağlayamamaktan kaynaklanan problemler, örgüt, insan unsurunu içerisine alır. Varsayımlar tartışmaya açık değildir ve sorgulanmadan kabul edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1996: 44).

- *Liderler ve Kahramanlar*

Kahramanlar ve liderler, güç kültürüne katkıda bulunan karakterler ve başarılı modeller örnek gösterilebilecek karakterler olarak tanımlanabilir. Liderler ve kahramanlar, örgütte çalışanların örnek olarak alabilecekleri rol modelleridir. Bazen

liderler ve kahramanlar gerçek kişiler olabilir ve örgütlerde doğru şeylerin nasıl yapılabileceğini rehber görevi üstlenirler. Sembolik şekillerle ve basit bir iletişim sayesinde liderlik hizmetini yerine getirirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1996: 48).

- *Semboller ve Törenler*

Semboller, örgütteki diğer bireylere örgütte gerçekleşen olay ve davranışları ileten bir nesne olarak tanımlanabilir. İnsanların çevreyle ve birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda örgütte önemli değerlerin nasıl oluştuğunu heyecanlı ve sözlü olmayan bir dille aktardığından dolayı sembollerin zengin olduğu düşünülebilir (Daft ve Marcic, 2011: 58).

Fairholm'a göre; "insanlar, kaos ve belirsizlikle mücadele edebilmek için sembolleri oluşturmuştur." (Aladağ, 2007: 17).

Etkileşimleri ve duyguları, düşünceleri şifrelemek ve ortak tutumları geliştirmek için bağlantı ve iletişim araçlarına ihtiyaç duyulduğu gibi bu örgütlerde semboller yardımıyla da örgütte diğer bireylere aktarılabilir (Sine, 2013: 39).

Törenler, izleyicilerin faydası için yürütülen özel durumlardaki aktiviteleri planlar. Kahramanları kutlamak ve övmek için önemli olayları izleyicilerle paylaşılmasına izin vererek insanlar arasında bağ oluşturmak, değerli başarıları güçlendirmek için yapılan özel olaylardır (Sine, 2013: 40).

Örgüt kültürlerinin çalışanlar arasında şekillenmesinden örgüt üyeleri arasındaki bağların kuvvetlenmesi semboller ve törenlerin göstergeleridir. (Sine, 2013: 40).

- *Öykü ve Efsaneler*

Örgütün faaliyetlerini yürütmeye başlamasıyla ortaya çıkan, örgüt üyelerinin konuştuğu örgütte ortaya çıkan başarıların, başarısızlıkların anlatıldığı öyküler ve efsanelerdir. Örgütte oluşan öykü ve efsaneler, örgütün misyonunun örgüt üyelerine iletilmesi ve çalışanların içinde faaliyetlerini sürdürdükleri örgüte ve örgütün üyelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde uymaları gereken çalışma sistemine adapte olmaları örgüttün başarısı kazanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Öztürk vd., 2010: 62). Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır. Örgütlerdeki öykü ve efsaneler, kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin

değerlerini şekillendirirler. Öykü ve efsaneler pozitif veya negatif yönlü olabilir. Buradaki amaç örgüt içinde bir tür otokontrol sisteminin kurulması olabilir. İşyeri sahiplerinin ilköğretim haftasında işgörenlerin çocuklarına yaptığı bir dizi eğitim yardımı veya işgörenlerin evlerine dağıtılan temel gıda paketleri pozitif yönlü olup, tarafların bir aile gibi algılanmasını hedefleyebilir. Negatif yönü ise; mesaiye uymayan İşgörenin bir müddet sonra işten çıkarılması veya işletme hesaplarında oynama yapanların işine son verildiği gibi, haklarında yasal takip başlatılması ve gelişmelerin sektördeki diğer firmalarla paylaşılması örnek olarak verilebilir (Şimşek vd., 2014: 52).

- *Dil*

"Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu olan dil, kültürün ve toplumda kullanılan semboller sisteminin önemli bir parçasıdır." Toplumların dilleri olduğu gibi, örgütlerin de dilleri vardır. Örgüt içinde uygulama gösteren işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar lisan unsurları arasındadır (Şimşek vd., 2014: 53).

- *Örgütsel Sosyalleşme*

Örgütsel sosyalleşme kavramı, örgüte yeni katılan çalışanların işletmelerde süregelen kültürü devam ettirebilmeleri için başvurdukları bir yol şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel sosyalleşme kavramı, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte yaptığı işten farklı bir çalışmaya başlayan bireyin, kendisinden beklenilen örgüt bireyinin iş yerinde edindiği deneyimler sonucunda, örgütsel objeler karşı takındığı tavır ve davranış biçimi, örgütün değerlerini ve örgütte kendisinden beklenen tavırları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel sosyalleşme teriminin en önemli amacı, çalışanları örgütün başarılı bir üyesi durumuna gelmesine yardımcı olmaktır (Köse vd., 2001: 231).

1.1.1. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün belli başlı yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek vd., 2014: 53):

- Örgüt kültürü; çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.

- Örgüt kültürü; iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilirler.
- Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine önemli katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetişip gelişebilirler. Burada, ardışık gelişimde söz konusu olabilecek işletme körlüğü, vb. gibi sorunların başlangıçta çözüm yollarına gidilmesi önemlidir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve işletmeye bağlar.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgütün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.
- Örgüt kültürü; "semboller, törenler, kahramanlar, değerler ve hikayeler" ile nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da, örgütsel yaşamı sürekli kılabilir.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

1.2. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürü yaklaşımları, Parsons'ın örgüt kültürü modeli, Schein'in örgüt kültürü modeli, Thomas ve Kilmann'ın örgüt kültürü modeli, Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modeli, Rue ve Byars'ın örgüt kültürü modeli, Deal ve Kennedy'in örgüt kültürü modeli, Miles ve Snow'un örgüt kültürü modeli, Ouichi'nin z kültürü modeli, Peters ve Waterman'ın örgüt kültürü modeli, Charles Handy'nin kurum kültürü sınıflandırması ve Hofstede'nin kültür yaklaşımı aşağıda ele alınıp incelenmiştir.

1.2.1. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli

Talcott Parsons, ısrarcı olmaları durumunda tüm sosyal sistemlerde uygulanmak zorunda olan bu sistemi meydana getiren dört temel fonksiyon oluşturdu ve AGIL adını verdiği bu sistemi geliştirdi.

A için (adaptation) uyum, G için (goal attainment) amaca ulaşma, I için (Integration) bütünleşme, L için (legitimacy) meşruluk olarak şeklinde bir kodlama yapılmıştır (Zwick, 2011:3).

- Uyum: Yeterli kaynakları elde etmede elde problemin sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği ile çözülmüştür.
- Amaca ulaşma: Hedeflerin oluşturulması ve uygulanmasında yaşanan problemlerin çözümünde sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği çok önemlidir.
- Bütünleşme: Sistemin alt birimleri arasında koordinasyonu ve yardımlaşmayı sağlamada yaşanan problemlerin çözümünde sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği oldukça önemlidir.
- Meşruluk: Kültür ve değerlerdeki sistemin ayırt edici özelliklerinin oluşturulmasında, iletilmesinde, korunmasında yaşanan problemleri sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulünün göz önünde bulundurulması gerekir.

Her bir fonksiyonun büyük toplumlarda örgüt türlerine hizmet etmişlerdir (Sine, 2013: 54).

- Uyum: Ticari firmalar gibi, ekonomik ürün üretmeye yönelmiş olan örgütlere hizmet etmişlerdir.
- Amaca ulaşma: Devlet kurumları ve bankalar gibi politik amaçlara yönelmiş olan örgütlerde hizmet etmişlerdir.
- Bütünleşme: Sosyal güvenlik kurumları, siyasi partiler mahkemeler, birlik ve bütünlüğü sağlayan örgütlere hizmet etmişlerdir.
- Meşruluk: Dini örgütlerde, eğitim kurumlarında, müzelerde örgütlerin devamlılığını sağlamaya yönelik olarak örgütlere hizmet etmişlerdir.

1.2.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'in örgüt kültürü modeli 1980'lerde bir örgütün bireyleri için ortak olan varsayımlar ve inançlarını kökünü sosyal psikoloji perspektifinden temel

alan kültürü tanımlar. Paylaşılan ortak varsayımlar ve inançlar örgütün kendi kendine ve çevresine yönelik olan algısını bilinçsiz olarak üstü kapalı bir şekilde açıklarlar. Örgütsel değerler, inançlar, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, felsefeler ve normlar her örgütün ayrıt edici kimliğini ve örgüt kültürünü oluşturmada temel oluştururlar (Kozo, 2017: 41).

Schein'e göre; örgüte yeni gelenler bir örgütte yaşamak için örgüt içerisindeki belirli konuları öğrenmeli ve hem örgütün içinde oluşan hem de örgüte dışardan gelen problemleri çözmeyi sağlayan örgüt kültürü örgütsel öğrenmeyi de geliştirir. Edgar Schein tarafından önerilen örgüt kültürü yaklaşımlarından olan bu kavram modern örgütsel çalışmalarda temel olarak kullanılanlardan biridir. Daha öncede bahsedildiği gibi, Schein kültürü şu şekilde tanımlar (Kozo, 2017: 42).

1. Paylaşılan temel varsayım modeli
2. Problem çözme yoluyla bir grup tarafından öğrenilir.
3. Dış uyum ve iç bütünleşme problemini çözer.
4. Bunlara bağlı olarak ve bunların geçerli olması için yeterince iyi çalışılmalıdır.
5. Bu problemlerle ilgili duygu ve düşünme yolu doğru bir şekilde yeni üyelere öğretilmelidir.

Schein modeli üç katmana sahiptir ve kültürün gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen kültür unsurları arasında ayrım yapar. Aşağıdaki gibi örgüt kültürünün üç seviyesi ayırt edilebilir (Schein, 2004: 26): (1) Eserler, (2) Benimsenen inançlar ve değerler ve (3) Temel alınan varsayımlar.

1. Eserler, fiziksel alandan alınan uygulamalar, teknolojik çıktılar, diller (hem yazılı hem sözlü), kıyafet kanunu, davranış kültürün en fazla gözle görülebilir öğelerdir. Eserler hissedilebilen ve gözlemlenebilen yapıları ve süreçleri içerir.
2. Düşünceler, amaçlar, değerler, arzular, fikirler, mantıklı düşünmek benimsenen amaç ve fikirlerdir. İlk seviyenin daha iyi anlaşılabilmesi için değerleri ve amaçları ikinci bir defa analiz etmek gerekmektedir.
3. Düşünceler, hisler, algılar davranışa karar vermede belirleyen değer, inançları olduğu gibi kabul etmede temel alınan varsayımlar bilinçsizdir. Temel alınan varsayımlar en derindedir en az fiziksel düzeydedir. Örgüt kültürünün merkezinde yer alan varsayımlar tartışmasız ve karşı konulmazdır. Temel

varsayımlar, insan doğası hakkında daha doğrusu insan doğasının kökeni hakkında olan merkezi soruları yansıtır.

Schein bu çalışmasında, örgüt kültürünün fonksiyonlarını ikiye ayırır. Örgüt kültürünün ilk fonksiyonu, örgütün dış çevreye uyumunu ve hayatta kalmasını sağlamaktır. Örgüt kültürünün ikinci fonksiyonu ise; uyum sağlama yeteneği, hayatta kalmasını devam ettirebilmek için güven altına alma kapasitesine yönelik gerekli olan iç bütünleşmeyi sağlamaktır. İlk fonksiyon, dış çevrede örgütün yaşamını devam ettirebilmesiyle ilgilidir: (1) Görev ve strateji, (2) Hedefler, (3) Araçlar, (4) Ölçme, (5) Doğrulamadır. İkinci fonksiyon iç dünyayla ilgili olduğu düşünülür: (1) Kavramsal kategoriler ve yaygın dil oluşturmak. (2) Dışarıda bırakılan ve içine alınan kriterler için grup sınırlarını tanımlamak gerekmektedir. (3) Durum ve güç dağılımı, (4) Aşk, arkadaşlık, samimiyet için kurallar geliştirmek, (5) Cezalandırma ve ödüllendirme sistemini kurmak ve tanımlamak, (6) İdeoloji ve din gibi açıklanamayan konuları açıklamak (Schein, 2004: 26-27).

Schein modelinin temelde eleştiri almasının nedeni sanat eserlerinde, değerler ve varsayımlar sürecindeki etkileşime cevap verememesidir (Hatch, 1993: 657-693).

1.2.3. Thomas ve Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Thomas Kilmann'ın Çatışma Modeli Araçları, iki insanın arasında bir tartışma ortaya çıktığı zaman bu durumla ilgili olan bireylerin davranışlarında meydana gelen çatışmayı değerlendiren modeldir. Çatışma durumlarında, Killman iki temel boyutla birlikte insan davranışlarını açıklar. (1) kendine aşırı güvenme, bireyin kendiyle ilgili konularda bireyin tatminine yönelik olarak ortaya çıkan bireysel teşebbüs faaliyetlerinin artması ve (2) işbirliği, diğer insanlarla ilgili konularda bireyin tatminine yönelik bireysel teşebbüs faaliyetleri artması sonucunda ortaya çıkar. Bu davranışın iki boyutu, çatışma yöntemini ele alan beş metodu tanımlamada kullanılabilir. Bu çatışma yöntemini ele alan beş model aşağıda açıklanmıştır (Thomas ve Kilmann, 2010: 2-3):

1. *Rekabet etme*

Rekabet etme stratejisi; bireysel, kendini zorla kabul ettirmeye çalışan ve güç odaklı olarak değerlendirilir. Rekabet ortaya çıktığı zaman bireyler kendilerine uygun bir pozisyon kazanmak için kendisiyle ilgili konularda birey gücünü diğer bireylere

harcadığı parayla olabileceği gücünü herhangi bir şekilde kullanarak bireyleri etkilemeye çalışırlar. Rekabet, basit bir şekilde kazanmaya çalışmak; ya da inandığın doğruları bir yerde savunabilmek, senin hakların için ayakta kalmak anlamına gelebilir.

2. *İşbirliği yapma*

İşbirliği yapma stratejisi; hem kendi kendini zorla kabul ettirmeye çalışmak hem de işbirliği yapmak olarak değerlendirilir. İşbirliği yaptığı zaman, birey hem ilgili konularda tamamen tatmin duygusu oluşturmak hem de diğer insanlarla yaptığı çalışmalara yönelik çözüm yolu bulmaya teşebbüs ederler. Bu iki bireyin ilgilendiği altı çizilen konuları tanımlamaya yönelik olarak hem ilgilenilen konuları oluşturmak hem de alternatifleri bulmaya yönelik olarak inceden inceye araştırma yapmaktır. Kişiler arasındaki problemlere, rakip kaynaklara sahip olunamadığı takdirde meydana gelecek, bunlara yönelik olarak yaratıcı bir çözüm yolu bulmaya çalışırlar ve yüzleşirler, bazı durumlar çözüme kavuşabilir, diğerlerinin her birinin görüşlerini öğrenmeye yönelik anlaşmazlıkları açıklamaya yönelik olarak kişiler arasında bir yöntem oluşturabilir.

3. *Uzlaşma*

Uzlaşma stratejisi; hem orta derece zorla kendini kabul ettirmeye çalışmak hem de işbirliği yapmak olarak değerlendirilir. Uzlaşma meydana geldiği zaman, ortak kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmak bir iş yapmaya yarayan nesnelere bireyin sahip olması her iki taraf için de kısmen bir tatmin duygusu oluşturur. Beklenen rekabetin yardım severliği ve uzmanlaşmayı daha fazla bırakması işletmenin büyüklüğü orta sınıf bir işletmenin büyüklüğüne düşürür; fakat yardımseverlik beklenenden daha azdır. Bu konuyu değinmeyi sakınmaktan ziyada direk olarak bu konuya göndermede bulunurlar; fakat bu durumun işbirliğinde olduğu kadar önemli olduğu söylenemez. Uzlaşmak, işletmeyi orta büyüklükte bir işletme olabilmesi için hızlı bir araştırma yapmak ya da ayrıcalıkları değiştirmek farklılıkları azaltmak anlamına gelebilir.

4. *Kaçınma*

Kaçınma stratejisi; hem kendi kendini zorla kabul ettirmeye çalışan bir felsefeleri hem de işbirliği yapmaktan da kaçınırlar. Bir olaydan ya da durumdan kaçınıldığı zaman, diğer insanların kaygıları kendi kaygıları gibi acil bir şekilde takip

edemezler. Sıkıntıya düşen bireye yardımcı olamaz. Kaçınma stratejisi, tehdit eden durumlardan basit bir şekilde çekilme ya da daha iyi bir zamanı buluncaya kadar konuyu erteleme, diplomatik konulardan geri çekilmenin bir şekli olarak yorumlanabilir.

5. *Yardımseverlik*

Yardımseverlik stratejisinde; hem kendi kendini zorla kabul ettirme diye bir düşünce yoktur hem de işbirliği yapma düşüncesi hakimdir. Yardımseverlik stratejisi karşılaştırıldığında; bu stratejide fedakarlık unsuru ön plandadır, diğer insanların düşüncelerini tatmin edebilmek için kendi düşüncelerini göz ardı etme düşüncesi vardır. Diğer bireylerin görülerine boyun eğen ya da kendi görüş ve düşüncelerini ortaya koymayı tercih etmeyen, diğer insanların emir ve kurallarına uyan, yardımsever, bencil olmayan bir düşünce şekli olarak yardımseverlik stratejisi ortaya çıkabilir.

1.2.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Bu bölümde örgüt kültürü modellerinden Cameron ve Quinn'in dört temel kültürel tipoloji derlemesi açıklanmıştır.

Klan kültürüne sahip olan bir kurum içsel konumlandırma faaliyetleri ile entegrasyon oluşturulmuş ve esneklikle karakterize edilmiş iken; Adhokrasi kültür türüne sahip bir kurum örgüt planlaması dış konumlandırma ile oluşturulmuş, yüksek derecede esneklik ve takdir yetkisiyle karakterize edilmiştir. Piyasa kültürüne sahip kurum dış konumlandırma ile oluşturulmuş ve istikrar ve kontrol ihtiyacına sahip olarak karakterize edilmiştir. Hiyerarşi kültür türüne sahip olan kurum içsel konumlandırma faaliyetleri ile oluşturulmuş istikrar ve kontrol ihtiyacına sahip olması gerektiği düşünülerek karakterize edilmiştir (Gaal vd., 2010: 54-55).

Bazı metodolojiler örgüt kültürünü incelediği bilinmesine rağmen, araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürünü teşhis etmek için Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabet Değerleri Çerçevesini kullanmışlardır. Bu çerçevede, kapalı kültür türleri için iki boyut kullanılır. Dikey boyut, "esneklik, takdir yetkisi ve dinamizmi" vurgulayan etkinlik kriterlerini "istikrarı, düzeni ve kontrolü" vurgulayan başka bir kriterden ayırır (Cameron ve Quinn, 1999: 34). Yatay boyut, birbirinden iki etkililik kriterini de farklılaştırmaktadır: "iç yönelimi, bütünleşmeyi ve birliği" vurgulayan "dış yönelimi,

farklılaşmayı ve rekabeti" vurgulayan kriterlerdir (Cameron ve Quinn, 1999: 34). Çerçeve, bu iki boyuta göre, dört merkezi kültür türünün ortaya çıkarılmasına izin verir Bu kültür türleri Klan, Adhokrasi, Piyasa ve Hiyerarşi kültür türleridir. İsimler rastgele seçilmemiş; farklı örgütsel değerlerin ve formların nasıl ilişkilendirildiğini açıklayan bilimsel literatürden türetilmiştir. Çekirdek kültür türlerine dayanarak, örgütün baskın yönelimleri belirlenebilir (Gaal vd., 2010: 54-55).

Tablo 1.2. Kültür Türlerinin Karakteristik Özellikleri

	Klan Kültür	**Adhokrasi Kültürü**	**Piyasa Kültürü**	**Hiyerarşi Kültür**
İş yeri	Arkadaş canlısı bir ortam	Dinamik, girişimci, yaratıcı bir ortam	Sonuç odaklı bir ortam	Resmi, yapılandırılmış bir ortam
İnsanlar	Genişletilmiş bir aile olarak birbirlerini gören bireylerden oluşur.	Risk alan değişime hazır olan, yeni zorluklara meydan okuyan, inisiyatif alabilen bireylerdir.	Rekabetçi ve hedefe yönelik çalışmalar yapan bireylerdir.	Prosedürle yönetilen bireylerden oluşur.
Dikkat çekilen konular	Sadakat, gelenek, bağlılık, takım çalışması, katılım	Deneyimsel bağlılık oluşturmak, ve yenilikçi fikirler üretmek.	Kazanmanın önemine vurgu yapıyorlar, itibar ve başarıya önem veriyorlar.	Resmi kurallar ve politikalara önem veriyorlar.

Tablo 1.2: (Devamı) Kültür Türlerinin Karakteristik Özellikleri

	Klan Kültür	**Adhokrasi Kültürü**	**Piyasa Kültürü**	**Hiyerarşi Kültür**
Uzun dönemli odaklanma	İnsan kaynaklarını geliştirme, yüksek uyum ve moral	Büyüme, yeni kaynakların elde edilmesi	Faaliyetlerde rekabet edebilme, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşma	Kararlılık, öngörülebilirlik verimlilik elde etmek
Başarı	Müşterilerle ilişkilerinde hassas davranmaya özen gösterirler.	Hizmet ya da üretim liderliği elde etmek için eşsiz hizmetler ve orijinal ürünleri sunmada farkındalık yaratırlar.	Pazar payı elde etmede ve pazara nüfuz etmede pazarda lider konumda bulunurlar.	Düşük maliyetli, güvenilir bir şekilde mal teslimatı ve tam zamanında mal teslimatı ile pazarda rekabet ederler.
Örnekler	İkinci Dünya Savaşından sonra Japon firmaları ağırlıklı olarak kullanmışlardır ve bundan sonraki beş yıllık süre içerisinde Amerika'daki bir hava yolu şirketinde klan kültürü uygulanmıştır.	Havacılık, yazılım programı geliştirme, araştırma merkezlerinde, film yapım endüstrilerinde adhokrasi kültürü uygulanmıştır.	Rekabet üstünlüğünün olduğu piyasalarda ya da rakiplerin rekabet üstünlüğü elde edemediği durumlarda bu kültür uygulanır.	Büyük örgütlerde, hükümet dairelerinde, Amerika Birleşik Devletlerindeki restoranlarında bu kültür uygulanmıştır.

Kaynak: Cameron ve Quinn, 1999: 222

Tablo 1.2'den de görüldüğü gibi, Rekabete Dayalı Değerler çerçevesinde, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı 6 maddeden oluşmaktadır. Bu öğeler baskın karakteristiktedir, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağlılık başarının kriterlerini bu stratejiler altını çizer. Bu ögelerin her birinin dört kültür tipine uyan dört alternatife sahiptir. Örgütlerde araştırmaya katılan yöneticiler, benzer alternatiflerin her birini kapsayan ve bu alternatiflere bağlı olarak bu alternatifler arasında yüz puan ayrılmıştır. Bu değerler altıya kadar bölünerek ve her bir alternatife karşılık gelen değerler eklenerek her bir kültür için ortalama skor hesaplanmıştır. Bu çerçeve, örgütlerde tercih edilen kültür türlerinin haritalanmasına olanak sağlar (gelecekte örgütlerinde yer alan kişilerin onlar gibi düşünmesi) bunun yanı sıra şimdiki zamanda da örgütlerde yer alan kişilerin onlar gibi düşünmesi sağlanmış olur (Gaal vd., 2010: 56).

1.2.5. Rue ve Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Rue ve Byars, işletmeler tarafından değerlendirilen yedi durumun her birine oluşan ortak kültürün durumlarını tamamen göz önünde bulundurarak aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (Ndlela ve Du Toit, 2000: 7):

- Bireysel özerklik: İşletmelerde çalışan bireylerin yenilikçilik uygulamaları için fırsatları, bağımsızlıkları, sorumluluk derecelerini açıklayan boyuttur.
- Yapı: Çalışanları yönlendirme de teftiş edilmesinde ve düzenleyici önlemlerin genişletilmesinde kullanılan boyuttur.
- Desteklemek: Çalışanların deneyimleri sonucunda oluşan tutkuyu, düşünceyi ve çalışanların desteklenme derecesini ifade eden boyuttur.
- Özdeşleşme: Mesleki uzmanlaşma alanında ya da özellikle de takım çalışmasından ziyade çalışanların kendilerini işletmeyle bütünleşmesini tanımlayan boyuttur.
- Performans ve ödüllendirme: Performansla direk bağlantılı ödüllendirme derecesini ortaya koyan boyuttur.
- Fikir ayrılıklarına karşı hoşgörülü olmak: Farklılıklar hakkında dürüst, açık ve gönüllü olarak fikir ayrılıklarına hoşgörülü olma derecesini ortaya koyan boyuttur.
- Riske karşı göz yummak: Risk aramak, yenilikçi, çalışanların girişkenliğe cesaret etme derecesini ortaya koyan boyuttur.

1.2.6. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy dört kültür türünü aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Sine, 2013: 47-48).

- Sert Erkek, Maço Kültürü: Risk almayı seven ve kararları üzerinde hızlı bir geri dönüşüm alabilen bireylerin oluşturduğu kültür türüdür. Bu kültür ya hep ya hiç kültürü olarak da bilinir. Başarılı çalışanlar, heyecandan zevk alan ve yıldız olmak için çok sıkı çalışan bireylerin oluşturduğu kültürdür. Bu kültür türünün en büyük örneklerini reklamcılık sektöründe, spor takımları, eğlence endüstrisinde örneklerine rastlanmaktadır.
- Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü: Bu kültür, satış dünyasıdır. Çalışanlar kendi kendilerine birkaç risk alırlar ama yine de; ne kadar iyi performans gösterdiklerine dair geri bildirimi neredeyse anında alırlar. Bu kültürde

çalışanlar, yüksek enerji düzeylerini korumak ve neşeli kalmak zorundadırlar. Bu kültürdeki kahramanlar, yüksek hacimli satış temsilcileridir.

- Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü: Bu kültür, kararların yüksek riskli olduğu bir yerdir; fakat çalışanlar eylemlerinin karşılığının gerçekten ödenip ödenmediğini bilerek yıllarca bekleyebilirler. Sermaye yoğun şirketler, mimarlık şirketleri ve diğer büyük şirketler, petrol ve gaz şirketleri gibi ilaç şirketleri de bu kültüre verilebilecek bariz örneklerdendir.
- Süreç Kültürü: Bu kültürde geri dönüşüm yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir ve risk düşüktür. Büyük perakendeciler, bankalar, sigorta şirketleri ve devlet kuruluşları genellikle bu kültüre örnek olarak verilebilir. Hiçbir işlem örgütün başarısı üzerinde çok fazla bir etkiye sahip değildir ve verilen bir kararın iyi ya da kötü olup olmadığını bulmak yıllar alır.

1.2.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow'a göre (1994), bir örgütün başarısı dış süreç (çevre) ile iç süreç (strateji, yapı, süreç ve ideoloji) uyumuna bağlıdır. Bu süreç, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya veya bunlara yardımcı olmak için girişimde bulunmak üzere örgütün piyasa göre düzenlenmesiyle başlar. Bu düzenleme şirketin stratejisini oluşturur. Başka bir ifadeyle, bu analiz türü süreç, yapı, strateji arasındaki ilişkinin çalışması yoluyla çevredeki değişikliğe örgütün uyum sağlamasını değerlendirmek için yapılmıştır (Martin ve Kato, 2010: 4).

Stratejinin rekabet ortamına uyarlanması yazarlar tarafından adaptif döngü olarak adlandırılır ve bu bölümler problemlerin takip edilerek bunlara verilen çözümlerden oluşur (Martin ve Kato, 2010: 4):

- Girişimci Problemi: Ürün pazar alanı, başarı pozisyonu, çevre ve büyüme politikasını izleme.
- Mühendislik Problemi: Teknolojik hedefler, teknolojik kapsam ve teknolojik oryantasyon.
- İdari Problem: Temel idari işlev, planlama tutumu, örgütsel yapı ve kontrol.

Gimeneze göre; ampirik çalışmalara dayanan Miles Snow'un tipolojileri, şirketler veya iş birimleri dört farklı uyum stratejisi içerisinde sıralanmıştır: Koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici (Martin ve Kato, 2010: 5).

1. Geliştirici: Geliştiriciler hizmet ve ürün çizgisini genişleterek piyasada sürekli yeni fırsatlar ararlar, saldırgan ve rekabetçi pozisyonunu koruyan şirketler grubudur. Onlar piyasada öncü olma eğilimindedirler, bu yüzden verimliliğe değil yeniliğe odaklanırlar. Bu şirketler düşük maliyetle ya da farklılaşma yoluyla ürün ve piyasalarını genişleterek sürekli olarak bu işletme problemlerini çözerler. Teknoloji çeşitlidir, esneklik vardır, daha az standartlaşma vardır. Deneyim eğrisinin azalmasındaki yetersizlikten dolayı düşük verimlilik yüksek maliyetler vardır ve planlama yoğun olarak yapılmakta, Araştırma Geliştirme ve Pazarlama departmanları daha güçlüdür, merkezileşmemiş kontrol yoluyla idari problemler çözülür. Performans diğer rakipler arasında satış hacmi ve pazar payı açısından değerlendirilir. Bu stratejinin riski yüksektir; çünkü yeni ürünlerin kabul edilmesi durumunda önemli kayıplar meydana gelebilir.
2. Koruyucu: Koruyucular, kaliteli hizmet ve ürünler ile ya da rekabetçi fiyatlar ile alanlarını koruyarak oldukça dar bir alana odaklanarak hizmet ya da ürün çizgisini korurlar ve piyasada faaliyet gösterecekleri yeri ararlar. Onlar genellikle durgun endüstrilerde görevlerini yerine getiriler, çevrede yeni fırsatlar aramakla sıkıntı içerisine girmezler; fakat sahip oldukları etkinlik ve teknolojilerini dar alanlara yönlendirirler. Onlar, genellikle sınırlı hedefli ve daha karlı ürün yelpazesini benimserler. Üretimlerini düşük maliyet içerisinde sonuçlandırarak teknolojilerinin özünü kullanmasıyla birlikte mühendislikte çözüm yoluna ulaşırlar. Bunun için, Araştırma Geliştirme departmanına yatırım yapmak önemlidir. Yönetim, önceki yıllar ile içinde bulunduğumuz yılın üretim göstergeleri ve finansal yapıları karşılaştırıldığı zaman çıktılar ve maliyetler üzerinde odaklanmalı, merkezi bir yönetim kurulmalı ve bu kurulan yönetimin ciddi bir şekilde kontrol edilme eğilimi içerisindedir. Bu stratejiye çeşitli endüstrilerde başvurulabiliyor iken; yazarlar onların muhtemelen durgun endüstrilerde uygulanması gerektiğini belirtiyorlar. Rekabet ortamında daha büyük değişikliklere uyum sağlayamıyor; çünkü değişiklik için gerekli olan çeşitlendirmeyi engelliyor bundan dolayı bu strateji riskle karşı karşıyadır.
3. Analizci: Analizciler koruyucu ve geliştirici analizlerin arasındadır. Bu şirketler, hizmet ve ürün bazında faaliyet göstermek üzere endüstrilerde diğer şirketlerden daha başarılı hizmet ve yeni ürün ekleme arayışı içerisinde kurulmuşlardır. Bu şirketler, rakiplerin yaptığı yenilikleri geliştirerek ve onları

içine aldıklarından dolayı "yaratıcı taklitçiler" olarak adlandırılır. Bu strateji, Araştırma Geliştirmede yüksek yatırımlardan sakınarak, onları piyasaya sürmeden önce ürünlerin uygunluğunu garanti altına alma konusunda şirketlere izin verir. Bu nedenle, şirketler diğer rakip şirketlerin başarısızlıklarını ve başarılarını sürekli olarak araştırmaya ve bunları gözetim altında tutmaya ihtiyaç duyarlar. Bu teknolojide, bazı noktalarda esneklik olmasına rağmen, standartlaşma ve durağanlık benimsenmiştir. Bu kombinasyon, rekabet avantajındaki gibi farklılıkların benimseme eğilimdedir, buna karşılık analizciler, bir tarafta verimliliğin azalmasında sonucunda gözle görülür bir belirsizlik meydana gelir. Analizcilerin, piyasalarda ve üretim mühendisliğinde örgüt yapılarını matris şekilde düzenlemelerinde yatırım ve dikkat en önemli odak odasıdır. Bu şirketlerin performansını ölçmede kullanılan işletme için gerekli olan etkinlik ve verimlilik göstergelerini yakalayamamak bu şirketlerin en büyük riskidir.

4. Tepki verici: Tepki vericiler bir tür strateji olarak düşünülmeyebilir, onlar piyasalarda benimsenecek süreçleri ve mekanizmaları ya da endüstrilerde rekabeti planlamak için tutarlı bir plana sahip değillerdir. Karlılığı korumak ya da önemli müşterileri kaybetmeyi engellemeye yönelik rekabetçi bir baskıya zorlandığı zaman bunları görmek ve bunlara cevap vermek bu grubun temel yaklaşımıdır. Bu grup şirketler, genellikle dezavantajlıdır; çünkü analizciler, koruyucular tarafından korunan piyasalara ulaşamazlar, geliştiriciler tarafından bu piyasalara saldırılır. Geliştiriciler, genellikle bu durumla karşı karşıya gelebilirler; çünkü yeni rekabetçi çevreye uyum sağlayamadıklarından ya da örgüt yapısını ile seçtikleri strateji arasında uyumsuzluk olması durumunda ya da merkezileşmiş liderliklerinden dolayı belirli stratejileri tanımlamada başarısız olurlar. Rekabetçi bir çevrede yüzleşmeyi benimsemek için pozisyonunu belirlendiğin zaman, şirket, seçtiği pozisyonu desteklemek için diğer süreçleri içerisine alan pazarlama çabaları, terfi, politika, lojistik ve dağıtım ağını ve üretim süreçlerini benimsemelidir.

1.2.8. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Z modeli veya teorisi temelde, felsefik bir yapı içinde ülke kültürünün örgütlere yansıması şeklinde belirtmektedir. Yani Japon kültürünün firma kültürüne yansıması ile farklı bir yapı oluşabilmektedir. Bu yapının mutlak anlamda Batı ülkelerinde

uygulanabilirliği olmasa da sağlanacak uygun verilerle yeni programlar geliştirilerek bunlardan yararlanılabilir, William Ouchi'nin Z teorisi bunun en güzel örneğidir. Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki düşünce ve yaşam tercihlerindeki farklılık, motivasyon sürecinin ele alınmasında da kendini göstermektedir. Farklı kültür ve yaşam biçimlerinin gözönüne alınmasına rağmen işgörenlerin değerlendirilmesi, yani insanı algılamadaki yaklaşımları ile "Japon firmaları neden daha başarılı olmaktadır?" sorusuna cevap vermeden önce Japonya'nın makro ve mikro yapısının tam anlamıyla değerlendirilmesi gerekir. Bu kapsamda "Teori Z" ve "7-S Modeli" yararlı bilgiler içermektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 121-122).

Japon motivasyon kuramları kapsamında bilinen yaklaşımlar olan William Ouchi'nin geliştirdiği "Teori Z" tablo 1.3'te ve Japonların geliştirdiği diğer güdüleme kuramı olan "7-S Modeli" tablo 1.4'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Amerikan, Japon ve Z Tipi Güdüleme Modelleri

A Tipi Örgüt (Amerikan)	**J Tipi Örgüt (Japon)**	**Z Tipi Örgüt**
Kısa dönem istihdam	Yaşam boyu istihdam	Uzun süreli istihdam
Bireysel karar verme	Ortak karar verme	Toplu karar verme
Bireysel sorumluluk	Ortak sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Derhal değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve yükseltme
Açık kontrol mekanizmaları	Örtülü kontrol mekanizmaları	Açık ve biçimsel ölçütler kullanarak üstü örtülü, biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaşmış mesleki gelişme	Uzmanlaşmamış mesleki gelişme	Ilımlı derecede uzmanlaşmış meslek yolları
İşgörenin bir işçi olarak görülmesi	Ulusal bütünlük. İşgörene bir insan olarak bütüncül yaklaşım	Aileyi içine alan bütüncül yaklaşım

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2012: 122

Tablo.1.4: 7-S Modeli

1	Strategy (Strateji)	Amaçların başarılması için kaynakların kullanılmasını düzenleyen plan ve faaliyetler
2	Structure (Yapı)	Örgütlenme biçimi
3	Systems (Sistemler)	Yöneticilerin karar verme, değişiklikleri uygulama ve iletişim etkinliklerinde kullandığı politika ve yöntemler
4	Staff (İnsan Kaynakları)	İnsan kaynaklarının demografik özellikleri
5	Skills (Beceriler)	Kilit personelin ayırıcı yetenek ve becerileri
6	Style (Biçim-tarz)	Amaçların başarılmasında kilit yöneticilerin davranış tarzları ve örgüt kültürünün yapısı
7	Superordinate Goals (Üst Düzey Amaçlar)	Örgütün temel görevi; bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesine yardım eden değer ve ilkeler

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2012: 122

Teori Z ve 7-S Modellerinin, günümüz örgüt yönetimlerinde mutlak olarak uygulanabilirliği olmasa da, sağlanacak uygun verilerle yeni programlar geliştirerek bunlardan yararlanabilirler.

1.2.9. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Peters ve Waterman örgütlerde sekiz boyutlu mükemmellik modelini geliştirmişlerdir. Peters ve Waterman'a göre; örgütlerin mükemmelliği ortalama değişiklik yapabilme yeteneğinin süresine bağlıdır. Mükemmel örgütler düzenli olarak denemeler ve sürekli ve hızlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirirler ve sürekli olarak yenilik yaparlar (Dobson, vd., 2004: 122).

Modelin boyutları şöyledir (Attafar vd., 2012: 123-125):

Hareketi tercih etme: Zorluklar karşısında durgunluğu engellemeye çalışmak bir şeyi yapmaya başlamak anlamına gelir. Yönetimin sorumluluğu, şirketlerde test etme ruhunu öğretmektir ve deneysel çalışmalarda cesareti teşvik etmek ve testin değer ve ağırlığını yeterince korumasını sağlamak ve değerini çok az kaybetse bile bunu kabul etmektir.

Müşterilerle sürekli ilişkiler kurmak: Hemen hemen bütün şirketler ile müşteriler, önemli şirketlerin tavsiyesi ve mesajlarını talep ederler ve buna ihtiyaç duyarlar. Başarılı işletmeler için müşterilerine sundukları hizmetlerde dürüst olmaları, mallarının kalitesinin iyileştirmeleri işletmeler için çok önemlidir.

Özerklik ve girişimcilik cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Bu boyutta şu kriterler önemlidir:

- Başarı (Başarılı örgütlerde çalışanların başarıya sahip olması)
- Başarıyı teşvik etmeye yönelik sistemler
- İnformal ilişkiler
- Güçlü ilişkiler
- Zorunlu politikalar
- Denetim için informal ilişkilere yardımcı olmak
- Başarısızlıkların kabul edilmesi

İnsanlar değer vermeyle birlikte verimliliği artırmak: Mükemmel örgütlerde çalışanlar yoluyla verimlilik artışının etkinlik faktörü üzerinde etkileri aşağıda sıralanmıştır:

- Bu tür şirketlerde ortak müzik dili vardır.
- Hiyerarşinin hakim olmasından ortaya çıkan sert kuralların açık bir şekilde yetersiz olduğu görülmektedir.
- Çoğu büyük şirket yoğun aile şirketlerinde olduğu gibi kendi kendileri düşünürler.
- Mutluluk, coşku ve isteklilik hakimdir.
- Çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında muhtemelen bütün bireyler için mevcut bilgilere rastlamak mümkündür.
- Örgütsel birimler en aza indirilmiştir.

Bir ana işletmede deneyimli, değer odaklı olmak: Bu boyutta şu kriterler önemlidir:

- En iyi olmaya inanmak.
- Çalışmanın detaylarının iyi bir şekilde yürütüldüğüne ve önemli olduğu inanmak.
- Her endüstrinin önemli olduğuna inanmak.
- Hizmet ve üretimin kalitesinin muhteşem olduğuna inanmak.
- Kayıpların pişmanlıkla sonuçlanmayacağı gibi örgüt üyelerinin çoğunun yenilikçi olması gerektiğine inanmak.

- Örgütteki bireyler arasında ilişkinin iletişim derecesini zenginleştirmek için informal yapının önemine inanmak gerekmektedir.
- Ekonomik faydanın ve büyümenin önemini kabul etmeye inanmak gerekmektedir.

En iyi bilinen iş alanında kalmak: Bu yönetimi benimseyenlere göre; başarılı işletmeler işin zemini ve işi geliştirme üzerine sağlam bir temel oluştururlar ve genellikle büyük ustalık etrafında hünerlerini bir araya getirerek çalışmanın zemini zenginleştirirler.

Basit yapı az çalışan: Bu şirketlerin yapısı oldukça basittir ve bu şirketin kıdemli çok sayıda çalışa sahip olması şaşırtıcı değildir. Başarılı işletmelerin çalışma koşulları ve yapısı iş sürecinde bütün bireylerin farkında olmasıyla oluşur. Bu şirketler, çalışanlara küçük iş hacimlerinin çalışma koşullarında daha basit koşullarla karşılaşırlar ve sonuç olarak çalışanlar iş koşullarını daha etkili, daha esnek ve daha basit bir şekilde yeniden düzenleyebilirler.

Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmak: Esneklik yüksek derecede bireysel bağımsızlık ile durağan merkezi yönetimin bir arada olmasıdır. Başarılı işletmeler merkezi aynı zamanda merkezi olmayan yapılara sahip olan işletmelerdir.

Peter's ve Waterman'in "In Search of Excellence" adlı çalışmasında, Amerika'da lider konumda bulunan işletmelerden oluşan bir gruba anket çalışması uygulamış ve grupları örneklem içerisine almıştır bu işletmelerin başarılı olmalarının nedenlerini araştırmışlardır. Bu yapılan araştırmanın sonucuna göre; işletmelerin başarılı olması sağlayan ana kaynakları belirlemeye çalışmışlardır Bu ana kaynakları şu şekilde sıralayabiliriz (Erkmen, 2010:75-76):

1. İşletmede alınan kararları çabuk bir şekilde harekete geçirmek.
2. İşletmenin müşterileriyle yakın temas oluşturmak
3. Bürokratik yapıdan olabildiğince uzaklaşmak, özgür bir şekilde düşünme ve girişimcilik faaliyetleri üzerine odaklanmak.
4. İşletmelerin insanların ihtiyaçları karşılayabilmek için yerine getirdikleri üretim faaliyeti insan faktörünü göz önüne alarak üretim hem kalitesini hem de miktarını artırmaya çalışmak.
5. İşletmenin yönetici olarak işletmenin departmanlarıyla yakın temas içinde olmak ve işletmede hangi işlerin ne şekilde yapıldığı konusunda bilgi sahibi olmak.

6. İşletmelerin en başarılı şekilde gerçekleştirdiği iş üzerine odaklanmak.
7. Basit idari düşünce ve az sayıda erkanıharp ile işgörenlerin elde ettikleri başarıları ve ortaya koydukları başarımı göz önüne almaları gerekir.
8. Aşırı kaidecilikten uzaklaşılmalı, esnek, kreatif bununla birlikte örgütleri bir arada olmasını sağlayan kuvvetli bir örgüt kültürü ortaya çıkmasını sağlamak.

Bu incelenen model rekabet gücü yüksek bir işletme olma konusunda rehberlik etse de mutlaka başarılı teminatı sağlayamamaktadır. Bundan dolayı her örgütün kendi amaçlarını, gelecekte olmak istedikleri noktayı belirleyebilme ve işletmelerini var oluş amacı göz önünde bulundurularak bu modelden hangisi kendisine daha çok fayda sağlayacaksa örgütün o modeli seçmesi daha uygun olacaktır.

1.2.10. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması

Girişimciler işletme amaçlarına bağlı olarak verilen kültür etkinliğinin bütün şirket kültürlerine bire bir uymadığını fark etmek zorundadırlar. Goffe'ye göre her yerde ve her işletmede geçerli olan kültür yoktur. Onlar, işletmede ne yapan gerektiğini deneme yoluyla bularak uygun bir kültür oluşturabileceğini vurguluyorlar. Neye ihtiyaç duyduğun ya da neyi arzuladığın hakkında ne tür bir kültürü kuruma uygulaman konusunda dikkatli bir şekilde düşünmek zorundasın. İşletmelerde sürekli ve zorlu denemeler sonucunda işletmeye uygun olan kültür bulunur ve bu süreçte hata ya da deneme yoluyla kültür geliştirilebilir.

Handy dört kültür türüne işaret etmiştir (Ndlela ve Du Toit, 2000: 5-6):

1. Güç Kültürü: Güç kültürüyle ilgili faktörler aşağıda sıralanmıştır:
- Merkezi güç kaynağına bağlıdır.
- Grup kararlardan ziyade bireysel kararları oluşturmanın önemli olduğu vurgulanmıştır.
- Çok az sayıda bürokratik süreç ve kurala sahiptir.
- Zorlukları önlemek için gerekli olan otokratik yetkiye sahiptir.
- Fırsat, tehlike ve tehdide yönelik olarak hızlı bir şekilde hareket eder.
- Telepati etkinlik için gereklidir.
- Bilgi yönetimi, başka birisinin problemindeki gibi görülür.

2. Rol Kültürü: Rol kültürüyle ilgili faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Özelleştirme ve tanımlanan fonksiyonlarla bağlantılı güçlü bürokratik bağlar vardır.
- Yazılı kurallar ve düzenlemeler gibi formal süreçleri vurgular.
- İşi tanımlamak insanlar için önemlidir ki; bu insanlar yapılan işi değerlendirirler, kişileri değerlendirmezler.
- Rol ihtiyaçları ve yetki sınırları açık bir şekilde tanımlanmıştır.
- İdari uygulamalarda bilgi bölümlere ayırılacak ve düzenleme yapılacaktır.

3. Görev Kültürü: Görev kültürüyle ilgili faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- İş veya proje odaklıdır.
- Coşku ve takıma bağlılık önemini vurgular.
- Pozisyon üzerindeki etki uzmanlığa dayalıdır.
- Çalışan yüksek derecede bağımsızlık seviyesine ve esnekliğe sahiptir.
- Bu kültürde bilgi yönetimi önemlidir.

4. Kişi Kültürü: Kişi kültürüyle ilgili faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu kültürde birey merkezi konumdadır.
- Eşitlik üzerinde vurgu yapar.
- Bireylerin kişisel gelişimi, bireylerin büyümesi, bireylerin beslenmesi ve bireylerin yaşamını devam ettirebilmesi en önemli fonksiyonudur.
- Bu kültür, avukat ortaklığı gibi küçük teşebbüslerde daha sıklıkla gözlenir.
- İşletmelerin yaşamını devam ettirebilmesi için bilgi yönetimi hayati öneme sahiptir.

1.2.11. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı

Bütün dünya üzerinden IBM (International Business Machine) şirketinin farklı şubelerinde çalışan 116.000 işgörenin oluşturduğu örneklem grup üzerinde bu çalışma araştırıldığında, Hoftsede tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir. Hoftsede IBM çalışanlarına en iyi liderlik modeli hakkında soru yönelttiğinde çalışanların milliyetlerine yönelik ilişkilendirilen iş değerlerini tercih ederler (Afaneh vd., 2014: 134).

Hoftsede kültür yaklaşımı beş boyutta incelemiştir:

1. **Güç mesafesi:** Beklenilen ve kabul edilen gücün eşit olarak dağıtılmadığı aile gibi olan örgütlerin ve kuruluşlarının üyelerinin gücünün ve daha az artırılması

olarak tanımlanabilir. Bu da toplumda eşitsizliğin olduğunu ortaya koyar; fakat dağıtılan gücün beklenenden fazla dağıtılmadığı, bu gücün beklenenin altında dağıtıldığı şeklinde açıklama yapılabilir. Liderler tarafından olduğu gibi çok fazla izleyici tarafından da eşitsizliğin toplumsal seviye ulaştığının kabul edildiği öne sürülüyor. Bütün toplumlarda eşitsizlik vardır; ama bazı toplumlarda diğer toplumlardan daha fazla eşitsizlik vardır. 76 ülke için oluşturulan güç mesafesi indeks sonuçlarına göre; Afrika, Asya, Latin, Doğu Avrupa ülkeleri yüksek skor gösterme eğilimindedir, İngilizce ve Cermen dillerini Batı ülkeleri için düşük skor eğilimindedirler (Hofstede, 2011: 9-10).

2. **Bireycilik ve Kolektivizm:** Bireysel başarıya yönelik olarak ortaya çıkan girişimler göstermek ve bireylerin kendi menfaatleriyle ilgilenmesidir; oysaki diğer taraftan toplumlar takım çalışmasının ortaya çıkmasının teşvik edilmesini ve toplum fayda sağlamayı tercih ederler (Afaneh vd., 2014: 134).
3. **Erkeklik ve Dişilik:** Bayanların ya da erkeğe özgü kültürel çevrenin değerlerini yönelik önyargının artması değinen boyuttur. Toplumda bayanların ya da erkeklerin aktivitelerine açık bir şekilde taraf olunduğunda bu toplum erkeğe ait bir toplum olarak adlandırılır ve erkeklerin bağımsızlığını desteklemek ve rekabet eğilimli olan toplumlarda etki eden çalışmanın fiziksel bakış açısıyla oluşan bir etkinin ortaya çıkması bu toplumlarda gerçekleşir. Bunun aksine toplumlar, çalışmalarında insancıl bir bakış açısının hakim olduğunu göstermek ve bireylerin yaşam kalitesi üzerine odaklanmak, rekabet etmede saldırgan olmayan bir davranış karakteri oluşturmak ve kadınlarla erkekler arasındaki eşitliğe inanmak, bireylerin rollerini farklılaştırmamak bayanların değerlerini destekleme gibi karakterize edilen toplumlara kadın haklarını savunan toplumlar olarak açıklanabilir (Afaneh vd., 2014: 134).
4. **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma ile riskten kaçınma aynı şey değildir; toplumlar şüpheleri ortadan kaldırabilmek için mücadele ederler. Yapılandırılmamış durumlarda rahat olmayı ya da rahatsız olmayı iki durumdan birini hissetmeye yönelik üyelerin kültür programlarını ne ölçüde artırılabileceğini gösterir. Yapılandırılmamış durumlar alışılagelmiş durumlardan farklıdır, şaşırtıcıdır, bilinmez, yenilikçidir. Belirsizlikten kaçınan kültür; yalnızca bir doğru var ve biz bunu yapabiliriz inancı içerisinde olan ve doğruluktan sapan fikirlerin, kuralların, kanunların, katı davranış kalıplarının onaylanmaması ve böyle durumların oluşma olasılığını en aza

indirmeye yönelik çabalardır. 76 ülke için oluşturulan belirsizlikten kaçınma indeksi sonuçlarına göre; Doğu ve Merkez Avrupa ülkeleri, Latin ülkeleri, Japonya ve Cermen dili konuşan ülkeler yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi varken; Çin kültürünün ve Kuzey Avrupa kültürünün hakim olduğu İngilizce konuşan ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu görülür (Hofstede, 201: 10-11).

5. **Uzun Vadeli Yönelim:** Uzun vadeye karşı kısa vadeye dönüklük, Uzun vadeye dönük kültürler yaşamlarındaki önemli olayların gelecekte oluşacağına inanırlar, iyi insan koşullara yönelik uyum sağlayan insandır, neyin iyi neyin kötü olduğu koşullara bağlıdır, gelenekler değişen koşullara yönelik olarak uyum sağlayabilirler, aile yaşantısı sorumluluğu paylaşılmasına rehberlik yapar, belirli bilgileri diğer öğrenmeye çalışırlar, tutumlu olmak ve sebat etmek en önemli amaçlarını oluşturur, yatırım yapabilmek için mevcut fonlardan ve büyük tasarruf birikimlerinden faydalanırlar, yetersiz çabaların olduğundan dolayı başarısızlığa veya yeterli çabalardan dolayı başarıya katkı sağlamak, refah seviyesine ulaşana kadar ülkelerin hızlı bir şekilde büyürler. Kısa vadeye dönük kültürler, yaşamlarındaki önemli olaylar ya geçmişte ya şimdi ortaya çıkmıştır, bireylerde istikrarlılık ve kararlılık önemlidir iyi insan her zaman aynıdır, kötü ve iyinin ne olduğu hakkında evrensel kurallar vardır, gelenekler çok kutsal ve dokunulmazdır, aile yaşamı uyulması gereken ilkelere göre şekillenir, kendi ülkeleriyle gurur duyuyor olmalıdırlar, en önemli amacı diğer bireylere hizmet etmektir, tüketim ve sosyal harcamalar önemlidir, geleceğe yönelik başarılarına ve başarısızlıklarına katkıda bulunurlar, fakir ülkelerde ekonomik büyüme ya çok az ya da hiç yoktur. Müslüman ülkeleri ve Afrika, Latin Amerika, Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleri kısa vadeli yönelim bulunmaktadır. Güney Asya ülkeleri ve Güney ve Kuzey Avrupa ülkeleri orta vadeli yönelim bulunmaktadır. Merkez ve Doğu Avrupa tarafından takip Doğu Asya ülkeleri uzun vadeli yönelim bulunmaktadır (Hofstede, 201: 10-15).

1.3. Yaratıcı Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü herhangi bir örgütün başarısında kritik bir faktör olarak görülebilir. Başarılı örgütler, yönetim süreçlerinde ve örgüt kültüründe yenilikçilik stratejisini benimseme kapasitesine sahiplerdir. Örgüt kültürünün temel elemanları (örgütteki üyelerin beklediği davranışlar ve inançlar, paylaşılan değerler ve benzeri)

yenilik ve yaratıcılık düşüncesi iki yolla etkileyebilirler. İlk olarak örgütlerde toplumsallaşma süreci yoluyla bireyler yaptıkları işleri nasıl yerine getirmeliler ve hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu öğrenmeleri gerekir. Bireyler tarafından paylaşılan ve kabul edilen normlar geliştirilir. Paylaşılan normlarla ilgili olarak; örgütlerdeki uygulamalarda bu yolla oluşan bölümlerdeki yenilik ve yaratıcılık davranışlarının olup olmadığı hakkında bireyler varsayımlarda bulunacaklardır (Masnan, 2008: 271-272).

İkinci olarak, süreçlerde yönetim uygulamalarında, politik uygulamalarında örgüt yapılarında olduğu gibi yansıtılmasıyla sonucunda oluşan aktivite ve davranışların oluşmasına bağlı olarak ortaya çıkan temel değerler, varsayımlar, inançlar ilgili kanunlar ortaya konulur. Bu yapı yeni fikirleri geliştirmeye destek olmak kaynakları sağlamak gibi işyerinde ortaya çıkan yaratıcılık üzerinde direk olarak etki yapar. Örgütlerde bu yolla işgörenler faaliyetlerini nasıl gerçekleştirmeleri konusunda ve neyin daha değerli olduğunu algılamayla karşılaşıyorlar (Masnan, 2008: 272).

Yaratıcılık ve yenilik fikrinin etkisinin normlar ve kültürel değerlerle uyumlu etkileşimli bir model olarak tasvir ediyorlar. Bu model, örgütlerde meydana gelen yenilik ve yaratıcılık fikrinin örgüt kültürü üzerinde etkisinin açıklanmasında kullanılan boyutları gösteriyor. Bu etki, örgüt kültürünün belirleyicileri beş ayırabilir. Bu belirleyiciler şu şekilde açıklanmıştır(Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

1. **Strateji:** Gelecek üzerinde odaklanan strateji misyon ve paylaşılan görüşler ile yaratıcılık ve yenilik fikrinin kökeni arasında güçlü bir bağ vardır. Yenilik ve misyon ve vizyonu etkili bir şekilde oluşturabilmek şu andaki durumla arasındaki farkı bilmek ve çalışanların örgütlerdeki misyon ve vizyonun (yenilik ve yaratıcı fikirleri teşvik etmek) ne olduğunu anlamaları oldukça önemlidir
2. **Yapı:** Örgütlerde meydana gelen yenilik ve yaratıcılık fikrinin etkileme derecesine sahip oldukları ve aynı zamanda yazarlar tarafından işbirlikçi takımlar olarak kimlikleri oluşturulmuştur. İyi oluşturulan çalışma takımları bireysel yeteneklere ve çeşitliliğe izin verirler, yenilik ve yaratıcılık fikrini övgüyle birbirlerine teşvik etmelilerdir. Takım üyeleri, yeni fikirlerin sorgulanmasını ve yeni fikirlere açık olmak etkili bir iletişim ile fikirlerde meydana gelen farklılıkları çözerek bir görevi yerine getirilen tarz ve bakış

açısıyla birbirlerini anlamalılar ve birbirlerine dürüst ve saygılı bir şekilde davranmalıdırlar

3. **Destek mekanizmaları:** Destek mekanizmaları, yenilik ve yaratıcılık fikrini teşvik edecek çevre oluşturmaya yönelik olarak bir örgüt kültürü oluşturmalılardır. İşgörenlere yaratıcılık ve yenilikçilik düşüncesi empoze etmek ve bilgi teknolojisi, zamanında temel kaynaklara sahip olmak ve takdir edilme, ödüllendirme sisteminin ortaya çıkmasında önemli rol oynarlar.
4. **Yenilik stratejisini teşvik eden davranışlar:** Yenilik stratejisini teşvik eden davranışlar, değerler ve normlar yenilik stratejisini teşvik eden belli davranış şekillerinde ortaya çıkan ya da yenilik ve yaratıcılık stratejisini ortaya çıkmasını engellerler. Bu strateji, yaratıcı tartışmaları yönetmek ve deneyim kazanmada, sorumluluk almada, sürekli yeni bilgiler öğrenerek çevreye uyum sağlamada ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek ve bu yolla hataların yönetilmesini içerir.
5. **İletişim:** Örgüt kültürü dürüstlüğe dayalı açık ve samimi bir şekilde yapılan iletişim destekler, iletişim yenilik ve yaratıcılık düşüncesini cesaretlendirme düşüncesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Açık iletişim politikası, yeni bakış açıları kazanabilmek amacıyla departmanlar, takımlar ve işgörenler arasında açık iletişimi içerir bu yüzden yenilik ve yaratıcılık fikrini destekleyen örgüt ortaya çıkmasını sağlamak bir zorunluluktur.

Örgütlerin başarılarının altında yatan asıl neden örgüt kültürlerinin olduğu şeklinde görüş belirtilebilir. Kültürü meydana getiren bireyler olduğundan dolayı, kültürün bireylerin yaratıcılık yeteneğine tesir ettiğine ve bunun örgüt içindeki oluşacak olan yaratıcılık potansiyelini teşvik ederek, örgütün yaratıcılık kabiliyetini ve birşeyleri ortaya çıkarma becerisini arttırdığını dile getirmek makul ölçüde mümkündür. Kreatif düşünme yeteneği yüksek olan bireyin, yeni şeyler meydana getiren ve yaptıkları işte çalışanlara yetki vererek güçlenmesini sağlayan örgütlerin günümüz toplumlarında yüksek başarıları elde edebileceklerini görüyoruz. (Microsoft, Hewlett-Packard gibi) (Özkalp vd., 2006: 17-18).

Kreatif düşünme kabiliyeti, muayyen bir fikri oluşturma oluşan bu fikri geliştirme ve geliştirilen bu fikri uygulamaya geçirme şeklinde veya muayyen üretimin yöntem ve araçlarından daha faydalı bir şekilde faydalanma yollarını ilerletmek ve yeni buluşlar meydana getirme şeklinde gerçekleşebilir. Kreatiflik tarif edilmesine ve

kreatiflik yazınına göz attığımızda kreatifliğin, yaratıcı bireyin bir uğraşısı ve başarımı olarak açıklandığı görülmektedir. Kreatifliğin bir çıktı olarak meydana gelmesinde ancak, inovatif, değişik ve faydalı düşünceler ortaya çıkarmak örgütlerde görev yapanlar vasıtasıyla gerçekleşmesi mümkün olabilecektir. Bu işgörenler, bilgiye değer veren örgütlerin üyeleridir. Bilgiye değer veren örgüt üyelerinin en belirgin özelliği ise; çalışanların, sermaye yerine koyabilecekleri uzman işgücüne ve kreatif düşünme yeteneğine sahip çalışanların bu örgütlerde görev alması çok önemlidir. Bu noktada, kreatif ve inovatif merkezli kültür stratejisi deneyimleri sonucunda elde ettikleri bilgilerin bir araya getirilmesi ve teknolojik icatların ana kaynağıdır, çünkü kreatiflik, bireylerin kendi çalışma alanlarında ellerine geçirdikleri kuramsal ve tatbik etmeye yönelik oluşan düşünce ve bireylerin çalışmalarının sonunda elde etikleri birikimler olarak ifade edilebilen bilginin ana kaynağı olduğu gibi, bu ortaya çıkan bilgilerin inovatif ve değişik ürün ve hizmetler ortaya koyabilmek için faydalanılması ile bir kavram olan, bilgiyi temel alan inovatif örgütlerin de temel dayanağını oluşturmaktadır. (Yalçın, 2013: 22-23).

Yaratıcılık örgütte meydana gelen değişimlerin sonucunda ortaya çıkar maziye göre ayrıcalıklı olmak, rakiplere göre ayrıcalıklı olmak, benzer örgütlere göre farklı olmak, kendi örgütümüzde meydana gelebilecek mevcut ve gelecekte olması muhtemel sorunlar üzerine kafa yormamıza ve bir karar varmamıza neden olur. Bundan dolayı, idari faaliyetlerin üzerinde değerli bir tesire sahip olan kreatiflik, halihazırda kullanılan idari teknikleri kullanarak kreatiflik uygulamalarında bulunmanın haricinde, modern yaklaşımlar ortaya çıkarmak üzerine kafa yormaları gerekmektedir. Kreatiflik, icadı gerçekleştiren bireylerin metotlar, prosedürler, teknolojiler ve bireyler arasında ortaya çıkan farklı bağları görmesi sayesinde meydana gelir ve farklı olaylar, bireyler ve objeler arasındaki ortaya çıkan bağların kurulabilmesi, en mükemmel düşüncelerin, en kaliteli ürünlerin ve en iyi hizmetlerin oluşmasına, yardımcı olur (Karakışla, 2009: 121).

Kovancı; kreatiflik, bireyler ortaya çıkan fırsatları gözlemlemeli ve değerlendirmeli, çalışmalarını ortaya çıkan fırsatı göz önünde bulundurarak yapmak işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde çok önemlidir (Kovancı, 2001: 240).

Örgütsel kreatifliği, karmaşık sosyal sistemlerde birlikte bir işi yapan işgörenler aracılığıyla ortaya çıkarılan kıymetli, faydalı, inovatif ürün, hizmet, düşünce veya proses olarak açıklanabilir. Çavuş ve Akgemci bu açıklamalarla, kreatifliğin inovatifliğin referans noktası olarak görüp sınırlarını daralttığını; örgütsel kreatifliğin,

mevcut sınırları aşmayı gerektirdiğini açıklıyorlar. Bu sınırlamalar teknolojik, toplumsal, düzenleme, bilgi verme konusunda veya fiziksel olabilir. Bu noktada, üç değişik tür kreatiflik vardır: yeni şeyler ortaya koymak, değişik şeyleri bir alanda toplamak veya var olan şeyleri açıklamaktır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233-234).

Örgütsel yaratıcılık, yeni bir şeyin ve yararlı bir fikir veya düşüncenin üretilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre, bir fikir ya da çözümün yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için yenilik yaratması ve yaratılan bu yeniliğin yararlı olması gerekir. Birçok kişiye göre; bir fikrin yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için yenilik ya da orijinalliğe sahip olması gerektiği konusunda bazı kuşkular vardır. Ancak, örgütsel yaratıcılık çerçevesinde bir fikrin yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için yenilikçi olması yeterli değildir, bu yeniliğin mutlaka yararlı olması da gereklidir. Ancak bu tanıma ilave olarak vurgulanması gereken şey, yaratıcı düşünceyi ve bu düşüncenin ortaya çıkaracağı yararlı ürün ya da süreçlerin örgüt ortamında oluşturulması gerekliliğidir. Bu anlamda, bireyin yaratıcı düşüncesi ve düşüncenin ürü olan yaratıcılık örgüt ortamında oluştuğu için, bu yaratıcılık örgütsel yaratıcılıktır ve yaratıcılığın bu türü ancak örgüt içinde bireylerin yaratıcı potansiyellerinin artırılması ile mümkündür (İraz, 2005:49).

Kreatiflik konusunda pek çok eseri olan Amabile kreatiflik ve inovatif terimlerini birbirinden ayırt edebilmeyi şu şekilde açıklamaktadır: Kreatiflik her sahadaki yeni ve faydalı düşüncelerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanırken, inovatif ise örgüt içindeki bu kreatif düşüncelerin başarılı muvaffakiyetli bir uygulama olarak açıklanabilir. Kreatiflik inovatif düşünmenin başlangıç noktası oluşturur ve tüm inovatif fikirlerin ve yeniliğin ruhsal kavrayışlarının tohumudur. Bu noktadan baktığımız kişilerin ve grupların kreatifliği inovatifliğin başlangıç noktasını meydana getirdiğini fikirlerinin ortaya atıldığı görülmektedir. Kreatiflik, inovatiflik için gereklidir; ama tek başına da yeterli değildir. Muvaffakiyetli inovatif uygulamalar, örgüt içinde meydana gelen kreatif düşünceden oluştuğu gibi aynı zamanda da teknoloji transferi yoluyla başka işletmelerden gelen düşüncelerden de meydana gelebilmektedir (Amabile vd., 1996: 1155).

Örgütsel kreatiflik alanıyla alakalı yapılacak çalışmalarda şahısların bireysel ve kognitif özellikleri temel alan geleneksel kreatiflik incelemelerinin yerini, çevresel (bilgi seviyesinden faydalanma ve kültürel özellikler) şartlara önem veren akademik araştırmalara bırakması daha mantıklı bir yaklaşım sergilenmiş olacaktır. Bu nokta kaynaklarda sık sık tavsiye edildiği gibi, yapılan araştırmaların plüralist bir yaklaşımla

üç farklı şekilde (kişisel özellikler, kreatiflik süreci ve kreatif mahsuller üzerinde durarak) oluşturulması, örgütlerin bu alanlarda alabileceği fayda sağlayacak tedbirlere ve uygulamalara netlik kazandıracağı kadar, bilhassa milli kültürlerin ele alınan konuya tesiri bakımından yönetim uygulamalarının tekrardan gözden geçirilmesine de imkân tanıyacaktır (Yahyagil, 2001: 15).

1.3.1. Yaratıcı Örgüt Kültürü Nasıl Oluşturulur

Kreatif örgüt kültürünü meydana getirirken bazı faktörleri dikkate almamız gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1.3.1.1. Lider

Bir örgütte kreatif fikirlerin ortaya çıkmasını tetikleyen en önemli faktörlerden biri de işletmenin lideri veya işletmenin yönetimidir.

Örgütsel kreatifliğin, örgütün üst yönetiminde yer alan yöneticiler ve liderler tarafından kreatif ve inovatif fikirlerin destek görmesi örgüt örgütü başarılı bir şekilde oluşturmada en önemli kurallardandır; bundan dolayı yönetim aracılığıyla örgütte yapılacak olan faaliyetler muvaffakiyetle idare edilmektedir. Eğer işgörenler, kreatif fikirlerle ilgili sorumluluk alma hususunda idarecilerinden veya örgütün liderinden destek alabileceğini düşünürlerse, örgütsel yaratıcılığa büyük katkılar sağlayacaklardır (Acuner vd., 2007: 116-117).

Genel olarak liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, örgüt azalarının işlerini yerine getirmelerinde kreatif düşüncelerine ve randımanlı bir şekilde işlerine yerine getirmelerine ne kadar imkân verildiği konusu incelenmektedir. Eğer örgüt üyelerine bu imkân verilirse, örgüt üyeleri o derece de mesut, coşkulu, canlı, başarılı ise işletme rakipleriyle mücadele etmeye o derece hazır ve kreatif icraatlar sergileyebiliyordur. Mazideki önderlik düşüncesi en çok politikada geçerliliğini muhafaza edebiliyordu; fakat günümüzde ise, liderlik düşüncesi en çok bir örgütün işletmeciliğinde geçerlidir. Günümüzde verilen iş duyurularında bile kreatif fikirler ortaya koyabilen, örgütün diğer üyeleriyle güçlü iletişim oluşturabilen, grup çalışmasına yatkın olan, özgüveni olan, inisiyatif kullanabilen, mesuliyet almayı bilen bireyler aranmaktadır (Karakışla, 2009: 84).

Liderler çeşitli farklılık gösterse bile genel olarak kreatif düşünceye destek vermektedirler.

Entelektüel liderler, kabiliyet, idari beceri yeteneğine ve gelişmiş kültürel duyarlılığa, değişikliklere güçlü bir şekilde uyum sağlama yeteneğine, kavrayışlı dil becerisine, oturmuş bir kişiliğe, istişarelerde geleceği görebilen bir bakış açısına, elastiki ve yalınlığa sahiptirler. Bunun yanında, analitik düşünebilme yeteneğine, değer oluşturma merkezli, mesuliyet paylaşımına destek veren, grup üyelerinin kendilerini güdüleyebilecekleri bir platform oluşturarak, kendi kendini idare etme yeteneğine sahip olan ve önemli durumlarda üyelerine kendi kendilerine fikir oluşturmaları hususunda üyelerine destek veren; teknolojik yeniliklere, değişime, insanlarla yakın ilişkiler kurabilen ve topluma hassas, inovatif, sürekli istintak eden bir liderlik modeli olarak ifade etmişlerdir. (Karakışla, 2009: 55)

Stratejik liderlik, var olan örgütsel sürecin geçerliliğini ve yönelmenin doğruluğunu kanıtlamak için bilgi toplayıcı araştırmalarla sürekli olarak hem iç hem de dış çevreyi değerlendirir. Çevresel değerlendirmenin planlama ve değerlendirme aşamalarında ise tüm ilgi gruplarını temsil edecek düzeyde bir katılımın sağlanmasının, başarıya ulaşmada gereken temel özellik olduğuna inanılmaktadır. Bu yüzden başarılı bir stratejik lider, örgütsel amaçları daha iyi anlamada ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan stratejik seçeneklerin oluşturulmasında, tüm ilgi gruplarını sürece dahil etmelidir. Bu liderler sadece var olan paradigmalarının yeniden şekillendirilmesi veya yaratıcılığın da ötesinde daha iyiye gitmek için isteklidirler. Bu sürecin işletilmesinde stratejik liderler sınırsız seçenek düşünür, daha önce denenmemiş uygulamadan sonra değerlendirilebilecek işleri hayata geçirir ve çalışanlarını uyum stratejilerinden ziyade yenilikçi ve bilinmeyeni keşfetmede yaratıcı olma konusunda cesaretlendirir. Bu liderlik tarzı, geçmişte olan problemler içinde yuvarlanmak yerine örgütün gelecekteki vizyonuna odaklanır. Liderlikteki bu dönüşüm, yöneltme yerine yol gösterme, kriz yönetimi yerine planlama, kişisel kontrol yerine şebekeler, durağan zihniyet yerine sürekli iyileştirme, hata arama yerine hata önleme olarak ifade edilmektedir (Akgemci, 2013: 557).

Genel olarak Transformasyonel liderler öğrenen örgüt kültürüne destek vermektedirler, verdikleri bu destek kreatif düşünmeyi geliştirmekte ve uzun mehilde de örgütün tahavvül etmesini sağlamaktadır (Phipps, vd., 2012:145-146).

Kuşadası'nda seyahat işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada destekleyici liderlik modeli ile inovatif kültür arasında istatiksel açıdan anlamlı ve

aralarında pozitif yönde bir etki olduğunu ve bu durum izleyicilerine eşit davranışlarda bulunan önderlerin örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediklerini sonucuna ulaşılmıştır. Destekleyici önderler inovatif düşüncelere önem veren, örgüt üyelerine eşit muamelede bulunarak üyelerin kreatif fikirlerini ve kişisel bahtiyarlıklarını artıran, önderlerin örgütsel başarıyı yükseltmeye faydalı oldukları görülmektedir (Akgündüz ve Tütüncü, 2012:69).

Yapılan bir başka araştırmada ise katılımcı liderlik modeli ve yönlendirici liderlik modeli ile inovatif, rekabetçi ve sosyalist kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu açıklanmıştır (Bakan, 2009:166).

1.3.1.2. İletişim

Örgütlerde, kreatifliğin gelişebilmesi için etkili bir iletişim sistemin oluşturulması gerekmektedir. Hem ortaya çıkan yeni kreatiflerin meydana gelmesi hem de örgütte çalışanlara bilgi edinme imkânı sağlar.

Yeni kreatifler hem örgütte görev yapanlar tarafından ortaya çıkarılabileceği gibi hem de örgüttün faaliyetleri gerçekleştirdiği çevreden de kreatif düşünceler gelebilir; yani örgütte işgörenler dışında örgütten mal ve hizmet alımında bulunanların, örgüte mal ve hizmet sağlayanların, piyasada pay alabilmek rekabette bulunduğu diğer işletmeler, eğitim kurumları ve benzeri kişi ya da kurumlar da inovatif düşünceler sunabilir. Bundan dolayı, örgütlerin kesinlikle sadece iç çevrede değil aynı zamanda dış çevresiyle etkin bir iletişim sistemi oluşturması ve bu oluşturulan iletişim sistemi iyi bir şekilde yönetmesi işletmelerin başarılı olmasında önemli bir paya sahiptir. Örgütlerde inovatif düşüncelerin takip edilebilmesi için bir "öneri birimi" oluşturulmalı ya da "öneri görevlisi" bu görevi yerine getirebilmesi için seçilmelidir. Kreatif fikirlerin destek gördüğü bir örgüt oluşturmak için kreatifliğin örgütlerin amaçlarına dahil edilmesi gerekir, işgörenlerin eğitim aracılığıyla yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, örgütlerde başarılı olan işgörenlerin ödüllendirilmesi, inovatif düşüncelerin not edilmesi gerekmekte ve örgütün faaliyet gösterdiği çevreden de ilham alması gerekir. Bundan dolayı önerileri değerlendiren bir sitemin ya da bu önerileri alıp değerlendiren bir görevlinin çevrede meydana yaratıcılık ve yenilikleri düzenli olarak izlemesi gerekmektedir. (Özdaşlı, 2010: 103-104.)

Bir örgütün ortaya çıkarılmasının altında yatan ortak hedef, örgüt üyeleri ve güçlü bir iletişim sistemidir. Örgütlerin asıl gayelerinin daha iyi anlayabilmek amacıyla, iletişim aracılığıyla işgörenlere ihtiyaç duydukları bilgilerin iletilmesi gerekir. Örgüte yeni üye olan bireylerin, bu hedef ulaşmak için çaba sarf etmesi ve kendi amaçları örgüttün amaçlarına uygun hale getirmesi ve örgüt kültürü kabullenmesi güçlü bir iletişim yoluyla gerçekleşir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerin değerleri, benimsedikleri normları ve davranış şekillerini örgüt üyelerinin bu değerleri öğrenmesine yardımcı olur. İletişim yoluyla da bu değerler anlamlı hale getirilir; fakat en önemlisi güçlü bir iletişim aracılığıyla örgüt kültürü arasındaki benzer bağ, kreatif fikirlerin çoğalmasını sağlayan ilişkiye tahavvül eder. Böylece bir örgütün, inaksal fikirlerden kurtarılmasını sağlayarak daha yaratıcı fikirlere varmamıza yardımcı olur ki; bu da örgütlerde problem çözme kabiliyetinin gelişmesini sağlayarak örgütte inovatif düşüncelerin takdim edilmesine imkân verir. İdare, örgüt üyelerinin inovatif düşünceleri, tenkit etmek ya da değerlendirmelerini, örgütün içindeki ilgili birimlere rahatlıkla iletmelerine imkân verecek, çok taraflı bir haberleşme kanalı kurmalıdırlar. Örgüt içerisinde oluşan problemlere daha olumlu ve uygulanabilir çözüm yolları bulmak isteyen bir idareci, haberleşme kanallarının etkin bir şekilde işlemesine yardımcı olmalıdır. İşgörenler örgütlerde çalışan diğer işgörenlerden gelen bilgiyi almayı arzu ettikleri kadar kendi bilgilerini de karşı tarafa ulaştırmayı arzularlar. Bu yüzden, hem üst düzey yöneticilerden alt düzeydeki işgörenlere kadar hem de alt düzeydeki işgörenlerden üst düzey yöneticilere kadar bir haberleşme kanalı kurulmalıdır. Böylece taraflar arasında güçlü bir haberleşme kanalıyla rahat bir şekilde anlaşmalarına imkân sağlar ve hedeflerine ulaşmaları etkin bir iletişimle kolaylaşır, kreatif problem çözme düşüncesi oluşur ve bundan dolayı da kreatif bir kültür meydana gelecektir (Taş, 2002:543-545).

1.3.1.3. İnsan Kaynakları

Örgütlerde insan kaynaklarının kreatif fikirlerin gelişebilmesinde büyük katkısı vardır. Selznick, "Tva and the Grass Roots A Study Of Politics and Organization" adlı yapıtında kooptasyona sözcüğüne değinmektedir. Kooptasyon, bir örgütün kararlı bir yapıya kavuşmasına veya örgüte yönelik olarak ortaya çıkabilecek gözdağı vermelerin tedbir almanın yoluyla, o örgütte örgütün önde gelen liderlerinin veya örgütün karar verme mekanizmalarının yapısına yeni işgören ve örgüt üyelerinin katılması süreci olarak tanımlamışlardır (Çevik:4). Bu yapılan tanımdan da

anlayacağımız üzere örgütün tekrardan bir yenilenme sürecine girdiğini gözlemlenmektedir. Örgütler piyasada rakipleri karşısında elde ettikleri rekabet avantajını devam ettirebilmeleri için gerekli olan değişikliklerin yapılması ve yeniden oluşum yoluna gitmeleri gerekmektedir. Böyle bir süreçte örgütteki önde gelenlerin de destek vermeleri çok önemlidir. Yeniden oluşum kişilerin ya da örgüt üyelerinin karar verme yetkisine sahip olmak, kreatif ve inovatif düşünceleri rahatlıkla ortaya koyabilme fırsatı sağlar. Bu fırsatın ortaya çıkması örgütlerin kreatiflik özelliği elde etmesinde ya da kreatif fikirlerin arttırılmasında değerli bir etmendir.

Örgütün yeniden oluşum sürecine girmeyle birlikte, ortaya çıkan öğrenen örgütler kreatif fikirlere destek verirler. Örgütlerde ortaya çıkan öğrenen örgütlerde görevlerini yerine getiren üyeler daha neşeli ve coşkulu bir şekilde işlerini yerine getirirler. Bu öğrenme şekli kişisel olduğu kadar takım çalışması yoluyla da gerçekleşebilir; fakat örgütte sistem belli düzeyde olduğu müddetçe çalışanları bilgi edinmesinden daha çok şeyi ifade etmektedir.

Örgütler, sorunları bilip çözüme kavuşturdukça, örgüt üyeleri öğrendikleri bilgileri kendi zihinlerinde biriktirirler ve yeri gelince de bireşim meydana getirirler (Karakışla, 2009: 10).

Öğrenen örgütlerde, idari ve teknik inovatif fikirler çoğaldıkça, bu vaziyet direkt olarak ya da endirekt olarak inovatif, kreatif örgüt oluşmasına neden olur. Öğrenen örgütün öğeleri olan bilgi elde etme ve elde edilen bilgiyi yorumlama, istatistiki olarak inovatif fikirler üzerinde tesiri fazladır ve direkt olarak ortaya çıkan inovatif fikirler üzerinde öğrenen örgüt kültürünün istatiksel açıdan anlamlı pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğer, örgütte inovatiflikleri ve kreatifliği arttırmayı arzu ediyorsak, öğrenen örgüt kültürünün hakkında daha fazla kafa yormamız gerekmektedir. İnovatiflikler, örgütlerde meydana gelen değişimleri fırsatlara yönlendirmesi yani başarılı olması anlamına gelmektedir. Öğrenen örgüt kültürü, iş platformunun gereklerine, isteklerine uygun olarak değişmelidir, çünkü bu şekilde işlerini yerine getirenler hem yeni bilgiler elde eder hem de muvaffakiyetli bir şekilde elde ettiği bu bilgileri diğer üyelerle paylaşabilirler. Aynı biçimde daha yenilikçi ve yaratıcı bir ortam meydana gelir (Darvish ve Nazari, 2013:13).

Kreatiflik, kişisel olarak da bireyin kreatiflik özelliğiyle de ilişkilidir. Örgüt üyelerinin kreatifliği ile örgütsel seviyede kreatif sonuçlar alınması arasındaki bağ

incelendiğinde istatiksel açıdan anlamlı pozitif bir bağ bulunmaktadır. Bundan dolayı, örgütlerde çalışan bireylerin hangi seviyede bir yaratıcılık özelliğine sahipse örgütün da kreatiflik seviyesi o derece yüksek olacaktır. Sadece, örgüt üyelerinin kreatiflik özelliğini taşıması sahip direkt olarak örgütlerde kreatif sonuçlar olarak ortaya çıkmayabilir; çünkü önde gelen liderlerin ve yöneticilerin de kreatiflik fikrine destek vermeleri gerekmektedir (Akın, 2010:232-233).

Personele yetki devretme örgütte kreatif çıktılar oluşmasında etkili bir faktördür. Böylece örgüt üyelerinin yerine getirdikleri görevlerini kontrol etme gücü artacaktır. Örgütte normlar, direktifler ve yerleşmiş olan prosedürler oluşturulmuşsa, örgüt üyelerinin yeni yöntemler, düşünceler yaratmasına ihtiyaç yoktur. Bundan dolayı da inovatif, kaliteli ve değişik mamul ve hizmetlerin ortaya çıkarılması imkânsız hale gelecektir. Örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılabilmesi için her gün yaptığı işlerin dışına çıkarak yeni görevleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Bu yolla kreatif düşünceler oluşturulabilir ve geliştirebilir. Bundan dolayı idarenin, kreatifliğin arttırmasına yönelik olarak örgüt üyelerine yetki devretmesi de gerekmektedir (Akın, 2010:232-233).

Personel yetki devretme sürecinin muvaffakiyetli olabilmesi için, örgüt tarafından gelecek olması arzu ettikleri noktaya varabilmeleri için gerekli olan politikaların ve yöntemlerin oluşturulması, örgüt üyeleri kendilerini yenileyebilme ve geliştirebilmeleri için eğitilmesi gerekmektedir, örgüt üyesinin gelişimine engel olacak bireysel ve örgütsel boyutların ortadan kaldırılarak, örgütte görev yapan ast ve üstlerin arasında iki taraflı haberleşme kanalının inşa edilmesi gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231). Genel bir ifadeyle, personel yetki devretme algısının örgütün oluşması da örgütte inovatiflik hususunda tesirlidir. Örgütte çalışan alt düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler özgürlük elde ettikçe, yani özgür hükümler alıp, bağımsızca uygulayabildiklerinde inovatiflik seviyesi de yükselecektir. Bunun yanında işletmenin önde gelen yöneticileri, yerine getirecekleri görevi ne kadar makul olduğunu düşünürler ve çalışanlar kendilerini ne derece kabiliyetli olarak görürlerse, inovatifçilik de bundan olumlu yönde etkilenecektir. (Çavuş ve Akgemci, 2008: 241).

Kaynaklar incelendiğinde eğitim ile kreatiflik arasında bağ olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşgörenlerin eğitim seviyelerinin güçlü olması, kreatiflik seviyelerini de

yükselttiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun da çalışanların özgüvenlerini yükselttiği görülmektedir (Özkalp vd., 2006: 25).

1.3.1.4. Ödüllendirme

İşgörenler, görevlerini yerine getirip başarılı elde ettiklerinde maaş, işte terfi etme veya yöneticilerinin çalışanları yaptıkları işlerden dolayı takdir etmesi ve bunu onaylanması gibi mükafat ve gösterdikleri davranışlarla gerek soyut gerekse somut olarak ödüllendirmek isterler. Bu vaziyet bireyin doğasında bulunmaktadır. Yapılan incelemelerde de mükafatlandırmanın, hem kişisel yaratıcılığı hem de örgütsel yaratıcılığı çoğalttığını ortaya koymaktadır (Williamson, 2001:542); (Karahan ve Yılmaz, 2010:148). Jung ve diğerleri (2003) yılında yaptıkları araştırmada işletmelerin, işgörenlerin kreatif yeteneklerini cesaretlendirmek amacıyla, kreatif tarzla işlerini devam ettirme ve inovatif yetenekler gerektiren gayretleri somut ve soyut olarak mükafatlandırıldığında devamlı olarak işgörenlerin kuvvetleneceği düşüncesini ortaya koymuştur (Karahan ve Yılmaz, 2010:148)

Kreatif gayretlerinin başından beri bu gayretlere önem verilip, mükafatlandırılması, daha sonra meydana gelecek gayretlerin oluşmasını da motive ederek, çalışanların performansını artırmaya yönelik tesir ettiği görülmektedir. Bundan dolayı, kreatif gayretleri olan bireylerin kesinlikle yerine getirdiklerin görevlerin başından beri içsel ya da dışsal olarak mükafatlandırılması gerekmektedir (Öncü, 1992: 259-260).

1.3.1.5. Otonomi

İşgörenlerin karar verme sürecine katılmasını sağlamasına ve örgütlerdeki işleri başlatma salahiyetine iyesi olmaya özgürlük olarak tanımlanır. Özgürlük örgütte çalışanların kendi iş bölgelerinde çoğunlukla özgürce görevlerini yerine getirebilmeleri ve özgürce karar alabilmeleridir. Özgürlük sayesinde işgörenlerin kendilerine olan cesaretlerinin artacağını söylemek mümkündür. İdarecilerin işgörenlerin hata yapma ihtimallerini doğal olarak karşılamaları ve bunu hoşgörüyle karşılamaları görevin yerine getirilmesinde esnekliğe katkı sağlayacaktır. Özgür ve esneklikte örgütün kreatifliği üzerine istatiksel açıdan anlamlı pozitif yönde bir etki oluşturacaktır (Acuner vd., 2007: 116)

Bu vaziyette, işgörenlerin daha elastiki, daha rahat bir şekilde davranış sergileyerek performanslarını yükseltip, kreatifliklerini de kolay bir tarzda değerlendirmede bulunabilmeleri için elverişli bir ortamın ve güdülemenin de artmasına katkı sağlayacaktır.

1.3.2. Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmanın Önündeki Engeller

Kreatif örgüt kültürünü inşa etmede bazı engeller ortaya çıkmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

1.3.2.1. Yeniden yapılanmaya karşı tepki

Örgütün büyüklüğü, yapısı nasıl oluşturulursa oluşturulsun, mücadele edebilmek için ve rekabet avantajı elde edebilmesi için dünyada ortaya çıkan bütün varyasyonlara uyum sağlamak zorundadır. Bundan dolayı örgütün sürekli olarak gelişmesi, inovatif fikirler ortaya koymalı ve tekrardan oluşum içerisine girmelidir, ancak bunu elde edebilmek için de örgüt yöneticilerine değeli görevler düşmektedir, çünkü bu varyasyonların ve tekrardan oluşum içerisine girmenin muvaffakiyetli bir tarzda uygulamaya konulabilmesi için örgütte herkes tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bu sürece yönelik direnç oluşturulabilir ya da tepki gösterebilirler (Aydıntan, 2005: 87).

Yeniden oluşum içerisine girmenin altında yatan neden değişimdir. Bu varyasyonda da idare tarafından alıcıların ve etrafın istek ve talepleri göz önünde bulundurularak, bunlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan teknolojik modellerin, iş gücü piyasaının, haberleşme modellerinin planlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır, ancak bu görevler yerine getirilirken, örgütün temelinin bunlara imkân vermeye ne derece elverişli ve kifayetli olduğunun araştırılması gereklidir. Bunu ortaya koyabilmek için de üç ana noktada kifayetli olduğu incelenmelidir: grup çalışması ve örgüttün önde gelenlerin bir vizyon oluşturma yeteneği, öğrenen örgüt oluşturabilme, tekrardan oluşum sürecine girme planını ortaya koyma yeteneği olarak ifade edebiliriz. Tekrardan oluşum planlanmadan önce, örgütün bu varyasyona hazır olup olmadığının araştırılması ve örgütün böyle bir değişime ihtiyacı olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. İlk olarak, örgütün üst yönetiminin bu değişim konusunda gerekli hazırlıkları yapıp, kabul etmeli ve bundan sonra da işgörenlerin kabul etmesi gereklidir. İşgörenlerin bu değişimi kabul etmesi de eğitim yoluyla gerçekleşebilir. Örgüt içinde inceleme, araştırma ve geliştirme, tatbik etme gibi uğraşıların olması,

bunun yanında işgörenler ile idareciler arasında haberleşme kanalının olup, örgütün yönetimde görev alabilmeleri için mükafatlandırma uygulamasının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Varyasyon ve tekrardan oluşuma açık ve bunu tatbik edebilen örgütler yalnızca kendi yönetimlerini değil aynı zamanda da başka yönetimlere bile etki edebilecek kuvvete sahip olabilirler (Aydıntan, 2005: 87-88).

Tekrardan oluşum sürecine girme doğrusu yeniden yapılanma görevi yerine getirilirken, örgüt üyelerine mutlaka faydalı bilgilerin verilmesi gerekir, çünkü bu varyasyon hususunda bazısı teknik faaliyet ya da teknolojik inkişaf faaliyetleri olarak yorumda bulunurken, yine bazısı da örgütte istenmeyen bireylerin işten tarh edilmesi olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı da yapılan bu çalışmaya yönelik olumsuz bir harekette bulunabilirler ve güdülenme kaybı yaşayabilirler (Özalp vd.,1992: 143).

1.3.2.2. Yönetim

Yönetim kreatifliğe destek veren en değerli faktörlerden birini oluştururken, bunun yanında kreatifliğe yönelik engel de meydana getirebilirler.

Öğretim elemanlarını örnek teşkil eden bir araştırmada öğretim elemanlarının idari ve sosyal seviyedeki örgütsel kreatiflik algılarının kişisel faktöre kıyasla daha düşük seviyede çıktı meydana getirdiği görülmüştür. Bunun asıl sebebinin hem idareden hem de diğer örgüt üyelerinden umut ettikleri desteği istenilen seviyede görememeleridir. Araştırmacının yürüttüğü bu araştırmada, bu perspektifi destekler nitelikte çıktılara ulaşılmıştır. Ülkemizde işgörenlerin, yüksek başarım ve muvaffakiyeti elde etmelerinde en fazla üst düzey liderlerinin desteğine ihtiyaç duyduklarını, üstlerinden gelen bu desteğin yetersiz olması durumunda risk üstlenmekten kaçındıkları görülmüştür (Balay, 2010: 70).

Yapılan incelemelerin sonuçlarına göre; yöneticilerin fevkalade çıktılar umut etme, hızlı bir şekilde yorumlamada bulunma, başarısızlık fobisi, çıktı merkezli olmaları, kreatif düşüncelere kafi derecede önemsemedikleri ve bu düşüncelere şüpheyle, peşin hükümle yaklaşmaları gibi sebepler kreatifliğe engel oluşturdukları görülmektedir. İdarecilerin bilhassa kreatif örgüt yapısını arzu etmesi ve işgörenlerini de bu yöne yöneltmeyi arzu etmektedirler (Samen, 2008: 370-371).

1.3.2.3. Bireysel faktörler

Kreatiflik, esasen temelde bireyle ve bir konu üzerine kafa yormayla alakalıdır. Kreatifliği önünü tıkayan birtakım temel boyutlar bulunmaktadır. Bunlar: kendine güvenmeme, hata yapmaktan korkma ve tenkit edilme korkusu, en iyiyi arzu etme, ortaya çıkan pürüzlerden korkma, verilen bir görev üzerinde katlanarak çalışma zorluğu, kimlik oluşturma hissinden kaynaklanan müdafaa sistemler olarak açıklanabilir (Samen, 2008:372).

1.3.2.4. Ödüllendirme

Bireyin bir hareketi gerçekleştirme meyilinin olması ve bunun için motive edilmesidir. Motivasyon, gereksinimler gibi içsel asılında kaynağı bireyde olan boyutlarla gerçekleşebildiği gibi, mükafat müeyyide gibi dışsal boyutlarla da gerçekleşebilir. Bireyin örgütlere arzulu ve aktif olarak iştirak etmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte iş tatminini de oluşturmaktır. Kreatiflik içinde kreatif güdüsü sahip olmak ön şarttır. Çalışanların örgütte mükafatlandırılması için hangi koşullar olması gerektiği veya nasıl bir başarım sergilemesine bağlı olduğu hususunda mükafat kreatifliği artmasını sağladığı gibi azalmasına da neden olabilir. Yalın ve başarıma bağlı mükafat başarımı olumsuz yönde etkileyerek kreatifliğin azalmasına neden olabilir. İnovatif, kreatif düşünce ve mamul geliştiren hareketlere değil de faaliyeti gerçekleştirmeye yönelik davranışlara verilen mükafat kreatifliğin önünde engel teşkil etmektedir. İçsel güdülenme kreatifliği gelişmesini sağlarken, dışsal güdülenme engel teşkil etmekte, yaratıcı düşünceye zarar vermektedir (Conti, 2001:1277).

Yaratıcılığın önündeki bu engelleri aşılması için yapılması önerilen bazı uygulamalar şu şekilde açıklanabilir (İraz, 2005:69-70):

- Üst yönetimin yaratıcılığı desteklemesi
- Yaratıcı problem çözme takımlarının oluşturulması
- Mükemmellik ikliminin oluşturulması
- Vizyonun sağlanması
- Katılım güvenliğinin sağlanması
- Hoş ve neşeli bir örgüt ikliminin oluşturulması
- Çalışanlar sahip oldukları düşünce ve varsayımlarını yeni ürün ve hizmete dönüştürmek için cesaretlendirilmelidir.

- Çalışanların kendi projelerine zaman harcamaları sağlanarak araştırma yapmaları ve böylece bazı yeni keşifler ya da iyileştirmeler yapmaları sağlanmalıdır.

1.3.3. Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmanın Avantajları

Kreatif örgüt kültürünü oluşturmak bazı avantajlar kazanmamızı sağlar. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

1.3.3.1. Kariyer tatmininde artış

İşgörenler, zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirmelerinden dolayı örgütlerde memnun ve mesleklerinden doyuma ulaşmaları çok önemlidir Mesleklerinde doyuma ulaşmayı tesir eden türlü faktör mevcuttur. Bunların bir tanesi de kreatif örgüt iklimin hakim olduğu örgüt yapılarıdır. Kreatif örgüt iklimi mesleklerinde doyuma ulaşmalarının artmasını sağlamanın yanı sıra örgüte duygusal bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 601).

Ülkemizde, personel devir hızının yüksek olduğu bölümlerden biri olan tekstil sektörü üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada, işgörenlerin mesleklerinden beklentileri, kreatiflik kullanabilmeyle ilgili vaziyetleri ve var olan maaş seviyelerinin mesleki doyum üzerindeki tesiri, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri aracılığıyla araştırılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonucunda elde edilen değişkenlerin tam olarak mesleki doyum elde etme ile arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif bir bağ olduğu gözlemlenmiştir (Erat vd., 2004:175).

1.3.3.2. Örgütsel bağlılık

İşgörenlerin salahiyetlerini ve mesuliyetlerinin belli olup, kreatif fikirlerinin, inovatif düşünceler üzerinde fikirlerini ortaya koyduğu, kabiliyetlerine uygun görevlerde çalışmaları işgörenlerde mesleki doyum elde etme ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesini sağlayacaktır. İçinde yaşadığımız zamanda "önce insan" düşüncesi ile örgütler, örgütsel iletişimin kurulması, örgütsel bağlılık, mesleki doyum elde etme gibi hususlarla daha çok meyletmeye başlamışlardır. (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008: 64-65). Kreatifliğe değer veren örgütlerde işgörenler, görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirip, başarımlarını daha çok arttırma yönünde uygulamalar

yapacaklardır. Bu vaziyette çalışanlarda mesleki doyumu ve örgütsel bağlılığı güçlenmesini sağlayacaktır.

Çalışanlar, örgüt hedef ve değerlerini kabul ettikleri müddetçe, bu gaye için göstermiş olduğu gayret, esasen örgütsel bağlılığı oluşturmakta ve bu örgütsel bağlılık ile kreatiflik arasında bağ bulunduğu gözlemlenmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 22).

Örgüt kültürü faktörü ile örgütsel bağlılık faktörü arasındaki bağa ait sonuçlar araştırıldığında aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bağlar bulunmuştur. Örgüt kültürü faktörlerinden klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında istatiksel açıdan anlamlı negatif yönlü bir bağ ortaya çıkarılmıştır. Devam bağlılığı ile hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır, klan kültürü ve adhokrasi kültürü arasında istatiksel açıdan anlamlı negatif bir bağ olduğu görülmüştür. Klan kültürünü ve adhokrasi kültürünü benimseyen örgütler çalışanlarına kendileri için kıymetli olduklarını hissetmelerini sağladıkları için işgörenlerine örgüte yönelik duygusal bağlılıkla ve normatif bağlılıkla sıkı sıkıya bağlı olmaları, çalışanlarına değer veren bir örgüte kendilerini bu örgüte karşı kendilerini borçlu olarak algılamaları meydana gelen bu sonucu destekler niteliktedir. Benzer şekilde, işgörenlerinin yapılan göreve kıyasla daha az değerli olduğu ve çıktı merkezli örgütlerde hakim olan hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü işgörenlerin beklentilerini veya arzularını karşılamada yetersiz olduğundan örgüte yönelik hissedilen bağlılık çeşidi devam bağlılığı olduğu ortaya çıkmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014: 60).

Ahmed (1998), örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sonucunda katılım ve katılım sonucu oluşan sahiplik ve sorumluluk hissinin meydana geldiğini belirtmiştir. Bu sahipliğin dışında örgüte bağlılık ve belirsiz koşullar altında faaliyet gösterme kapasitesi artar. Dahası, Denison ve Mishra (1995), örgüt ve örgütün amaçlarına yönelik bağlılık ve sahiplik hissinin yüksek katılımı teşvik ettiğine işaret etmiştir. Örgüt üyelerinin işlerine yönelik bağlılıkları üzerine odaklanmış ve güçlü bir sahiplik hissinin oluştuğunu algılamıştır. Örneğin, örgütün misyonu benimsendiği zaman, misyon örgüte yönelik kısa ve uzun dönem bağlılık oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Lok ve Crawford (1999) örgütsel kültür ile alt kültürlere bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Belirlenen hastanelerde çalışan hemşireler bir örneklem grup olarak belirlenerek belirli sayıda hemşire seçilerek araştırmalarını yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda, örgüt ve alt kültür değişkenleri ile bağlılık arasında önemli bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Fakat, alt kültür değişkenlerinin özellikle yenilikçilik ve destekleyici alt kültür değişkenlerinin korunmasıyla örgütsel kültürden daha güçlü bir bağlılık oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Moon (2000), örgütsel kültürü örgütsel amaç ve görevin bir ifade şekli olarak ele alması tartışılmıştır. Bundan dolayı, Moon, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etti: Örgüt üyelerinin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesiyle örgütün amacına yönelik olarak bağlılık seviyesinde artış meydana gelebilir.

Silverthorne (2004), örgütsel kültür ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arasındaki uyumunun etkileşimine çok az dikkat çekildiğini vurguluyor ve batı olmayan kültürlerde bu kavramlar uygulanıyor. Tayvan'da yürütülen bu çalışma hem çalışanların deneyimi sonucunda oluşan iş tatmini seviyesi ve örgütsel bağlılık seviyesinde çalışan örgüt uyumunu göstermektedir. Bir örgüt, örgüt kültürü içinde gelişen ve büyüyen dinamik bir organizmadır. Çalışan örgüt uyumu örgüt kültürüne bağlı olsa bile, belirli örgüt kültürlerinin etkisinde değerlendirildi. Bir örgüte katılım, düşük seviyede örgütsel bağlılığa ve iş tatminine neden olur. Diğer taraftan, yenilikçi kültür daha yüksek seviyede iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu bulgular gösteriyor ki; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyesinde önemli rol oynayacağını gösterir. Tayvan'da örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde çalışan örgüt uyumu bakımından, sonuçlar çalışılan bütün örgüt türlerinde çalışan örgüt uyumu derecesinde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Çalışan örgüt uyumunun daha yüksek olması için çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. Silverthorne'in araştırması örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi genel olarak destekler.

Jo ve Joo (2011) örneklem grubu Koreli işgören olarak belirleyerek 452 Koreli işgören seçilerek atalarından öğrendiği geçmiş bilgileri paylaşmak niyetiyle kültür (öğrenen örgüt kültürü), psikolojik (örgütsel bağlılık) ve davranışsal (örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkileri bulmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak,

öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli ölçüde ilişkili olduğu desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılık, işe katılım, sadakat ve örgütün değerlerine inanmayı içeren örgüte yönelik genellikle bireyin psikolojik bağlılığına işaret eder. Bağlılık üç aşaması vardır: İtaat aşaması, birey kendini tanıtma amacıyla diğer insanların nüfuzunu kabul eder ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey kendi değerlerinin örgütün değerlerine benzediği ve bu değerlerin övgüye layık olduğunu fark eder (O"Reilly vd., 1991). Yukarıdaki tanım ışığında örgüt bağlılık genel olarak üç boyutla ifade edilebilen bir olay olarak özetlenebilir. Bu bahsedilen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Hellriegel vd., 1998: 56):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek bunlara inanmaktır.
- Sürekli kendini geliştirmek ve örgütün yararı için çaba göstermeye gönüllü olmak.
- Örgüt kültürünün bir parçası olarak örgütte kalmayı arzulamaktır.

Steers(1997:46) örgütsel bağlılığı katılımın göreceli büyüklüğü ve bireyin belirli organizasyonlarla bireysel olarak bir hale gelmesi olarak tanımlıyor. Bu tanım bize örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal boyut olarak iki boyuta sahip olduğunu anlatıyor. Tutumsal boyut bireyin çalıştığı örgütle bir hale gelmesi ve örgütün ama ve beklentilerine güçlü bir şekilde bağlı olma şeklinde ifade edilirken; davranışsal boyut örgütün yararı için çaba sarf etme ve sonuç örgütün birey üyesi olarak sürekli örgütte kalma arzusu olarak ifade edilebilir (Porter vd., 1974:609). Bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Tutum bağlılığı kavramı ve davranışsal bağlılık tanımları arasındaki farklılıkları gösterir. Bu olgu bağlılıkla ilgili yapılan tanımların tutum ya da davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılabileceğini göstermektedir. Bu yapılan tanımlarda biri diğerinden öncelikli değildir. Her bir örgüt için farklı boyutlar ele alınabilir.

1.3.3.3. Personel devir hızında düşüş

Kreatif fikirlerin ön planda tutulduğu, işgörenlerin düşüncelerinin üstler tarafından destek gördüğü işletmelerde, örgütsel bağlılıkta kuvvetli olacaktır. Bu yüzden de görevden ayrılma meyilinin de düşük olarak ortaya çıkacağı gözlemlenmektedir; buna bağlı olarak işgücü devir hızı azalacaktır.

Yetki devredilen işgörenlerin örgütlere olan bağlılıklarının kuvvetlendiği, bundan dolayı iş gücü devir hızının azaldığı görülmektedir. Böylece uzun müddet beraber çalışan işgörenlerin örgütlerin kendisinden bekledikleri ve işgörenlerin örgütlerden bekledikleri arasında kararlı bir bağ oluşturulabilmektedir. Örgütsel bağlılığı kuvvetlendiren meslek örgüt için daha çok bilgi edinmek için çaba sarf etmektedir, bu da örgütlerde kreatif fikirlerin ve inovatif çalışmaların önünü açmaktadır. Özetlemek gerekirse, personele yetki devretme kreatif çalışanlar inovatif örgütün en değerli öğesi haline gelmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 242).

1.3.3.4. Kriz durumundan çabuk kurtulma

Örgütlerin kendi kendini yenileyebilme yeteneklerinin geliştirilmesi, kreatifliklerinin arttırılması, inovatifliklerin yapılması, örgütün amaçları ve vizyonu içerisinde yer alması gerekmektedir, çünkü bu yetenekleri, bir taraftan darboğazı önlerken, diğer yandan darboğazdan çıkmayı da sağlayabilir (Dinçer, 1994:29).

Kreatiflik ve dinamizmin, bilhassa darboğaz zamanlarında çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt ikliminin kreatifliğe elverişli olmasının icap ettiğini ve örgüt çalışanların da isteklendirilmiş olması gerektiğini açıklamaktadırlar. Bunu yerine getirirken de örgütün vizyonundan faydalanılabileceğini dile getirmektedir. Uzun zamanlı olarak oluşturulmuş olan vizyonlar, kreatif bireylerin örgüte yönelmesine imkân vermektedir. Benzer şekilde işgörenlerin ortak bir örgütsel iklim çatısında bir araya gelmelerini sağlayacak olan güdüleme, örgütte dinamizm ve hoş bir ortam oluşturulabilir. Darboğaz zamanında da tekrardan oluşum sürecine girildiğinden işgörenler tepki veremeyecek, basit bir şekilde uyum oluşturabileceklerdir. Kontrolün de yoğunluğu azaltılarak, esnek iş ortamı oluşturulabildiği takdirde kreatiflik daha ön plana çıkabilecektir. Bu durum darboğaz devrinin basit ve daha muvaffakiyetli geçilmesinde bir etkiye sahip olacaktır (Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 12-13).

1.3.3.5. Örgütsel verimlilik

E. P. Torrance, kredibilitesi ve hükmü cihanşümul kapsamı denenen kreatiflik testini geliştirmiştir. Kreatiflik testine göre; kreatifliğin beş ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar: rasyonalizm, detay-kusursuzluk arayışı, şeffaflık, özgün ve tecrittir. Bu kavramlardan yola çıkarak, kreatiflik ve inovatifliği prensip olarak kabul eden ve kreatif ve inovatif örgüt iklimin bulunduğu örgütlerde, yüksek başarımı ve rantabilitenin görülmesi kaçınılmazdır. Kreatiflik ve örgütsel rantabilitenin arasında

bağ bulunmaktadır. Bu yüzden de kreatif bir örgüt ikliminin meydana getirilmesi gözle görülebilir bir gereksinim haline gelmiştir (Yahyagil, 2001: 11).

Değerli bir faktör olan bireylerden alınabilecek randıman, örgüte çok fazla girdinin elde edilmesini sağlayabilir. Bundan dolayı, profesyonellik icap ettiren insan kaynaklarının çağdaş idare mantığıyla idare edilmesi, işletmelerin kalıcı olabilmeleri ve randıman anlamında amaçlarına daha güvenilir bir şekilde elde edebilmeleri için gereklidir. Benzer oranda ve kalitede kaynak kullanmak ile daha çok mamul meydana getirilmesi veya daha nitelikli hizmetlerin yürütülmesi veya belirli bir miktarda ürün veya hizmetin daha az miktarda kaynak harcayarak meydana getirmek olarak açıklanabilen randımanda meydana gelen artış çeşitli yollarla elde edilebilir. Verimliliğe tesir eden boyutlar iyileştirilerek randıman artışı sağlanabilir. Mesela, işgücü diğer boyutlara kıyasla randımana daha çok tesir edebilme gücüne sahiptir. Örgütlerde görevi yerine getiren, üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynak, girişimcilik) faaliyete geçmesinin sağlayan, bunun neticesinde, bir mamul üretilmesini veya hizmetin yerine getirilmesini sağlayan faktör işgücüdür. Dolayısıyla işgücünün randımanı, örgütün randımanına direkt olarak ve büyük ölçüde tesir edebilmektedir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmiş ve randımanı sağlamış olan örgütler, işgörenlerini üst seviyede güdüleyen örgütlerdir (Özdemir ve Muradova, 2008: 150).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık modelleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlığın sonuçları konuları ele alınıp incelenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık süjesinin ilgili örgüt psikolojisi, örgütsel davranış ve toplum psikolojisi gibi farklı disiplinlerin alakası gittikçe artması, bu sahalardan gelen bilim adamlarının örgütsel bağlılık konusuna kendi perspektifleriyle yaklaşmaları örgütsel bağlılık konusunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bundan dolayı, örgütsel bağlık konusu ilgili üzerinde anlaşılmış bir tanım ortaya koymak zordur. Yazarlar literatürde örgütsel bağlılıkla alakalı çok fazla sayıda çeşitli tanımın var olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ortaya çıkan farklılık örgütsel bağlılık konusunun tanımlanmasına aksetmekte ve çeşitli tanımların meydana gelmesine neden olmaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Örgütsel bağlılığı, bir örgüte girmek için gerekli olan bir bağlılık gibi anlıyoruz; fakat aracıları (örneğin, örgüt, birim ve takım)ve örgütsel fikirleri (örneğin, amaç, değer ve sanat eseri) yönelik olarak çoklu bağlılık fonksiyonu olarak anlayabiliriz. Geleneksel bağlılık araştırmaları diğer alanlarda olduğu gibi özellikle de birlik katılmada ve kariyer oluşturmada takip edilir. Böylece, kültürel grup ve politik grup ve aile gibi sosyal kurumlara da uyum sağlayabilirler (Gautam vd., 2005: 3).

Çalışanların örgütlere katılması bireysel kimliğini oluşturmasını göreceli olarak güçlendirir. Kavramsal olarak, en azından üç faktör tarafından tanımlanabilir: (a) örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesinde güçlü bir inanca sahip olmak; (b) örgüt adına kayda değer çaba harcamaya gönüllü olmak; (c) örgüt üyeliğini devam ettirmede güçlü bir arzuya sahip olmak şeklinde tanımlamıştır (Mowday vd., 1982: 27).

Örgütsel bağlılık, örgütün değerlerini içeren inançların, sadakatin, ve işe katılma gibi örgüte yönelik değerler genellikle bireylerin psikolojik bağlılığını

gösterir. Örgütsel bağlılık, üç bölümden meydana gelmektedir: İtaat, özdeşleşme ve var olmayı içerir. İtaat aşamasında birey, kendini tanıtmak amacıyla diğer insanların nüfuzunu kabul eder ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey, örgüt değerlerinin övgüye layık olduğunu ve kendi değerlerine benzediğini fark eder (Abosrra, 2017: 29)

Rekabet avantajının kriterleri, örgütsel rekabetin bir kaynağı olarak örgütlerde bireylerin rollerini araştırmaya yönelik olarak yaygın bir şekilde oluşturulmuştur. Örgütlerin son yıllarında yaşadıkları bu artan rekabet, örgütlere yaşamlarını devam ettirebilmesi için ve kararlı bir yapıya kavuşmayı amaçlamaları, amaçlarını ve hedeflerini, stratejilerini, politikalarının uygulanmasıyla ilgili yüksek işgücü bağlılığı standartlarının çalışanlara iletilebilmesi ve çalışanların etkin katılımını sağlamak için ihtiyaç duyulan çabayı göstermeleri için müdahalede bulunurlar bunu zorla yaptırmaya çalışırlar (Lizote vd., 2017: 949).

Yapılan bir başka tanımda ise örgütsel bağlılığı üç ana gruba ayırıp incelmişlerdir ve aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır: Bu grupta duygu yönelimli örgütsel bağlılık, maliyete dayalı örgütsel bağlılık ve yaptırım ya da ahlaki sorumluluğa bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılıktır (Korkmaz, 2006: 39; Meyer ve Alan, 1997: 12).

Duygu yönelimli örgütsel bağlılık tanımları aşağıda verilmiştir:

- Gruba yönelik oluşturulan duyguların ve hislerin oluşumuna çalışanın katılmasıdır.
- Çalışanların değerlerini örgütün değeriyle birleştirmesi ya da bağ kurması örgüte yönelik bir eğilim ya da tutum olarak ifade edilebilir
- Örgüt ve çalışanlarının amaçlarının giderek daha entegre ve uyumlu hale geldiği süreç olarak ifade edilebilir.
- Bir taraftarın, saf faydalı değerinden başka kendi yararı için örgütün değer ve amaçlarıyla ilgili olan rolü ile örgüte değer ve amaçları arasında bağlılık hissi oluşturması şeklinde tanımlanabilir.
- Özellikle örgütlerde, katılım ve özdeşleşme arasında göreceli olarak güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Maliyete dayalı örgütsel bağlılık tanımları aşağıda verilmiştir:

- Ayrılmayla ilişkilendirilen maliyet ve sürekli katılımla ilişkilendirilen kar olarak tanımlamışlardır.
- Faaliyetlerini tutarlı bir çizgide oluşturup dışarıyla bağlantı kurarlarsa, çalışanların örgütle bahse girmesi çalışanların ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılığı da o derece artacaktır ve böylelikle çalışan ile örgüt arasında bağ kurulmuş olur.
- Fazla mesai yaparak yatırımları ya da çalışanların örgütle bahse girmesi çalışanın ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılık da o derece artacaktır yapılan değişiklikler ve işlemler örgütselliğin ve bireyselliğin bir sonucu olarak meydana gelen yapısal bir olaydır.

Yaptırım ya da ahlaki sorumluluğa bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık tanımları aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel bağlılık davranışı, bağlılığın konusuyla ilgili olan normatif beklentileri ve resmi beklentileri aşan davranışlar toplumsal olarak kabul edilir.
- Örgütsel amaçlara ve ilgileri karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak tanımlanabilir
- Örgüte bağlı olan işgörenler yıllarca erkek ya da bayan işgörenler yıllarca işletmenin verdiğinden tatmin olmaya ya da ne kadar iyileştirme yaptığına bakmaksızın işletmede çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir sorumluluk olarak düşünürler.

Örgütsel bağlılığın giderek önem kazanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bilgiç, 2017: 39):

- Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin iş yapma davranışı istenilen biçimde geliştirilebilir.
- Yapılan inceleme çıktılarının işten ayrılmanın sebebi olarak örgütsel bağlılığın meslekte doyuma ulaşmasından daha tesirli olduğunu fikrini ortaya koymaktadırlar.
- Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin, düşük seviyede örgütsel bağlılığa sahip işgörenlere kıyasla başarımının daha mükemmel olmasıdır.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililiğin değerli bir işareti olmasıdır

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerde özverililik ve güvenilirlik gibi kavramları öne çıkaran örgütsel vatandaşlık davranışlarını harekete geçirmesidir.
- Her sahada rekabet şartlarının artış göstermiş olması çalışanların büyük miktarda bilgi birikimini elde etmesi çalışanlara sahip olmanın lüzumlu meydana çıkarmakta, örgütün önde gelenlerinin işgörenleri örgüte çekmenin yollarını araştırmaktadırlar.

Örgüte ve çalışanlara yönelik örgütsel bağlılığın faydaları şu şekilde özetlenebilir (Bozlagan vd., 2010: 34-35):

1. İş tatmini ile karşılıklı etkileşim içinde olmak, iş tatminin artmasına katkıda bulunur.
2. İş koşulları üzerinde daha fazla arabulucu rol üstlenmek çalışanların bakış açısını geliştirmeye yardımcı olur.
3. Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve değişimine olumlu yönde katkıda bulunur.
4. Fonksiyonların sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde örgüt içi ilişkiler sistemine yardımcı olur.
5. Faaliyetleri yerine getirirken meydana gelen gecikmenin engellenmesini ya da azalmasını sağlar.
6. Personel devir hızı oranını ve işgörenlerin işten çıkarmayı azaltır.
7. Çalışanların örgütsel bağlılık davranışını benimsemesine yardımcı olur.
8. Örgüt içerinde koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
9. Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği ve dürüstlüğü teşvik eder.
10. Takım ruhunu teşvik eder ve yönetim ile çalışanların yakın ilişkiler kurmasını sağlar.
11. Bir bütün olarak çalışanların örgüt içerisinde performansını artırmayı sağlar.
12. Çalışanların örgüte, yöneticilere ve meslektaşlara olan güvenini arttırır.
13. Örgütsel değişikliklerin daha kolay ve daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.
14. Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri uyum sağlayabilmeleri için örgüte esneklik oluşturur.
15. Çalışanların bilinçli olmasına, sorumluluk alabilme isteklerinin olmasına ve girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunur.
16. İş stresini azaltır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Tutumsal bağlılık, Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, Penley ve Gould örgütsel bağlılık yaklaşımı, Mowday, Porter, Steers'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı, Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, çok boyutlu bağlılık yaklaşımı aşağıda ele alınıp incelenecektir.

2.1.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; örgütlerde katılım ve özdeşleşme ile çalışanların duyguları arasında bağ kurması tutumsal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde sürekli olarak görev yapan işgörenler ile örgüt arasında güçlü bir tutumsal bağlılık bulunmaktadır. (Coetzee, 2005: 4).

Allen Meyer ve Coetze tutumsal bağlılığı şu şekilde tanımlıyorlar: Tutumsal bağlılık; çalışanlar belirli işverenler sürekli bir ilişki içinde olmayı arzu ediyorlar, çünkü çalışanlar aitlik ve sadakat duygusu elde ediyorlar ve bu ilişkiyi kendi yararları için olduğuna inanıyorlar ve bu ilişkiden zevk alıyorlar (Bloemer ve Schröder, 2006: 255).

Tutumsal bağlılık; özellikle örgütlere katılım ve özdeşleşme ile çalışanlar göreceli olarak güç kazanıyorlar. Bu üç bileşiminin meydana gelmesiyle oluşmuştur. Bunlar: özdeşleşme, katılım ve sadakattir. Örgütlerin adına kayda değer çaba sarf etmeye gönüllü olmaya, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmek ve örgüte güçlü bir şekilde inanmak tanımlamışlardır. İşletmeler için neyin daha iyi olduğuna değinmişler ve örgütlerde görev yapanlar üyeliğini devam ettirebilme konusunda güçlü bir arzu içerisindedirler (Toğran, 2007: 11).

Duygusal bağlılık kullanılarak yapılan çalışmaların sonuçları işgören devri ile aralarında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerin başarı elde edebilmesi işgörenler daha sıkı çalışan ve iyi bir katılım sağlayan işgörenler örgüte bağlı bireyler olarak düşünülür (Toğran, 2007: 11).

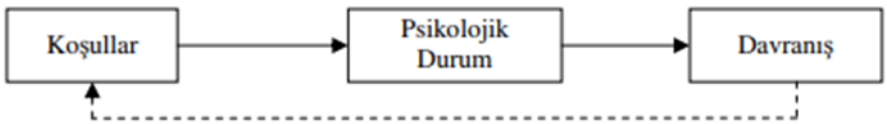
Tutumsal bağlılık fikrini oluşturanlar bu bağlılık türünü dört kategoriye ayırıp incelemişlerdir. Bunlar: kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler, iş deneyimleridir (Toğran, 2007: 12).

Araştırma, tutumsal bağlılığın oluşturulmasında prosedürlerin, politikaların oluşumunu ve karar alma sürecinin ademi merkeziyetçi bir yapıyla ortaya konulduğunu onaylamıştır. Karar alma sürecine katılma, ilerde ortaya çıkacak olan fırsatlar, meslekteki zorlukları, performansa dayalı ödüllendirme sisteminin adaletli şekilde oluşturulması, denetim sorumluluğu, tartışmanın bağımsızlığı, rollerin açık bir şekilde dağıtılması, ödüllerin dağıtımında eşitliğin sağlanması içeren tutumsal bağlılık ile iş deneyimi değişkenleri arasında bağ kurulmuştur (Coetzee, 2005: 4-5).

Bu bakış açış açısına göre; bağlılık, çalışanın iş ortamını incelemesi neticesinde ortaya çıkan ve çalışanın örgüte bağlayan hissi bir reaksiyondur. Başka bir deyişle bağlılık, çalışanın örgütle birleşmesi ve örgüte iştirağın nispi kuvvetidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Şekilde örgütsel bağlılıkta tutumsal perspektif açıklanmaktadır. Şekildeki doğru çizgiler bağlılığın sebep sonuç bağını ortaya koyarken; kesikli çizgiler, sadakati devamlılığı sağlayan tamamlayıcı özellikte parametreleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu şartlar, ruhsal durumuna tesir etmekte ve bu da çalışanın muamelenin devamlı ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışan örgüte sadakat duymaktadır. (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 41

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan bağlarına odaklanmaktadır. Bu bağlılık çeşidinde çalışanın kendi ait değerlerinin ve belirledikleri hedeflerinin, örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olması gerekir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, bireysel sistemin ve sosyal sistemin zirvesinde bağlılığı oluşturuyor. Sosyal sistemlerde, kişisel bağlılığı üç ana alanda oluşturulmuştur. Bunlar: sosyal kontrol, gruplar arasında birliğin sağlanması ve sistemde devamlılığın sağlanmasıdır. Diğer bir taraftan kişisel sistem normatif, duygusal ve bilişsel bakış açısıyla oluşturulmuştur; fakat Kanter ortaya koymayı amaçladığı bu iki sistemi üç yolla açıklamıştır: devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devamı bağlılığı, örgütlerde çalışanların kendini adaması ve sürekliliği korumak, çalışanların örgütlerde faaliyetlerine devam etmesini sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Kenetlenme bağlılığı, çalışanların, çalıştığı gruba duygusal bir eğilim hissetmesi ve içinde bulunduğu grupla ortak iş yapmaya istekli çalışanların bağlılığını içerir. Kontrol bağlılığı, sosyal medya tarafından takip edilen değer ve normların örgütlerde içselleştirilerek örgüt üyelerinin buna yönelik davranışlar göstermesidir. Kanter'e göre; örgütsel bağlılık, çalışanların arzularını ve isteklerini tatmin edecekler, sosyal ilişkilerle kişisellik arasında bağlantı oluşturacaklar, sosyal sisteme sadakat ve enerjileri verme arzusu içerisinde bireylerin oluşturduğu bağlılık türü olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968: 502).

Kanter, örgütlerde kalıcılığı sağlamaya yönelik çalışanların kendilerini örgüte adaması örgütlerde sürekliliği sağlamaya yönelik bağlılık olarak tanımlamıştır. Kenetlenme bağlılığı, örgüte bağlılıklarının olduğu gibi aynı yolla yanı diğer iş arkadaşları karşı da bağlılığın oluşturulmasıdır. Fakat, kontrol bağlılığı örgütün belirlediği kurallara sadık kalmak ve çalışanların örgütte istenilen davranışların yerine olarak tanımlanabilir. Kanter'ın üzerinde odaklandığı üç örgütsel bağlılık türünün farklılıklarını tartışmak mümkündür. Sürekliliği amaçlayan daha yüksek bağlılıklara sahip olan örgütlerde, çalışanlarının bu örgütlere bağlı kalma olasılığı daha yüksektir. Daha yüksek kenetlenme bağlılığına sahip olan örgütlere dışardan gelen tehlike ve tehditlere karşı savunma gücü daha yüksektir. Son zamanlarda, kontrol bağlılığı yüksek olan örgütte çalışanlar örgütlerin değer ve normlarına uymayı kabul ederler (Kanter, 1968: 508).

Kanter'e göre; örgütsel bağlılık, çalışanların kuvvetlerini ve bağlılıklarını toplumsal platformlarına iletmeye istekli olmaları, arzu ve gereksinimlerini tatmin etmek için toplumsal ilişkilerinde kişiliklerini ortaya koymalarıdır. Kanter örgütsel

faktörü; devam sağlamaya yönelik bağlılık, ortaklaşa iş yapmayı sağlayan kenetlenme bağlılığı ve son olarak da kontrol bağlılığı şeklinde ele almıştır (Arslan ve Demirci, 2015: 28).

2.1.3. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni 1975 yılında çalışanların örgüte katılma türüne dayalı olarak bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu katılım üç şekilde gerçekleşebilir: ahlaki katılım, çıkara dayalı katılım ve yabancılaştırıcı katılım olarak üç tür katılım türünün olduğunu ifade etmiştir. Ahlaki katılım, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesine dayalı olarak örgüte yönelik olarak pozitif ve yoğun bir yönelim olarak açıklanmıştır

Ahlaki katılım, normatif örgütlerle bağlantılıdır ve siyasi partilerde ve dini örgütlerde bu tür katılımlara rastlanabilir. Normatif örgütler, normatif gücün en düşük katılımcılar için en büyük kontrol kaynağı olan örgütlerdir, örgüt yüksek bağlılıkla (ahlaki katılım) ile oluşturulmuştur. Çıkara dayalı katılım, eşit bir değişimin algılanması ile örgütlerde oluşturulan ve yerine getirilen katkılar ve hizmetler ile ödüllendirilme arasında adaletli bir değişimin algılanmasına dayanır. Etzioni, çalışanların oluşturduğu örgütler ve hukuk işletmelerinin ılımlı bir bağlılıkla oluşturulan fayda sağlayan örgütler sınıflandırılmıştır. Yabancılaştırıcı katılım, bir çalışanın katkısının sınırlandırıldığı ya da sınırlandığı durumlardaki örgütlerdeki olumsuz ilişkiyi açıklar. Zorlayıcı örgütler, örgüte düşük katılım ve yüksek yabancılaşma ile oluşturulan düşük katılımcılar üzerindeki kontrolü sağlamaya yönelik baskının en önemli kaynağı olan yabancılaştırıcı katılımı beraberinde getirir. Örneğin mahkumlar, hapishanelerde yabancılaştırıcı katılımı geliştirmek mümkündür, çünkü örgütlere katılımların neredeyse hemen hemen hepsi özellikle zorlayıcı araçlarla kontrol ediliyor (DeCottis ve Summers, 1987: 445-470).

Etzioni (1961) yılında yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık üçe ayırmıştır: Bunlar: birincisi ahlaki bağlılık, ikincisi hesapçı bağlılık ve üçüncüsü yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır. Örgütün azaları üzerindeki kuvvet veya salahiyetlerinin azanın örgüte yakınlaşmasından ortaya çıktığı fikrini ileri sürmüştür. (Koç, 2009: 202).

2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bireyin örgüte yönelik olan psikolojik bağlılığını, örgütsel bağlılık olarak ortaya koymuşlar ve bu ortaya çıkan bağlılığı uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olarak faktörü ele alıp incelemişlerdir (Aksoy ve Özkan, 2016: 43).

O'Reilly ve Chatman örgüte yönelik bir tutum sergileyen varsayımına çok boyutlu bir çerçeve geliştirdi. O'Reilly ve Chatman bağlılığın üç farklı şekilde meydana geldiğini ileri sürdü ve uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak adlandırdı. Uyum, ortaya konulan belirli ödülleri kazanmak amacıyla benimsenen davranışlara karşılık olarak tutum oluşturma olarak meydana gelir. Özdeşleşme, bireyin etki kurmayı ya da ilişkilerinde tatmin duygusunu korumayı kabul ettiği zaman meydana gelir. Son olarak, içselleştirme mevcut değerlerle uyumlu birinin tutum ve davranışlarını benimsemeye teşvik edilmesine yönelik etkinin kabul edildiği zaman meydana gelir.

O'Reilly ve Chatman bağlılığı ölçen üç boyutlu yapının oluşturulması için destek verdiler. Fakat, araştırmacıların özdeşleşme ile içselleştirmeyi ayırt etmeleri zordu. Sonuç olarak son zamanlarda yapılan araştırmalarda O'Reilly ve arkadaşları (1991 yılında Allen ve Meyer tutumsal bağlılığa daha yakın olan bu yapıya karşılık yeni bir yapı oluşturdular) onların normatif bağlılık olarak adlandırdıkları nesneleri oluşturmak için içselleştirme ve özdeşleşmeyi birbirine bağladılar.

Uyum, ilişkilerin devredilmesi ile özellikle içselleştirme ile özdeşleşmenin açık bir şekilde ayırt edilmesidir. O'Reilly ve Chatman uyum ile devretme arasında negatiften ziyade pozitif bir bağ bulmuşlardır. Uyumun, örgütsel bağlılığın bir şekli olarak düşünülüp düşünülmeyeceği hakkında bazı soruların ortaya çıktığını yönelik bulgulara rastlamışlardır. Uyumu ölçmede kullanılan nesnelerin gözden geçirilmesi diğer olası yorumlarında dikkate alınması dikkate alınması gerektiğini öneriyorlar. Bağlılığı ölçmekten ziyade beklemek, O'Reilly ve Chatman uyum ölçmek için performansı uygulamaya yönelik olarak ortaya çıkan bağlılık olarak değerlendirilebilir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

2.1.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould modelini üç kavramla açıklıyor. Bunlar: ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bunlardan ilki, örgütsel amaçlar ile özdeşleşmenin kabul edilmesidir. İkinci bağlılık türü, çalışanın fayda sağlamasına dayalı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık türüdür. Sonuncu örgütsel bağlılık türü, çalışanlar yatırım yapmak için artık ödüllendirmenin yeterli olmadığını düşünmeye başlıyorlar; fakat çevre baskısından dolayı öylece kalıyorlar bu sonuç etrafında ortaya çıkan bağlılık türüdür (Toğran, 2007: 22).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini örnek alarak örgüte katılmaya dayalı olarak üç farlı boyuta sahip olan bir örgütsel bağlılık modeli oluşturmuşlardır. Bunlar: ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Arı, 2011: 27).

Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarını kabul etmeye dayanır. Bu bağlılık türünde, çalışan kendini örgüte adar ve çalışan örgütün başarısından ya da başarısızlığından kendini sorumlu tutar ve örgütünü destekler. Hesapçı bağlılık, çalışanların örgüte yaptığı katkılar karşılığında terfi etmesini veya ödül kazanmasına dayalı olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, örgüt belirli ödüllere ulaşmada araç olarak görülür. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların örgütlerde ya da işletmelerin alternatifinden yoksun olması ve örgütsel ilişkiler üzerinde kontrol gücü bulunmadığını çalışanların algılamasına dayalı olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu örgüt türünde örgütlerde ortaya çıkan ödüllendirme ve cezalandırmanın ortaya konulan işin kalitesi ya da miktarıyla değil sadece şansın sonucu olduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan, çalışanların örgütlerin ya da işletmelerin alternatifinden yoksun olması yabancılaştırıcı bağlılığa sebep olur. Bu durum, örgütsel ilişkiler üzerinde çalışanların kontrol gücüne sahip olmadığının algılanmasıyla ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu algı, çalışan ile örgüt arasında negatif duygusal bir bağın oluşmasına sebep olur. Bütün bu faktörler, çalışanları örgüte hapsolmuş olarak hissettirir. (Penley ve Gould, 1988: 43-59).

2.1.6. Mowday, Porter, Steers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın farklı tanımları olmasından dolayı, karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel bağlığın literatürde bir dizi tanımı vardır, bazıları bu görüşle paraleldir ve bazı görüşler ise diğer görüşlerden daha kapsamlıdır. Mowday, Porter ve

Steers örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık ve tutum bağlılığı olarak iki bölüme ayırmıştır.

Mowday, Porter ve Steers, çalışanların örgütle olan ilişkisi hakkında çalışanların düşünmeye başladığı süreç üzerine odaklandıklarında tutumsal bağlılığın ortaya çıktığını belirtiyorlar. Çalışanların örgütleri genişletmeyi düşüncesinin birçok yolla çalışanların zihninde canlanması olarak düşünülebilir. Diğer taraftan davranışsal bağlılık ortaya çıkan problemle nasıl başa çıktıkları ve çalışanların belirli bir şekilde kilitlendiği süreçlerle ilgili ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılığı diğer başka şekilleri de mevcuttur. Eğer bağlılık literatürde tamamen gözden geçirilirse, iki geniş kategori içerisinde bütün tanımların ve açıklamaların muhtemel olarak yer aldığı görülebilir (Aydoğdu, 2009: 47).

1. Davranışsal bağlılığa karşı tutumsal bağlılık
2. Psikolojik bağlılığa karşı hesapçı bağlılık

Davranışsal Bağlılık: Tutumlar ve davranışlar arasında oluşan ayrıma dayalı olan yaklaşımdır. Salancik ve Staw davranış bağlılığın temeli olduğunu belirtiyor. Onlara göre; bağlılık örgütte çalışanların sınırlı seçeneklere sahip olmasından ve çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına yönelik olarak yeteneklerinin kısıtlanmasının temel sonucu ve bir davranış olarak ifade etmişlerdir. Davranışsal yaklaşım, yönelik bir görüş değildir, örgütün ve çalışanların amaç ve değerlerini paylaşmanın bağlanmasına yönelik bir görüş değildir (Aydoğdu, 2009: 47).

Tutumsal Bağlılık: Diğer taraftan, tutumsal yaklaşım, örgütünün değer ve amaçları ile özdeşleşme ve kişilerin örgüt üyesi olmayı arzu etmeleriyle bağlılık sürecine yönelik bir görüştür.

Örgütsel özdeşleşme; örgütünün politikalarını ve amaçlarını savunmak ve çalışanları desteklemek aracılığıyla sadakatin ve örgüte yönelik aitliğin hissedilmesi, örgütünün diğer üyeleri ile paylaşılan amaç ve faydalar değinen bağlılık türüdür. (Patchen, 1970: 389)

Diğer taraftan örgütsel katılım, örgütünün amaçları, politikaları ve değerleriyle çalışanlar arasında uyumun sağlanması ve işe katılım, örgüt üyeliğini devam ettirme arzusuyla oluşturulan ve örgütünün hedeflerini desteklemeye ve birbiriyle uyumlu aktivitelerle meşgul olmaya gönüllüdürler (Gould, 1979: 53- 62).

Porter, Steers, Mowday ve Boulin örgütsel bağlılık gibi güçlü örgütsel özdeşleşme ve örgütsel katılım, örgütsel bağlılığı da ekleyerek en azından üç boyutla açıklamıştır.

Bu faktörler şunlardır:

- Örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmede güçlü bir inanca sahip olmak
- Çalışanların örgüt adına kayda değer çaba harcamaya gönüllü olmasıdır.
- Çalışanların, örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda arzulu olmasıdır (Porter vd., 1974: 603)

1970 ve 1974 yılı arasında yapılan çoğu araştırma bu yaklaşıma dayalı olarak yürütülmüştür.

2.1.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, örgütler tarafından çalışanlara verilen örgütteki görev ve sorumlulukların ne için çalışanlar tarafından yerine getirildiği farklı yollarla açıklamışlardır. Çalışanların örgütteki rollerini yer getirmelerinin asıl nedeni örgüt tarafından ortaya konulan ödüllendirmeden dolaydır. Örgüt çalışanlara içsel ve dışsal ödüllendirme sunar. İç ödüller anlamlı ve dış ödüller araçsal bir özellik taşır. Eğer ödül anlamlı ya da araçsal nitelik taşımasına göre bireyin örgüte yönelik tutumuna karar verir. Eğer çalışan örgüte ve örgütünün çıkarlarına yönelik duygusal bağlılık hissederse çalışan içsel ödüllendirmeye yönelik davranış gösterir. Eğer çalışan örgüte yönelik duygusal bir bağlılık hissetmezse, çalışan bağlılığı anlamaya dayalı olarak daha çok dış ödüllendirmeyi benimser (Katz ve Kahn, 1978: 24).

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı meydana getiren temel boyutun azaların örgüt içerisinde sorumluluklarını icra ederken elde edeceği mükafatlardan kaynaklandığı açıklamıştır. Örgüt üyesi, örgüt içindeki tutumlarına yönelik olarak iç mükafatlar ve dış mükafatlarla karşılaşırlar ve örgüte olan bu bağlılık mükafatlar sonucunda meydana gelir. Bu anlamda düşünüldüğünde mükafat bir motivasyon aracıdır ve örgüt azalarında bağlılık ortaya çıkarmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

2.1.8. Allen ve Meyer'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık alanında en çok kullanılan en yaygın sınıflandırma modeli Allen ve Meyer'a aittir. Allen ve Meyer'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli oluşturmuş ve bu boyutları tutumsal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın farklı boyutlar ayrım yapmışlardır, çünkü her bir boyut davranış üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bileşenlerin her biri çalışanları kendi örgütlerine bağlar; fakat bu bağlar doğası gereği birbirinden farklıdır. Bunun yanı sıra, bu boyutların her biri örgütsel bağlılığın merkezi bakış açısını açıklar. (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Allen ve Meyer'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı örgütsel araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve bu model geniş çapta kabul edilmiştir. Sayısız çalışmalar Allen ve Meyer modelinden faydalanmıştır ve psikometrik özellikler için onaylanmıştır ve iyi iç tutarlılık güvenilirliği gösterir. (Hacket vd., 1994: 15).

Tutum bağlılığı, örgütte istihdama yönelik boyutlar ile psikolojik boyut arasında bağlantı kurmak geniş kapsamlı bir şekilde tartışılır. Tutumsal bağlılık, örgüte yönelik duygusal bağın oluşturulmasıdır. Bunun yanı sıra, örgüt ve çalışan arasında oluşan bağın kalitesini ve doğallığını yansıtan bir tutum olarak görülebilir. Örgütler istihdamı sağlamaya yönelik örgütte çalışanlara güçlü tutumsal bağlılık duygusu verdiği için üyeler örgütlerde çalışmalarına devam edeceklerdir, çünkü bireysel özdeşleşme ile örgüte katılım gerçekleştiği için örgüt üyeleri örgütleri için çalışmaktan zevk duyarlar. Allen ve Meyer, duygusal bağlılığın iş rollerinde uzmanlaşma duygusu yönelik örgütlere katkıda bulunmak örgütlerde çalışanların rahatlık duygusuna ihtiyaç duyan çalışanların tatminine yönelik iş deneyimlerinin kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Aven vd., 1993 :65; Meyer ve Allen, 1991: 72).

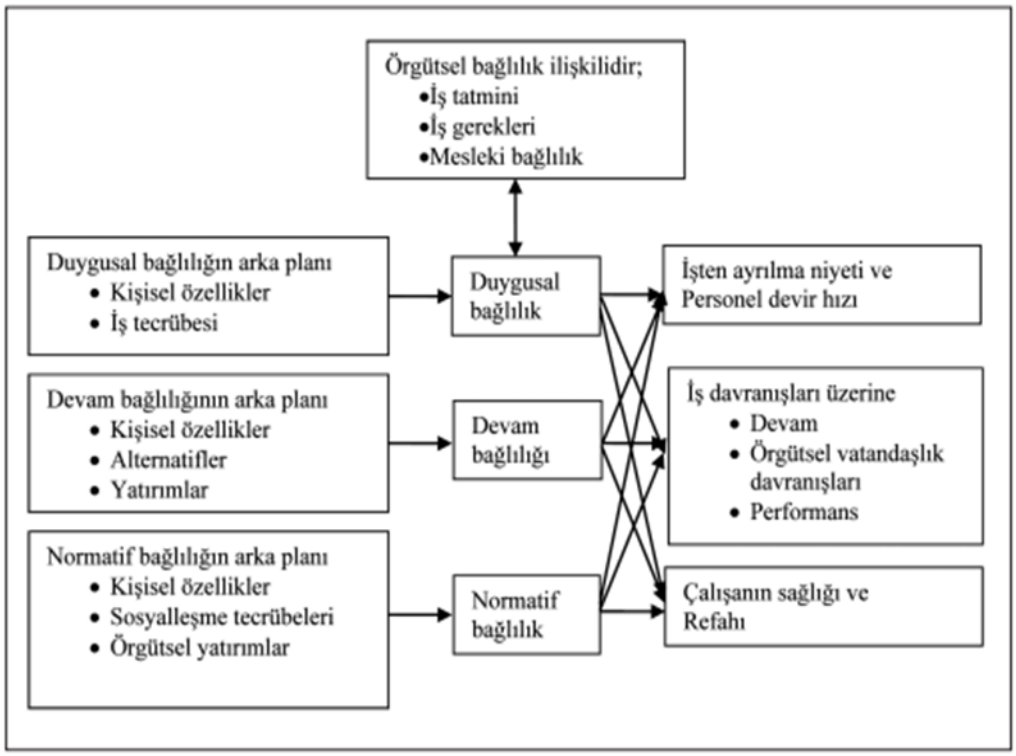
Tutumsal bağlılık, kişilik özellikleri, örgütsel yapılar ve iş deneyimleri, örneğin ödeme yapmak, denetim, örgütteki rollerin açık bir şekilde verilmesi, farklı yeteneklere sahip olmayla ilgili olarak ortaya çıkan örgüte bağlılık duygusunun ve bunlarla ilgili hislerin oluşumuna işaret eder (Hartmann, 2000: 90).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte çalışanların üyeliğinin sona ermesiyle ilişkilendirilen maliyetin ortaya çıkmasının farkında olunmasına dayalı örgüte yönelik bağlantının kurulmasıdır. Örgütün çalışanları ile örgütte istihdamı sağlamaya yönelik

güçlü sürekli bağlılık duygusuna ihtiyaçları vardır ve çalışanlar örgüt üyesi olarak kalacaklardır, çünkü buna ihtiyaç duyarlar. Örgütte çalışanların bağlı kalması örgüt üyelerinin maliyeti karşısında baskıcı ve fayda sağlamaya yönelik ve çıkara dayalı yakınlaşma anlamına gelir. Eğer bireyler örgüt üyeliğini bırakırlarsa, örgüt içerisinde oluşan çalışanların örgütle karşılıklı bahse girmesi ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgüte bağlılık o derece artacaktır ve bundan dolayı çalışanlar örgüte bağlı kalma eğilimi içerisinde olacaktır. Allen ve Meyer devam bağlılığını alternatiflerin mevcut olması ve yatırım fonksiyonu olarak geliştirilebileceğini önermişlerdir. Tutum bağlılığı işe yönelik tatmin duygusu ve vatandaşlık davranışları ve performans arasında bir bağ kurulmuştur; oysaki devam bağlılığı ile örgütün personel devir hızı arasında ters ilişki vardır (Becker, 1960: 32-40; Meyer ve Allen, 1991: 73).

Normatif bağlılık, çalışanın bunu yapması gereken doğru şey olduğunu hissetmesinin ahlaki zorunluluk olduğu düşüncesine dayalı olarak örgütlere yönelik bağlantı kurulmasıdır. Örgütün çalışanları ile örgütte istihdamı sağlamaya yönelik güçlü bir normatif bağlılık duygusuna sahip olmalıdır ve bu duygunun oluşmasından dolayı örgüt üyesi olarak bağlı kalmaya devam edecekler, çünkü çalışanlar bunu yapmak zorundadır. Güçlü normatif bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, bir örgütün çalışanı olmak zorunda olduklarını hissederler. Normatif bağlılık, örgütsel amaç ve faydaları karşılamaya yönelik bir şekilde harekette bulunmak içselleştirilmiş normatif baskılar toplamı olarak ortaya çıkan bir görüştür. Normatif bağlılık, örgüt tarafından sağlanan beklenmedik ödüllendirmeyle ya da örgütsel toplumsallaşma yoluyla kültürel sosyalleşme ya da ailevi yolla örgüte bağlı kalmaya yönelik normatif zorunluluğun içselleştirilmesiyle gelişir (Weiner,1982: 423).

Şekil 2.2: Allen ve Meyer'ın Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 48

Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığın üç boyutunun ortak özellikleri bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61-89). Örgütsel bağlılığın bu boyutlarına göre;

1. Psikolojik koşulları yansıtır.
2. Örgüt ve birey arasındaki ilişkileri gösterir.
3. Örgütte üyelerin devam etme kararıyla ilgilidir.
4. İşgücünün yönlendirilmesinde transferin etkilerini azaltmaktır.

2.1.9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

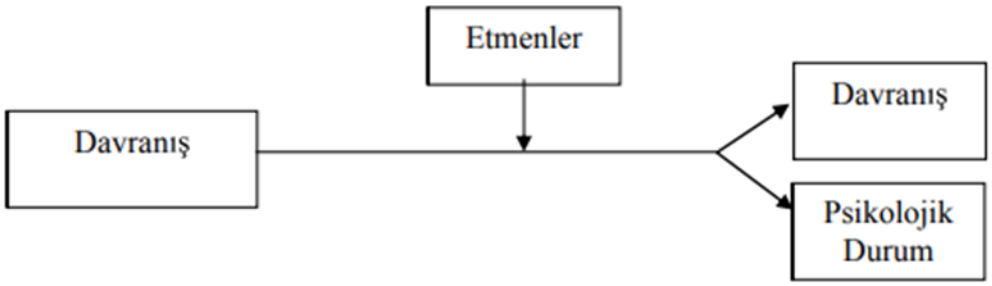
Davranışsal bağlılık, çalışanların önceki yatırımlarıyla ilgili olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık seviyesidir. Bu yaklaşım, bir davranış olarak örgütsel bağlılığı gösterir. Davranışsal bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiden ziyade çalışanların daha fazla mücadele edebilmek için kendi içinde geliştirdiği belirli davranış şekillerine devam etme arzusudur. Bir birey belirli bir davranışı kabul ettiği zaman, bunu haklı gösteren ve buna uygun olan bir tutum geliştirirler (Ariani, 2013:46).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın ifade edilmesi veya normatif umutları aşan hareket tarzı olarak değerlendirilebilir. Davranışsal bağlılık, bireyin mazide sergilediği davranışlardan dolayı örgüte bağlı olarak çalışmasına devam etme süreciyle alakalıdır. Burada örgüte bağlı olarak çalışmaya devam etmekten anlatılmak istenen örgütte çalışma niyetinde olmak, örgütten ayrılmama ve işi devamsızlık yapmama gibi ortaya çıkan davranışlardır.

Belirli bir örgüte girebilmek için bireyin fedakarlıkta bulunması gerekmektedir, bu örgütte bağlılığın ilk adımı olarak incelenmiştir. Bunun örgütlerde en çok görüleni azalığa kabul merasimlerinin yapılmasıdır. Farklı toplumsal kulüplerde, askeri kuruluşlarda ve dini topluluklarda oldukça sık bir şekilde görülmektedir.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi hareketlerine yönelik ortaya çıkar. Birey belirli bir davranış sergiledikten sonra bu davranışları sürdürür. Davranışlarında bu tarzda bir bağlılık meydana geldikten sonra ona uyan veya yasal ve haklı gösteren tutumlar oluştururlar. Bu oluşturulan tutumlar da o hareketin yeniden yapılma olasılığını artırır. Davranışsal bağlılık prosesi şekilde gösterilmiştir (Gül, 2003: 77).

Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, 2003: 77

2.1.10. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan ilk araştırmacılardan biri olan Becker, sosyologlar insan davranışlarını tutarlı bir şekilde açıklamak için bağlılıkları kullandığını ileri sürdü, çünkü sosyologlar insan davranışlarını tutarlı bir şekilde açıklayan diğer açıklamalardan memnun değildi. Becker, bireyin örgütle karşılıklı bahse girmesi bireyin ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılık o

derece artacaktır çalışanlar aktivitelerini tutarlı dışardan fayda sağlamaya yönelik bağladığı zaman ortaya çıkan bir bağlılık olarak örgütsel bağlılığı tanımlamışlardır. Bireyler, eğer onlar ilişkilerini korurlarsa ödemeler çalışanların ihtiyacının tatminine yönelik olacak, örgüt tarafından yapılacak ödemelerin beklentisiyle çalışanların örgütle karşılıklı bahse girmesi çalışanın ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılıkta o derece artacaktır; fakat ilişkiler devam etmez ise ödemeler yapılmayacak bununla birlikte çalışanın örgütle karşılıklı bahse girmesi çalışanın ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılıkta o derece artacaktır bu gerçekleşmeyecektir ya da başka bir ifadeyle tasarrufları, emeklilik planları ve durumlarını dikkate alarak bunlara yönelik tutarlı bir davranış geliştirirler. Tutarlı davranış terimi örgütteki üyelerin bağlılığının devam ettiği anlamına gelir. Üyeler örgütü bırakırlarsa bazı haklarını kaybederler ve böylece örgütü bıraktıklarından dolayı bunun maliyetine katlanacaklardır. bu bırakmanın maliyeti anlamına gelir (Becker, 1960: 32- 40; Meyer ve Allen, 1984: 373).

2.1.11. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığın tutum ve davranış boyutlarına sahip olduğunu açıklamıştır. Davranışsal bağlılık temel olarak örgütten ayrılanlara yönelik gücün diğer bireyler tarafından algılanması ve bireyleri sınırlandırmak ve örgütte çalışanlarla ilişki kurma düşüncesi ile meydana gelişmiştir. Salancik, bir tutum olarak paylaşılan amaçları ve değerleri içeren bağlılık olarak savunmuştur. Bireyin tutum ve davranışı bireyle uyumsuz olduğu zaman gerilim ve stres meydana gelecektir. Tutum ve davranış arasındaki bağlılığı meydana getirir. Bireyler davranış özelliklerinden bazıları davranışa yönelik bağlılığı etkileyecektir. Davranışlar açık, belirli ve kesin olarak yerine getirilirse bir daha bu davranışların yapılmasına gerek kalmaz ve diğerlerinin önünde gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkiler. Salancik, örgütsel bağlılığı çalışanların davranışına yönelik bağlı olarak değerlendirmiştir. Bu yolla Salancik'in yaklaşımı ile Becker'ın yaklaşımı arasında benzerlik bulunmaktadır. Çalışanlar önceki davranışlarına dayalı olarak davranışlarını sürdürürler. Salancik, örgüte yönelik faydalar ve güçlendirilmiş inançlara yönelik bağlılığın örgüt içerisinde gerçekleşen davranış aktiviteleri yolu ile ve çalışanların bağlılığı olarak örgütsel bağlılığı açıklamıştır. Salancik, bireyin tutum ile davranış arasında uyum olduğu zaman bağlılığın artacağını, bireyin tutum ve davranışı arasında uyumsuzluk olduğu zaman gerilim ve stres artacağını ifade etmiştir. Salancik Becker'ın söylediğinin

aksine davranışta sürekliliğin yatırımla ilgili olmadığını ifade ediyor; fakat örgütle çalışanlar arasında psikolojik bağın bulunduğunu ifade ediyor (Salancik 1977: 38-40).

Salancik, rol belirsizliğinin mesuliyet sağladığı ve bundan dolayı örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaştı (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124).

2.1.12. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgüt içinde farklı öğelerin var olduğunu ve bu unsurlara farklı derecelerde bağlılığın gelişeceğini savunmaktadır. Sonuç olarak, çoklu bağlılık yaklaşımında bir çalışanın bağlılığı başka bir çalışanın bağlılığından farklı olabileceğini öngörüyor. Bu durum, her iki çalışanın da örgüte bağlılık göstermesine rağmen, çalışanların bağlılık derecelerinin davranış türlerinin de farklı olabileceğini göstermektedir. Becker'e ve arkadaşlarına göre; bağlılığın odak noktasını ve temelini oluşturan bireyin eğitimi ve davranışını tahmin etmede önemli bir role sahip olan örgütsel bağlılık çok boyutludur. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı bireylerin meslektaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, işine ve örgüte yönelik farklı bağlılık gösterebileceğini kabul eder. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, örgütteki bütün hissedarlarla bütün bağlılıkların toplamı ilişkilendirilemeyeceği teorisine dayanmaktadır; çünkü onların her biri farklı bağlılık boyutlarına sahiptir (Becker vd., 1996: 472).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütte bir bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler genellikle örgütün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısı davranışsal yaklaşım açısından geçerlidir. Tutumsal bakış açısıyla örgütsel bağlılığa baktığımız zaman örgütte bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren faktörlerin, bireylerin örgüt özelliğine yönelik olarak algı tarzına göre belirlendiği ifade edilebilir. Bu faktörler kişisel faktör, örgütsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak sınıflandırılabilir. Schwenk, bu faktörleri geçmişteki deneyimlerine göre kişisel demografik faktörler, örgütsel görev ilgili faktörler ve durumsal kalite faktörleri olarak ayırmıştır; örgütsel bağlı en iyi tahmin eden faktörler üzerinde farklı sonuçlar vardır (Schwenk, 1986:302).

Bu konuda Koch ve Steers demografik faktörlerin bağlılığı daha iyi tahmin ettiği öne sürmektedir; fakat Morris ve Sherman örgütsel faktörlerin bağlılığı daha iyi

tahmin ettiğini öne sürmektedir. Diğer taraftan Buchanan gruptaki örgütsel bağlılığı tahmin etmede her iki faktörün de eşit derecede etkili olduğunu belirlenmiştir (Koch ve Steers, 1978: 122; Morris ve Sherman, 1981: 518; Buchanan, 1974: 538). Diğer taraftan Oliver bu konuda yürütmüş olduğu araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde nispeten daha az etkili olduğu ve örgütsel ödüller ve iş değerleri örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaştı. Bu kapsamda, güçlü araçsal değerlere sahip çalışanlar nispeten daha düşük bağlılık seviyesine sahip iken yüksek katılım değerine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990: 518).

2.2.1. Kişisel Faktörler

Sınıf, cinsiyet, ırk gibi demografik faktörler ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında sistematik bir ilişki olduğu bulunmuştur. Farklı cinsiyet ve ırkta çalışanlarla bir arada çalışmak düşük seviyede psikolojik bağlılık oluşacağı, örgütte kalma arzusunun azalacağı ve işe gelmemenin artacağı anlamına gelir. Diğer taraftan; sınıfsal farklılıklar başka bir ifadeyle bireyin farklı sınıfta olan çalışanlarla bir arada çalışması daha yüksek seviyede psikolojik bağlılığa sahip olacaklar, işe gelmeme daha düşük seviyede gerçekleşecek ve örgütte kalma arzusu artacaktır. Örgütte uzun süre kalmak örgütsel bağlılığa işaret etmek için yeterli değildir. Bireyin farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlarla bir arada çalışması örgütte daha fazla kalmayı arzu etmesiyle sonuçlanır. Bundan başka, örgütlerde görülen birey örgütte farklı yaş seviyesine sahip olan çalışanlarla bir arada çalışması bireyin örgütte kalmayı daha az arzu etmesine neden olur (Abosrra, 2017: 46).

Literatürde cinsiyet ve evlilik durumu meslek ve mesleğe bağlı davranışlara olan bağlılıkla ilgili olarak sıklıkla tartışılmıştır. Kadınların düşük tutumsal bağlılığına dayalı olarak kadınların hiyerarşide üst sıralarda temsil edilmemesinin ya da düşük sınıflarda temsil edilmesinin kadınların yetersizliğinden kaynaklandığını açıklamaktadır. Bir araştırma, tutum bağlılığının kaynağına karar vermek ve cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için bir araştırma yapılmıştır. Eğitimini ve mesleğini devam ettiren bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 328 kişi üzerinden bu araştırma yapılmıştır. Tutumsal bağlılık ve mesleki davranışlar ankete katılan bireylerin örgütsel katılımı ve iş tatmini değerlendirilerek ölçülebilir. Bu bulgular, kadınların örgütsel bağlılık seviyesi erkeklerle karşılaştırıldığında daha

düşüktür. Hem erkekler hem de kadınlarla ilgili başka bir bulgu düşük örgütsel katılım; fakat daha yüksek iş tatmininin oluştuğunu açıklıyor (Abosrra, 2017: 46).

Allen ve Meyer yaşça daha büyük olan çalışanlar örgüte yönelik daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğunu ortaya çıkardılar. Bunun yanı sıra yaş ilerledikçe duygusal bağlılık artar çünkü çalışanların farklı örgütlerde çalışma fikri azalır, iş seçenekleri sınırlı hale gelir, finansal değerleri, hakları ve ayrıcalıkları kaybetme korkusu oluşur, devamlılık bağlılığı artar. Eğer çalışanlar arasında yaş farklılıkları varsa örgütte kalmaya yönelik karar vermeye yönelik mücadele ettikleri belirlenmiştir. Örgütte yaş ve zaman harcamak, zamanla ilgili faktörlerdir. Örgütlerde yaş ve zaman harcamalarından dolayı örgüte olan bağlılığın en güçlü göstergelerinden biridir. Örgütte harcanan zaman arttıkça çalışanın örgütten elde edeceği faydalarda artar, çünkü bu yararlar örgütsel bağlılığı etkiler, çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağlılıkta artar. Farklı yaşta kişilerin örgütte yer alması ve farklı sınıflarda yer alan çalışanların artması bağlılığı artırır iken, çalışanların eğitim seviyesindeki artış bağlılığı azaltır (Allen ve Meyer, 1990: 5).

Tsui ve arkadaşlarına göre, prensip olarak yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireyler eğitim seviyesi düşük olan bireylerle karşılaştırıldığında nispeten daha çok iş alternatifine ve beklentilerine sahiptir, bu yüzden onların bağlılıkları daha düşük olacaktır. Örgütten daha yüksek beklentilere sahip olan çalışanlar diğer örgütleri kolay bir şekilde seçebilme olanağına sahip olacaktır. Örgütlerde farklı eğitim seviyesine sahip olan çalışanların artması bu nedenle örgütteki bu artışın çalışanların örgüte olan bağlılığını artırdığı görülebilir. Çalışanların aile ve akrabasına olan sorumluluğu ve bireyin ailesine ve akrabalarına karşı olan yükümlülüğün de önemli bir faktördür. Aile ve akrabalarına sorumlulukları olan çalışanlar, iş ve aile ile ilgili talepleri çatışmaya girdiğinde; çalışanlar iş örgüte ve iş uygulamalarına yönelik daha az bağlılık göstermeleri önerilmiştir (Tsui vd., 1992: 552).

Sonuç olarak, örgüt bağlılığın tahmininde kişisel özelliklerin ölçülebilir olduğunu söylemek zordur. örgütsel bağlılığı tahmin etmek zordur, çünkü bağlılık bir tutum ya da davranış değildir yalnızca çalışanların kişisel özelliklerinden dolayı bağlılık gelişir.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt ve görevle ilgili bağlılığı etkileyen faktörler bu kapsamında, rol çatışması, görev kimliği, görev yaptıkları örgütte başarıların elde edilmesinde çalışanların beklentilerinin derecesi ve sosyal etkileşim tercihlerine sahip olmak, astların beceri düzeyleri, iş odaklılık, iş zorlukları, roldeki zorluklar, üst yönetimin çalışanlarla olan ilişkisi, ilerleme fırsatları, araçsal iletişim, karar alma sürecine katılım ve bireylerin ihtiyaçlarını destek vermek için konuşulabilir. Rol ile ilgili olan değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın tanımlanmasında önemli olabilir. Bunlardan biri de, iş rollerinin çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt çevresinde olumsuz etkileri çoğu zaman davranışsal olmasa bile, kendi kabuğuna çekilme, ilgisizlik gibi psikolojiktir. Duygusal boşluk hissini davranışını yaşayan çalışan ve iş arkadaşlarından uzaklaşmak gibi umutsuz bir çabaya giriyor. Bu davranışı yaşayan bir çalışan duygusal bir boşluk hissi yaşıyor ve iş arkadaşlarından uzaklaşmak için umutsuz bir çabaya giriyor (Katz ve Kahn, 1978: 16).

Örgütsel bağlılığı gösteren örgütsel faktörlerden bir diğeri örgütün teknik seviyesi ve çevresiyle ilgilidir. Birincisi, üretimi olumsuz yönde etkileyecek teknik düzenlemelerdir. İkincisi, örgüt çevresinde yaşamı sürdürmenin zorluğudur. Sonuç olarak, iş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğuna ulaşılmıştır. Çalışanların işe yönelik güçlü bir bağlılık göstermemesine rağmen iş arkadaşlarına bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi teoride sosyal katılımın örgütle bağlılıkla ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Örgütten ayrılmak bir başka deyişle değerli iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelir, çalışanların örgütte kalması ve sosyal bağları sürdürmeyi seçmektir. Bir işin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmadığı veya iş ilgili örgütsel özellikler içerip içermediği yapılan işin kapsamını oluşturur. Çalışanların örgütle olan ilişkisi sonucunda örgütte güven duygusu sağladığından dolayı bilgi ve tecrübe kazanırlar ve bu güvene dayalı bağlılıktan doğar. Örgütün ortaya çıkmasına neden olduğu başka bir faktör ve örgütsel bağlılığın etkisi işin kapsamı ve işin yapısıdır. Eğer iş çalışanlar için anlamlıysa ve toplum tarafından çok değerli görülüyorsa çalışanların örgüte bağlılık seviyesi daha yüksek olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 64).

Örgüt açısından bir başka faktör yönetim türüdür. Yönetim türü örgütsel değerlere ve amaçlara olan bağlılığı artırır. Üst yönetim, örgütsel kültüre ve değerlere

önem verirse verimlilik ve yenilik artar. Esnek ve katılıma dayalı yönetim türü bağlılığı pozitif yönde etkilerken, otokratik yönetim türü katılımı engelleyerek bağlılığa zarar verir (Meyer ve Allen, 1991). Liderlerin davranış ve uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini öne sürmüşlerdir (Dick ve Metcalfe, 2001: 115; Zangora, 2011: 16). Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanların ve dolayısıyla örgütü temsil eden liderler örgüte daha az bağlılık gösterirler. Yönetim uygulamaları ve örgüt sorunlarına katkı sağlayan ve çevrenin takdirini elde eden astlar, kişisel olarak tatmin hissinin oluşmasını sağlar. Bu durumda çalışanların örgütsel adanmışlığı artar.

2.2.3. Durumsal Faktörler

Brokner ve arkadaşlarına göre; bireylerin örgütün bir parçası olmadan önce sahip oldukları bağlılık eğilimi ve deneyimleri belirli bir ön bağlılık oluşturur. Örgüte yönelik yüksek seviyede ön bağlılık genellikle faydalıdır; fakat bazı durumlarda yüksek seviyede ön bağlılık gelecekte düşük bağlılığa sebep olabileceği belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık seviyesine yönelik bireylerin durumsal tepkilerini tahmin etmeye yönelik bu bağlamda iddia edilen ve hakkında konuşulan üç yaklaşım vardır. Bunlar: araçsal tahmin, asimilasyon tahmini, örgütsel adalet ve değer tahminidir (Brockner vd., 1992: 249).

2.2.3.1. Araçsal tahmin

Bu bireylere göre; temelde örgütün karşılanmasında ve istenilen sonuçların alınması (ödeme, gelişme, mantık yönetimi, insan davranışları gibi) ile ilgileniyorlar. Bireysel bağlılığın değişmesi, büyük ölçüde doğrudan ve açık olarak yapılan ön toplantılara dayanmaktadır. Önceki örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde çok az etkisi vardır (Abosrra, 2017: 49).

2.2.3.2. Asimilasyon tahmini

Bireyin önceki tutumları onları yönlendirir. Eğer bireyler önceki görüşlerini karşılama algılarıyla eşleştirmeyi denerlerse, önceki bağlılık seviyelerinin uygunluğu ve toplantıya verdikleri cevap arasında pozitif ilişki olmak zorundadır. Örneğin, örgüte daha az bağlılık gösteren çalışanlar örgütte adaletsizlikle karşılaşan çalışanlar olumsuz tepki gösterirken, örgüte daha fazla bağlılık gösteren çalışanlar söz konusu durumda aynı tepkiyi göstermezler. (Abosrra, 2017: 49).

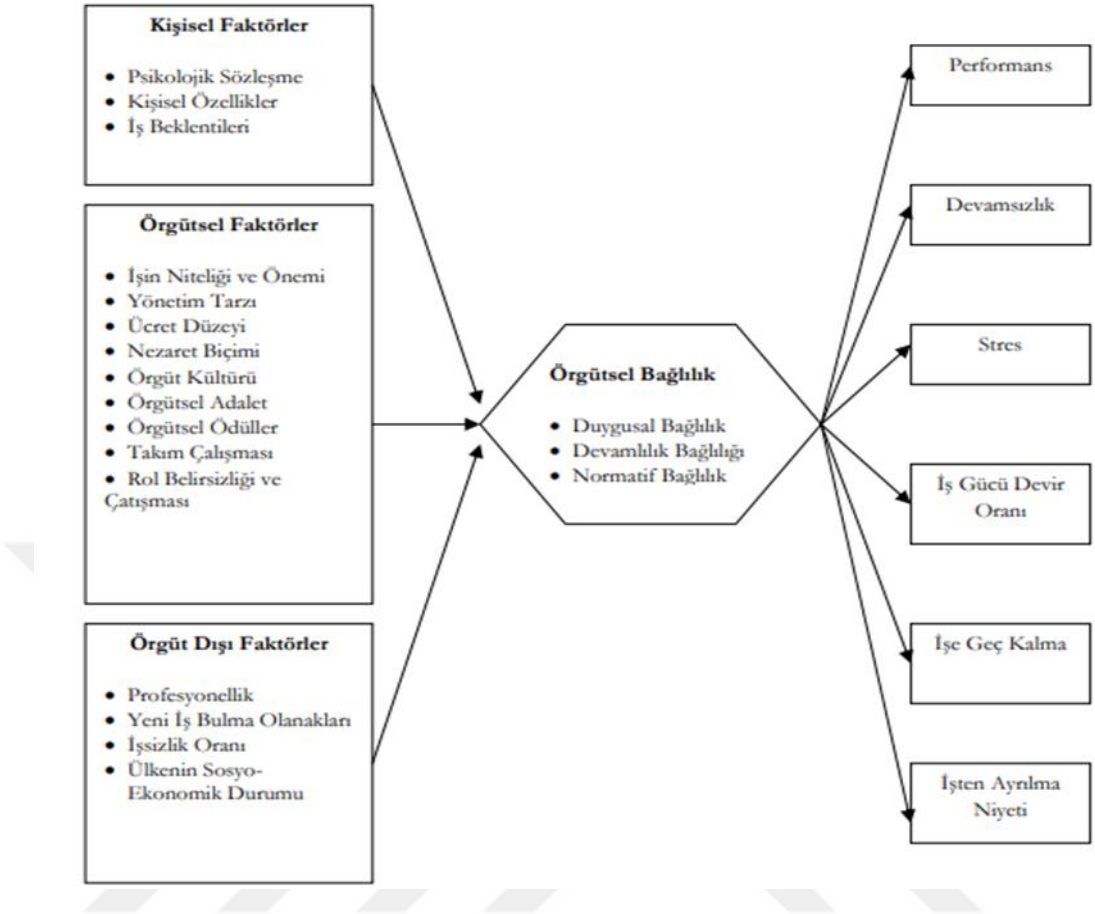
2.2.3.3. Örgütsel adalet ve değer tahmini

Bu yaklaşıma göre yüksek seviyede ön bağlılığa sahip olan bireyler örgütte adaletsiz davranışlarla karşılaştıklarını düşündüklerin de tepki gösterirler. Diğer taraftan uygun davranışlar görmek, bireylere asil ve saygılı bir şekilde davrandıklarını açıklar. Bu bireyin kimliğini ve değerlerini güçlendirir. Kaynakların adaletli dağıtımı, yönetim kararları, ödeme ve ilerlemenin sonuçlara nasıl yansıdığı, bu kararların nasıl alındığı hususunda çalışanların doğruluk algısını belirlemektir. Çalışanların adalet algısı örgütsel bağlılığı pozitif ya da negatif olarak etkiler (Abosrra, 2017: 50).

2.2.4. Diğer Faktörler

Bağlılık literatürü, örgütsel bağlılığı tanımlayan diğer faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş piyasası koşulları, iş deneyimi, kişisel ve örgütsel özellikler, çalışanların ihtiyaçları, değerler, örgütsel işletmelerin büyüklüğü, iş koşullarında iyileştirmeler, çalışanlara sunulacak imkânlar ve ödüller, örgütün büyüklüğü, örgüt içi bürokratikleşme, çalışanların kazançlarının seviyesi örnek olarak verilebilir. Bu faktörlerin çoğuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar var (Abosrra, 2017: 50).

Şekil 2.4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Yüceler, 2009: 450

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall örgütsel bağlılık seviyesi ve bu seviyelerin örgüt ve birey üzerinde pozitif ve negatif etkilerini araştırmıştır. Bu anlamda düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ve onların pozitif ve negatif sonuçları hakkında açıklamalarda bulunmuştur (Randall, 1987:465).

2.3.1. Düşük Seviye Bağlılık Sonuçları

Birey, onu örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilime sahip değildir. Düşük bağlılık seviyesi ya da devamlılık bağlılığı bireyin psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığı açıklar. Bu çalışanların düşük bağlılık seviyesine sahip olması nedeniyle, örgüt tarafında arzu edilmeyen çalışanlar olarak tanımlanabilir. Çünkü bu tip çalışanlar, sahip oldukları ilk fırsatta mevcut örgütlerden başka bir örgüte geçmeyi arzu etmektedirler. Örgüte yönelik düşük bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlar,

bireysel görevdeki çabalarda yetersiz oldukları için, grup bağlılığının sağlanmasında en az çabayı gösterirler. Bu nedenle, bu tür çalışanlar örgüt içerinde duygusal olmayan çalışanlar tanımlanmaktadır. Düşük seviyeli bağlılık; dedikodu, itiraz ve şikayetten dolayı örgütün adına zara geldiği için, örgütle ilgili olarak güvenlerini kaybeden bireyler, yeni durumlara adapte olamazlar ortaya çıkan geliri kaybederler (Sheldon, 1971:148).

2.3.2. Orta Seviye Bağlılık Sonuçları

Bireylerin güçlü deneyimlere sahip olduğu bağlılık seviyesidir; fakat örgüt ve bağlılığı bir bütün haline getirme tam olarak başarılamamıştır. Sosyal gruplarda sınırlı bağlılığa sahip bireylere bakarak bu bireyler çalışma sistemine kısmen bağlı kalabilecekleri söylenebilir. Orta bağlılık seviyesine sahip olan bireyin, örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını ve aktivitelerini kabul etmesine rağmen kendilerini tamamen bir örgütün parçası olarak hissedemezler. Bu bağlılık seviyesine sahip olan bireyler, örgütsel beklenti ve arzuları başarmaya yönelik çoğu zaman tutum ve davranışlar göstermelerine rağmen, kişisel değerler ve örgütsel beklentilerle karşı karşıya kalındığı durumlarda sorunlara çıkmasına sebep olurlar (Randall, 1987: 462).

Bu bağlılık seviyesinde birey, bireyin örgütte kalmayı düşünmesi ve örgütün gerçekten bireye ihtiyaç duyduğunun örgütün düşünmesi ya da minnet duygusu yapabilecek en iyi şeyi yapmak, bu değer yargıları kendisine ait izler üzerinde etkilidir. Orta derece örgütsel bağlılık seviyesinde, çalışanlar örgütte ya diğer örgütlerde muhtemelen deneyim kazanırlar. Ancak, çalışanlar örgütle bir bütün olamadı ya da tam bir örgütsel bağlılık oluşturamadılar. Örgüte yönelik orta seviyede bir bağlılık göstermek, topluma yönelik hissettiği sorumluluk ve örgüte yönelik gösterdiği sadakat arasında bir çatışmayla yüzleşirse, bu seviyedeki bağlılığın negatif sonuçları ortaya çıkar. Bu kararsızlık ve verimsizliğe yol açabilir (Randall, 1987:464).

2.3.3. Yüksek Seviye Bağlılık Sonuçları

Bireyler örgüte yönelik güçlü bir tutum ve eğilim gösterirler. Yüksek seviyede bağlılık, örgüt bir olmanın sonucu olarak hem birey hem de örgüt bakımından önemli sonuçları yansıtır. Yüksek bağlılık seviyesi örgütte kalmak ve örgüt için ekstra çaba göstermeye gönüllü olmak, örgütün amaç ve değerlerini benimsemek gibi tutum ve davranışları yönlendirir. Bu bağlılık seviyesi birey için meslekte başarı kazanmasını ve maaş tatmini sağlar, bunun yanında dış baskı grupları karşısında örgüte yönelik

yüksek seviyede bağlılığın devam etmesine izin verir. Çalışanlar, örgüte bağlı kaldıkları için bunun karşılığında örgüt çalışana otorite vererek ya da üst pozisyonlara getirerek onu ödüllendirir.

Bu bağlılık seviyesinde birey örgütle birleşir, amaç ve hedeflerini kabul eder, adli değerlerini benimser, kendisini adar ve ilişkilendirir. Bu bağlılık seviyesinde birey örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan tüm çabayı gösterir. Aynı zamanda, çalışan örgütte kalmak için yoğun bir arzu hisseder.

Allen ve Meyer'e göre, yüksek seviyede örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılığın) olmasının nedeni, çünkü bireyle örgütün değerleri arasında bir uzlaşma ortaya çıkıyor, bireyde duygusal bağ oluşuyor örgütün bir üyesi oldukları için memnun oluyorlar (Wiener, 1982: 423-424).

Bu çalışanların devamsızlıkları göz önüne alındığından, sağlık nedenleri dışında yüksek oranda devamsızlık görülmemektedir. Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüte birçok yarar sağlar. Bu faydalar arasında en önemlilerinden biri verimliliğin artmasıdır, malların ve hizmetlerin üretimin kalitesinin artması, örgütle etkili bir iletişimin sağlanması, çalışanların örgüte yönelik yüksek seviyede sadakat hissetmesidir. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık bazen örgüt için olumsuzda olabilir. Bunlar; örgütsl esnekliği azaltmak, geçmiş uygulamalara ve politikalara aşırı güven duymak ve sonuç olarak geleneksel uygulamaların yerleşmesine neden olmak (Randall, 1987:464).

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	Bireysel Pozitif Sonuç	Bireysel Negatif Sonuç	Örgütsel Pozitif Sonuç	Örgütsel Negatif Sonuç
Düşük Seviyede Bağlılık	Kişisel yaratıcılık, inovatiflik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki ilerleme ve terfi dedikodu, sonuçlu olarak ortaya çıkan personel maliyetleri, örgütten olası ihraç ve ayrılmalardan dolayı örgütteki dengelerin bozulması	Örgüt için yapılan dedikoduların örgüt için faydalı sonuçları,	Yüksek iş gücü transferi, işe yönelik gecikmelerin yaşanması, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte yönelik yasa dışı faaliyetlerin olması, çalışanların örgütte kalmaya gönülsüz olmaları
Ilımlı Bağlılık	Gelişmiş sahiplenme duygusu, güvenlik, verimlilik, sadakat hissi, kreatif işgörenler	Mesleki gelişme ve terfi için fırsatların sınırlandırılması	Örgütten ayrılma arzusunun azalması, yüksek iş tatmini, sınırlı iş gücü devri	Çalışanların örgütlerin talepleri ile örgüt dışındaki isteklerinin dengelenmesi, örgütsel etkinliğin azalması.
Yüksek Seviyede Bağlılık	Çalışanların mesleki gelişimi, örgüt içindeki olumlu bireysel davranışların ödüllendirilmesi, bireysel iş yapma tutkusu	Bireysel büyüme, İnovatiflik ve kreatifliğin hareket fırsatlarının sınırlandırılması, sosyal ve aile ilişkilerinde değişiklik, direnç ve gerilim oluşması	Güvenilir ve istikrarlı işgücü, çalışanların örgütsel faaliyetlerde yüksek miktarda üretimi kabul etmesi, yüksek seviyede rekabetin yaşanması ve örgütün hedeflerini karşılama sorumluluğu yerine getirebilmek için performans sergilemek	İnsan kaynaklarının yerine kullanılan, örgütsel esneklik, yenilikçilik, uyumlu politikalar ve süreçler, geçmişteki güven eksikliği, bundan dolayı üst kademedeki çalışanların örgüt adına illegal aktivitelerle meşgul olması

Kaynak: Randall, 1987: 462.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde örgütsel tükenmişlik kavramı ve örgütsel tükenmişliğin tanımı, örgütsel tükenmişlik modelleri, örgütsel tükenmişliği etkileyen faktörler, örgütsel tükenmişliğin belirtileri, örgütsel tükenmişliğin sonuçları, örgütsel tükenmişlikle mücadele yöntemleri konuları ele alınıp incelenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Otuz yılı aşkın süredir, araştırmacılar psikolojik ve sosyolojik deneyler tükenmenin neden ortaya çıktığını araştırdılar. Tükenmenin neden oluştuğu yaklaşık son 25 yıldır ortaya çıktı. İlk başta, tükenmişlikle ilgili araştırmalarda stres konusunun bir bölümü olarak ortaya çıktı ve daha sonra geniş örgütsel etkileşim yaklaşımına yönelik bireysel bakışlardan adım adım uzaklaşarak araştırma bulgularında kendine özgü bir konu haline geldi. Freudenberger, çalışanlar için tükenmişlik en önemli konu için olduğu için çalışanlara bu konuda sık sık güvence verildiğini açıklamıştır. Freudenberger, kişisel tükenmişliğin özelliklerini bezginlik, mutsuzluk ve depresyon meydana geldiğini dikkate almıştır. (Pearlman ve Hartman, 1982: 284).

1970'lerde mesleki stres üzerinde ilgi artırılmıştır ve Maslach ve Pines, Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştirilmesini de içeren bazı katkılarda bulunarak tükenmişlik araştırmasına devam etmiştir (Maslach ve Leiter, 1997: 177).

1980'lerde tükenmişlik; araçların gelişimi, araştırma bulguları ve çok sayıda makale bu alana artan destek vererek tam teşekküllü bir alan olarak olgunlaştı. Bu konu üzerine binlerce profesyonel makale sunulmuş ve kitap yayımlanmış (Chuo, 2003: 14).

2000'li yıllarda tükenmişlik araştırmaları, zaman zaman tükenmişliğe katkıda bulunan faktörleri inceleyerek ve zamanla meydana gelen bir süreç olarak tükenmişlik konusunda araştırma yapma eğilimi vardır. Bu hangi faktörlerin tükenmişliği hafifletebileceğini görme konusunda fırsat sağlar. Örgütler, stres ve tükenmişliğin etkisini gördükçe kurumsal sağlık programlarına daha fazla yatırım yapıyorlar (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501).

Tükenmişlik terimi değişen koşullara uygulanır; tükenmişlik yaygın tükenmenin yönüne değinmek için kullanılır, tükenmişlik fiziksel, duygusal, ruhsal, zihinsel, kişiler arası olabilir (Arı, 2011: 3).

Tükenmişliğin tanımını, çalışanlar arasında meydana gelen duygusal tükenmenin fiziksel sendromu, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak tanımlıyor (Moore, 2000: 141).

Tükenmişlik konusunda yapılan başka bir tanıma göre; stresli iş koşullarına yönelik kronik duygusal tepki olarak tanımlıyorlar (Brillhart, 2004: 302; Cordes ve Daugherty,1993: 565).

Tükenmişlik deneyimli çalışanlara daha yüksek iş yükü ve yaptığı bu işle ilgi sınırlı ödüllendirmeyi ile düşük iş performansı ve sağlıkla eşleştirildiğinden dolayı negatif kişisel ve örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır, bu yüzden tükenmişlik önemlidir. Tükenmişlik, devamsızlığı içeren işten geri çekilme, işe bırakmaya yönelik niyet etmek, düşük verimlilik, artan etkinlik, artan işgücü devri, azalan iş tatmini ve azalan örgütsel bağlılık ve bu yaşadığı tecrübeler sonucunda çalışanın tükenmişliği çalışma arkadaşları üzerinde negatif bir etki oluşturabilir (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001: 398).

Tükenmişlik; mesleki yardımda bulunan doktorlar, hemşire, terapist, polis memurları, öğretmenler ve sosyal çalışanlar kapsayan çalışanlar arasında oldukça sık bir şekilde görülür. Tükenmişlik, müşterilerle yoğun etkileşimden ve doğrudan ve sık sık yüksek seviyede uyarılmadan nedeniyle mesleki yardımda bulunanlar arasında sık sık ortaya çıkar. Duygusal gerginlik mesleki yardımda bulunan çalışanlarda yüksektir, çünkü onlar sürekli olarak insanlarla ve onların problemleriyle mücadele ederler (Cordes ve Dougherty, 1993: 566; Jackson ve Maslach, 1982: 64).

Tükenmişliğin nedenleri büyük ölçüde işten ve uzun çalışma saatlerini, yanlış yönlendirilen kariyer beklentileri ve diğer faktörlerden kaynaklanır (Tselabis vd., 2001: 69).

Birinci aşamadan başlayarak tükenmişliğin beş aşaması vardır, birinci aşama iş tatminsizliğidir. İkinci aşama, çalışanın durumunun kötüye gitmesinden işten çekilme ve iş tatminsizliği gibi çalışanların tükenmişlik sendromu vardır. Üçüncü aşamada problem ciddi bir duruma gelir ve çalışanın evde ve işte bütün dengesini

bozar. Dördüncü aşamada problem yaşamında baskın hale gelir ve beşinci aşamada çalışanlar kişisel yaşamlarında ve işlerinde iş yapamaz hale gelirler (Arı, 2011: 4).

Tükenmişlik kavramı, sağlık bakımı, sosyal iş ve öğretim gibi insan hizmetleri boyutunda ilk olarak gözden geçirildi. Tükenmişliğin en çok bilinen tanımlarından biri, belli bir kapasiteyle çalışan bireyler arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma meydana gelebilir (Maslach vd.,1996: 4).

İşletme yöneticileri, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar, satış elemanları, muhasebeciler ve diğer çalışanların mesleğe yönelik katkıda bulunmasının genel ifadesi, tükenmişlik bir çalışanın performansına yönelik kapasitesi hakkında şüphe oluştuğunda ve çalışanlardan birinin mesleki değerler hakkında bencil davranması durumu olarak tanımlanmıştır (Maslach vd.,1996: 20).

Tükenmişlik, insanların ne olduğu ve ne yapmaları gerektiği ayrımının göstergesidir. Bu değerlerin, itibarın, ruhun ve iradenin zayıflaması, insan ruhunun yıpranmasını temsil eder. İyileşmenin zor olduğu bireyi içine doğru çeken helezon zamanla, sürekli ve kademeli olarak yayılan hastalıktır (Korunka vd.,2010: 7).

En az bilinen; fakat en önemli tükenmişlik tanımı Brill tarafından ortaya konulmuştur. Brill; tükenmişlik aynı iş durumunda duygusal seviyeler ve yeterli performans değişebilir ve çevresel düzenlemeler ya da dışarda yardım almadan önceki seviyelerine yönelik iyileşemeyecek olan bireyler önemli psikopatoloji olmaksızın işle ilgili bireyin sinirlilik ve işlevsizlik durumuna istisnai bir aracılık olarak tanımlamıştır (Brill, 1984: 15).

Tükenmişliğin türleri 3'e ayrılır. Bunlar: duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdır.

-Duygusal Tükenmişlik: Maslach'a göre; bitkinleşmenin en değerli komponenti duygusal tükenmişliktir. Duygusal tükenmişlik konsepti, çalışanın hissi kaynakların bitmesi ve erkesinin azalması şeklinde ifade edilebilir. Duygusal tükenmişlik hisseden işgörenler hissi manada kendilerini mesleklerini gereği gibi icra edememektedirler. Çalışanlardan örgütsel ve bireysel yöndeki umutlarının duygusal tükenmişlikle direk bağlantısı bulunduğu bilinmektedir. İncelemeler, yoğun temasların uzun müddet sürdürülmesini gerektiren mesleklerde işgörenlerde gözlemlenen hissi bitkinliğin, sürekli aynı işi yapan işgörenlerde gözlemlenen hissi bitkinlikten daha çok olduğunu

ortaya koymuşlardır. Duygusal tükenmişlik işgörenin stresle mücadele etme hususundaki başarısına da bağlıdır. Meslek stresi aynı seviyede bulunmasına rağmen stresle mücadele etmede başarısız olan işgörenlerin hissi bitkinlik yaşama olasılıklarının daha çok olduğu anlaşılmaktadır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1-2).

Mesleki tükenme bu yönüyle, bireyler duyguların zedelenmesi ve enerji yetersizliğinden dolayı tükenmişlikle karşı karşıya gelirler. Duygusal tükenmişlik deneyimine sahip olan bireyler, geçmişte hizmet ettikleri insanlara yönelik daha az sorumluluk ve duyarlılık hissiyle sık sık karşılaşırlar. Bu, çalışana gelecekte işine dönme zorunluluğu olduğunun sürekli hatırlatılması durumunda çalışan önemli kaygıları olduğundan o kişiye yönelik sinir ve kızgınlık hissi beslemesiyle bağlantılı olarak ortaya çıkan durumdur (Leiter and Maslach 1988: 297).

-Duyarsızlaşma: Bir bireyin başkalarına yönelik davranışıyla yakından ilişkili olarak, duyarsızlaşma insanlıktan çıkan bireylerin ve duyarsız ve ilgisiz tutumlar, katı bir davranış gösteren, insanları hor gören, bencillikle ilgilenen bireylere yönelik önerilen negatif ve katı davranış şekillerinin meydana gelmesidir (Leiter and Maslach 1988: 297).

Duyarsızlaşma kişiler arası boyutlara değinir, dahası Daley tarafından duyarsızlaşma açıklanmıştır. Daley; tükenmişlik deneyimini kazanan bireylerin bazı kişisel özelliklerini listelemiştir. İlk olarak, duyarsızlaşan bireyler diğer insanlarla arasında katı bir sınır çizer onlarla iş ve özel hayatlarından kesinlikle konuşmayı istemedikleri için, ev ortamı ve iş yerlerinde meydana gelecek diyaloglardan kaçınmak için kendileriyle hizmet ettikleri alanlar arasında fiziksel bir mesafe koyarlar. Ek olarak, tükenmişlik hissine sahip olan çalışanlar duyarsızlaşmanın klasik davranışsal özelliği problemlerini çözmeye yönelik teşebbüslerinde her şeyin çözümü kitapta varmış gibi kitaba başvurmaya yönelik davranışlar sık olarak başvurdukları merciler olduklarını belirtir (Daley, 1979: 375).

-Düşük Kişisel Başarı: Basit bir şekilde ifade edilirse, düşük kişisel başarı hissini kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir (Maslach 2003: 190) ve kendileri hakkında haksız tutum ve yaptığı bir davranışı veya söylediği sözü reddetmek yönünde davranış geliştirirler, bu bireyler sık sık yetersiz, yeteneksiz ve hevessiz olduklarını hissederler. Bu seviyede, bir birey belirgin bir şekilde olumsuz bir öz değerlendirme yaşamakta, işlerinde hatta duygularında bir ilerleme ya da hatta

bir düşüş görememektedirler ve çevrelerinde hiçbir fark göremediklerinden dolayı harcanan her türlü çabayı beyhude olduğuna inanıyorlar (Leiter ve Maslach 1988: 297-298). Düşük kişisel başarının diğer özellikleri düşük moral, kişilerarası anlaşmazlık, düşük verimlilik, problemlerle mücadele etmede yetersizlik ve öz saygı azalmasını içerir (Demirci, 2018: 21-22).

Aynı şekilde tıp alanında da tükenmişlik şu şekilde tanımlanmaktadır: Kişisel başarının azalması müşteriler olan ilişkinin olumsuz değerlendirilmesi bu konuda fikir edinip karar verilmesine yönelik eğilimle bağlantılı olarak tanımlanmıştır Engelbrecht vd., 2009: 4).

Tükenmişlik konusu, stres ve iş doyumu konusuyla bağlantılıdır. Bundan dolayı bu bölümde stres ve iş doyumu konusu ele alınıp incelenecektir.

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan olaylara gösterilen fizyolojik ve psikolojik tepki stres olarak tanımlanmıştır. Basit bir ifadeyle stres, iş yerlerinde veya çevrede yer alan sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Stres, "organizmanın bedensel ve düşünsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan durumdur."

Başka bir ifade ile stres şöyle tanımlanabilir: "çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki". Bu tanım birey ile çevre arasındaki uyumun yetersizliğini gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. İnsanlar en çok çalışma ortamında stresle karşılaşırlar. Stres; aşırı ses, ışık, ısı çok fazla ya da çok az sorumluluk ve çok fazla ya da çok az denetim neticesinde ortaya çıkar. Bireyler, stresli ortamlara aynı tepkiyi göstermezler. İşi başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili bir gerilim motive ederken; diğer bir bireyin saldırganlık, işi yapmama gibi tepkiler göstermesine neden olabilir (Şimşek vd.,2016: 265).

Organizmanın; zararlı etkenlerinin sebep olduğu strese karşı tepkisine Genel Uyum Sendromu denir. Genel uyum sendromu; tehlike, direnme ve bitkinlikten oluşan üç aşamayı içermektedir. Tehlike evresinde en çok belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd.,2016: 265-266).

- Kalp atışı ve solunum artması
- Kasların gerginliğinin artması, kasılma ve eklem ağrıları

- Bitkinlik
- İştahsızlık veya çok yemek yeme görülebilir.
- Dururken, otururken, yürürken dengesizlik, sallanma
- Uyku problemleri
- Mide bağırsak sindirim bozukluğu
- Konuşma güçlüğü, az ya da çok konuşma
- Gürültü ve sese duyarlılık

Başlangıçtaki bu şokun ardından vücut, ikinci aşamaya geçer. Bu direnme aşamasıdır. Bu aşamada, organizma, oluşan herhangi bir yıkımı onarmaya çalışır. Eğer başarabilirse stresin fiziksel etkileri ortadan kalkar, aksi halde bireyde; kaygı düzeyinin yükselmesi, endişe, sinirlilik, karamsarlık, korku, isteksizlik, ilgisizlik gibi belirtiler devam eder. Direnç evresinde başarılı olmayan birey, son aşama olan bitkinlik aşamasında ise; dönüşü olmayan bir takım organik bozukluklarla karşılaşabilir. Baş ağrıları, ülser, yüksek kan basıncı bireyin bu aşamada karşılaştığı rahatsızlıklardandır. (Şimşek vd.,2016: 266).

İş doyumu, işgörenlerin mesleklerinden hissettikleri memnuniyetlerinin veya memnuniyetsizliklerini açıklayan iki uçlu terimdir. Mesleğinden doyum elde eden işgörenlerin mesleki tatmin seviyeleri yüksek, mesleklerinden doyum elde edemeyen işgörenlerin de mesleki tatmin seviyelerinin düşük olacağı tahmin edilmektedir. Yapılan tanıma göre; mesleki tatmin, işgörenin meslek ve işletmesi hakkında oluşan genel his, düşünce kalıpları üzerine fikir oluşturabilecek mühim parametrelerden bir tanesi olan işgörenin işletmesine ve mesleğine müteveccih tutumunu açıklamaktadır. Yapılan başka bir tanıma göre; mesleki tatmin işgörenlerin çalıştıkları görevler ve görevin çeşitli sonuçları üzerine hissettikleriyle alakalıdır. Bireylerin mesleklerini beğenmeleri (iş doyumu) ya da beğenmemeleri (iş doyumsuzluğu) da ihtiva eden bir terimdir.

Mesleki tatmin terimi sadece doyumun sağlanması değinmemektedir. Mesleki tatmin, işgörenin mesleğini ölçüp biçmesiyle oluşan memnuniyet ve memnuniyetsizlik hislerinin ve duygusunun tam olarak ele alıp incelemiştir. Zihinsel açıdan meslekten tatmin elde etmek, işgörenlerin fiziki ve psikolojik olarak iyi sağlıklı vaziyette bulunması anlamını gelmektedir. Mesleki tatmin terimi, pozitif bir noktaya değinmektedir: duygusal yönlü bir terim olup sadece hissedilebilir. Meslek, işgörenin

önem verdiği parametreleri ne miktarda temin ediyor işgörenin mesleğinden duyacağı doyum da o miktarda artacaktır. Bu nedenle, işgörenin mesleki tatmin seviyesinin değişik olması da normal bir sonuçtur. Umutların işgören arasında değişmesi kaçınılmazdır. İşletmelerde algılanan gerginliğin mesleki tatmin sağlanamamasının hem sebebi hem de sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Bu vaziyet mesleki tatminsizliğin sebebi veya sonucu olarak çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40).

Mesleki tatmin elde edemeyen işgörenler, işletmelerinde harcadıkları vaktin katlanılabilir olması için işe gelmemenin yanında çeşitli reaksiyonlar da oluşturabilirler. Bunların arasında, işletmelerde harcanan vakit özel görevler için harcamak, uzun dinlenme süreleri vermek, görev yapmaksızın çalışır görünmek, meslek arkadaşlarıyla değersiz konular üzerine muhabbet etmek, görevin gecikmesine neden olmak, kaideleri maksatlı olarak görmemezlikten gelerek yetkiye karşı gelmek, meslek arkadaşlarına ve üst mevkide bulunan çalışanlara yönelik agresif davranışlar göstermek, intikam almak, dişe diş göze göz hareket etmek gösterilebilir. Çalışanların bu reaksiyonların birini veya birkaçını seçmelerinde bireysel mazileri, takım normları, kişisel özellikleri, işletmeleri, politikaları gibi parametreler tesirlidir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42).

3.1. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri

Fredenberger'in örgütsel tükenmişlik modeli, Edelwich ve Brodsky'nin örgütsel tükenmişlik modeli, Pines'in örgütsel tükenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman'ın örgütsel tükenmişlik modeli, Golembiewsky'nin örgütsel tükenmişlik modeli, Meier'in örgütsel tükenmişlik modeli, Chernis'in örgütsel tükenmişlik modeli, Suran ve Sheridan'ın örgütsel tükenmişlik modeli, Maslach'ın örgütsel tükenmişlik modelidir.

3.1.1. Fredenberger'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Freudenberger, tükenmişlik kavramını kullanan ilk kişi olarak tanınmıştır. O, kaynak ya da güç, enerji üzerinde yoğun talep oluşturarak tüketmek, yıpratmak ya da başarısız olmak sözlükten bu tanımı elde etmiştir. Çalışan hangi sebeple olursa olsun tükendiği zaman tam olarak ne oluyor. O, tıp kültüründen bu kavramı kabul etti ve tükenmişliği araştırmaya yönelik klinik araştırmalarda kullandı. O bezgin, mutsuz, ve ümitsizliği içeren tükenmiş bireylerin özelliklerini kaydetti. O, tükenmeyi enerjinin

erimesi ve bitmesi olarak ifade etmiştir. İç kaynaklar ve mekanizmayla mücadele edebilmek, birinin enerjisini tüketmek için dışardan zorla dayatılan ya da kendiliğinden oluşabilen yoğun taleplerin tükenmesidir. Bu, bireyin motivasyon, tutum ve davranışını nihayetinde etkileyebilen ve aşırı stres yüküyle eşleştirilen durumun hissedilmesidir (Freudenberger ve Richelson, 1980: 9).

Freudenberger, ilişkiler ve aktiviteler, dışardan sağlanan faydaların azalması ile aşırı iş yükü aşırı ihtiyaç duyulan insanlarla duygusal olarak çalışmayı talep etmesinden dolayı, tükenme, bitkinlik, uyku bozukluğu, çeşitli ruhsal şikayetler, öfke, kızgınlık, kin, sinir, şüphecilik, üzüntü, ideallerin kaybolması, risk almak, psikoaktif maddelerin kullanımı, istifa etmek, depresyon, başarısızlık hissi, can sıkıntısı gibi birçok tükenmişlik işaretinin olduğunu belirtti. Onun önerileri tükenmişliğin tedavisi ve engellenmesi için hem bireysel seviyede hem de örgütsel seviyede koruma, eğitim, motivasyonun incelenmesi ve özlem, fonksiyonların rotasyonu ya da görev vermek, vardiya üzerinde sınırlama ve aşırı iş yükü, boş zamanın kullanımı ve kişisel ihtiyaçlar için zaman kalmaması, grup bağlılığı ve destek, iletişim, kendi kendine yardım eğitimi, kendini geliştirme, fiziksel egzersiz ve izin kullanımını amaçlamıştır (Freudenberger, 1974: 159-166).

Freudenberger; sosyal çalışanlara, ruh sağlığı çalışanlarına, iletişim gönüllülerine ve hemşirelere tükenmişlik konusunda diğer işlerde çalışanlara göre daha hassas olmaları gerektiği konusuna işaret etmiştir. Böylece sonradan yapılan tükenmişlik çalışmalarının çoğu öğretim mesleğini içeren bakım hizmeti veren insanlar üzerine odaklanmıştır.

3.1.2. Edelwich ve Brodsky'nin Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky, özellikle kariyerinin başlangıcından itibaren takip ettiği iş tükenmişliğinin beş gelişimsel aşama dizisini açıkladı (Dimitrios ve Konstantinos, 2014: 47-48; Saukupova, 2016: 27).

-Coşku: Çalışan kariyerine coşkuyla başlar. Çalışan iş sahasına girdiğinde yüksek hedefler ve çoğu zaman gerçekçi olmayan beklentilere sahiptirler. Bu aşamada çalışan; işinde aşırı çaba sarf eder, zamanını ve ruhunu ayırır ayrıca müşterileriyle ilişkilerin geliştirilmesinde aşırı gayret gösterir. Fakat çalışanın yaptığı işte ürettikleri

beklentileri karşılamıyor ve çalışan hayal kırıklığına uğramış hissediyor. Çalışan böylelikle tükenmişlik yolunda adım atmaya başlamış olur.

-Şüphe ve Durgunluk: Daha sonra ikinci aşamaya, şüpheye ve hareketsizliğe geçer. Çalışan yaptığı iş aracılığıyla beklentileri karşılayamadığı için iş inancı ve beklentileri boşa çıkmış oluyor. Çalışan pozitif sonuçlara bakmadan kendini başarısızlıkla suçluyor ve mesleğiyle yönelik daha çok çaba sarf etmeye çalışıyor. Bu adım adım iş ilgili sorular açıklığa kavuşturuluyor; fakat beklentiler henüz gerçekleştirilmemiştir.

-Hayal Kırıklığı ve Hüsran: Şüphe ve hareketsizlik, hayal kırıklığı ve hüsran tarafından takip edilir. Çalışanların işin tamamlanması boyunca gösterdiği çabaların hüsranla sonuçlanması ve bu da çalışanın cesaretinin kırılması ve hüsrana yol açtığı görüyorlar. Bu çıkılmaz durumdan kaçmak için stresin kaynağını bulmaları gerekiyor ya beklentilerin gözden geçirilmesi ya da bu iş alanından ayrılmaları gerekiyor.

-Apati: İş yönelik tükenmişliğin son aşaması apati olarak açıklanır, mesleğinin sebep olduğu hayal kırıklığı ve hüsranla mücadele etmeye çalışırken çalışanlar diğerlerine yönelik sorumluluk almaktan kaçınırlar. Esas olarak, kendi görevlerine çok az enerji harcadıkları için müşterilerin ihtiyaçlarını göz ardı ediyorlar, onlara yönelik yetersizlik hissini kapatmak istemelerinden ve finansal nedenlerden dolayı çalışmaya devam ediyorlar.

-Tükenmişlik: Sendromun son aşmasıdır. İş hissi kendi yaşama hissinin ve kendi öneminin birleşiminden oluşur. Son aşamada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve olumsuzluklar meydana gelir. Bir taraftan para kazanmak gereklidir diğer taraftan da işe yönelik nefret meydana gelmiştir. Bu birey için içinden çıkılmaz bir durumdur. Mümkünse tek çözüm iş değişikliğidir.

3.1.3. Pines'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Pines ve meslektaşları duygusal olarak zorlu durumlara yönelik uzun süre maruz kalmalarından dolayı fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme olarak meslekte tükenmeyi açıklıyorlar. Tükenmişlik sendromu uygulaması siyasi çatışmalar ve aile ilişkileri gibi alanları incelemesine rağmen onlar tükenmişlik sendromu uygulamasına bir sınırlama getiremiyorlar ve olduğu gibi öneriyorlar. Pines uygulamasının tükenmişlik ölçeği ile değerlendirilmesinde tükenmişlik sendromunun orijinal vizyonundan çıkarılan umutsuzluk, ümitsizlik ve düşük özgüven belirtilerinin

tekrardan ortaya çıkması ve Pines toplam puan verilen bir ölçekle değerlendirilen bir boyutlu tükenmişlik kavramıyla karşı karşıya geliyorlar (Pines ve Aronson, 1988).

Pines, ilk ortaklarından Maslach ile kronik günlük stresle mücadele etmenin sonucunda oluşan fiziksel, duygusal, zihinsel tükenmişlik durumu açıkladıkları gibi hem tükenmişliğin hem de bezginliğin özelliklerini de açıkladılar; yine de Pines onların her birinin kökeni ayırt etti. Pines'in modelinin ana fikri mesleki teşvik sağlamaya yönelik en iyi yol iş çevresinin ve yapısının değiştirilmesidir ve personel devri ve tükenmeyle mücadele etmektir (Pines, vd., 1981).

Pines tükenmişlik modeli kökü Frederick Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre; iş çevresinin hem motivasyon hem de hijyen faktörleri çalışanların moralini ve motivasyonunu etkileyen faktör olarak düşünülür. Bu modele göre; tükenmişlik örgütsel seviyede etkili bir şekilde azaltılmıştır. Tükenmişliğin etkisinin eğilimi ve özellikleri bireysel özellikler taşımasına rağmen, bu model tükenmişliğin önemli çevresel bileşene sahip olduğunu belirtir. Bu modele göre; örgütsel seviyede müdahale pozitif çalışma özelliklerini artırabilir ve negatif çalışma özelliklerini azaltabilir (Pines ve Aronson, 1988).

Bu model ne tamamen destekleyici ne de strese neden olan şeyi tamamen yasaklayıcı bir iş ortamıdır. Bu model, tükenmişliğin oluşması olasılığı ile bu elemanlar ile arasında dengenin kurulması belirtilenlere bağlı olarak değişecektir. Tükenmişliği yaşama derecesi bireysel farklılıklara göre değişeceğini açıklamışlardır.

Pines'ın paradigmasında tükenmişlik çalışanları hissi manada devamlı olarak tüketen çevrelerin çalışanlar üstünde meydana getirdiği fiziki, hissi ve zihni yorgunluk durumu olarak ifade edilmektedir. Pines modeline göre; tükenmişlik üç şekilde ortaya çıkabilir: Fiziki boyutunda çalışanın erke kaybı, tükenmişlik semptomları, yorgunluk durumu bahis mevzusu olmaktadır. Hissi boyutunda duygusal olarak yorgunluk hali, ümitsizlik, biçare hali görülmektedir. Zihni yorgunluk boyutunda çalışanın kendine ve icra ettiği göreve yönelik olumsuz davranış göstermesi söz konusu olabilmektedir. (Dalkılıç, 2014: 44).

3.1.4. Pearlman ve Hartman'ın Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman kapsamlı bir model ile tükenmişliğin gelişimini kuramsallaştırmaya teşebbüs eden başlangıçta çok az kişi arasındadırlar. Onlar,

1980'li yılların başlarında tükenmişliği açıklamaya yönelik bir iş modeli oluşturdular. Bu model daha sonraki çalışmalarda uygulanan ve uygulanması teklif edilen bir model olmuştur. Bu işlem modeli çalışma ortamında sınırlamaları, kısıtlamaları, talepleri ve kişisel kaynaklar, çalışanların bireysel ihtiyaçları arasındaki işlemin sonucunda tükenmişlik ve stresi kavramsallaştırdı. Örgütsel ya da kişisel algılanan kaynaklar ile algılanan talepler arasında önemli bir tutarsızlık meydana geldiği zaman muhtemelen tükenmişlik oluşur (Pearlman ve Hartman, 1982: 284).

Tükenmişlik tanımının literatürde ilk kapsamlı incelenmesinde, Pearlman ve Hartman tükenmişlik tanımlarının bir listesini çeşitli kaynaklardan seçip topladılar. Birbirini takip eden tanımlarda; başarısız olmak, yıpranmak ve bitkin olmak; yaratıcılığı kaybetmek, kişinin işi için bağlılık kaybı; müşterilere, aynı işletmede ortak iş yaptığı kişilere ve işe yönelik yabancılaşma; başarılı bir şekilde birbirini takip eden kronik kasılmalara yönelik tepki oluşturmak ve kendine ve müşterilere yönelik uygunsuz davranışlarda bulunmak rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkilendirilmiştir. Pearlman ve Hartman'ın meta analizinde görünüşe göre tükenmişliğin oluşumunun tek bir açık tanımı yoktur. Tükenmişliğin bazı tanımları ya tek boyutlu ya da çok boyutlu belirtilerle ilgilidir; diğer tanımlar tek belirti ve sonuçları; fakat diğerleri sebepleri, belirtileri ve sonuçları içerir.

Bu model, tükenmişliğin kişisel deneyim ve kişisel etkinin sosyal ve mesleki değişkenleri ele almaktadır. Soysal boyut servis alıcıları; onların sayıları, problemleri ve ilişkileri; ortak iş yaptığı kişiler; iş ilişkileri, paylaşılan boş zaman ve destek; ve denetçiler ve yöneticiler; geri besleme, ödüllendirme ve destekleme gibi değişkenlere değinir. Bu değişkenler, hizmet sağlayıcılarına yönelik hem ödüllendirme hem de talep ile sık sık direk olarak ilişkilendirilir. örgüt boyutu, kırtasiyecilik, evrak işleri gibi bürokratik değişkenleri içerir ve iletişim ve yönetim boyutu, kurallar ve düzenlemeler, katılım, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi değişkenleri içerir (Arı, 2011: 8).

3.1.5. Golembiewsky'nin Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Bu model, Maslach'ın modeline duyarsızlaşama, kişisel başarı ve duygusal tükenmişliğe dayanmaktadır. Tükenmişliğin sekiz aşamasında karşısında büyük nüfustan mevcut normlar kişi başına her bir boyut üzerinde bu skorlar düşük ya da yüksek olarak kodlandıktan sonra Maslach Tükenmişlik Envanterinde verdiği yanıtlara dayalı olarak birey her üç boyut üzerinden belirli puanlar elde eder.

Munzenriden, sekiz aşamanın süreklilik içinde yapı içerinde tükenmişliğin aşamalarında birbirini izleyen model önerdi. Maslach yaklaşımının aksine Golembiewsky üç boyuttan her birine eşit önem vermedi. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin başlangıç aşaması olarak görülür ve hem duygusal tükenmenin en ciddi durumlara ulaşmasının sağlaması hem de daha fazla ilerledikçe daha fazla üretim ile kişisel başarının azaltılmasına yönelik bir öncü olarak düşünülür. Detaylı olarak açıklanırsa, Maslach Tükenmiş Envanteri skorlarına dayalı olarak birey bu sekiz aşamadan birine yerleştirilir. Bireyler, birinci aşamada insanlara değer verme eğilimindedirler, işleri üzerinde onların en iyiyi yaptığını toplumsal olarak kayda değer olarak görme eğilimindedirler ve ek olarak stres faktörleriyle mücadele etmek için görevlendirilmişlerdir. Aksine bireyler aşama sekize yerleşmişlerse onlar kendilerini diğer insanlardan uzak tutarlar, bilgileri ve sosyal destekleri yetersizdir, yaptıkları işle ilgili psikolojik olarak ödüllendirilmeyeceklerine inanırlar ve yeni stresle mücadele etmeleri olanaksızdır. Leiter'ın görüşü Golembiewsky'in yaklaşımı sağlam deneysel desteğe sahip değildir; Leiter Golembiewsky'nin aşamaları ikiye bölme yöntemini sorguluyor ve sürekli ölçekleri ikiye bölme süreci tamamen eleştirmektedir (Sharma, 2007: 27).

Golembiewski paradigmasında proses duyarsızlaşmayla ortaya çıkar. Duyarsızlaşma bireyin mesleğine ilişkin başarıma akseder ve muvaffakiyet bağlı değerlendirmelerini tesir ederek bireysel muvaffakiyette azalma duygusuna sebep olur. Bir sonraki basamakta ise kişinin hissi tükenmişlik hissetmesi ile sona erer Golembiewski'nin paradigmasına göre duyarsızlaşma, bireyin muvaffakiyette azalma duygusunun, bireysel muvaffakiyette azalma duygusu da hissi tükenmenin sebebidir (Sağlam Arı ve Çına Bal 2008: 134-135).

3.1.6. Meier'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Meier, Bandura'nın öz yeterlilik modeli üzerinde oluşturduğu modeli sunmuştur, tükenmişliğe etkileşimci bir bakış açısıyla değerlendirerek tükenmişliğin yalnızca örgütsel faktörlerin sonucunda oluşmadığı bundan ziyade çevre ve bireysel faktör arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluştuğu açıklamıştır. Tükenmişlik, değerli güçlendirmenin, kontrol edilebilir çıktıların ya da kişisel yeteneğin yetersizliğinden dolayı birey çok az ödüllendirme ve kayda değer cezalandırma bekleme durumu olarak tanımlanabilir. Tükenmişliğin dört temel ögesi şunlardır:

pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri, bağlamsal işleme süreci olarak dört temel ögesi vardır. Detaylı olarak açıklanacak olursa; pozitif ödüllendirme ve takviye alma ümidinin çok az olması, düşük beklentilere sahip olmak ve bireyin tekrarlayan iş deneyimlerinden dolayı tükenmişlik meydana gelir. Bunun yanı sıra takviyeler üzerinde kontrol gücü uygulamadıklarını bununla birlikte iş çevresi tarafından sunulan cezalandırmaya yönelik yüksek beklentilerin oluşması, birey varolan takviye üzerinde kontrolünün yetersiz olduğunu hisseder. Sonraki araştırmalarda bu model çok fazla destek almamıştır (Sharma, 2007: 26).

Meier'ın örgütsel tükenmişlik yaklaşımında, kognitif ve tutumsal yönleri belirtmeyi amaçlamıştır. Bunun yanı sıra, bitkinliğin bir gerginlik süreci oluştuğunu, daha sonra yapılan araştırmalarda devam eden psikolojik adımları içerdiğini ve zamanla meydana geldiğini açıklamaktadır (Demir, 2010: 187).

3.1.7. Chernis'in Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Chernis'e göre; tükenmişlik tek bir olaydan ziyade birbirini takip eden üç aşamalı bir süreçtir (Dimitrios ve Konstantinos, 2014: 48).

-İş Stresi Aşaması: Bu mevcut kaynaklar ile ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki bozulmadır. İş yerinde artan talep ve kişisel amaçların, uygun davranışların tatminine yönelik mevcut kaynaklar yetersiz olduğu zaman oluşan dış çevrede ve iç çevrede çalışanlarda bu bozulmanın sonucunda iş stresi veya tükenmişlik meydana gelir. Bu dengesizlik, herhangi bir çalışanın mutlaka iş tükenmişliğine yol açmaksızın meydana gelebilir.

-Tükenmişlik Aşaması: Bu önceki oluşan dengesizliğe duygusal bir tepkidir, stres, yorgunluk, can sıkıntısı, ilgi eksikliği, apati duygusal tükenme şeklinin kendi göstergelerindedir. Mesleki sağlık bakım hizmetleri tarafından karşılaşılan olaylar ve çoğunlukla bu olaylara yönelik dikkatler bürokratik bakış açısıyla yönlendirilirken çalışanların tükenmişlik kaynağı iş yerleridir. Çalışanlar, sürekli gerilim durumda oldukları için uygun bir şekilde davranmayı başaramazlar, bu da kızgınlık ve istifaya sebep olur.

-Son Savunma Aşaması: Bu aşamada, müşterileri ve meslektaşları hakkında ilgisizlik ve alaycılık ifade ediyor ve çalışanlar işlerini yavaş yavaş duygusal yönden azaltıyor, çalışanların tutum ve davranışlarında değişikliklerin olduğu aşamadır. Bu

değişiklikler, çalışanların mesleki hayatta kalma olanağı umuduyla gerçekleşen, fiziksel ve psikolojik sonuçlarının azalmasına katkıda bulunur.

Diğer her hangi bir teoristten daha büyük derece, Chernis 1960 yıllarda hızlı sosyal değişikliklerin yaşandığı ve geçmiş 150 yıl boyunca toplumların gerilemesi gibi böyle kültürel ve tarihi faktörlerin rollünün tükenmiş kavramını açığa kavuşturdu. Bu faktörler, Chernis'e göre; insan hizmetleri üzerinde siyasi baskı, araştırma ve dış taleplerin artmasına sebep oldu; böyle örgütlere desteği ve halkın güvenini azalttı; gerçekçi olmayan değişim beklentileri (iş aracılığıyla kendini gerçekleştirme, toplumu dönüştürme gibi), kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına, acıya ve umutsuzluk hissine yol açtı; ve mesleki hüner (meslek mensupları büyüleyici ya da kahramandır) insan hizmetleri işleriyle ilgili kamuoyunun, yöneticilerin, denetçilerin ve çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerini teşvik eder (Chernis, 1980).

3.1.8. Suran ve Sheridan'ın Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın örgütsel tükenmişlik modeline göre; izlenim ve tecrübelere dayalı bir paradigma olup, Ericson'un ortaya koyduğu kişilik gelişimi teorisine dayanarak Suran ve Sheridan'ın modeli açıklanmıştır. Erken yaşlarda ve orta yetişkinlik çağlarında boyunca büyüme açısından mümasil özellikler gösteren dört aşama ayrıntılı bir şekilde araştırılması hususunda teşebbüste bulunan paradigmadaki ilk aşama; kimlik rol karmaşasıdır, ikinci aşama; yeterlilik ve yetersizlik aşaması, üçüncü aşama; verimlilik durgunluk aşaması ve dördüncü aşama yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı aşamasıdır. Her bir aşama, tükenmişliğin oluşumuna etki eden yaşam tarzını kapsamaktadır. Suran ve Sheridan'a modeline göre tükenmişlik, her aşamada meydana gelme olasılığı bulunan ikileme düşmelerin tatmin edilememesi ile meydana gelmektedir (Güven ve Sezici, 2016: 115). Bu aşamalar aşağıda incelenmiştir (İbrahimağaoğlu, 2013: 25-27).

-Kimlik Rol Karmaşası Aşaması: Bireyin lise son sınıfta ve üniversiteye başladığı yıllarda mesleki ilerlemelerle ilgili hususların etkili bir şekilde özen gösterilmesi gerekmektedir. Bireysel ve mesleki hüviyet rollerinin ortaya çıktığı çağlarda, ruhsal gelişim bakımından önemli bir zamandır. Bu periyotta ego hüviyeti ve belirsizliği arasında ikilemlerin tutarlılığı, meslek seçimi ile meslek ve kişisel hedeflerin oluşmasında önem kazanmaktadır. Anne ve babalar, aile ve aynı yaşta olanlar, destek verme, bireyleri yönlendirmelerinde, kendisine hürmet edilmesi hususlarında değerli

referanslar sağlamaktadır. Temel problem, nasıl bir meslek sahibi olacağım sualini kapsamaktadır. Bu sualin cevabı, meslek seçimi tarafına ve meslek basamaklarında kişiye rehberlik yapan ilk hislere dayanmaktadır. Mesleki ilerlemenin anlamlı ifade edecek bir yolla tamamlanmamış olması, ilerde kişiyi rol belirsizliği ile karşılaşmasına yol açmaktadır. Bireyin gelişiminde eğitim ihtiyaçları dengelenemediği vakit, bireyin şahsiyeti kişisel ve mesleksel olarak bir birini tamamlayamamaktadır. Böylelikle, kişilerde tükenmişlik hissi meydana gelmektedir. Benlik, tüm şahsiyetimle ben kimim sualine cevap verebilme sürecidir.

-Yeterlilik ve Yetersizlik Aşaması: Meslek sahibinin benlik arayışı süreci, kişinin mesleğindeki kifayet hissinin oluşması ve bireysel, toplumsal hayatını tesirli bir biçimde meydana getirmesi ile ifade edilmektedir. BU süreçte kişi yeteneklerini artırarak özgürleşmektedir. Tecrübe esnasında kişi, insanların gözünde mesleki kimlik oluşturur ve bunu yerine getirirken de hissedilen endişe azalmaya başlar. Bunu gerçekleştirdikten sonra kişi yerine getirdiğim görevde ne kadar başarılım? Sorusu akla gelir. Bu soruya bulanabilecek en iyi çözüm, bireyin kendisini aynı görevi yerine getiren kişilerle kıyaslamak veya birkaç sene sonra kendi hangi kademede görmeye çalıştığını ortaya koymaktır. Kişinin kendini başkalarıyla karşılaştırması çoğu meslek sahibinin yaptığı kadar bende bu işi yapabilirim ya da ben onlardan bu mesleği daha başarılı bir şekilde yapabilirim duygusuna neden olmaktadır. Bu çağ kişin yirmili yaşlarına girdiği zaman meydana gelmektedir. Bu tarz bir kıyaslamanın neticesinde, birey şahsi kıyafetsizlik ve mesleki kompleks duygusu ile karşı karşıya gelmektedir. Kifayet ise, bireyin yapmayı düşündüğü meslekte kendini kıymetli algılamayı öğrenme süreci olarak ifade edilebilir.

-Verimlilik ve Durgunluk Aşaması: Çıraklığın sona ermesiyle, tecrübe sahibi kişi, sistemden bağımsız hale gelmekte ve iş prosesi başlamaktadır. Bu proses kişinin otuzlu yaşlara girmesiyle başlayan ve kişinin otuzlu yaşların sonuna gelinceye kadar devam eden bir süreç olduğu ifade edilmektedir. İlk kararların alındığı çalışma yeri ve şekli ufak bir okulda mı, yoksa büyük bir enstitüde mi görev yapmak istiyor; sadece bir hekim mi olmak istiyor yoksa üniversitede görevli mi olmayı istiyor? karar vermeyi kapsamaktadır. Özel ilişki, meyil ve yetenekler daha belirgin hale gelmektedir. Yetenekler belirli bir alanda oluşmakta ve bunların bir tanesi bir alana yönelik yetenek ve alaka daha belirginleşmektedir. Bu noktada tecrübeli bir kişi, kariyerin gayesini ilk defa istintak etmektedir. Bu husus evlenme ve bir çocuğunun olmasını tehir eden

kişiler için oldukça zor bir süreçtir. Kariyer ve bireysel bahtiyarlık ilişkisi araştırılır ve belki de mesuliyeti tercih etme gereksinimi ortaya çıkmış olabilir. Bu vaziyet, bir çocuğa sahip olmayı istemekle, kariyerini erteleme ikilemini yaşayan bayanlar için oldukça zor bir süreçtir. Ürün vermeye müteveccih sağlam bir arzunun ve meydana gelmesi mahsullere akıtılacak yoğun sevginin oluşmadığı durumda, hareketsizlik hissi ön plana geçecektir. Bu adım meslek sahibinin odaklandığı ve meydana getirici olduğu bir adımdır. Fakat meslek sahibinin tarz ve ilgi oluşturamaması, amaçsızlık ve gayesizlik meydana gelmektedir. Kabiliyetleri kreatif olarak uygulanabilecek bir ortam bulunamayınca, daha önce kazanılan başarılar da kişiye anlamlı gelebilmektedir. Birey ne yapacağını bilemediği bir duruma gelebilmektedir. Yapılacakların tamamı bu kadar mıymış? hissi baskın hale gelince tükenmişlik duygusu kaçınılmaz son olarak ortaya çıkmaktadır. Rantabilite ise, kreatif olmayı, kişinin kendini açıkça ifade etmesini ve bu şekilde davranışta bulunmayı öğrenme sürecidir. Çoğunlukla, rantabilite de bir azalma meydana gelmektedir.

-Yeniden Oluşturma ve Hayal Kırıklığı Aşaması: Orta yaşlardan ve otuzlu yaşlardan sonra, orta yaş ve kırklı yaşların sonuna kadar devam eden zaman kişinin erken yaptığı seçimlerini istintak ettiği bir çağdır. Kişinin mesleğiyle ilgili tatminsizliği de bulunabilir. Kişi, kabiliyetlerini değerlendirdikten yıllar sonra, yaptığı işten sıkılma ve büyük olasılıkla tükenmişlik duygusu meydana gelmektedir. Stres, ruhsal gerilim, bitkinlik kişinin yaşamında baskın hale gelmektedir. Bu çağda kırılma ve ölüm hissi baskın olmaktadır. Bireyin, hayatının hedefine erişememiş olduğunu anladığı; fakat yapılan hataları telafi etmek ve tekrardan harekete geçmek için bundan sonra çok geç kalındığını anlamak hayal kırıklığı hissini anlatır. Orta yaşta meydana gelen kişinin işiyle alakalı hayal kırıklığı hissi, işinin hedeflerini tekrardan tanımlayıp muvaffakiyet arzusunu yeniden ele almada pozitif bir ikaz eden görevini de yerine getirmiş olabilir. Yeniden oluşturma, bireyin kişisel ve mesleki hayatında olmayı arzu ettiği kişi olabilmesi için bilinmeyen bir sebep ortaya çıkarma sürecidir. Bu paradigma kişinin elli yaşına gelinceye kadar meydana gelen tükenmişlik durumu incelenmiştir, tükenme duygusunun kişinin ilerleyen yaşlarda da meydana gelebileceği ifade edilmiştir; fakat bu vaziyet aşama olarak ele alınıp incelenmemiştir.

3.1.9. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Sosyal psikolog Maslach, önde gelen tükenmişlik araştırması yönetim bilimcisidir. Tükenmişliğin en yaygın tanımı Maslach ve Jackson'a aittir. Üç bileşenli

model, iş tükenmişliğini duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olarak tanımlar. Maslach Pines ile daha sonra da Jackson ile işbirliği içerisinde teorik ve deneysel çalışmasını yürütüyor (Pines ve Maslach 1980; Maslach ve Jackson, 1982). Maslach Tükenmişlik Envanterinin gelişmesine neden oluyor ve sosyal psikologların bakış açısıyla tükenmişlik daha gelişmiş bir kavramdır.

Maslach, tükenmişliği ortak iş yapan bireyler arasında meydana gelen azalan kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme sendromu olarak tanımlıyor. Görünürde tükenmişlik problemi ve sıkıntıları (duygusal aşırı yüklenme durumunda ardı ardına yaşanan duygusal tükenmeler) olan diğer kişilerin kronik duygusal kasılmalarına yönelik bir cevap vermek için yoğun olarak mücadele etme, Maslach, tükenmişliğin, kişilerarası gerginlik, meslekle ilgili durumsal kaynaklar bakımından değiştirmede ve anlaşmada en iyi olduğunu vurguladı.

Bundan dolayı, Maslach protokol tarafından sınırlamalar, ayarlar, amaçlar ve görev ya da tükenmişlik sürecini büyüten ve hızlandıran standart çalışma prosedürleri üzerine odaklandı. Ek olarak, Maslach iş yapısının yönetici ve personel arasında, ortak iş yapan kişiler ile tedarikçiler ve alıcılar arasındaki ilişkileri şekillendirdiğine inanıyordu. Durumsal faktörlerin: tedarikçi ve alıcı oranı, sürekli doğrudan ilişkinin saat sayısı, problem merkezli odaklılık, aşırı iş yükü, pozitif geri beslemede yetersizlik, işte duygusal yoğunluk, alıcılar tarafından düşük değişim olasılığı, izin verilen kişisel ifadelerin derecesi, yöneticilere çalışanlara yönelik sağlanan eğitimler ve kişilerarası yeteneğin seviyesi, işçilere yüklenen temel hatalar, paylaşılan gerginliklerin ortak iş yapanlar tarafından çoğulcu göz ardı edilmesi, kademeli olarak artan durumsal gerginlik ve sürekli devam eden hastalıkları tanımlamadaki zorluklar, iş arkadaşlarıyla ve denetçilerle zayıf ilişki kurulması ve iletişim oluşturulması, halk tarafından damgalanmış, önemsiz görülmüş bundan başka talep edilen işle ilgili kontrol ve bağımsızlıkta yetersizlik ve rol ve politikaların belirsizliği, çatışan ve rekabetçi iş tasarımı, bürokratik işlemler ve aşırı evrak ve zayıf örgüt ve yönetimin tükenmişliğe yönelik katkıda bulunduğu düşünülür (Maslach, 1982).

Maslach ve Jackson insan hizmetleri alanında (insanlara bakan/insanlarla iletişim kuran) çalışanların psikolojik olarak bireysel bir bakış açısıyla tükenmişliği başlangıçta kategorilere ayırdı. Böylece, çevrede bakım hizmetlerin veren kişilerin yoğun olarak katılımı sonucunda tükenmişliği duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve

azalan kişisel başarıyı içeren üç boyutla işlemselleştirmişlerdir. Onlar, üç bileşenin birbirine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. İlk bileşen, duygusal tükenmişlik bunalmış ve duygusal olarak tükenme hissiyle tanımlanır. İkinci bileşen duyarsızlaşma, olumsuzlukların meydana gelmesi ve diğer bireylerin çekilmesiyle karakterize edilmiştir. Son bileşen azalan kişisel başarı, kişinin işinde başarıya ulaşmamış olma hissiyle ya da başarı yetersizliği hissi ile tanımlanabilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach'a göre tükenmişlik (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi) azalan özsaygı; azalan iş performansı; moral ve verimlilik; duyarsız bürokratik tarzın gelişimi ve alıcıyla sınırlı temasta bulunma ve psikolojik olarak geri çekilme; devamsızlık ve iş devri; aile ve evlilik çatışması gibi Freudenberger tarafından belirtilen işaretleri, ek belirtileri ve sonuçları kapsar. Böylece, Maslach tükenmişliğin sonuçlarını yaygın olarak gördü, çünkü toplumun tamamı ve aracılar, alıcılar ve çalışanlara yönelik oluşacak tehlikelere karşı psikolojik olarak kendi korumaya yönelik teşebbüslerde bulundu (Pines vd.,1981; Pines ve Kafry, 1981).

3.2. Örgütsel Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Kültürel boyutta iş hayatının doğası, tükenmişliğin sebeplerini ortaya çıkarabilir. Yoğun olarak strese maruz kalmak tükenmişliğin gelişimine sebep olabilir (Maslach ve Goldberg, 1998). Geçmişte, tükenmişlik deneyimsiz, idealist ve hizmet mesleğini gerçekleştiren gençlere yönelik özel bir tehdit olarak görülüyordu. 1960'lı yıllarda çetin örgütsel atmosferlerde deneyimleriyle müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veremediklerinden dolayı hizmet mesleğini yerine getiren gençler tükenmiş, alaycı ve cesaretleri kırılmış olarak hissetmelerine rağmen, genç meslek sahipleri 21. Yüzyılda genellikle tecrübesiz değillerdir. Sürekli bilgi akışı sağlayan kitle iletişim araçları sayesinde iş hayatının neredeyse tüm detaylı açıklamalarını elde edebilirler.

Kişiler iş hayatı hakkında çok az yanlış bilgiye sahip olmasına rağmen, onlar hala tükenmişliğe eğilimlidirler (Cho vd., 2006), hatta 1970'lerden beri çalışanlar bile tükenmişliğe eğilimlidirler (Bakker vd., 2008). İnsan ilişkilerine ihtiyaç duyulan işlerde çalışan kişiler, sağlık hizmeti çalışanları ve akıl sağlığı çalışanları, sosyal yardım çalışanları, avukatlar, işletmede çalışanlar duygusal kasılmalarla birlikte gelen tükenmişliğe daha çok eğilimlidirler (Chan, 2007); (Chan, 2009). Manzano ve arkadaşları (2013) bu durumu şu şekilde özetler: Manzano ve arkadaşları, onlar

neredeyse 30 yıldır tükenmişlik sendromundan bahsettiklerini belirtmişler, sosyal seviyede hem bireyi hem de örgütü etkileyen bir tür salgın haline geldiğini ifade etmişlerdir. Yıllar boyunca tükenmişlik sendromuyla ilgili birikmiş olan bilgiler katlanarak artıyor (Manzano vd., 2013: 800).

Sosyal ya da yüz yüze ilişkilerde bulunan çalışanlarda daha fazla tükenmiş eğilimi görülmesine rağmen (Maslach ve Jackson, 1982); Maslach ve Goldberg,1998); (Huberman ve Vabdenberghe, 1999); (Çapri, 2006) tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda öğretmenlik mesleği içeren diğer mesleklerde çalışanlar arasında tükenmişlik eğiliminin daha fazla sık sık meydana gelen bir tehdit olduğunu belirtiyorlar. Kısacası, bireyselliğin ortaya çıkmasında hem bireysel faktörlerin hem de iş durumunun eş zamanlı rolüne dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.2.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik bireysel olaydan ziyade daha çok sosyal bir olaydır (Maslach vd., 2001); ama yine de bireysel faktörler tükenmişlikle ilgili büyük rol oynamaktadır. Araştırmacılar, aile özellikleri, kişilik özellikleri ve demografik özellikler gibi bireysel faktörler ile tükenmişlik arasında ilişkileri bulmuşlardır. Yaş, medeni durum ve cinsiyet içerisine alan belirli demografik değişkenler ile tükenmişlik arasında ilişkiler bulmuşlardır (Maslach, 1982; Poulin ve Walter, 1993).

Yaş tükenmişlik sürecinde sınırlı rol oynayan demografik değişkenlerin en önemli faktörlerinden biridir (Gutek vd.,1988). Collings ve Murray (1996) yaşlı olan çalışanlar tükenmişlik eğilimine daha duyarlı olduğunu belirtmişlerdir, (Barak vd., 2001) genç çalışanlar arasında tükenmişliğin eğiliminin daha duyarlı olduğunu belirtmiştir. 40 yaşından küçük olan çalışanlar 40 yaşından büyük olan çalışanlara göre tükenmişlik eğilimine daha duyarlıdırlar.

Tükenmişlik çalışmalarının çoğu öğretim gibi insan hizmetleri alanında yer almaktadır ve bu çalışmaların çoğu, tükenmişlik seviyesini ölçerken; medeni durum, etnik köken, cinsiyet, yaşın tükenmişlik üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu çalışmalara göre; cinsiyet tükenmişliğin güçlü bir göstergesi değildir; erkekler alaycılık üzerinde sık sık daha yüksek skorlara sahiptir ve bayanlar tükenmişlik üzerinde oldukça az bir skor üstünlüğüne sahiptir (Maslach vd., 2001). Ek

olarak, genç çalışanların tükenmişlik eğilimi yaşlı çalışanlardan daha fazla tükenmişlik eğilimine sahiptir (Maslach, 2003).

Medeni duruma gelince, bazı çalışmalar evlilerin aksine bekar tükenmişlik eğilimine daha duyarlı olduğunu belirtiyor.(Maslach, 2003). Farber (2000) 40 yaşının altında gençler orta okul ya da lisede öğretim yapan kişiler kendi çalışmalarında daha idealist ya da daha tutkulu olduklarından dış olaylardan etkilenebilirler ve 40 yaşının üstündeki kişilere göre tükenmişlik eğilimleri daha yüksek olduğu belirtiliyor (Farber, 2000: 676). Maslach ve Jackson (1981) Amerika Birleşik Devletlerinde 1025 insan hizmeti çalışanını inceledi ve eğitim seviyesi yüksek olan kişiler duygusal tükenmişlik eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bazı çalışmalar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma bakımından anlamlı bir fark bulamamalarına rağmen, (Dericioğulları vd., 2007), diğer bulgular, genç öğretmenler yaşlı öğretmenlere kıyasla muhtemelen daha yüksek tükenmişlik eğilimine sahip olduklarını açıkladılar (Byrne, 1991; Anderson ve Iwanicki, 1984; Maslach ve Jackson, 1981; Ghorpade vd., 2007). Cinsiyet değişkenine gelince, Maslach ve Jackson (1981), ve Chan (2007) sonuçlarının aksine. bayanlar duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşama üzerine daha yüksek skorlara sahiptir; oysaki erkekler kişisel başarı üzerinde daha yüksek skorlara sahiptir (Dericioğulları vd., 2007). Diğer bazı farklı sonuçlarda vardır. Örneğin, Byrne (1991) bayanların tükenmişlikten daha fazla acı çektiklerini belirtmiştir; fakat Anderson ve Iwanicki (1984) erkeklerin daha fazla acı çektiğini açıklar. Medeni durum başka bir değişkendir ve Byrne (1991, 1999) ve Maslach ve Jackson (1986) iki cinsiyet arasında hiçbir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir; fakat Maslach ve Jackson (1981) bekar öğretmenler daha yüksek duygusal tükenme eğilimine sahip olduklarını belirtmiştir. Dericioğulları vd., (2007) evli kişiler kişisel başarı üzerinde daha yüksek skorlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. İş refahıyla (örneğin, iş tatmini) ilgili farklı bakış açılarına yönelik pozitif kendi değerlendirme arasında güçlü ilişkiler bulunduğu tartışılmıştır, bu yüzden kişisel kaynaklar ne kadar fazla olursa öz saygı daha fazla artacaktır.

3.2.2. İşle İlgili Faktörler

Tükenmişlikle ilişkilendirilen bireysel faktörlerin yanı sıra bir dizi mesleki faktörde bulunmaktadır. Brummelhuis (2009) iş taleplerinin ve ev halkı – aile taleplerinin tükenmişliği artıran unsurlar olduğunu belirtmektedir. Önceki çalışmalar

fiziksel aşırı iş yükü ve zaman baskısı gibi iş taleplerinin yanı sıra zihinsel ev talepleri ve hane halkının sorumluluğu gibi aile taleplerinin tükenmişliği artırdığını onaylamışlardır. (Brummelhuis, 2009: 65).

Yirmi birinci yüzyılda, kamu sektörü örgütleri sık sık kendi kaynakları aşan ideallere sahiptirler (Potter vd., 2007). Bu talep kaynak dengesizliği tükenmeyi ve mesleki etkinliğin azalmasını hızlandırır (Schaufeli, 2006). Janssen vd.,. (1999), yöneticiler ya da denetçiler, meslektaşları tarafından sağlanan sosyal desteklerin yetersizliğini, aşırı iş yüküyle ilişkilendirilen tükenmişlik durumunu belirtir. Fakat, tükenmişlik üç boyutlu bir kavram olduğu için, çeşitli iş stresleri farklı boyutlarla ilişkili olabilir. Stres, kaynaklara yapılan yatırımın geri dönüşüm seviyesiyle eşleşmediği zaman, işsizlik gibi kaynaklar kaybedildiği zaman, rolle yönelik bir baskının olduğu ya da aşırı iş yükü gibi talepler tarafından kaynaklar tehdit edildiği zaman stres meydana gelir (Hobfoll ve Freedy, 1993). Leiter (1991, 1993), kaynaklar, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olmasına rağmen, iş talepleri genel olarak duygusal tükenmeyle ilişkilidir.

Tükenmişliğe sebep olan faktörler, iş yeri koşulları ve kişisel özellikler gibi birçok farklı şekilde kategorize edilebilir. (Kottler vd., 2005). Yaşam tarzı, kişisel özellikleri içeren bu faktörler tükenmişliğe katkıda bulunabilir. Kişiler bir işin değerli ve takdir edileceğini hissettikleri zaman stresli işlerle mücadele edebilirler (Paine, 1982).

Kişilerarası yoğun mesleklerde çalışanlar, örneğin öğretim ve hizmet endüstrilerinde daha geniş kapsamda deneyime sahip oluyorlar tükenmişlik kendi aşırı bir stres şekli olarak gösteriyor (Leithwood ve Beatty, 2008). Bazı zihinsel sağlık problemleri, kaygı hislerinde artan risk, depresyon, düşük öz saygı tükenmişlik ile ilişkilendiriliyor. Maslach vd., (2001) stresle ilgili bazı negatif fiziksel sağlık sonuçlarını da gözlemlemişlerdir. Farber (1991), uyuşturucu ve alkol bağımlılığının duygusal ve ruhsal hastalıklara sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin iki yönlü bir vaka olarak ciddi sonuçlarını açıkça tanımlamaktadır: Çalışanlar, müşteriler ve büyük kuruluşlarla etkileşim içinde bulundukları tükenmişliğin ileride gerçekleşebilecek çok ciddi sonuçları vardır (Maslach ve Jackson, 1981: 10).

Alaycılık ve tükenmişlik aşırı iş yükü ve meslektaş çatışmasından kaynaklanırken, son faktör etkisizlik işi tatmin edici bir şekilde yerine getirirken oluşan malzeme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003). Maslach ve Leiter (1997), temel değerler ve misyonun sık sık çatışmasından, yönetim tarafından oluşturulan seçeneklerde çatışan değerler ve saygı bulunmadığı, açıklık, dürüstlük adalettin olmadığı, takım çalışmasının önemsenmediği, ilişkilerin gayrişahsi hale gelmesi, iletişim hissinin zayıflaması, sürekli daha fazla yapmak zorunda hissetme duyguları, yetersiz ödüllendirme, gün gün takip edilen ve oluşturulan öncelikler üzerinde kontrol yetersizliği, aşırı iş yükü gibi tükenmişliğin bazı nedenlerini tespit etmişlerdir.

Özdemir'e göre; duygusal tükenme sınıf yönetimi etkinliğinden, medeni durum ve öğretim tecrübesinden ve duyarsızlaşmadan dolayı mı ortaya çıktı, yoksa sınıf yönetimi etkinliği ve medeni durum, kişisel başarıdan dolayı mı ortaya çıktı ya da sınıf yönetimi etkinliği, cinsiyet, öğretim tecrübesinden dolayı mı ortaya çıktığı tükenmişliğin bütün seviyesinde bu faktörlere karar verilir. Dahası, öğretmenin tükenmişliği öğretim sürecinde güçsüz hissetme, derse hazırlanmaya gönülsüz olma, okula gelmek için hiçbir motivasyona sahip olmama, çok düşük enerjiye sahip olma, öğretilecek konuya ilgi duymamasıyla bağlantılıdır (Özdemir, 2007: 490).

Öğretmenler için tükenmişliğin sebepleri çalışma koşulları, adalet, örgütün değerleri, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal desteklerin yetersizliği (Goddard ve O'Brien, 2004), denetimciler tarafından sağlanan desteğin yetersizliği (Grayson ve Alvarez, 2008); (Rinke, 2008); (Skaalvik ve Skaalvik, 2009), takdir etme ve geri beslemenin yetersizliği, karar oluşturmada daha az katılım, öğretmenin bağımsızlığının yetersizliği (Maslach vd., 2001), aşırı iş yükü, zaman baskısı, yalnızlık, şiddetli korku, terfi için zayıf fırsatlar (Brenninkmejer vd., 2001), ücret (Rinke, 2008), mesleki saygınlığın çok az farkında olmak, uzun süre aynı pozisyonda bulunmak (Cano Garcia vd., 2005), aşırı evrak, aşırı kalabalık sınıflara sahip büyük okullar, çalışan ve ekipman yetersizliği, öğrencilerin davranış problemleri ve sosyal ilişkiler (Hakanen vd., 2006), öğrencilerle ilişkinin derecesi, tükenmişlik meydana gelmesi durumunda öğretmen ve öğrenciler arasındaki olumlu ilişkinin ortaya çıkma ihtimalinin olanaksız hale geldiğini iş kapsamında listelenebilir. (Grayson ve Alvarez, 2008). Bu nedenleri dikkate almak, öğretmenlik mesleği kapsamında tükenmişlik ve sonuçlarının incelenmesi önemlidir.

3.3. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri

Yoğun iş yükü ya da aşırı tükenmeden bunalan bireyler sık sık tükenmişlikle karşı karşıya gelirler, tükenmişliğin belirtileri Freudenberger tarafından açıklanan asla bitmeyen hayat hissini sık sık yaşıyor (Baltaş ve Baltaş 1997). Sinsi tükenmişlik süreci iç içe geçen detaylarını gösteren kendi içinde çeşitli belirtileri olmasından dolayı oldukça karmaşık hale gelmektedir, tükenmişlik aniden meydana gelen bir durum değildir ancak uzun zaman periyodundan sonra yavaş yavaş ortaya çıkan durumdur (Peker, 2002:306). Literatürde, tükenmişliğin belirtileri üç başlık altında sınıflandırılabilir: fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri vardır. (Çam, 1992: 10).

3.3.1. Fiziksel Belirtiler

Aşağıdaki belirtilerin hepsi bazı bireylerde eş zamanlı olarak gözlemlenmeyebilir ancak yaşanabilir. Tükenmişliğin fiziksel belirtilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Demirci, 2018: 19):

1. Bireyde tükenme, yorgunluk, enerji yetersizliği ve uykusuzluk hissinin oluşması.
2. Bireyde kilo kaybı, genel vücut ağrıları, açıklanamayan baş ağrılarının meydana gelmesi.
3. Bireyde mide bağırsak sistemi rahatsızlıklarının (kusma, mide ağrısı) ortaya çıkması.
4. Bireyde dermatolojik rahatsızlıkların oluşmasıdır.
5. Bireyde solunum sistemi rahatsızlıkları, hızlı nabız atışı oranın ortaya çıkmasıdır.
6. Bireyde kalp rahatsızlıklarının meydana gelmesidir.
7. Bireyin sabahların zor uyanması
8. Bireyin kabuslara neden olan uykusuzlukların yaşamasıdır.
9. Bireyde kronik gerginliklerin meydana gelmesidir.
10. Bireyin hastalığa eğilimli olmasıdır.
11. Birey kronik ya da sürekli soğuk algınlığı yaşamasıdır.
12. Bireyde kas kramplarının oluşmasıdır.
13. Bireyde sırt ağrılarının meydana gelmesidir.

3.3.2. Psikolojik Belirtiler

Birey işi kontrolünü kaybettiğinde ve bireyde rahatsızlık hissi meydana geldiği zaman, bireyde tükenmişlik durumu oluşabilir ve bu da olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur (Aksoy, 2009: 47). Tükenmişliğin psikolojik belirtilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Demirci, 2018: 19-20):

1. Bireyin psikolojik yaralanmalara açık olmasıdır.
2. Bireyde desteklenmeme ve güvensizlik hissinin oluşmasıdır.
3. Bireyin aceleci ve tedirgin davranışlarda bulunmasıdır.
4. Bireyin ümitsizlik içerisinde olmasıdır.
5. Bireyde iş tatminsizliğinin meydana gelmesidir.
6. Bireyde sinirlilik durumlarının yaşanmasıdır.
7. Bireyin şüphe ve endişe yaşamasıdır.
8. Bireyin duygusal bozukluklar ve depresif duygular yaşamasıdır.
9. Birey işe gitme arzusuna sahip değildir.
10. Birey çoğu zaman yaptığı işi bırakmayı düşünür.
11. Bireyin alınganlık yaşamasıdır.
12. Bireyde yaşama yönelik negatif tutumların oluşmasıdır.
13. Bireyde nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duyguların azalmasıdır.
14. Birey işletme çevresinde arkadaşlarına ve yöneticilerine yönelik öfkelerin yaşanmasıdır.
15. Bireyin yöneticiler tarafından desteklenme ve kabul edilme hissine sahip olmamasıdır.
16. Bireyde daha fazla negatif öz imgeye yönelik bir kayma vardır.
17. Her birey hayatı zorlaştırma ve problem yaratmaya çalışma inancına sahiptir.
18. Birey önerilen yardıma yönelik olumsuz hislere sahiptir.

3.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri diğer belirtilere göre daha kolay bir şekilde gözlemlenebilir, bireylerin hisleri genellikle bireylerin davranışlarına yansır; eğer birey bir şeyin yolunda gitmediğini hissederse ya da kaybedecek hiçbir şeyi olmadığını hissederse bireyler çoğu zaman korkmadan düşüncelerini açıklarlar. Tükenmişliğin davranışsal belirtilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Demirci, 2018: 20):

1. Bireyin işe uyum sağlamada zorluk yaşamasıdır.

2. Bireyin kaba davranışlar sergilemesidir.
3. Bireyin verilen görevlerden ve sorumluluk almaktan kaçınmasıdır.
4. Bireyin verilen işi göz ardı etmesi veya işi bırakmasıdır.
5. Bireyin uyuşturucu, tütün ve alkol kullanımının ya da diğer bağımlılık davranışlarının artmasıdır.
6. Bireyde konsantrasyon zorluğu yaşamasıdır.
7. Bireyin fiziksel aktivitesinde belirgin bir azalışın meydana gelmesidir.
8. Evde tartışma ve gerginliklerin artmasıdır.
9. Bir işlerini sonraya bırakmasıdır.
10. Bireyin monotonluk, kibirlilik, ya da alaycılık hizmetlerini yerine getirmesidir.

Gerçekte, tükenmişliğin belirtilerini böylesine kategorilere ayırmak yanlıştır ve sadece basit bir anlatım için tükenmişlik kategorilere ayrılmıştır, hatta kategorilere ayrılan bu belirtiler birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Tükenmişlik belirtileri yalnız değerlendirildiği zaman herhangi bir sayıda diğer problemler olarak yorumlanabilir; fakat yapılan işe paralel olarak örgütsel kapsamda değerlendirildiğinde tükenmişliğin engellemesinde, teşhis edilmesinde ve tedavi edilmesinde çok değerli adım oluştururlar (Sağlam Arı ve Çına Bal 2008).

3.4. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları

İşverenler çoğu zaman tükenmişliğin sadece bireyin benliği için bir sorun olduğuna inanırlar. Bununla birlikte, tükenmişliğin sonuçları hem bireysel seviyede hem de bütün iş çevresinde fark edilebilir. Yalnızca yapılan işin insanı yanını tanımak değil aynı zamanda da tükenmişliğin seviyesini ve şiddetini artıracaktır ve böylelikle her iki taraf için de değerli hale gelecektir (Cordes ve Dougherty, 1993: 621).

Azalan iş performansı yaygın olarak işten ayrılmaya yönelik niyet, iş devri, düzenli devamsızlık arasında işten çekilmenin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına sebep olan tükenmişliğin en göze çarpan olumsuz örgütsel sonuçlarından biridir (Maslach vd.,2001: 406). Çalışanlar işlerine devam etseler bile tükenmişlik duygusunu yaşarlar. böylece çalışanlar daha az üretken ve daha az verimli olurlar. Tükenmişlik çalışanları kısır bir labirentte yakalıyor ve çalışanlar yardım bulmaya çalışmıyorlar ya da çalışanların özgüvenlerini azaltan pozisyonlarını değiştirmeye çalışmıyorlar, böylece çalışanların performansları da azalıyor (Bakker vd., 2004: 85).

Tükenmişlik, daha düşük iş tatmini, azalan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilişkilendiriliyor. İlginç bir şekilde, tükenmişlik bulaşıcı hastalık bile olabilir. Tükenmişlikten acı çeken çalışanlar muhtemelen meslektaşlarıyla çatışmaya başlayabilirler ve ortak çalışma görevleri bozulacaktır. Bu yüzden, meslektaşların tükenmişlik yaşama riskleri daha yüksektir. Maslach ve Leiter (1997), çalışanların oldukça sık hastalanmalarından dolayı işlerin ayrılmaları ve yüksek devamsızlık oranından dolayı tükenmişliğin yüksek maliyetler ve finansal kayıplara yol açtığı gerçeğine işaret etmişlerdir. Ek olarak, yapılan çalışmalar tükenmişliğin boyutlarından özellikle duygusal tükenmişliğin negatif örgütsel çıktıların oluşmasına yol açmıştır (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859).

Diğer taraftan tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenmişlik, bireye yönelik olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında güçlü bir şekilde etkilidir. Tükenmişlik; sağlık problemleri, azalan refah ve çeşitli şekillerde madde kullanımıyla ilişkilendirilir (Maslach vd., 2001: 406). Tükenmişlik muhtemelen kişinin ruh sağlığını bozabilir ve ruh sağlığını işlevsiz hale getirebilir. Özsaygının kaybolması, depresyon ve kaygı hissi negatif etkilerinden bazılarıdır.

3.5. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Örgütsel tükenmişlikle mücadele etmede bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler bulunmaktadır.

3.5.1. Örgütsel Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Yöntemleri

Örgütsel tükenmişlikle mücadele etmede bireysel mücadele yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (İbrahimağaoğlu, 2013: 65-68):

- Birey öncelikle kendi tanıması önemlidir.
- Birey ulaşabileceği hedefler belirlemelidir.
- Birey görevin yapılış şeklini değiştirmelidir.
- Birey bir müddet işe ara vermelidir.
- Birey yaptığı işten psikolojik olarak geri çekilmelidir.
- Birey kendisiyle dertleşmelidir.
- Birey yaptığı işin pozitif yanlarını görmelidir.
- Birey ortaya çıkan sorunları kendine yüklememelidir.
- Birey yapacağı işleri zamana göre planlamalıdır.

- Birey ortaya çıkan stresle mücadele etmeyi öğrenmesi önemlidir.
- Birey yapacağı işi değiştirmesi önemlidir.
- Birey yorulduğunda işe ara vermeli ve rahat olmalıdır.
- Bireyin kendi duygu, düşünce ve davranışlarının farkında olmasını durumunu geliştirmek önemlidir.
- Bireyin dengeli beslenmesi, düzenli spor yapması ve uyku düzeninin olması önemlidir.
- Birey mizah karakterine sahip olması ve sinirli olduğu durumda gülmeyi becermesi bireyi rahatlatır.
- Birey yaptığı işte kendini ortaya koyması önemlidir.
- Bireyin güçlü ve bir görevi yapabileceği inanca sahip olmasıdır.
- Birey egzersiz yapması rahatlamasını sağlar.
- Bireyin farklı hobileri olması farklı alanlara yönelmesine yardımcı olur.
- Kişinin olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda kendini kontrol edebilmesi önemlidir.

3.5.2. Örgütsel Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Örgütsel tükenmişlikle mücadele etmede örgütsel mücadele yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (İbrahimağaoğlu, 2013: 70-73):

- İş ile çalışan arasındaki uyumun sağlanması gereklidir.
- Çalışanlara danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.
- Takım halinde örgütte ortaya çıkan sorunlara çözüm getirmek önemlidir.
- Örgütte çalışanlar arasında etkili bir haberleşme sisteminin kurulması ve başarıyı sağlayacak olan örgütsel iklimin oluşturulması önemlidir.
- Örgütlerde tükenmişlikle mücadelede işgören seçimi oldukça önemlidir.
- Örgütteki yöneticilerin işlerini verimli ve etkin yerine getirebilmeleri için yönetim geliştirme programları düzenlenir.
- Örgütte ortaya çıkan sorunlar hakkında etkin haberleşmelerine yardımcı olmak, problemleri açık hale gelmesine yardımcı olan ve örgütte çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları sağlamak için örgüt geliştirme programları düzenlenir.
- Çalışanlara yetki devretmek önemlidir.
- Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi önemlidir.

- Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesidir.
- Gerçekçi, ulaşılabilir hedefler belirlenmesi önemlidir.
- Performans değerlendirme yöntemlerinin oluşturulması gereklidir.
- İş yaşamında birbirleriyle yakın ilişki içerisinde bulunmalarından ortaya çıkan dostluk ve arkadaşlık bağlarından dolayı çalışanlar birbirlerine sosyal destek sağlarlar.
- Bireyin kendini geliştireceği hizmet içi eğitimler düzenlemelidir.
- Çalışanın monotonluğa düşmesine engel olmak için yaptığı işe bağlantılı yeni işler ya da farklı işler verilerek etkin bir şekilde çalışmanın sağlanması, çalışanın yaptığı işle ilgili özerklik ve yetki verilmesi örgütte etkin olarak katılmasını sağlanmak önemlidir.
- Kariyer planlarının oluşturulması ve geliştirilmesi gereklidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Tekstil Sektörü

18. yüzyılda Birleşik Krallıkla başlayan Sanayi Devrimi, Türkiye'yi de içerisine alan birçok ülkede tekstil ve konfeksiyon sektörünün sanayileşmesin de önemli rol oynamıştır. Geçmişte sektör, temel olarak konfeksiyon ve ev tekstiline yönelik hammadde ve ürünler sağlıyordu; fakat günümüzde otomotiv, inşaat ve medikal endüstriler gibi diğer birçok endüstri için girdi sağlamaktadır (Bacın, 2018: 37).

Tekstil ve hazır giyim endüstrileri bir sektör olarak beraber ele alındığı zaman, yatırım, istihdam, ekonomiye katkı sağlayan üretim, net döviz girişleri, ihracat, endüstriyel üretim, imalat sanayinden pay, gayri safi yurt içi hasıla gibi makroekonomik değişkenler bakımından, Türkiye ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir. Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörü büyük ölçüde ihracata yöneliktir; çünkü mevcut kapasiteler iç talepten oldukça yüksektir (Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı Hazır Giyim Sektörü Raporu, 2016: 1).

Tablo 4.1: Ülke Grupları İtibariyle Türkiye Tekstil Sektörü İhracatı

Birim 1000 ABD $	2015 Yılı	2016 Yılı	Değişim (%)	2016 Ocak	2017 Ocak	Değişim (%)	Pay (%)
AB Ülkeleri (28) Toplamı	4.894.874	5.257.145	7,4	422.200	415.113	- 1,7	54,4
Ortadoğu Ülkeleri Toplamı (Irak, Suudi Arabistan, İsrail, Birleşik Arap Emirlikleri vb.)	1.172.322	1.188.364	1,4	89.414	98.708	10,4	12,9
Afrika Ülkeleri Toplamı (Fas, Mısır, Libya, Tunus vb.)	922.431	877.005	- 4,9	69.898	63.652	- 8,9	8,3
Amerika Ülkeleri Toplamı (Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Brezilya, Meksika vb.)	727.731	732.396	0,6	47.813	52.657	10,1	6,9
Eski Doğu Bloku Ülkeleri Toplamı (Rusya federasyonu, Ukrayna, Sırbistan, Beyaz Rusya vb.)	1.118.321	741.567	- 33,7	51.245	54.919	7,2	7,2
Asya ve Okyanusya Ülkeleri Toplamı (Çin, Hong Kong, Japonya, Güney Kore vb.)	543.257	534.590	- 1,6	34.250	41.141	20,1	5,4
Türk Cumhuriyetleri Toplamı (Kazakistan, Azerbaycan, Özbekistan vb.)	202.920	245.181	20,8	12.917	16.245	25,8	2,1
Serbest Bölgeler Toplamı	195.547	179.762	- 8,1	12.375	14.991	21,1	2,0
Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı (Norveç, İsviçre, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, İzlanda)	66.154	69.485	5,0	5.597	5.231	- 6,5	0,7
Tekstil Sektörü İhracatı	9.848.752	9.852.548	- 0,2	745.710	762.658	2,3	100

Kaynak: Tekstil, Deri ve Halı Ar-ge Şubesi İtkib Genel Sekreterliği, 2017: 4

2017 yılı Ocak ayında en fazla tekstil ve hammaddeleri ihracatı Avrupa Birliği ülkelerine yapılmış ve Avrupa Birliği ülkelerine yapılan ihracat, Ocak ayında % 1,7 oranında azalma göstererek 415 milyon 113 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği ülkelerine 2016 yılı Ocak-Aralık dönemi ihracatı ise %7,4'lük artışla 5 milyar 257 milyon 145 bin dolar değerinde ortaya çıkarılmıştır. Ocak ayında, ülkemizden en fazla toplam tekstil ve hammaddeleri ihracatı yapılan ikinci ülke grubu ise Ortadoğu ülkeleri olmuştur. Bu bölgeye yapılan ihracat Ocak ayında %10,4'lük bir artışla yaklaşık 98 milyon 708 bin dolar değerinde ve 2016 yılı Ocak-Aralık

döneminde ise % 1,4'lük artışla ile 1 milyar 188 milyon 364 bin dolar değerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ocak ayında tekstil ve hammaddeleri ihracatımızın en çok artış gösterdiği ülke grubu % 25,8 oranında artış ile Türk Cumhuriyetleri olurken, ihracatımızın en çok azaldığı ülke grubu ise % 8,9 oranında gerileme ile Afrika Ülkeleri olmuştur. 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise tekstil ve hammaddeleri ihracatımızda en çok artış kaydedilen ülke grubu % 20,8 oranında artış ile Türk Cumhuriyetleri iken, ihracatımızın bir önceki yılın aynı dönemine göre en çok gerilediği ülke grubu ise % 33,7 oranında azalışla Eski Doğu Bloku Ülkeleri olmuştur. (Tekstil, Deri ve Halı Ar-ge Şubesi İtkib Genel Sekreterliği, 2017: 4).

Tablo 4.2: Türkiye Tekstil Sektörü İhracatında İlk 10 Ülke

Birim 1000 ABD $	2015 Yılı	2016 Yılı	Değişim (%)	2016 Ocak	2017 Ocak	Değişim (%)	Pay (%)
İtalya	825.149	828.179	0,4	72.656	72.212	- 0,7	9,5
Almanya	857.312	832.425	- 2,9	67.222	64.673	3,8	8,5
Bulgaristan	325.843	629.359	93,1	29.976	48.115	60,5	6,3
Amerika Birleşik Devletleri	563.501	557.516	- 1,1	37.959	39.459	4,0	5,2
İran	412.858	460.375	11,5	30.322	37.725	24,4	4,9
İngiltere	423.450	390.581	- 7,8	35.765	32.566	- 8,9	4,3
İspanya	294.168	333.899	13,5	27.215	27.202	0,0	3,6
Hollanda	275.622	314.745	14,2	22.487	26.292	16,9	3,4
Polonya	300.844	309.328	2,8	24.345	24.120	- 0,9	3,2
Fransa	278.935	267.025	- 4,3	23.709	22.623	- 4,6	3,0
İlk 10 Ülke Toplamı	4.557.682	4.923.432	8,0	371.656	394.885	6,3	51,8
Diğer Ülkeler ve Serbest Bölgeler	5.286.070	4.902.116	- 7,3	374.054	367.773	- 1,7	48,2
Avrupa Birliği (28) Toplamı	4.894.874	5.257.145	7,4	422.200	415.113	- 1,7	54,4
Tekstil Sektörü İhracatı	9.843.752	9.825.548	- 0,2	745.710	762.658	2,3	100

Kaynak: Tekstil, Deri ve Halı Ar-ge Şubesi İtkib Genel Sekreterliği, 2017: 5

2016 yılı Ocak-Aralık döneminde, Türkiye tekstil ve hammaddeleri ihracatında öne çıkan ülkeler incelendiğinde, en önemli ihracat pazarımızın Almanya olduğu ortaya çıkmıştır. Almanya'ya yapılan tekstil ve hammaddeleri ihracatımız 2017 Ocak ayında %3,8'lik bir azalışla yaklaşık 64 milyon 673 bin dolar değerinde gerçekleşirken 2016 yılı Ocak ve Aralık döneminde ise ihracatımız %2,9'luk bir azalış meydana gelerek 832 milyon 425 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ülkemizden en fazla tekstil ve hammaddeleri ihracatı gerçekleştirilen ikinci ülke ise İtalya'dır. İtalya'ya tekstil ve hammaddeleri ihracatımız 2017 Ocak ayında %0,7'lik bir azalışla 72 milyon 656 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2017 yılı Ocak

ve Aralık döneminde ise İtalya'ya tekstil ve hammaddeleri ihracatımız bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %0,4'lük bir artışla 828 milyon 179 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2016 yılı Ocak ve Aralık döneminde tekstil ve hammaddeleri ihracatımızda üçüncü önemli ihracat pazarımız Bulgaristan olmuştur. Bulgaristan'a yapılan ihracat 2017 yılı Ocak ayında 2016 yılı Ocak ayına kıyasla %60,5'lik bir artışla 48 milyon 115 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise bu ülkeye tekstil ve hammaddeleri ihracatımız %93,1'lik bir artışla 629 milyon 359 bin dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde dördüncü ve beşinci büyük ihracat pazarlarımız sırasıyla ABD ve İran olmuştur. ABD'ye yapılan tekstil ve hammaddeleri ihracatımız Ocak ayında %4'lük bir artışla 39 milyon 459 bin dolar değerinde gerçekleşmişken 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise ihracatımız %1,1'lik azalış meydana gelmiş ve 557 milyon 516 bin dolar olarak kaydedilmiştir. İran'a ise Ocak ayında tekstil sektörümüz ihracatı bir önceki yılın aynı ayına kıyasla %24,4'lük bir artışla 37 milyon 725 bin dolar olarak gerçekleşmiştir. İran'a sektörümüz ihracatı 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise 2015 yılının aynı dönemine kıyasla %11,5'lük bir artışla 460 milyon 375 bin dolar olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılı Ocak ayında tekstil ve hammaddeleri ihracatımızda ilk on ülke arasında ihracatımızın en fazla yükseldiği ülke, %60,5'lik artışla Bulgaristan olmuştur, %24,4'lük artışla İran ikinci olmuş ve %16,9 oranında artışla Hollanda üçüncü olmuştur. Bu ülkelere 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise sırasıyla Bulgaristan ile ihracatımız %93,1 oranında artış göstermiş, İran ile olan ihracatımız %11,5'lik bir artış meydana gelmiş ve Hollanda ile olan ihracatımız %14,2'lik artış meydana gelmiştir. 2017 yılı Ocak ayında tekstil ve hammaddeleri ihracatımızda ilk on ülke arasında ihracatımızın en çok azaldığı ülke ise %8,9'luk azalışla İngiltere olmuştur. İngiltere'ye tekstil sektörümüzde yapılan ihracatımız 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde ise bir önceki yıla göre %7,8'lik bir azalış meydana gelmiştir (Tekstil, Deri ve Halı Ar-ge Şubesi İtkib Genel Sekreterliği, 2017: 5-6).

Sentetik iplikler, ve kumaşlar bunların yanı sıra pamuk, keten, ipek ve yün gibi doğal ipliklerden yapılan kumaşlar endüstrinin hammadde kaynakları arasındadır. Türkiye'de tekstil sektörü; ev tekstili, teknik tekstil ve teknik ve konfeksiyon tedarikçisi endüstriler olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Sermaye yoğun endüstridir, üretim tekstil üretimi, tekstil kimyasal elyaf üretimi, tekstil makinesi üretimi ve tekstil kimyasal ve boya üretimi olarak dört temel grupta sınıflandırılabilir.

Üretim tesisleri temel olarak Marmara ve Eğe bölgesine yerleşmiştir. Bursa, Denizli, İstanbul, İzmir ve Uşak olarak listelenmiştir. İstanbul, Bursa ve Denizli'de havlu, bornoz, perde, nevresim üretimi özellikle gelişmiş iken; Uşak'ta iplik ve battaniye üretiminin geliştiği bilinmektedir Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı Ev Tekstili Sektör Raporu, 2016: 1).

İplik üretiminde Bursa, Gaziantep, İstanbul, Adıyaman, Kahramanmaraş gibi şehirlerde yoğun bir şekilde faaliyet gösterirken, Çerkezköy ve Çorlu'da terbiye, Adana'da terbiye ve pamuklu dokuma Gaziantep'te polipropilen, dokusuz yüzey, makine halıcılığı, İstanbul'da hazır giyim ve örme üretimi kendini göstermektedir. Deri işleme endüstrisi, Balıkesir-Gönen, İzmir-Menemen, Tekirdağ-Çorlu, İstanbul-Tuzla, Uşak, Bursa, Manisa-Kula, Isparta, Bolu-Gerede, Hatay'da yoğun olarak bulunan yerlerdir. Ayakkabı firmalarının ve yan sanayi işletmelerinin dağılımı yüzde elli oranında İstanbul'da bulunmaktadır, diğer işletmeler Konya, Bursa, Gaziantep ve İzmir'de gibi illerde kurulmuştur. Deri konfeksiyon işletmeleri en çok İzmir ve İstanbul'da kurulmuştur (Ekti, 2013: 11).

1950'lerden sonra tekstil sektörü özellikle Dünya Bankası gibi uluslararası işletme sektörlerinin kuruluşlara dağıttığı rollerle özellikle tekstil sektörünün en önemli sektörlerden biri haline geldiği onaylanmıştır. Özellikle 1980'lerden önce, Türkiye tekstil ve giyim sektöründe ithalatın yerini uzmanlığa dayalı bir birikim modelinin alacağını sürekli olarak vurguladı ve nihayetinde Türkiye tekstil ve hazır giyim sektöründe lider ülkelerden biri oldu.1920'den 1950 yılına kadar Türkiye Cumhuriyet'inin kuruluş yıllarında tekstil sektörü devlet tarafından desteklenmişti. 1950'li yıllarda sentetik elyaf üretilinceye kadar tekstil sektörü hammadde olarak pamuğa dayalıydı. Özel sektörü temsil eden bazı firmalar, Türkiye'de 1960'lı yıllarda pamuklu iplik üretimi ile sanayileşmenin ilk adımını attı. Sentetik pamuk üretimi 1970'li yıllarda başladı. Türk tekstil sektörü yerli pamuk üretiminden faydalanarak, hızlı bir şekilde gelişen sentetik sektör düşük işgücü maliyeti, kaliteli işgücü ile güçlü konfeksiyon endüstrisinde güçlü mevcut güçlü bir konuma ulaştı. Türkiye coğrafik konum, düşük nakliye ücreti ve daha kısa teslimat süresi Uzak Doğu'daki güçlü rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etti (Bacın, 2018: 39).

İlk dokuma fabrikası İstanbul Feshane'de kuruldu. 1926'da Türk Cumhuriyet'i kurulduktan kısa bir süre sonra, Sümerbank, tekstil ve diğer sektörlerde fabrikalar

kurarak ülke ekonomisine sanayileşme ve enerji sağlamada önemli bir rol üstlendi. Tekstil ve hazır giyim sektöründe tekstil fabrikalarının sayısının artmasıyla iç talebi yeterince karşılamaya başladılar ve 1950'li yılların ortasında ihracat yapmaya başladılar. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan beşer yıllık gelişme planları çerçevesinde ilki (1963-1967), ikincisi (1968-1972) tekstil sektörü ve hazır giyim sektörünü geliştirmeye yönelik teşvikler uygulamaya konuldu. Bu kapsamda, tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye ekonomisinde önemli rol oynamaya devam etti 1980'lerden 2000'li yıllara kadar ihracattaki payını artırdı. Türkiye, onlarca yıldır pamuk ve yün gibi kaliteli hammaddelere kolay ulaşım ve çok sayıda ve ucuz iş gücüne ulaşmayı elinde bulundurduğu için Türkiye'de en avantajlı sektörlerden biri olmuştur. 1838'de Osmanlı İmparatorluğu ve İngiltere arasında yapılan Balta Limanı antlaşmasıyla Osmanlı İmparatorluğunun etki alanlarında ticari tekel üzerindeki gücünü kaybetmesi, aynı zamanda Osmanlı İmparatorluğu karşısında İngiltere serbest ticaret hakları genişletmiş oldu. O zamandan beri, İngiltere dünyada tekstil sektöründe liderliğini koruyordu, bu da rekabetin dolayı artmasına neden oldu ve Osmanlı İmparatorluğu el tezgahlarından makine üretimine geçişini tamamlayamamasına sebep oldu.

1920 ve 1950 yılları arasında 30 yıllık zaman diliminde Türkiye sadece elyaf ihracatı yaparken; iplik, kumaş ve hazır giyim ithalatı yapıyordu. Tekstil ürünleri ihracatı 1950'li yıllarda başlamışken; hazır giyim 1970'li yıllarda ihraç edilmeye başladı. Türkiye'de devlet tarafından teşviklerle desteklenen ve ucuz işgücü bunun yanı sıra düşük hammadde maliyetlerinden yararlanılan sektör hızlı bir şekilde gelişti. Bu gelişmelerin sonucunda 1980'lerde ve 1990'lı yılların başında tekstil sektöründe ihracat büyük ölçüde gelişti. Hazır giyim sektörü, net ihracat durumu her yıl ortalama 14-15 milyar dolar yabancı para girişi sağlıyor ve 2017 yılında Türkiye'nin toplam ihracatının % 10'na sahiptir. Konfeksiyon sektöründe % 0,5 oranında sınırlı azalış kaydedildi, bir önceki yıla göre bu azalış 15 milyar dolardı. Diğer taraftan 2016 yılında ithalatta % 6,3 azaldı miktar olarak 2,5 milyar dolar azalışa sebep oldu. Sektörde ithalat 2002 – 2016 yılları arasında ortama % 18 oranında bir artış meydana geldi. Ama yine de, hala ihracat rakamlarında kayda değer bir azalış var. Dış ticaret dengesi 2016 yılı itibariyle 12,4 milyar dolara ulaştı. Faaliyetine devam eden genellikle küçük ve orta büyüklükte işletmelerdir ve bunlar 35.000 civarında tesise sahiptir. Türkiye'de 2016

yılında tekstil sektörü yaklaşık 450.000 kişiye istihdam sağlarken, hazır giyim yaklaşık 500.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (Bacın, 2018: 40).

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, tekstil sektöründe çalışan yöneticiler ve işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasının nedeni, diğer iş grupları arasında en stresli işlerden biri olan tekstil sektöründe yoğun olarak tükenmişlik meydana gelmesindendir. Türkiye'de örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki incelenmiş, örgüt kültürü ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş, örgütsel bağlılık ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkiler arasında çok sayıda araştırma yapılmış; fakat örgüt kültürünün hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel tükenmişlik üzerinde çok fazla araştırma yapılmamıştır.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe işgörenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkiden doğan bilimsel bulguları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve bunlara inanmalarını sağlamak, sürekli kendini geliştirme ve örgütün yararı için çaba göstermeye gönüllü olan, örgüt kültürünün bir parçası olarak örgütte kalmayı arzulayan çalışanların olduğu örgütler başarılı olacaklardır örgüt kültürünü benimseyen çalışanların güçlü bir örgütsel bağlılığı da sahip olacaktır. Tükenmişlik araştırmaları, zaman zaman tükenmişliğe katkıda bulunan faktörleri inceleyerek ve zamanla meydana gelen bir süreç olarak tükenmişlik konusunda araştırma yapma eğilimi vardır. Bu hangi faktörlerin tükenmişliği hafifletebileceğini görme konusunda fırsat sağlar. Örgütler, stres ve tükenmişliğin etkisini gördükçe tükenmişliği azaltmak için kurumsal sağlık programlarına daha fazla yatırım yapıyorlar bunun yanında örgütte ortaya çıkan sorunlar hakkında etkin haberleşmelerine yardımcı olmak, problemleri açık hale gelmesine yardımcı olan ve örgütte çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları sağlamak için hizmet içi programlar düzenlenmelidir, çalışana yaptığı işle ilgili ödüllendirme yapılmalıdır, böylelikle çalışanın örgüte bağlılığı artacaktır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütsel bağlılığı artıracak tükenmişliği ise azaltacaktır.

Çalışanlar örgütlerin başarılı ya da başarısız olmasına katkıda bulunur. Çalışanlar için uygun çalışma koşulları hazırlanmalıdır, yöneticiler onlardan kaliteli hizmet

vermelerini beklerler. Bu anlamda, çalışanların sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı olmaları önemlidir. Sosyal, psikolojik ve toplumsal boyutların herhangi birinde problem veya problemlerle karşılaştıkları zaman, hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Tükenmişlik bireyin bütün yaşamını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. İş yaşamında bireyin verimliliğini, aile hayatında evliliğini ve akademik yaşamında akademik başarısını etkileyen bir durumdur bundan dolayı örgütsel tükenmişliğin etkilerinin azaltılmasını sağlamak, örgütte oluşan değerlere inanmalarını sağlamak için örgütün güçlü misyon ve vizyona sahip olması, çalışanların değerlerinin örgütün değerleriyle uyumu, çalışanlar arasında etkin bir haberleşme kanalının bulunması çalışanın yaptığını işten tatmin olması ve performansını ve motivasyonunu artırması ve örgütte kalmayı arzulamasından dolayı güçlü bir örgütsel bağlılık hissine sahip olması örgütlerin diğer örgütlere yönelik rekabet avantajı kazanması oldukça önemlidir. Bu araştırmanın muhtemel katkısı, Kahramanmaraş Tekstil sektöründe çalışanlara ve yöneticilerin genel problemlerine katkıda bulunacaktır; fakat yalnızca Kahramanmaraş Tekstil sektöründe çalışanların genel problemlerine değil aynı zamanda Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe departmanlarda ortaya çıkan özel problemleri de incelemesidir. Bu araştırma ortaya çıkan problemler ve departmanlar arasındaki ilişkiler hakkında yapılacak araştırma üzerinde odaklanmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada gerek çalışanların problemleri, gerekse departmanlarda çıkan problemler hakkında çözüm ve detaylı bilgiler sağlamak önemlidir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

1. Bu araştırmanın ilk varsayımı evreni temsil eden yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olmaktır.
2. Katılımcılara uygulanacak anketler hakkında düşünülür, ölçekler tez konusunun amacı için uygun olacaktır.
3. Katılımcıların soruları doğru ve içtenlikle cevapladığı varsayılır.
4. Verileri analiz etmek için kullanılan istatiksel yöntemlerin araştırmanın verilerine ve araştırmanın amacı için uygun olduğu kabul edilir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik üzerinde yapılan bu araştırma literatüre katkıda bulurken, araştırmanın sonuçları, diğer herhangi bir

araştırma gibi sınırlılıklara sahiptir. Örneklem, ölçme ve araştırma modeliyle ilgili olan sınırlamalar tartışılmıştır. Sınırlamalar çıktıları etkileyebilen faktörlerdir; fakat araştırmacının kontrolünde olmayan faktörlerdir.

Bu araştırma bazı sınırlamalar içerir bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Araştırmanın ana sınırlamalarından biri araştırmanın kapsamı hakkındadır. Bu sadece Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe çalışanlar için yapılmıştır. Böylece bu araştırma diğer illerde bulunan çalışanların problemlerini ortaya çıkarmaz.
2. Diğer sınırlamalar cinsiyete bağlıdır. Genellikle tekstil sektöründe çalışanlar erkektir, tekstil sektöründe çok az sayıda bayan çalışmaktadır. Böylece erkek çalışanlar ile ve bayan çalışanların şu anki durumları gözlemlenmiştir, sonuçları genellemek mümkün değildir.
3. Kahramanmaraş tekstil sektöründe çalışanlar zamanları kısıtlı olduğu için genellikle işlerini yerine getirirken veya yemek aralarında anketi değerlendirmeye teşebbüs ettiklerinden çalışanların ne türlü problemler yaşadığı değerlendirme zorlaşır. Bu nedenle, Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe çalışanların problemlerini ortaya çıkarabilmek için örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik etkisi araştıran çok sayıda çalışma yapılması gereklidir.
4. Araştırma değişkenine ilişkin bulgular bu verileri toplamak için kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, araştırmanın bulguları verilerin toplandığı örneklemle sınırlıdır.
5. Bu araştırmada ele alınan örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik kavramları zaman içerisinde değişebilecek kavramlardır. Bu yüzden, araştırmanın bulguları uygulandıkları zaman periyoduyla sınırlıdır.

4.5. Konu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Çavuş ve Akgemci (2008), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma" adlı makalesinde, yaptığı araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; personel yetki devretme algısının, anlam ve yetenek boyut ile yetkinlik boyutu örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır; fakat etkinlik boyutunun yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Orta ve alt düzey çalışanlar ne kadar özgürce davranabilirlerse, bağımsız kararlar alabilme sorumluluğu

ve yetkisine sahip olabilirlerse yenilik ve yaratıcılık düzeylerinin o derece artış gösterdiği çalışmada ortaya konulmuştur. Aynı zamanda yaptığı işi seven ve bundan zevk duyan, kendisinde her işi yapabilme kabiliyeti olduğu gören işgörenin de kendisini daha yaratıcı ve yenilikçi olarak hissetmesini sağladığı sonucuna yaptıkları araştırmadan ulaşmışlardır.

Eroğlu ve Sarıkamış (2008), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama " adlı makalede, örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin örgüte bağlılık ve iş tatmininin etkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla teknik serviste bir uygulama yapmışlardır, bu araştırmanın sonucuna göre; personelin yetki devretmenin ve personelin sorumluluk alanlarının belirlendiği, yaratıcılık ve yenilikçilik düşüncelerine önem verildiği işlerde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra başarılı bir şekilde işleyen örgütsel iletişim kanalının olmaması ve yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürün oluşturulamamasından dolayı işgörenlerin işlerinde tatmin olamadıkları ve düşük seviyede örgüte bağlılık süreçlerinin olduğu araştırmanın sonucunda ortaya çıkarılmıştır.

Gürkan ve Koçoğlu (2014), "Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı makalede, Türkiye'deki bir vakıf üniversitesinde bir de devlet üniversitesinde korelasyon analizi yardımıyla konularını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre; yaratıcı fikirlerin oluştuğu örgütsel atmosferin kariyerinde istediğini elde etmeye yönelik etkisinin örgüt üyelerinde oluşan güçlü bir şekilde örgüte bağlılık duymalarının aracılık rolü üzerine araştırma konularını incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda yalnız devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının değil aynı zamanda vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaratıcı ve yenilikçi örgüt atmosferi algılamalarının ortaya çıkan kariyerlerinde istedikleri noktaya ulaşmaları yönünden ortaya çıkan etkide duygusal bağlılığın kısmi aracı değişken bir rolünün olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu bilgilere ek olarak da demografik özelliklere bağlı olarak da yaratıcı örgüt atmosferinin, örgüt üyelerin örgütlerine duygusal olarak bağlı olduklarını hissetmeleri ve örgüt üyelerini kariyerlerinde istedikleri noktaya ulaşmaya yönelik olarak aralarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdaşlı (2010), "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi" adlı makalede, yaratıcılık ve yeniliğin teknik bir fonksiyon olmasının yanında yönetimsel yönünün de var olduğundan söz etmektedir. Teknik alanda ortaya çıkan bir yenilik için, yalnızca işgörenlerin değil aynı zamanda da yöneticilerin ve örgütlere katkı sağlamak amacıyla dışardan örgüte gelip fikir vermeleri durumunda örgüt üyeleri verilen bu fikirleri bir süzgeçten geçirerek değerlendirir verilen bu fikirler sonucunda oluşan ürünler deneme amacıyla piyasaya sürülerek gelir sağlanmaya çalışılmalıdır. Yenilik ve yaratıcılık düşüncelerinin yönetimsel olarak örnek teşkil eden bir uygulama ele alınıp süzgeç geçirilmesi gerektiğini ve bu düşünce fikirlerin örgütlere katkıda bulunurlarsa piyasaya sürülmeleri gerektiği fikrini ortaya koymuşlardır. Örgütlerde de mutlaka yenilik ve yaratıcılığın örgütün amaçları kapsamına dahil edilmesini, çalışanların yaratıcı bir fikir oluşturduklarında ve bu fikri sunmaları konusunda ödüllendirilmeleri gerektiğini ve yaratıcı fikirlerin öncelikli olarak ele alınıp bir süzgeç geçirip değerlendirilmenin doğru olduğunu ve başarılı sonuçlar ortaya çıkaracağı konusuna araştırmalarında yer vermişlerdir.

Conti (2001), "The Impact of Competition on Intrinsic Motivation and Creativity: Considering Gender, Gender Segregation and Gender Role Orientation" adlı makalesinde rekabetin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Ankete 143 lise öğrencisi katılmış, anketin sonucuna göre; yarışmalarda erkeklerin yarışmacıların bayan yarışmacılardan daha yaratıcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine bayan yarışmacılar erkek yarışmacılar ile karşılaştırdığında, erkek yarışmacıların oluşturduğu grupların bayan araştırmacıların oluşturduğu gruplara kıyasla yaratıcılığa daha çok uyum sağladıkları konusunda sonuçlara ulaşmışlardır.

Williamson (2001), "Creativity, the Corporate Curriculum and the Future: a case study" adlı makalede, 31 İngiliz şirketinin yöneticileri ile yaratıcılık, kurumsal müfredat ve gelecek konusunda incelemelerde bulunulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre; yöneticilerin yaratıcılığı fikrini sonuçlarından bireyleri sorumlu tuttuklarından dolayı yaratıcılık ve yeniliği artırma konusunda örgütte çalışanların teşvik edilmediğine sonucuna ulaşılabilir. Bu yüzden yapılması gereken ilk olarak yöneticilerin, yaratıcılık ve yeniliğin önemi konusunda bilgi verilerek, yaratıcı örgüt kültürünün inşa edilmesi konusunda yöneticiler teşvik edilmelidir.

Taş (2002), "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi" adlı makalede, yaratıcı örgüt kültürünün ortaya çıkarılmasında yönetim süreçlerinin nasıl yönetilmesi konusu üzerine odaklanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; yönetim, örgütte çalışan bireylerin, örgüte yönelik olarak oluşan düşüncelerini bağımsız bir şekilde açıklaması konusunda bireyleri teşvik etmeli, çok kapsamlı ve geniş bir iletişim ağı kurulmalı, esnek yapıda örgütleri oluşturma yolunda adım atılmalıdır, otokratik yapılardan örgütler uzak durmalılar ve örgüt yapılarını demokratik yapı içerisinde inşa etmelidirler; bunun sonucunda bireylere kendi kendini kontrol etme yetkisi verilmelidir, örgüt üyelerinin kendileri geliştirebilmeleri bağımsız çalışabilme ve özgür bir şekilde karar alabilme ve uygulayabilmelerine bağlıdır; kısacası yaratıcı ve yenilikçi fikre önem veren bir örgütün daha başarılı olacağı konusunda açıklamalarda bulunmuşlardır.

Ceylan ve Savi'nin (2003), "Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" adlı makalede "örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler" konusunda yapılan araştırmalarda Türkiye'nin en büyük 1000 firmasından 90 kişilik tekstil firmasının müdürlerinin bir araya gelmesiyle birlikte örgütsel yaratıcılık konusunda araştırmalarda bulunmuşlardır. Örgütsel yaratıcılığın temel olarak bireysel düzeyde incelenmesi gerektiğini hususunda görüşlerini bildirmişler, üst düzey yöneticilerden en alt düzeydeki çalışanlara kadar mutlaka yetki devrinde bulunmaları gerektiğini konusunda görüşlerini açıklamışlardır. Bunlar açıklandıktan sonra ilk olarak örgütün vizyon-misyonun nasıl oluşturmaları gerektiği hususu üzerinde durmuşlardır, bürokratik örgüt yapısında yaratıcılığı cesaretlendirme konusunda araştırmalarının olup olmadığı gibi hususlara yönelik olarak soruların sorulmasının önemli olduğu görüşünde bulunmuşlardır. Söylenmiştir. Yaratıcılığın gelişebilmesi için değerli bir öge olduğunu dile getirmişlerdir.

Acuner, Baki ve Cengiz (2004), "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği" adlı makalede, örgütsel yaratıcılığı "örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır" diye tanımlamışlardır. Örgütsel yaratıcılığın oluşması sağlayan faktörleri araştırmak için, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü çalışanlarına yönelik olarak bir anket tasarlamış ve çalışanlara uygulanmış ve anket yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Anketin sonucuna göre; modelin orta derecede bir uyum gösterdiği ve yönetim desteğinin örgütsel yaratıcılığı

etkilemeye yönelik olarak ortaya çıkan en önemli faktörü oluşturduğunu, bu faktörü işletmenin yürütmekte olduğu açık politika, çalışanların takdir edilmesi, bağımsızlık ve esnekliğin yapının izlediği bu akademik çalışmayla ortaya çıkarılmıştır.

Çekmecelioğlu (2007), "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" adlı çalışmada, psikolojik davranışı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve yaratıcı davranışı etkileyen faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anketin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanları psikolojik yönden güçlendirmenin etki, bağımsızlık ve anlam boyutlarının incelendiğinde yaratıcı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, dahası anlam ve bağımsızlık boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu sonucuna varılmıştır.

Şen ve Yaşlıoğlu (2010), "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı makalede gerçekleştirdiği incelemelerin sonucuna göre; transformasyonel liderliğin yeniliği destekleyen örgüt iklimi üzerinde oluşturduğu etkiyi araştırmak istemişlerdir. Rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir bir strateji oluşturmak ve bu stratejiyi takip ederek yaşamını devam ettirebilmek için en önemli olan silahın yenilikçilik fikrinin oluşması olduğuna değinmektedirler. Örgütlerin yeniliği desteklerken, bir taraftan çalışanların performansını artırmaya, iş tatmini oluşturmaya, örgütsel bağlılık kavramına da önem vermeleri gerekmektedir. Bu aşamada artık liderlerin hangi davranışlarda bulunmasının gerekli olduğunu konusu devreye girer. Transformasyonel liderlerin, değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak, örgütte çalışanların tutumlarını ve oluşan değerlerini etkileyerek çalışanları örgüt amaçlarını hedef alarak harekete geçiren bir yıldız olarak ifade etmişlerdir. Anket, kamu sektöründeki faaliyet gösteren deniz ulaşımı şirketinin satış ve pazarlama departmanında hizmet eden 51 kişi örneklem içerisine anket yapılmıştır. 1990 yılında Podsakof tarafından geliştirilen "dönüşümcü liderlik ölçeği" bu çalışmada kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; anketin regresyon analizi yardımıyla anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Çalışanlar, transformasyonel liderin davranışlarından, değişim merkezli olup, örgüt için yenilik ve yaratıcılık fırsatlarını araştırdığını düşünerek, örgüt için yenilikçi örgüt atmosferi algısının oluştuğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Darvish ve Nazari (2013), "Organizational Learning Culture-The Missing Link Between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)" adlı makalede, gelişen rekabet ortamındaki, sürekli değişim ve yeniliklerin oluşması, içinden çıkılması zor olan bir dünyada belirsizlik ortamından kurtulabilmek amacıyla örgütteki yönetici ve işgörenlerin bilgilendirmesi ve sürekli öğrenen kültür inşa etmeleri gerekmektedir. Ele aldıkları konuyu araştırmak amacıyla bir anket tasarlamışlar, ankete Tahran'ın kuzeyinde bulunan Saderat Bankası'nda çalışanlar katılmışlardır. Bu yapılan çalışmada 4 hipotez öne çıkarılmıştır: "Bilgi edinmenin, bilgiyi yorumlamaya etkisi; bilgi yorumlamanın davranışsal ve bilişsel değişikliklere etkisi; davranışsal ve bilişsel değişikliklerin yenilikçi kültüre etkisi ve yenilikçi kültürün teknik ve yönetimsel yeniliklere etkisi" araştırılmıştır. Anketin sonucuna göre; tüm oluşturulan hipotezlerin birbirleri ile arasında pozitif yönlü direkt etki olduğu sonucuna varılmış, davranışsal boyutta ve bilişsel boyutta meydana gelen değişikliklerin yaratıcılık yeteneği ve yenilikleri ortaya koyabilme yeteneği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yücel ve Koçak (2014) "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" Çağdaş örgütler kurulmasından günümüze kadar elde ettikleri deneyimlere muvaffakiyet ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için en değerli öğenin insan faktörü olduğunu ortaya çıkarmışlardır. İşletmelerin insanlara yönelik olan perspektifleri bakış örgüt kültürlerine göre şekillenir. Bütün örgütlerin aynı tür medeniyete sahip olmalarını düşünmek olanaksızdır. Bir örgüt benimsediği kültürden dolayı muvaffakiyet elde ederken başka işletmeler aynı kültürü benimsemelerine rağmen muvaffakiyetsiz olurlar. İşletmelerde tüm icraatlara etki eden örgüt kültürü değerli bir faktördür. Bu uğraşılardan en değerli olanlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın kapsamı örgüt kültürü ile bağlantılıdır. Bu araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında bağı ortaya çıkarmaktır.

Tamer, İyigün ve Sağlam (2014), "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma" adlı makalede Örgüt kültürü, örgüt azalarının hepsi tarafından benimsenen değerlerler olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık ise; işgörenlerin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ortaya konulan hedeflere ulaşabilmek için gayret sarf etmeleri ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur. Bu araştırmanın gayesi, örgüt kültürünün işgörenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki tesirini ortaya çıkarabilmek

amacıyla yapılmıştır. Bu hedefle bir perakende işletmesi işgörenleri üzerinde ampirik bir inceleme yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre; örgütün toplumsallaşma seviyesinin örgütsel bağlılığın bütün faktörleri üzerinde (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerinde istatiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, örgütün dayanışma seviyesinin örgütsel bağlılığın yalnızca normatif bağlılık üstünde istatiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu ortaya konulmuştur.

Yüceler (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" diyarlar arasındaki çizgilerin görünür hale gelmesi ve böylelikle piyasan daha fazla pay alabilmek için girişilen rekabetin uluslararası boyutlara ulaşması, teknolojinin gelişmesi, yaygın hale gelmesi ve birbirlerini etkileyen bir dünya oluşturması, kişilerin gerçekleşmesini umduklarının değişen şartlarla beraberinde çeşitlenmesi ve bireyselleştirilmesi, bir hakikat olarak globalleşmeyi derinleştirmektedir. Örgütlerin, içinde bulunduğumuz zaman diliminde, bu "derinleşen" globalleşme bağlamında uğraşılarda bulunmaları icap etmektedir. Sözü edilen hacet ise, örgütlerin özellikli bir pozisyon elde edebilmesinde belirleyici rol oynayan bilgi ve tecrübelerin kaynağı olan işgörenlere yönelik teşebbüsleri gündeme getirmiştir: Çok kabiliyetli işgörenlerin örgüte dahil edilmesine, bu işgörenlerin örgütte tutunmalarının sağlanmasına, güdülenmesine ve eğitilmesine, ümitlerinin gözetilmesine, örgütle ahenklerinin sağlanmasına yönelik hususlar öncelikle ele alınması gereken konulardır. İşte, örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık da ele alınabilecek konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Arık ve Turunç (2016), "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama" adlı makalede bu incelemenin amaçlarından göre; ilki Türkiye'de örgütsel tükenmişliğin örgütsel bağlılık üstünde direk tesirini ortaya çıkarmaktır. Bu incelemenin ikinci amacına göre; örgütsel tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında ortaya çıkan bağda demografik boyutların (yaş ile çalışma süresinin) aranjör rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda varsayımlar Isparta'daki, sağlık kurumlarından (kamu kurumu ve özel kurum) 384 kişilik bir örneklem grubu ile analiz edilmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel tükenmişlik ile örgütsel bağlılık ve bunların faktörleri arasında istatiksel açıdan anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır. Bununla birlikte, demografik özelliklerden yaş değişkeni ve çalışma süresi değişkeninin örgütsel

bağlılık arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu bilgilere ek olarak çıktılar demografik değişkenlerden olan yaş değişkeni ve çalışma süresi değişkeninin örgüt tükenmişlik ve örgüt bağlılık arasında düzenleyici rolü bulunmadığı açıklamıştır.

Demir ve Öztürk (2011), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" adlı makalede, örgüt kültürü, örgütte tüm çalışanlarca benimsenen bütün değerlerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların içinde bulundukları örgütleriyle olan ilişkilerinin kuvvetini açıklamaktır. Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için örgüt üyelerince benimsenen temel değerler olduğunu göstermektedir. Bu temel değerler ne derece kuvvetli ve oldukça büyük bir toplukça kabul edilirse örgüte olan bağlılığın da o seviyede artacağı şeklinde fikir ortaya konabilir. Bu araştırmanın ana hedefi, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üstündeki tesirini ve arasındaki bağı ortaya çıkarmaktır.

Özgüner (2016), "Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı makalede, incelemede örgüt kültürü ile örgütsel tükenmişlik arasındaki oluşan ilişki araştırılmıştır. Bozok Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve örgütsel tükenmişlik seviyeleri alt faktörleri ile belirlenmiş, alt faktörler arasında bağın olup olmadığı araştırılmış, örgütsel tükenmişlik alt faktörlerinin demografik parametrelere göre ayrımlaşıp ayrımlaşmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yapılan incelemenin sonucuna göre; öğretim elemanlarının örgüt kültürüne yönelik oluşan algılarının genellikle istatiksel açıdan anlamlı ve orta seviyede, tükenmişlik algılarının istatiksel açıdan anlamlı düşük seviyede olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel tükenmişlik alt faktörlerinden kişisel başarı hissi faktörünün, demografik özelliklerden olan yaş değişkenine nazaran farklılık gösterdiği belirlenirken, örgütsel tükenme faktörünün alt boyutlarından olan duygusal tükenme faktörü ve duyarsızlaşma faktörü ile demografik parametreler arasında istatiksel açıdan anlamlı bir bağa rastlanmamıştır. Örgüt kültürü faktörünün alt boyutları ile örgütsel tükenmişlik faktörünün alt boyutları arasında istatiksel açıdan anlamlı bağlar saptanmıştır.

Gülova ve Demirsoy (2012), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma" adlı makalede, bu araştırma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağı. Ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Uygulama hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Kayseri'de etkinlik

yürüten çağrı merkezi ile İzmir'de sigorta işletmesinde işgörenler üstünden bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan ankete 181 birey katılmıştır. İncelemede örgüt kültürünün alt faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasındaki bağı ortaya çıkarabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; görevsel kültür faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve görevsel kültür faktörü ile devam bağlılığı faktörü arasında ise istatiksel açıdan anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, örgüt kültürü faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif bağ bulunmuş ve örgüt kültürü ile devam bağlılığı faktörü arasında istatiksel açıdan anlamlı negatif bir bağ olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra bu araştırma, örgütsel bağlılığı faktörünü beş demografik değişkenle ile (cinsiyet faktörü, yaş faktörü, medeni durum faktörü, eğitim faktörü ve kıdem faktörü) incelemektedir. Elde edilen sonuçlara göre; ankete katılanların cinsiyet faktörüne, eğitim faktörüne ve kıdem faktörüne bağlı olarak örgütsel bağlılık algılarının istatiksel açıdan aralarında farklı bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Çavuş ve Gürdoğan (2008), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma" adlı makalede, bu çalışma, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağı ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılmıştır. İncelemede, Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı otelde işgörenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık algılarını kıyaslamaktır. Otelde görev yapan 134 personel üzerinden yerine getirilen anket araştırmasından elde edilen değişkenler frekans analizi yapılarak, faktör analizi yapılarak ve korelasyon analizi gerçekleştirilerek değerlendirilmiştir. Yapılan incelemenin sonuçlarına göre; 1) örgütsel bağlık faktörlerinden normatif bağlılık değişkeninin duygusal bağlılık değişkenine ve devam bağlılığı değişkenine göre daha kuvvetli olduğu ortaya konulmuştur, 2) örgütsel bağlılık faktörleri ile örgüt kültürünün toplumsallaşma/örgüt yapısı, simge/yönetime katılıma/muvaffakiyet ve müsamaha/adalet/çalışanların seçimi faktörleri arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif bir bağ olduğunu ancak aralarında zayıf bir bağ olduğu ortaya çıkarılmıştır, bunun yanı sıra, tarihi mazi/ilişki ve seremoni/içtima ile örgüt kültürü faktörleri arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki kurulamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin, Basım ve Aydoğan (2011), "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" adlı makalede, işgörenlerin örgütsel bağlılık

algılamaları ile örgütsel tükenmişlik faktörleri arasındaki bağların meydana getirebilmesi ve araştırılması önem arz etmektedir. Anketini örneklemini 13 farklı ilköğretim okulunda görev yapan ve 22 ile 64 yaş aralığında bulunan toplam 349 öğretmen üzerinde bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik faktörleri arasındaki bağın irdelenebilmesi için anket oluşturulmuş, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Maslach tarafından geliştirilen "Tükenmişlik Envanteri" ile elde edilen değişkenler SPSS 15.0 istatistik programı ve LISREL 8.30 istatistik programı kullanılarak inceleme yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; örgütsel bağlılık faktörleri ve örgütsel tükenmişlik faktörleri arasında farklı düzeylerde istatiksel açıdan anlamlı bağların olduğunu görülmektedir. Bilhassa duygusal bağlılığın değişkeninin, örgütsel tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenme değişkenini, duyarsızlaşma değişkenini ve kişisel başarı hissi değişkenin azalmasına neden olduğunu; devam bağlılığının faktörünün ise, duygusal tükenme değişkeni, duyarsızlaşma değişkeni ve kişisel başarı hissi değişkeninin azalmasına neden olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yönden, normatif bağlılığın değişkeninin, örgütsel tükenmişlik faktörlerinden sadece duygusal tükenme faktörü üzerinde yordama yeteneğine sahip olduğu görüşü sunulmuştur. Tüm bu elde edilen bulgular örgütsel tükenmişlik faktörlerinin ortaya konulmasında örgütsel bağlılık faktörünün değerli tesirleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benli ve Cerev (2017), "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği" adlı makalede, bu makalede turizm sektöründe işgörenlerin örgütsel tükenmişlik ile örgütsel sessizlik seviyeleri ölçülerek, aralarındaki bağ irdelenmiştir. İncelemede veriler elde edebilmek için anket uygulaması yapılmış, 264 turizm çalışanı üzerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik faktörlerine anket uygulanmış, ortaya çıkarılan değişkenler SPSS programı aracılığıyla araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki bağ, örgütsel tükenmişliğin alt faktörü olan duygusal tükenmişlik faktörü ortaya çıkarılmış, örgütsel sessizliğin konstrüktif özelliği bakımından istatiksel açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen incelemeler sonucunda duygusal tükenmişlik faktörü ile duyarsızlaşma faktörü arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif ilişki ortaya çıkarken, kişisel başarı faktörü ile duygusal tükenmişlik faktörü ve duyarsızlaşma faktörü arasında ise istatiksel açıdan anlamlı negatif bir bağ gözlemlenmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel sessizliğin alt faktörleri arasında istatiksel açıdan anlamlı kuvvetli pozitif ilişkiye ulaşılmıştır.

Gün ve Baskan (2017), "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı makalede, Bu incelemede, devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik seviyeleri arasındaki bağın irdelenmesi hedeflenmiştir. İncelemeye Ankara'da olan dört devlet üniversitesinden toplam 392 öğretim elemanı bu hazırlanan anketin örneklem grubunu oluşturmuştur. Değişken toplama vasıtası olarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) aracılığıyla geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ile Maslach ve Jackson (1981) aracılığıyla geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Değişkenlerin irdelenmesinde t testi yapılmış, ANOVA testi yapılmış, Pearson Korelasyonu testi yapılmış ve çoklu regresyon araştırmasından faydalanılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) vasıtasıyla araştırılmış ve ölçeklerin güvenirliği ölçmek için Cronbach alfa katsayılarına incelenmiştir. İncelemenin sonucuna göre; öğretim elemanlarının örgütsel sinizm seviyelerinin orta, tükenmişlik seviyelerinin ise düşük seviyede bulunduğu ortaya çıkarılmıştır, örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel tükenmişliğin duygusal tükenme faktörü ve duyarsızlaşma faktörü arasında orta düzeyde bir bağ olduğunu, istatiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ve bir bağ bulunduğu ankete katılanların örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel tükenmişliğin kişisel başarı faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir bağın olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sinizmin, örgütsel tükenmişliğin alt boyutlarında olan duygusal tükenme faktörü ve duyarsızlaşma faktörü arasında istatiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Silverthorne (2004)," The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan" adlı makalede, Tayvanda iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürü ve çalışan ve örgütsel uyumunun etkisi üzerine çalışma yapmıştır. Silverhorne bu yapıları kullanarak işlevsel hale getirmiştir: 1) Wallach'ın (1983) örgüt kültür için örgüt kültürü indeksi; 2) Mowday ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık için örgütsel bağlılık anketi; 3) Minnesota iş tatmini anketi 4) Personel örgüt uyumu için bireysel ve örgütsel ihtiyaçların sıralanmasına dayalı olarak ortaya çıkan skor farklılıkları. Çalışmanın örneklemi 360 şirket çalışanından oluşmaktadır. Ankete 120 kişi katılmıştır. Silverthorne, destekleyici kurum kültürü ile çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişkinin olduğunu ortaya koydu ve bürokratik kurum kültürü ile çalışan arasında düşük seviyede bir örgütsel bağlılık ilişkisine

ulaşmıştır. Silverthorne çalışan örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istaiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkiler bulmuştur.

Valentine, Godkin ve Lucero (2002) "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit" adlı makalede çalışan örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında istatiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkilere rastlanmıştır ve etik bağlamda olduğu belirtilen kurum etik değerleriyle hem çalışan örgüt uyumunun hem de örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler görülmüştür. Bu çalışma 304 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Valentine, Godkin ve Lucero; Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian (1997) tarafından geliştirilen dört maddelik ölçek ile direk olarak çalışan örgüt uyumunu ölçmüşlerdir. Kurumun etik değerleri için Hunt, Wood and Chonko (1989) tarafından beş maddelik ölçek geliştirilmiş ve örgütsel bağlılık için Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılık anketini geliştirmişlerdir. Onların modeli diagram göstermesine rağmen etik boyut hem çalışan örgüt uyumuna hem de örgütsel bağlılığı direk olarak etkiliyor ve örgütsel bağlılık etik boyut ile çalışan örgüt uyumu arasında aracı değişken olarak bulunuyor. Valentine, Godkin ve Lucero ne bireyleri ölçüyor ne de örgütsel bağlılıktaki değişkenleri gruplara ayırıyor, çalışan örgüt uyumu tarafından kurumsal etik değerlerle açıklıyorlar, o değişkenler sadece çalışan örgüt uyumu için belirleyici, örgütsel bağlılık ile kurumsal etik değerler arasında karşılıklı birbirini etkileyen pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Finegan (2000) "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment" adlı makalede, örgütsel bağlılığın her biri üzerinde doğrudan etkisi olan örgütsel l değerler ve çalışanlar arasında etkileşimin etkisini petrokimya fabrikasında 121 çalışan üzerinde incelemiştir. Meyer ve arkadaşlarının tutumsal, normatif, devamlılık bağlılığı ölçekleri ve McDonald ve Gandz'ın (1991,1992) 24 maddelik taksonomi ölçeği kullanılarak anket oluşturulmuştur. Bu bireysel seviye analizinde örgütsel bireylerin algıları tarafından Chatmen ve arkadaşı O'Really çapraz seviyeli yaklaşımı karşında temsil edilir. Finegan (2000) üç boyutlu ilişkiyi keşfetmiştir. Bireysel değerler, örgütün tutumsal bağlılığını direk olarak etkilemez; fakat iki örgütsel değer bunu yapar. Bireyler insancıl ve görsel faktörleri algıladığı zaman bireylerin tutumsal bağlılığı yükselir. Finegan (2000), insancıl ve görsel faktörlerin normatif bağlılık üzerinde olumlu etkiler bıraktığını ortaya koymuştur. Ek olarak, yüksek değerde itaat, ihtiyatlılık ve formalite sahibi olan bireyler yüksek derecede normatif bağlılığa sahiptirler ve bireyler örgüte yönelik itaat,

ihtiyatlılık ve formalite değerlerinin ya çok değerli ya da hiçbir değerinin olmadığını algıladıkları zaman bu çalışanların normatif bağlılıkları daha azdır. İnsancıl ve görsel faktörler devamlılık bağlılığı üzerinde temel bir etki oluşturmazlar; fakat çalışanlar örgüte yönelik itaat, ihtiyatlılık ve formalitenin değerli olduğunu algıladıkları zaman, çalışanlar yüksek seviyede devamlılık bağlılığına sahip olurlar. Finegan, bireysel değerler ve çalışan örgüt uyumu gibi bağlılık göstergelerinin örgütsel değerlerden daha az önemli olduğu sonucuna ulaştı.

Kalliath, Bluedorn ve Strube (1999) "A test of value congruence effects" adlı makalede, Quinn and Spreitzer's (1991) rekabet değerleri araçları ve Mowday ve arkadaşlarının (1979) örgüt kültürü anketi örgütsel bağlılık üzerinde uyum etkilerinin değerlerini ve temel etkilerini incelemiştir. Hipotez içeriyor ki; bireyler arasında uyum, iç süreçler, açık sistem, insan ilişkileri ve mantıksal amaç değerlerinin örgütte bu değerlerin çalışanlar tarafından algılanması genişledikçe örgütsel bağlılık seviyesi yükselir. Onlar temel etkinin güçlü olduğunu; fakat uyum etkisinin genişliğinin yetersiz olduğunu bulmuşlardır. Temel etki iç süreç, açık sistem, insan ilişkileri, ve mantıksal amaç değerleri hem personelin bu değerleri elinde tuttuğu zaman hem de örgütün yansıttığı değerlerinin algılandığı zaman güçlüdür.

Sims ve Keon (1997) "Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit" adlı makalede, yürütmüş olduğu çalışmada lisans mezunları ve işletme yüksek lisans öğrencilerinin farklı skorlar bakımından etik iklim tercihlerini çalışan örgüt uyumunu ölçmek ve devir niyeti ölçeği ile örgütsel bağlılığı ölçmek için kullandılar. Bu çalışmanın hipotezlerinden biri, örgütsel bağlılık arttıkça örgütün etik değeriyle çalışanların etik değerini benzer algıladıkları zaman rapor edilecektir. Fakat, bu hipotez bu çalışmaya uygun olarak desteklemiyor.

Lok ve Crawford (1999) "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction Inorganizational Change and Development" adlı makalede, örgüt kültür türü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, kurum kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak kategorilere ayırmışlardır, Sidney yöresinde 251 hemşire arasında çeşitli hipotezleri test etmek için Wallach'ın (1983) ortaya koyduğu örgüt kültür indeksini kullandılar. Lok ve Crawford Mowday ve arkadaşlarının (1979) örgüt kültürü anketini örgütsel bağlılığı yakalayabilmek için

kullandılar. Lok ve Crawford destekçi ve yenilikçi hastane kültürünü ile bağlılık arasında pozitif ilişki ve bürokratik hastane kültürü örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Önceki bulgularının aksine, eğitim durumu, görev süresi ve örgütsel görev süresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişki bulamamışlardır.

Kantas ve Vassilaki (1997), "Burnout In Greek Teachers: Main Findings and Validity of the Maslach Burnout Inventory" adlı makalede örneklem grubu içerisinden seçilen 220 Yunan öğretmen üzerinde uygulama yapılmış. Maslach ve Jackson'un ulaştığı sonuçlara benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin farklı kültürel özelliklerden etkilenmediği sonucuna ulaşmışlardır. Yunan öğretmenlerinin tükenmenin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ile duyarsızlaşma az seviyede tükenmişliği algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Yaş parametresine göz önüne alındığında küçük yaşta olan öğretmenler büyük yaşta olan öğretmenlere kıyasla daha yüksek seviyede tükenmişliğe maruz kaldıkları sonucuna ulamışlardır. Okul türü parametresine göre tükenmişlik araştırıldığında; ilkokul öğretmenlerinin yapanların ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha yüksek seviyede duyarsızlaşmaya sahip olduğu ve ilkokul öğretmenlerinin kişisel başarı hissi ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha düşük seviyede olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Fives, Hamman ve Olivarez (2007), "Analyzing Efficacy, Burnout, and Support during the Student-Teaching Semester" adlı makalede tükenmişliğe neden olan bireysel faktörleri ve örgütsel faktörleri incelemişlerdir. İspanya'da devlet okulları ile özel okullarda çalışan öğretmenler üzerine yapılan bu araştırmada dışa dönük, atılgan ve asabi karakter biçimlerine sahip olan öğretmenlerde tükenmişlik belirtileri daha çok gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra; bu karakter yapısına sahip öğretmenlerin diğer bireylere kıyasla tükenmişlik semptomlarını daha kolay bir şekilde anlaşıldığı sonucunu elde etmişlerdir. Kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerde daha çok tükenmişliğe maruz kaldıkları ortaya çıkarılmıştır. Bunun ortaya çıkmasının nedenleri olarak öğretmenlik mesleğine yönelik hissedilen saygınlığın azalması ve öğrencilerle yakın temas halinde problemlerin ortaya çıkmasını belirtmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlere kıyasla daha çok kişisel başarı hislerinin olduğu sonucuna ulaşmışlarıdır.

Cordes ve Dougherty (1993), "A Rewiew and an Integration of Research on Jobburnout" adlı makalede hizmet veren kişilerin hizmet verdikleri kişilerle yakın temas halinde bulunmalarından farklı işlerde farklı duygusal tükenmenin seviyelerde meydana gelebileceğini açıklamışlardır. Kişiler arası münasebetlerin hangi aralıklarla gerçekleştiğinin, gücünün ve samimiyet derecesinin yüksek olduğu hallerde duygusal tükenmenin de artış gösterdiğini, kişiler arası münasebetlerin hangi aralıklarla gerçekleştiğinin, gücünün ve samimiyet derecesinin düşük olduğu hallerde duygusal tükenmenin düşük seviyede gerçekleştiğini açıklamışlardır. Münasebetlerin hangi aralıklarla gerçekleştiğinin samimiyet derecesi faktörlerden herhangi bir faktörün fazla diğer faktörün az olduğu hallerde orta seviyede duygusal tükenmenin meydana geldiğini ifade etmişlerdir. İlişkilerin sıklık

Ertürk ve Keçecioğlu (2012), "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama" İzmir'deki Kemalpaşa ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan örneklem grup içerisinden seçilen 224 öğretmen üzerinden bu analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu yapılan makalede okul türü (merkez okullar ve köy okulları) ve bunların öğretmenlerinin istihdam edilme durumu ile tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı bağlantı gösteren parametreler iken; öğretmenin yaşı, öğretmenin branşı, öğretmenin cinsiyeti, öğretmenin medeni durumu, öğretmenin çocuk sayısı, öğretmenin okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi ve ek primler dahil olmak üzere aylık maaş parametreleri ile tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişkiler kurulamamıştır. Merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin köyde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksek seviyede azalan kişisel başarı hissine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. İstihdam durumu parametresi ise yalnızca tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İstihdam durumuna göre; kadrosu bulunmayan öğretmenlerin kadrolu olarak çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek seviyede duyarsızlaşma hissine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini parametresinin tükenmenin alt boyutlarından duygusal tükenme ile arasında zıt yönlü istatiksel açıdan anlamlı bağlantılar kurulmuştur. Tükenmişliğin alt boyutlarından azalan kişisel başarı hissinin iş tatmini arasında zıt yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini seviyesinin yükselmesiyle beraber kişiler görülen

duyarsızlaşma hissinin azaldığı yani ikisi arasında zıt yönlü ve istatiksel açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005), "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", adlı makalede örnek grubu Konya merkezde görev yapan öğretmenlerden oluşan 173 öğretmen seçilmiştir. Yapılan analizlerde, öğretmenlerin cinsiyeti ile tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Yaşa parametresine göre tükenmişlik boyutu, duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutuyla arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Duygusal tükenme boyutu en fazla kırk bir elli yaş arası bulunan görev yapan öğretmenlerde en az ise; yirmi bir otuz yaş arasında bulunan öğretmenlerde görülmüştür. Duyarsızlaşma boyutu ise en çok elli bir yaş ve üzerinde bulunan öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hizmet süresi parametresi yalnızca duygusal tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Hizmet süresi değişkeni yirmi bir ile yirmi beş yıl arasında bulunan öğretmenlerde tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik yüksek seviyede görülür, on altı yirmi yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerde düşük seviyede duygusal tükenme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşam doyumu parametresi ile duygusal tükenme ile kişisel başarı hissi arasında negatif bir bağ gözlenirken, duyarsızlaşma ile yaşam doyumu arasında istatiksel açıdan anlamlı bir bağ olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerde mesleğe yönelik tükenmenin fazlalaşması yaşam doyum parametresini azalttığı ifade edilebilir. İş doyumu parametresi yalnızca duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir bağ olduğu görülmüştür. Bu sebeple, öğretmenlerde iş doyumu yükseldikçe duygusal tükenmede bir azalma meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Filiz (2014), "Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", İstanbul'da Üsküdar'da görev yapan ilköğretim öğretmenleri anketin örneklem grubunu oluşturmuş örneklem grubu içerisinden 341 öğretmen üzerinden bu araştırma yapılmıştır. Cinsiyet parametresi bu analizde tükenmişlik ile arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki kurulamamıştır, medeni durum parametresi ile tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Bekar öğretmenlerin, boşanmış öğretmenlerin, dul ya da eşinden ayrı yaşamına devam eden öğretmenlerin daha çok tükenmişlik yaşadıkları bu sebeple aile kurumunun kişilere sosyal destek sağladığını açıklamalarda bulunmuştur. Öğretmenlerin branş

parametresi incelendiğinde matematik öğretmenlerine kıyasla sınıf öğretmenlerinin daha çok tükenme yaşadıkları görülmüştür. Eğitim durumu parametresi ile tükenmişlik ile arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Fakülte mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ile doktora mezunu öğretmenler arasında istatiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmüştür. Hizmet süresi parametresi ile tükenmişlik arasında istatiksel açıdan anlamlı bağlar bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre; beş yıl görev yapan öğretmenler ile altı yıl ile on yıl arası görev yapan öğretmenler, on bir yıl ile on beş yıl arası görev yapan öğretmenler, on altı yıl ile yirmi yıl arsı görev yapan öğretmenler ve yirmi yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri farklıdır. Öğretmenin görev yaptığı süre arttıkça tükenmişlik yaşama eğilimi azalma gösterdiği gözlemlenmiştir. Yaş ilerledikçe bireyin yaşadığı tükenmişlik seviyesi azalış gösterdiği görülmüştür. Çocuk sayısı parametresine göre; 3 ya da daha çok çocuğu olan öğretmenler, daha az çocuğa sahip öğretmenlere kıyasla daha düşük seviyede duygusal tükenme yaşadıklarını açıklamıştır.

Bulgurcu Gürel, (2016). "Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma" adlı makalede, son zamanlarda iş hayatında meydana gelen değişimler, kişiler açısından mesleki hayatı ve aile hayatını dengede tutmayı güçleştirmektedir. Bu sebeple, kişilerin meslek ve aile hayatlarına tesir meslek-aile çatışması terimine olan alaka güncelliğini devam ettirmektedir. Bu makalede, Denizli'de etkinlik gösteren ve bağımsız olarak faaliyet gösteren muhasebecilerin, mesleğe bağlılık, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik boyutu ve meslek stresi seviyelerinin meslek-aile çatışması seviyesi üzerindeki tesirleri araştırılmaktadır. Bu gayeyle, örneklem grup içerisinden seçilen 176 muhasebeciden sağlanan bilgiler, hiyerarşik regresyon vasıtasıyla araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; duygusal tükenmişlik boyutu ile meslek-aile çatışması istatiksel açıdan incelendiğinde aralarında pozitif bağ, mesleki bağlılık ile meslek-aile çatışması istatiksel olarak incelendiğinde aralarında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. Metodoloji

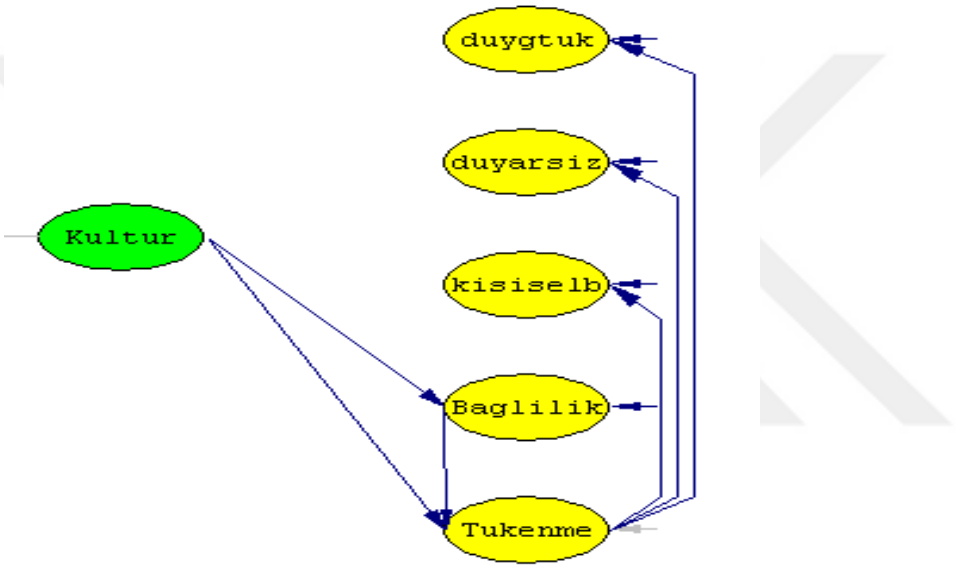
Bu bölümde araştırmada yapılan analizler sonucunda verilerin başarılı bir şekilde ele alınıp incelenebilmesi için araştırma boyunca takip edilen yöntem çok

önemlidir. Bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan metodoloji, evren ve örneklem büyüklüğü, yapılan pilot çalışma, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin toplanması aşamasına açıklanmıştır.

4.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve örgütsel tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş bu konu yönelik araştırma modeli ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



H_1: Örgüt kültürünün, bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2: Örgüt kültürünün, bireylerin örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır.
H_3: Bireylerin örgütsel bağlılıklarının, bireylerin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde negatif etkisi vardır.

H_4: Bireylerin kişisel başarı hislerinin, bireylerin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde negatif etkisi vardır.

H_5: Bireylerin duyarsızlaşmalarının, bireylerin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_6: Bireylerin duygusal tükenmişliklerinin, bireylerin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

4.6.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır ve bu anketler, yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir.

Verilerin analizinde, güvenilirlik analizi, frekans analizi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ölçeği bulguları, örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları, örgütsel tükenmişlik ve alt boyutları arasında korelasyon analizi, cinsiyet, medeni durum, çalışılan birime göre t testi, yaş, çalışma yılına, eğitim düzeyi göre çalışmanın boyutlarına ilişkin tek yönlü anova tablosu, yaşa, çalışma yılına, eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırma tablosu SPSS 22.0 yardımıyla test edilmiş ve son olarak da yapısal eşitlik modeli oluşturularak doğrulayıcı faktör analizi LİSREL 8.7 paket programıyla test edilmiştir.

4.6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığa dayanır. Bu sebeple, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir.

Araştırmacının verileri için öngördüğü hassasiyet derecesi, hoş görebileceği hata marjı, uygulayacağı istatiksel analiz ve nihayet evrenin büyüklüğü, örnek kütlenin büyüklüğünün temel belirleyicileridir. Bu faktörler dikkate alındığında örnek kütle için belirlenen büyüklüğün ayrıntılı hesaplamalardan çok araştırmacının yargısına bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, belli istatiksel tekniklerin uygulanabilmesi için en az 30 deneğin olması gerektiği konusunda yaygın bir kabul vardır. 30 denekten az sayıdaki örnek kütlelere uygulanabilecek sağlıklı istatiksel teknik sayısı çok azdır ve 0bunlardan yapılabilecek genellemeler eleştiriye açıktır (Altunışık vd., 2012:136)

Tablo 4.3: Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1.100	285	5.000	357
20	19	200	132	1.200	291	6.000	361
30	28	250	152	1.300	297	7.000	364
40	36	300	169	1.400	302	8.000	367
50	44	350	185	1.500	306	9.000	368
60	52	400	196	1.600	310	15.000	370
70	59	450	212	1.700	313	20.000	375
80	66	500	217	1.800	317	30.000	377
90	73	550	226	1.900	320	40.000	379
100	80	600	234	2.000	322	50.000	380
110	86	650	242	2.200	327	75.000	381
120	92	700	248	2.400	331	100.000	382
130	97	750	254	2.600	335	1.000.000	384
140	103	800	260	2.800	338	10.000.000	384
150	108	850	265	3.000	341		
160	113	900	269	3.500	346		
170	118	950	274	4.000	351		
180	123	1.000	278	4.500	354		

Kaynak: Altunışık vd., 2012: 137

Araştırmacılar genellikle % 5'lik bir anlamlılık düzeyinde çalışırlar. Bunun anlamı şudur: eğer örnek kütleniz 100 kere seçilmiş olsa, bunlardan en az 95 tanesi evrenin özelliklerini temsil edecek güce sahiptir.

Akademisyenlerce yaygın kabul gören şu kuralların dikkate alınması, örnekleme konusunda hata riskini azaltacaktır (Altunışık vd., 2012: 137-138).

- 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir.
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekir.
- Regresyon da dahil, birçok çok değişkenli analiz için örneklem büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen en az 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmelidir.
- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örnek boyutları yeterli iken tanımlayıcı araştırmalarda örnek boyutunun yeterince büyük olması gerekmektedir.
- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşılma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını mutlaka dikkate almak gerekir.

Örneklem büyüklüğünü formül yardımıyla hesaplarsak;

N: Kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülme sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeme sıklığı

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan elde edilen teorik değer

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen sapma

$$n = \frac{N\ x\ t^2 x\ p\ x\ q}{d^2(N-1) + t^2 x\ p\ x\ q} = \frac{4.000\ x(1{,}96)^2 x\ 0{,}50\ x\ 0{,}50}{(0{,}05)^2 x\ (3.999) + x\ (1{,}96)^2 x\ 0{,}50} = \frac{3.841{,}6}{10{,}9579} = 350{,}58$$

351 kişiye anket yapılması makul görülmektedir.

Kahramanmaraş tekstil sektöründe fabrikada ve idari binada çalışan görevlilerden oluşan 4.000 kişinin örneklem grubun içerisinden bu gruptan rastlantısal olarak 380 kişi belirlenmiş ve 380 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışanlardan bazılarının anketi eksik doldurduğundan dolayı bu anketler çıkarılarak kalan 360 anket üzerinden araştırma yapılmıştır.

4.6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın gerçekleştirildiği tekstil sektöründe mevcut örgüt kültürü değerlerini algılamaları ortaya çıkarabilmek için veri toplama metodu olarak yüz yüze anket yönteminden faydalanılmıştır. Örgüt kültürü değişkenlerini ölçmek için Harrison'un geliştirdiği kültür ölçeği (güç, başarı, destek ve hiyerarşi) tiplemesi model olarak ele alınmıştır. Arman ve Yanmaz Arpacının 2014 yılında "Öğretim Elemanları ve Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırmada" adlı makalede kullanılan ölçek, örgüt kültürü değişkenlerimizin araştırılmasında kullanılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği tekstil sektöründe kullanılan anket yöntemi Allen ve Meyer'a ait olan ve Cerev'in "İş Güvenliği Uzmanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Elazığ İli Örneği" adlı makalede kullandığı örgütsel bağlılık ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık terimini oluşturan işgörenlerin olduğu örgütle ilgili oraya koydukları davranışlarını algılarını ve çalışanların genel psikolojik durumlarını göz önünde bulundurarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılık, duygusal boyut, devamlılık boyutu ve normatif boyut olmak üzere üç faktör altında toplanıp incelenmiştir. Duygusal bağlılık

faktörünün temelinde işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık arzusu ve örgütte kalmayı arzusu araştırılırken, devamlılık bağlılığı faktöründe işgörenin örgütte çalışmaya devam etme ve örgütten ayrılması halinde ortaya çıkacak problemlere katlanma seviyesi incelenmiş ve normatif bağlılık faktöründe işgörenin örgütte çalışmaya devam etmesi için gerekli olan nedenler incelenmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği tekstil sektöründe, veri toplama metodu olarak yüz yüze anket yöntemi uygulanmış ve örneklemi meydana getiren katılımcıların demografik faktörlere göre tükenmişlik seviyelerini ölçülmek niyetiyle Maslach ve Jackson (1981) beraber geliştirdiği Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği ile Kişisel Bilgi Formundan faydalanılmış. Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Ergin (1992) "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması" adlı makalede Türkçeye çevrilmiştir. Öz ve Çeviren'in "Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu: Mersin Örneği" adlı makalede kullandığı ölçek faydalanılmıştır. Örgütsel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı olarak üç alt faktörü içeren oluşmuştur.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ve alt boyutlarındaki her ifade için 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) kesinlikle katılıyorum 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

4.6.5. Verilerin Toplanması

Toplum ya da örnek birimleri ile ilgili sınırlı değişkene ilişkin veri toplamak için doğrudan bilgi alınmak istenen birimden sorgulama, mektup, telefon ve internet ile ya da uzman kişilerin incelenmesi ile veri toplama yöntemidir.

Anket yöntemi, bir anket formu aracılığıyla birimlerin bazı özellikleriyle ilgili veri toplama yöntemidir. Belirli sayıda değişkene ilişkin veri toplamak için birimlerin anket formundaki soruları yanıtlaması istenir ya da anketör bu soruları birimlere sorar ve aldığı yanıtları bu forma kaydeder.

Ankette yer alan her bir soru bağımsız özelliğe ilişkin veri toplamaya yöneliktir. Anket ile bireyin demografik, sosyal, ekonomik, sağlık vb. özellikleri ile ilgili bilgiler toplanır. Belli bir konudaki eğilim, bilgi, tutum, davranış, beğeniye yönelik veriler ölçek adı verilen özel formlar yardımıyla yapılır. Bu ölçeklerde yer alan sorular değişken olarak kabul edilmezler ve birbirleriyle ilişkili olmaları gerekir ve gizli bir değişkeni (eğilim, beğeni, bilgi, tutum, davranış)oluşumu ortaya çıkarmaya

yönelik sorulardır. Anket ile ölçek birbirinden çok farklı bilgi toplama yaklaşımlardır. Ankette sorular tek tek ya da birkaçı birlikte ele alınarak analiz edilirken ölçekte belirli sayıda soru yardımı ile hesaplanan bir skor değer analizine alınır (Özdamar, 2013a: 83).

Anket yöntemiyle veriler iki yolla toplanabilir (Özdamar, 2013a: 84):

1. İletişim Araçları Yöntemi: Anket formları seçilen bireylerin adresine (ev adresi, işyeri adresi, elektronik posta adresi) basılı biçimde ya da elektronik ortamda gönderilir. Formu alan birey formumdaki soruları uygun zaman içinde doldurur ve geri gönderir.
2. Görüşmeci Yöntemi: Anket formundaki soruları anketör seçilen bireye bizzat gidip sorar ve aldığı cevapları forma işler ya da telefon ile bireylere ulaşır ve bireye soruları yöneltir aldığı yanıtları anket formuna kaydeder.

4.6.6. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde, güvenilirlik analizi, frekans analizi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ölçeği bulguları, örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları, örgütsel tükenmişlik ve alt boyutları arasında korelasyon analizi, cinsiyet, medeni durum, çalışılan birime göre t testi, yaş, çalışma yılına, eğitim düzeyi göre çalışmanın boyutlarına ilişkin tek yönlü anova tablosu, yaşa, çalışma yılına, eğitim düzeyine göre çoklu karşılaştırma tablosu SPSS 22.0 yardımıyla test edilmiş ve son olarak da yapısal eşitlik modeli, doğrulayıcı faktör analizi LİSREL 8.7 paket programıyla test edilmiştir.

4.6.6.1. Frekans Analizi

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Özellikler

Cinsiyet	**Sıklık**	**%**	**Medeni Durumu**	**Sıklık**	**%**
Kadın	65	18,0	Evli	250	69,5
Erkek	295	82,0	Bekar	110	30,5
Toplam	360	100,0	**Toplam**	360	100,0
Ortalama Geliri (2017 için)			**Eğitim düzeyiniz**		
1500 TL ve az	237	65,83	İlköğretim	74	20,6
1501 - 2000 TL	62	17,22	Lise ve dengi	198	55,0
2000 TL den fazla	61	16,95	Ön lisans	57	15,8
Toplam	360	100,0	Lisans ve Lisansüstü	31	8,6
Kurumdaki çalışma süresi			**Toplam**	360	100,0
1 yıldan az	40	11,1	**Kurum içinde pozisyonunuz**		
1-5 yıl	125	34,7	Üst kademe yönetici	32	8,9
6-10 yıl	96	26,7	Orta kademe yönetici	19	5,3
10 yıl ve üzeri	99	27,5	Alt kademe yönetici	35	9,7
Toplam	360	100,0	İşgören	274	76,1
Departman			**Toplam**	360	100,0
İdari	60	16,7			
Fabrika	300	83,3			
Toplam	360	100,0			

Kahramanmaraş Tekstil fabrikasında ankete katılanların frekans analizi incelendiğinde (Tablo 4.4); 65 kadın (%18) ve 295 erkek (%82) ankete katılmıştır. Ankete katılan bireylerin (2017 için) ortalama gelirlere göre dağılımı incelendiğinde, 237 bireyin geliri 1500 TL ve daha az (% 65,83), 62 bireyin (% 17,22) geliri 1501 TL ile 2000 TL arası, 61 bireyin geliri (% 16,95) gelirinin 2000 TL'den fazla gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan bireylerin kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, 40 bireyin 1 yıldan daha az (% 11,1), 125 bireyin 1 ile 5 yıl arası (% 34,7), 96 bireyin 6 ile 10 yıl arası (% 26,7), 99 bireyin 10 yıl ve üzeri (% 27,5) kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Ankete katılan bireylerin departmanlara göre dağılımı incelendiğinde, 60 bireyin idari binada (% 16,7), 300 bireyin fabrikada çalıştığı (% 83,3) sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 250 birey evli (% 69,5) 110 birey bekar (% 30,5) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde 74 birey (%20,6) ilköğretim mezunu, 198 birey (%55) lise ve dengi okul mezunu, 57 birey (% 15,8) ön lisans mezunu, 31 birey (% 8,6) lisans ve lisansüstü mezunu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılan bireylerin kurum içindeki pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde 32 birey üst kademe yönetici (%8,9), 19 birey orta kademe yönetici (%5,3), 35 birey alt kademe yönetici (%9,7), 274 birey işgören pozisyonunda görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültürü Ölçeği Bulguları

ÖRGÜT KÜLTÜR ÖLÇEĞİ FAKTÖRLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
1. FAKTÖR: GÜÇ KÜLTÜRÜ							**3,75**
1-Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	16,9	4,7	2,8	4,4	71,2	1,568	4,08
2-Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	32,0	3,1	5,3	9,7	49,9	1,798	3,42
3-Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	35,6	6,1	8,1	7,5	42,8	1,805	3,16
4-Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	5,8	7,8	5,6	10,0	70,8	1,220	4,32
2. FAKTÖR: BAŞARI KÜLTÜRÜ							**4,13**
5-Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	5,8	1,9	5,3	16,1	70,9	1,083	4,44
6-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	6,9	5,3	1,1	60,3	26,4	1,054	3,94
7-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	16,4	4,4	5,6	21,1	52,5	1,492	3,89
8-Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	5,0	5,3	4,4	30,6	54,7	1,093	4,25
3.FAKTÖR: DESTEK KÜLTÜRÜ							**3,91**
9-Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	6,9	4,4	2,3	12,2	74,2	1,175	4,42
10-Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	2,8	1,1	4,2	58,3	33,6	0,798	4,19

Tablo 4.5: (Devamı) Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültürü Ölçeği Bulguları

11-Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	2,2	2,0	2,8	46,5	46,5	0,815	4,33
12-Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	40,8	12,5	5,6	16,4	24,7	1,687	2,72
4.FAKTÖR : HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ							**3,61**
13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	6,1	7,8	8,3	7,5	70,3	1,254	4,28
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	13,6	5,3	12,2	36,1	32,8	1,340	3,69
15-Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	25,6	20,6	3,9	17,8	32,1	1,640	3,11
16-Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	23,0	11,7	6,7	24,7	33,9	1,590	3,35

Tablo 4.5 yakından incelendiğinde; cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder ifadesine bireylerin %16,9'u kesinlikle katılmıyorum %4,7'si katılmıyorum %2,8'i kararsızım, % 4,4'ü katılıyorum, %71,2'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,08 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur ifadesine bireylerin %32'si kesinlikle katılmıyorum, %3,1'i katılmıyorum, %5,3'ü kararsızım, %9,7'si katılıyorum, %49,9'u kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,42 bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorumda bulunabiliriz. Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır ifadesine bireylerin, %35,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 6,1'i katılmıyorum, %8,1' kararsızım, %7,5'i katılıyorum, %42,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,16 bu ifadeye katılmada karasızlık yaşadıkları şeklinde yorumda bulunabiliriz. Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir ifadesine bireylerin %5,8'i kesinlikle katılmıyorum, %7,8'i katılmıyorum, %5,6'sı kararsızım, %10'u katılıyorum, %70,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin

aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,32 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Güç kültürünün aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,75 örgütte çalışanların güç kültürünü benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler ifadesine bireylerin, %5,8'i kesinlikle katılmıyorum, %7,8'i katılmıyorum, %5,6'sı kararsızım, %10'u katılıyorum, %70,9'u kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,44 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir ifadesine bireylerin % 6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %5,3'ü katılmıyorum, %1,1 kararsızım, %60,3'ü katılıyorum, %26,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,94 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır ifadesine bireylerin % 16,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %4,4'ü katılmıyorum, %5,6'sı kararsızım, %21,1 katılıyorum %52,5 kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,89 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir ifadesine bireylerin %5'i kesinlikle katılmıyorum, %5,3'ü katılmıyorum %4,4'ü kararsızım, %30,6'sı katılıyorum, %54,7'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,25 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Başarı kültürünün aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,13 örgütte çalışanların başarı kültürünü benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir ifadesine bireylerin % 6,9'u kesinlikle katılmıyorum, %4,4'ü katılmıyorum, %2,3'ü kararsızım, %12,2'si katılıyorum, %74,2'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,42 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir ifadesine bireylerin %2,8'i kesinlikle katılmıyorum, %1,1'i katılmıyorum, %4,2'si kararsızım, %58,3'ü katılıyorum, %33,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımız zaman 4,19 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir ifadesine bireylerin %2,2'si kesinlikle

katılmıyorum, %2'si katılmıyorum %2,8'i kararsızım, %46,5'i katılıyorum, %46,5'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalaması 4,33 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır ifadesine bireylerin %40,8'i kesinlikle katılmıyorum, %12,5'i katılmıyorum, %5,6'sı kararsızım, %16,4'ü katılıyorum, %24,7'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,72 bireylerin bu ifadeye katılmada kararsız oldukları yönünde yorum yapabiliriz. Destek kültürünün aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,91 örgütte çalışanların destek kültürünü benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir ifadesine bireylerin %6,1'i kesinlikle katılmıyorum, % 7,8'i katılmıyorum, %8,3'ü kararsızım, %7,5'i katılıyorum, %70,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,28 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır ifadesine %13,6 kesinlikle katılmıyorum, % 5,3'ü katılmıyorum, %12,2'si kararsızım, %36,1'i katılıyorum, %32,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,69 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir ifadesine bireylerin %25,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %20,6'sı katılmıyorum, %3,9'u kararsızım, %17,8'i katılıyorum, %32,1'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,11 bireylerin bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorum yapabiliriz. Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar ifadesine bireylerin %23'ü kesinlikle katılmıyorum, % 11,7'si katılmıyorum, %6,7'si kararsızım, %24,7'si katılıyorum, %33,9'u kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,35 bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorum yapılabilir. Hiyerarşi kültürünün aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,61 örgütte çalışanların hiyerarşi kültürünü benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Bulguları

BAĞLILIK ÖLÇEĞİ FAKTÖRLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
1. FAKTÖR: DUYGUSAL BAĞLILIK							**4,10**
1-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	7,2	3,9	4,7	6,1	78,1	1,198	4,44
2-Kurumda, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum. *	68,6	10,8	4,3	6,9	9,4	1,348	4,23
3-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	10,8	8,1	4,4	25,3	51,4	1,364	3,98
4-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	5,6	2,8	8,3	37,5	45,8	1,066	4,15
5-Kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum. *	31,6	44,4	8,4	6,4	9,2	1,208	3,83
6-Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. *	41,7	36,1	6,4	7,5	8,3	1,236	3,96
2. FAKTÖR: DEVAM BAĞLILIĞI							3,93
7-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	24,5	11,4	2,5	5,8	55,8	1,157	3,57
8-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. *	60,8	12,3	3,4	4,5	19,1	1,085	3,91
9-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	6,8	7,8	7,2	24,2	54,0	1,719	4,11
10-Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	7,5	9,7	6,4	47,5	28,9	1,590	3,81
11-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	6,7	7,2	6,4	31,9	47,8	1,311	4,07
12-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	5,9	8,3	4,4	34,2	47,2	1,059	4,09
3. FAKTÖR: NORMATİF BAĞLILIK							3,89
13-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	5,6	4,2	8,0	5,6	76,6	1,755	4,43
14-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	6,4	5,3	5,6	46,8	35,9	1,593	4,01
15-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	29,4	7,5	4,4	18,1	40,6	1,231	3,33
16-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	29,2	9,5	5,0	32,3	24,0	1,174	3,12
17-Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	7,5	11,4	0,6	19,2	61,3	1,190	4,15
18-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	4,2	5,8	3,6	27,5	58,9	1,170	4,31

*Ölçek maddeleri ters kodlanmıştır.

Tablo 4.6'ya göre; Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm ifadesine bireylerin %7,2'si kesinlikle katılmıyorum, %3,9 katılmıyorum, %4,7'si kararsızım, %6,1'i katılıyorum, %78,1'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,44 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumda, kendimi "aileden biri" gibi hissediyorum ifadesine bireylerin %9,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %6,9'u katılmıyorum, %4,3'ü kararsızım, %10,8 katılıyorum, %68,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,23 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır ifadesine bireylerin %10,8'i kesinlikle katılmıyorum, %8,1'i katılmıyorum, %4,4'ü kararsızım, %25,3 katılıyorum, %51,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,98 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım ifadesine bireylerin %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 2,8'i katılmıyorum, % 8,3'ü kararsızım, %37,5'i katılıyorum, %45,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,15 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum ifadesine bireylerin %9,2'si kesinlikle katılmıyorum, %6,4'ü katılmıyorum, %8,4'ü kararsızım, %44,4'ü katılıyorum, %31,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,83 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissediyorum ifadesine bireylerin %8,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i katılmıyorum, %6,4'ü kararsızım, %36,1'i katılıyorum, %41,7'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,96 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Duygusal bağlılığın aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,10 örgütte çalışanların duygusal bağlılığı benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim ifadesine bireylerin %24,5'i kesinlikle katılmıyorum, %11,4'ü katılmıyorum, %2,5'i kararsızım, %5,8 katılıyorum, %55,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,57 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir

zorunluluk hissediyorum ifadesine bireylerin %19,1'i kesinlikle katılmıyorum, %4,5'i katılmıyorum, %3,4'ü kararsızım, %12,3'ü katılıyorum, %60,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,91 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum ifadesine bireylerin %6,8'i kesinlikle katılmıyorum, %7,8'i katılmıyorum, %7,2'si kararsızım, %24,2'si katılıyorum, %54'ü kesinlikle katılıyorum diye cevaplamışlardır, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,11 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum ifadesine bireylerin %7,5'i kesinlikle katılmıyorum, %9,7'si katılmıyorum, %6,4'ü kararsızım, %47,5'i katılıyorum, %28,9'u kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,81 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor ifadesine bireylerin %6,7'si kesinlikle katılmıyorum, %7,2'si katılmıyorum, %6,4'ü kararsızım, %31,9 katılıyorum, %47,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,07 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum ifadesine bireylerin %5,9'u kesinlikle katılmıyorum, %8,3'ü katılmıyorum, %4,4'ü kararsızım, %34,2'si katılıyorum, %47,2'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,09 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Devam bağlılığın aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,93 örgütte çalışanların devam bağlılığı benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim ifadesine bireylerin %5,6 kesinlikle katılmıyorum, %4,2'si katılmıyorum, %8 kararsızım, %5,6 katılıyorum, %76,6 kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,43 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir ifadesine bireylerin %6,4 kesinlikle katılmıyorum, %5,3 katılmıyorum, %5,6 kararsızım, %46,8 katılıyorum, %35,9 kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,01 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu

düşünüyorum ifadesine bireylerin %29,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %7,5 katılmıyorum, %4,4 kararsızım, %18,1 katılıyorum, %40,6 kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,33 bireylerin bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorum yapabiliriz. Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır ifadesine bireylerin %29,2'si kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i katılmıyorum %5,0'i kararsızım, %32,3'ü katılıyorum, %24,0'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,12 bireylerin bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorum yapabiliriz. Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum ifadesine bireylerin %7,5'i kesinlikle katılmıyorum, %11,4'ü katılmıyorum, %0,6'sı kararsızım, %19,2'si katılıyorum, %61,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,15 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu ifadesine %4,2'si kesinlikle katılmıyorum, %5,8'i katılmıyorum, %3,6'sı kararsızım, %27,5'i katılıyorum, %58,9'u kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,31 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Normatif bağlılığın aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,89 örgütte çalışanların normatif bağlılığı benimsedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Bulguları

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ FAKTÖRLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
1. FAKTÖR: DUYGUSAL TÜKENME							**2,05**
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	37,2	51,4	2,8	2,8	5,8	1,014	1,89
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	65,5	18,6	2,5	7,8	5,6	1,188	1,69
3. Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	27,5	61,1	3,1	3,3	5,0	0,918	1,96
4.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	51,1	30,8	3,1	7,8	7,2	1,226	1,89
5. Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	36,9	50,8	2,5	4,5	5,3	1,022	1,90
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	40,8	31,4	3,1	16,1	8,6	1,352	2,20
7. İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	15,6	23,1	1,3	3,9	56,1	1,661	3,62
8.Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	49,4	35,3	4,5	4,4	6,4	1,128	1,83
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	65,3	28,3	1,4	1,7	3,3	0,866	1,48
2. FAKTÖR: DUYARSIZLAŞMA							**1,85**
10.İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	28,3	54,2	8,9	2,8	5,8	1,008	2,04
11.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karsı sertleştiğimi düşünüyorum	62,2	23,3	3,4	5,8	5,3	1,128	1,69
12.Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	26,4	59,4	3,3	5,6	5,3	1,001	2,04
13.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	54,7	36,9	2,5	2,8	3,1	0,907	1,63
14.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	41,7	41,4	10,3	3,0	3,6	0,974	1,86
3. FAKTÖR: KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ							**3,85**
15.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	4,7	3,3	6,7	8,9	76,4	1,075	4,49
16.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	7,8	4,7	4,7	47,5	35,3	1,140	3,98
17.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	25,8	6,4	4,7	18,6	44,5	1,684	3,49
18.İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	45,0	13,6	5,3	20,0	16,1	1,582	2,48
19.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolarını bulurum.	10,0	14,4	5,8	28,4	41,4	1,383	3,77
20.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	4,7	3,3	5,0	42,6	44,4	0,985	4,19
21.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	3,9	3,9	3,9	49,1	39,2	0,956	4,16
22.İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	5,3	3,6	3,3	42,8	45,0	1,031	4,19

Tablo 4.7'ye göre; İşimden soğuduğumu hissediyorum ifadesine bireylerin %37,2'si kesinlikle katılmıyorum, %51,4'ü katılmıyorum, %2,8'i kararsızım, %2,8 katılıyorum, %5,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,89 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum ifadesine bireylerin %65,5'i kesinlikle katılmıyorum, %18,6'sı katılmıyorum, %2,5'i kararsızım, %7,8'i katılıyorum, %5,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,69 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum ifadesine bireylerin % 27,5'i kesinlikle katılmıyorum, %61,1'i katılmıyorum, %3,1'i kararsızım, %3,3'ü katılıyorum, %5,0 kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,96 bireylerin bu ifadeye katılmadıkları yönünde yorum yapabiliriz. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı ifadesine bireylerin %51,1'i kesinlikle katılmıyorum, %30,8'i katılmıyorum, %3,1'i kararsızım, %7,8 katılıyorum, %7,2'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,89 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum ifadesine bireylerin %36,9'u kesinlikle katılmıyorum, %50,8'i katılmıyorum, %2,5'i kararsızım, %4,5 katılıyorum, %5,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,90 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum, bireylerin %40,8'i kesinlikle katılmıyorum, %31,4'ü katılmıyorum, %3,1'i kararsızım, %16,1'i katılıyorum, %8,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,20 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum ifadesine bireylerin %15,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %23,1'i katılmıyorum, %1,3'ü kararsızım, %3,9 katılıyorum, %56,1'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,62 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor ifadesine %49,4'u kesinlikle katılmıyorum, %35,3'ü katılmıyorum, %4,5'i kararsızım, %4,4'ü katılıyorum, %6,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,83 bireylerin bu ifadeye katılmadıkları yönünde yorum yapabiliriz.

Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum ifadesine bireylerin %65,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %28,3'ü katılmıyorum, %1,4'ü kararsızım, %1,7'si katılıyorum, %3,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,48 bireylerin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. Duygusal tükenmişliğin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,05 örgütte çalışanların duygusal olarak tükenmedikleri yönünde yorumda bulunabiliriz.

İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum ifadesine %28,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %54,2'si katılmıyorum, %8,9'u kararsızım, %2,8'i katılıyorum, %5,8'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,04 bireylerin bu ifadeye katılmadıkları yönünde yorumda bulunabiliriz. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karsı sertleştiğimi düşünüyorum ifadesine bireylerin %62,2'si kesinlikle katılmıyorum, %23,3'ü katılmıyorum, %3,4'ü kararsızım, %5,8'i katılıyorum, %5,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,69 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum ifadesine bireylerin %26,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %59,4'ü katılmıyorum, %3,3'ü kararsızım, %5,6'sı katılıyorum, %5,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,04 bireylerin bu ifadeye katılmadıkları yönünde yorumda bulunabiliriz. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil ifadesine bireylerin %54,7'si kesinlikle katılmıyorum, %36,9'u katılmıyorum, %2,5'i kararsızım, %2,8'i katılıyorum, %3,1'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,63 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorumda bulunabiliriz. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum ifadesine bireylerin %41,7'si kesinlikle katılmıyorum, %41,4'ü katılmıyorum, %10,3'ü kararsızım, %3'ü katılıyorum, %3,6'sı kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,86 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Duyarsızlaşmanın aritmetik ortalamasına baktığımızda 1,85 örgütte çalışanların duyarsızlaşmadıkları yönünde yorumda bulunabiliriz.

İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım ifadesine bireylerin %4,7'si kesinlikle katılmıyorum, %3,3'ü katılmıyorum, %6,7'si kararsızım, %8,9'u katılıyorum, %76,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu

ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,49 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum ifadesine bireylerin %7,8'i kesinlikle katılmıyorum, %4,7'si katılmıyorum, %4,7'si kararsızım, %47,5'i katılıyorum, %35,3'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,89 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorumda bulunabiliriz. Çok şeyler yapabilecek güçteyim ifadesine bireylerin %25,8'i kesinlikle katılmıyorum, %6,4'ü katılmıyorum, %4,7'si kararsızım, %18,6'sı katılıyorum, %44,5'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,49 bireylerin bu ifadeye katılmada kararsızlık yaşadıkları şeklinde yorumda bulunabiliriz. İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim ifadesine bireylerin %45'i kesinlikle katılmıyorum, %13,6'sı katılmıyorum, %5,3'ü kararsızım, %20'si katılıyorum, %16,1'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,48 bireylerin bu ifadeye katılmadığı yönünde yorum yapabiliriz. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolarını bulurum ifadesine bireylerin %10'u kesinlikle katılmıyorum, %14,4'ü katılmıyorum, %5,8'i kararsızım, %28,4'ü katılıyorum, %41,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,77 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım ifadesine bireylerin %4,7'si kesinlikle katılmıyorum, %3,3'ü katılmıyorum, %5'i kesinlikle katılmıyorum, %42,6'sı katılıyorum, %44,4'ü kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,19 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim ifadesine bireylerin %3,9'u kesinlikle katılmıyorum, %3,9'u katılmıyorum, %3,9'u kararsızım, %49,1 katılıyorum, %39,2'si kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda 4,16 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım ifadesine bireylerin %5,3 kesinlikle katılmıyorum, %3,6'sı katılmıyorum, %3,3'ü kararsızım, %42,8'si katılıyorum, %45'i kesinlikle katılıyorum diye cevap vermişlerdir, bu ifadenin aritmetik ortalamasına baktığımızda, 4,19 bireylerin bu ifadeye katıldığı yönünde yorum yapabiliriz. Kişisel başarı hissinin aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,85 örgütte çalışanların kişisel başarı hissine sahip oldukları yönünde yorumda bulunabiliriz.

4.6.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi

Sürekli, aralıklı ya da ardışık 4 ya da 5 seçenekli cevaplar içeren belirli sayıda sorunun yer aldığı bir ölçeğin bir olayı ölçmedeki gücünü, yeterliliğini ve güvenilirliğini ölçen genel güvenilirlik katsayısıdır. Ölçeğin genel tutarlılığını ve soru özdeşliğini ölçer (iç tutarlılık/güvenilirlik).

Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin genel güvenilirliğini değerlendirir. Ölçekte yer alan belli sayıda sorunun türdeş bir yapıyı sorgulamak ya da açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgular ve değerlendirirler.

Cronbach alfa kat sayısı soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Cronbach alfa değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığı Tablo 4.8'deki gibi değerlendirilir (Özdamar, 2013a: 554).

Tablo 4.8: Ölçek (Test) Güvenilirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi

α Sınırları	Karar
$\alpha < 0{,}40$	Ölçek güvenilir değildir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.
$0{,}40 < \alpha < 0{,}50$	Ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi uygun olur.
$0{,}50 < \alpha < 0{,}60$	Ölçek düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
$0{,}60 < \alpha < 0{,}70$	Ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında kullanılabilir.
$0{,}70 < \alpha < 0{,}90$	Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$\alpha \geq 0{,}90$	Ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargılarının oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

Kaynak: Özdamar, 2013a: 555

Tablo 4.8'e göre; Örgüt kültürünün faktörü 16 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,819'dur. Güç kültürü faktörü 4 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,714, başarı kültürü faktörü 4 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,700, destek kültürü faktörü 4 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,729 ve hiyerarşi kültürü faktörü 4 maddeden oluşmaktadır ve alfa değeri 0,701'dir. Örgüt kültürü faktörü ve alt boyutlarına ait boyutlarına ölçekler yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Örgütsel bağlılık faktörü 18 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,880'dir. Duygusal bağlılık faktörü 6 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,840'dır. Devam bağlılığı faktörü 6 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,788'dir. Normatif bağlılık faktörü 6 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,724'tür. Örgütsel bağlılık faktörü ve alt boyutlarına ait ölçekler yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Örgütsel tükenmişlik faktörü 22 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,856'dır. Duygusal tükenme faktörü 9 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,786'dır. Duyarsızlaşma faktörü 5 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,821'dir. Kişisel başarı hissi faktörü 8 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa değeri 0,725'dir. Örgütsel tükenmişlik faktörü ve alt boyutlarına ait ölçekler yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir

Barlett küresellik testi, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatiksel testtir. Bu test ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir. Başka bir ifade ile, evrene ait korelasyon matrisi birim matris olup, her değişken kendisiyle mükemmel bir ilişkiye sahip iken, değişkenler arasındaki korelasyon ise sıfırdır. Faktörün değeri 0,05'ten küçük ise faktör analizine uygun olduğu kabul edilir (Altunışık vd., 2012: 267).

Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterlilik testi, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indekstir. Kaiser Meyer Olkin değeri olarak 0,5 ile 1 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılarca tatminkar olarak düşünülen asgari Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri 0,7'dir. Örneklem yeterlilik testi değerinin yorumlanmasında şu öneriler dikkate alınabilir: 1,00≤Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri≤0,90 ise mükemmel, 0,90≤Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri≤0,80 ise iyi, 0,80<Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri ≤0,70 orta düzey, 0,70<Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri≤0,60 zayıf, 0,60< Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri kötü olarak değerlendirilir, Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri 0,5'in altı ise kabul edilemez. Artan örneklem boyutu, artan ortalama korelasyonlar, artan değişken sayısı ve azalan faktör sayısı örneklem yeterlilik testi değerinin artmasına sebep olur (Altunışık vd., 2012: 268).

Örgüt kültürü ölçeği kapsamında yapılan Barlett testi değişkenlere ait korelasyon matrisinin anlamlılığının bir testidir. Örgüt kültürü faktörünün anlamlılık değeri (0,00001<0,05) olduğundan verilere faktör analizi uygulanabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca Kaiser Meyer Olkin ölçütü ise verilerin faktör analitik modellemesine uygunluğu konusunda bir fikir verir. Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0,8<0,827<0,9 aralığında olduğundan iyi olduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılık ölçeği kapsamında yapılan Barlett testi değişkenlere ait korelasyon matrisinin anlamlılığının bir testidir. Örgütsel bağlılığın anlamlılık değeri (0,00001<0,05) olduğundan verilere faktör analizi uygulanabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca Kaiser Meyer Olkin ölçütü ise verilerin faktör analitik modellemesine uygunluğu konusunda bir fikir verir. Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0,8<0,850<0,9 aralığında olduğundan iyi olduğu görülmüştür.

Örgütsel Tükenmişlik ölçeği kapsamında yapılan Barlett testi değişkenlere ait korelasyon matrisinin anlamlılığının bir testidir. Burada anlamlılık değeri (0,00001<0,05) olduğundan verilere faktör analizi uygulanabilir olduğu görülmüştür.

Ayrıca Kaiser Meyer Olkin ölçütü ise verilerin faktör analitik modellemesine uygunluğu konusunda bir fikir verir. Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0,8<0,881<0,9 aralığında olduğundan iyi olduğu görülmüştür.

Son otuz yılda çok değişkenli analizlerde kullanılan değişken sayısının artışıyla birlikte çok sayıda değişkenin yorumlanmasında ortaya çıkan sıkıntılardan dolayı faktör analizi sosyal bilimlerde yaygın kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Dolayısıyla faktör analizi birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 263).

Faktör analizinin başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel isimdir. Başka bir ifade ile faktör analizi aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok

değişkenli bir analiz tekniğidir. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir.

Faktör analizinde araştırmacı öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini görme imkânına sahip olmaktadır. Bu yolla araştırmacı elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler cinsinden ifade etme ve anlama imkânına sahip olacaklardır. Etkin bir faktör analizinin toplam veri setini en iyi temsil edebilen ancak mümkün olduğunca az sayıda faktörden oluşan bir çözüm olması arzu edilen bir özelliktir. İyi bir faktör analizi sonucunun hem basit hem de yorumlama becerisinin iyi olması arzu edilir (Altunışık vd., 2012: 264).

Açıklanan varyans, faktör analizince açıklanan toplam varyansın her bir faktörce açıklanan kısmını göstermektedir. Özdeğer, açıklanan toplam varyansın bir faktör tarafından açıklanan kısmı, bir faktöre ait faktör yüklerinin karesinin sütun toplamını gösterir (Altunışık vd., 2012: 267-268).

Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilebilir (Kaya, 2013: 185).

Tablo 4.9: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapıları

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Güç Kültürü	4,194	32,262	32,262
Başarı Kültürü	1,756	13,510	45,772
Destek Kültürü	1,118	8,604	54,376
Hiyerarşi Kültürü	1,009	7,761	62,137

Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapıları

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Duygusal Bağlılık	6,245	41,636	41,636
Devam Bağlılığı	1,329	8,861	50,497
Normatif Bağlılık	1,706	11,373	61,870

Tablo 4.11. Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Yapıları

Faktör	Özdeğer	Varyans	Toplam Varyans Yüzdesi
Duygusal Tükenme	7,323	36,616	36,616
Duyarsızlaşma	2,211	11,054	47,670
Kişisel Başarı Hissi	1,717	8,583	56,253

Faktörler ve alt boyutlarıyla ilgili özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Büyüköztürk, 2002: 475-476):

1. Değişkenin faktör yükünün karesi, faktörün değişkende açıkladığı varyansı gösterir.
2. Bir faktörün değişkenlerdeki yüklerinin karelerinin ortalaması, faktör tarafından açıklanan korelasyon matrisinde açıklanan korelasyon matrisindeki varyansın yüzdesini gösterir.
3. Tüm faktörlerin yük karelerinin ortalamalarının toplamı, faktörler tarafından açıklanan matristeki varyansın oranını gösterir. Temel bileşenlerde, tüm faktörler elde edildiği zaman tüm varyans açıklanmaktadır.
4. Faktör ilişkisizse, faktör yükleri sadece faktörle değişkenlerin korelasyonu değil, yordanacak değişkenler için beta değerleridir.

4.6.6.3. Karşılaştırma tabloları

Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Boyutlar t Testi Tablosu

Karşılaştırma Faktörleri	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Kültürü	Kadın	65	3,7813	1,01526	0,306	0,760
	Erkek	295	3,7407	0,95036		
Başarı Kültürü	Kadın	65	4,0508	0,86049	-0,801	0,424
	Erkek	295	4,1466	0,86940		
Destek Kültürü	Kadın	65	3,8203	0,61797	-1,138	0,256
	Erkek	295	3,9319	0,72952		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	65	3,4492	1,00808	-1,381	0,168
	Erkek	295	3,6492	1,05875		
Duygusal Bağlılık	Kadın	65	3,0533	0,41844	-0,808	0,420
	Erkek	295	3,1075	0,50060		
Devam Bağlılığı	Kadın	65	3,5117	0,87898	-1,207	0,228
	Erkek	295	3,6449	0,78243		
Normatif Bağlılık	Kadın	65	4,0164	0,80937	1,265	0,207
	Erkek	295	3,8636	0,88915		
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	65	2,0697	0,59824	0,212	0,832
	Erkek	295	2,0488	0,73716		
Duyarsızlaşma	Kadın	65	1,8937	0,78959	0,501	0,617
	Erkek	295	1,8407	0,76357		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	65	3,6178	0,87584	-2,759	**0,006***
	Erkek	295	3,8946	0,69184		

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır.

Tablo 4.12'ye göre; Kişisel başarı hissi boyutu kapsamında elde edilen skor ortalamaları karşılaştırıldığında, erkek çalışanların aritmetik ortalaması(3,8946) kadın çalışanların aritmetik ortalamasından(3,6178) daha yüksek bulunmuştur; buna göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede bir kişisel başarı hissine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.13: Medeni Duruma Göre Boyutlar t Testi Tablosu

Karşılaştırma Faktörleri	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Kültürü	EVLİ	250	3,7330	0,93968	-0,488	0,626
	BEKAR	110	3,7874	1,01800		
Başarı Kültürü	EVLİ	250	4,2070	0,77802	2,364**	**0,019***
	BEKAR	110	3,9439	1,03267		
Destek Kültürü	EVLİ	250	3,9697	0,66685	2,340	**0,020***
	BEKAR	110	3,7780	0,79897		
Hiyerarşi Kültürü	EVLİ	250	3,6870	1,03686	2,083	**0,038***
	BEKAR	110	3,4346	1,07684		
Duygusal Bağlılık	EVLİ	250	3,1028	0,47035	0,317	0,752
	BEKAR	110	3,0850	0,52923		
Devam Bağlılığı	EVLİ	250	3,6793	0,75485	**2,022****	**0,045***
	BEKAR	110	3,4798	0,89306		
Normatif Bağlılık	EVLİ	250	3,9130	0,88024	0,765	0,445
	BEKAR	110	3,8354	0,87300		
Duygusal Tükenmişlik	EVLİ	250	2,0211	0,67948	-1,244**	0,215
	BEKAR	110	2,1301	0,78952		
Duyarsızlaşma	EVLİ	250	1,7888	0,69476	-2,155**	**0,033***
	BEKAR	110	2,0000	0,90616		
Kişisel Başarı Hissi	EVLİ	250	3,8971	0,70662	2,222	**0,027***
	BEKAR	110	3,7097	0,78225		

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır. **: Varyanslar türdeş değildir.

Tablo 4.13'e göre; Başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, devam bağlılığı, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyut değişkenlerinde medeni durma göre farklılıklar %5 ve daha az hata payında anlamlı bulunmuştur.

Başarı kültürü boyutunda; evli olanların(4,2070) bekar olanlara(3,9439) göre daha fazla skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede başarı kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Destek kültürü boyutunda; evli olanların(3,9697) bekar olanlara(3,7780) göre daha fazla skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede destek kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Hiyerarşi kültürü boyutunda; evli olanların(3,6870) bekar olanlara(3,4346) göre daha fazla skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede hiyerarşi kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunda; evli olanların(3,6793) bekar olanlara(3,4798) göre daha fazla az skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre evli olan çalışanların

bekar olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede devam bağlılığına sahip olduğu söylenebilir.

Duyarsızlaşma boyutunda; bekar olanların(2,00) bekar olanlara(1,7888) göre daha fazla skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre bekar olan çalışanların evli olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede duyarsızlaşmaya sahip oldukları söylenebilir.

Kişisel başarı hissi boyutunda; evli olanların(3,8971) bekar olanlara(3,7097) göre daha fazla skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede kişisel başar hissine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.14: Birime Göre Boyutlar t Testi Tablosu

Karşılaştırma Faktörleri	BİRİM	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Kültürü	İdari	60	3,2924	0,87979	-4,058	**0,0001***
	Fabrika	300	3,8370	0,95360		
Başarı Kültürü	İdari	60	4,6992	0,30364	10,439**	**0,0001***
	Fabrika	300	4,0176	0,89854		
Destek Kültürü	İdari	60	4,5169	0,42514	10,515**	**0,0001***
	Fabrika	300	3,7966	0,69820		
Hiyerarşi Kültürü	İdari	60	4,4110	0,76812	8,217**	**0,0001***
	Fabrika	300	3,4523	1,03930		
Duygusal Bağlılık	İdari	60	3,0646	0,27847	-0,854**	0,395
	Fabrika	300	3,1047	0,51902		
Devam Bağlılığı	İdari	60	3,9942	0,54932	5,159**	**0,0001***
	Fabrika	300	3,5507	0,82464		
Normatif Bağlılık	İdari	60	3,9358	0,86397	0,415	0,679
	Fabrika	300	3,8838	0,88164		
Duygusal Tükenmişlik	İdari	60	1,7692	0,53042	-3,350	**0,001***
	Fabrika	300	2,1023	0,72620		
Duyarsızlaşma	İdari	60	1,5661	0,56830	-3,863**	**0,0001***
	Fabrika	300	1,9017	0,78734		
Kişisel Başarı Hissi	İdari	60	4,4725	0,40958	11,030**	**0,0001***
	Fabrika	300	3,7256	0,72191		

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır. **: Varyanslar türdeş değildir.

Tablo 4.14'e göre; Çalışanların çalışma pozisyonlarına göre yapılan boyut skor ortalamalarının karşılaştırmalarında ise; güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, devam bağlılığı, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel Başarı Hissi boyut ortalamalarının farklılıkları %5 ve daha az hata payında anlamlı bulunmuştur.

Güç kültürü boyutunda; fabrikada çalışanların(3,8370) idari binada çalışanlara(3,2924) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre

fabrikada çalışanların idari binada çalışanlara göre daha yüksek seviyede güç kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Başarı kültürü boyutunda; idari binada çalışanların(4,6692) fabrikada çalışanlara(4,0176) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre idari binada çalışanların fabrikada çalışanlara göre daha yüksek seviyede başarı kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Destek kültürü boyutunda; idari binada çalışanların(4,5169) fabrikada çalışanlara(3,7966) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre idari binada çalışanların fabrikada çalışanlara göre daha yüksek seviyede destek kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Hiyerarşi kültürü boyutunda; idari binada çalışanların(4,4110) fabrikada çalışanlara(3,4523) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre idari binada çalışanların fabrikada çalışanlara göre daha yüksek seviyede hiyerarşi kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunda; idari binada çalışanların(3,9942) fabrikada çalışanlara(3,5507) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre idari binada çalışanların fabrikada çalışanlara göre daha yüksek seviyede devam bağlılığına sahip oldukları söylenebilir.

Duygusal Tükenmişlik boyutunda; fabrikada çalışanların(2,1023) idari çalışanlara(1,7692) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre fabrikada çalışanlar idari binada çalışanlara göre daha yüksek seviyede duygusal tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.

Duyarsızlaşma boyutunda, fabrikada çalışanların(1,9017) idari çalışanlara(1,5661) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre fabrikada çalışanların idari binada çalışanlara göre daha yüksek seviyede duyarsızlaştıklarını söyleyebilir.

Kişisel başarı hissi boyutunda ise, idari binada çalışanların(4,4725) fabrikada çalışanlara(3,7256) göre daha yüksek skor elde ettikleri görülmüştür; buna göre idari binada çalışanların fabrikada çalışanlara göre daha yüksek seviyede kişisel başarı hissine sahip olduğunu söylenebilir.

Tablo 4.15: Karşılaştırma Tabloları – Tek Yönlü Anova Testleri

Karşılaştırma Faktörleri		Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kare	F	P
Güç Kültürü	Gruplar arası	2,069	3	0,690	0,746	0,525
	Grup içi	329,868	357	0,924		
	Toplam	331,937	360			
Başarı Kültürü	Gruplar arası	20,493	3	6,831	9,771**	**0,0001***
	Grup içi	249,543	357	0,699		
	Toplam	270,036	360			
Destek Kültürü	Gruplar arası	13,967	3	4,656	9,891	**0,0001***
	Grup içi	168,147	357	0,471		
	Toplam	182,114	360			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar arası	16,569	3	5,523	5,095	**0,002***
	Grup içi	386,988	357	1,084		
	Toplam	403,557	360			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	,713	3	0,238	1,001	0,393
	Grup içi	84,609	357	0,237		
	Toplam	85,322	360			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	9,604	3	3,201	5,169**	**0,002***
	Grup içi	220,983	357	0,619		
	Toplam	230,587	360			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	7,909	3	2,636	3,512	**0,015***
	Grup içi	268,107	357	0,751		
	Toplam	276,016	360			
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar arası	13,263	3	4,421	9,305**	**0,0001***
	Grup içi	169,575	357	0,475		
	Toplam	182,838	360			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	9,266	3	3,089	5,450**	**0,001***
	Grup içi	202,419	357	0,567		
	Toplam	211,685	360			
Kişisel Başarı Hissi	Gruplar arası	15,000	3	5,000	9,994	**0,0001***
	Grup içi	178,500	357	0,500		
	Toplam	193,500	360			

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır. **: Varyanslar türdeş değildir.

Tablo 4.15'e göre; Boyutların ortalama skorlarının yaş grup değişkenine göre yapılan karşılaştırmasıyla ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; yine güç kültürü ve duygusal bağlılık boyutları dışında diğer tüm boyut değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farklılık %5 ve daha az hata payında anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi yaş gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması amacıyla yapılan varyansların türdeşliğine göre çoklu karşılaştırma testleri(Posthoc) olarak Scheffe ve Tamhane testleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.16: Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Başarı Kültürü	Tamhane	20-30	31-40	-0,33481	,13122	0,069
			41-50	-0,40608*	,14937	0,044
			51 ve üzeri	-0,80795*	,12972	0,000
		31-40	20-30	0,33481	,13122	0,069
			41-50	-0,07128	,11280	0,989
			51 ve üzeri	-0,47314*	,08510	0,000
		41-50	20-30	0,40608*	,14937	0,044
			31-40	0,07128	,11280	0,989
			51 ve üzeri	-0,40187*	,11105	0,003
		51 ve üzeri	20-30	0,80795*	,12972	0,000
			31-40	0,47314*	,08510	0,000
			41-50	0,40187*	,11105	0,003
Destek Kültürü	Scheffe	20-30	31-40	-0,24766	,08958	0,056
			41-50	-0,39268*	,11903	0,013
			51 ve üzeri	-0,64985*	,12458	0,000
		31-40	20-30	0,24766	,08958	0,056
			41-50	-0,14502	,10778	0,613
			51 ve üzeri	-0,40220*	,11388	0,006
		41-50	20-30	0,39268*	,11903	0,013
			31-40	0,14502	,10778	0,613
			51 ve üzeri	-0,25718	,13825	0,327
		51 ve üzeri	20-30	0,64985*	,12458	0,000
			31-40	0,40220*	,11388	0,006
			41-50	0,25718	,13825	0,327
Hiyerarşi Kültürü	Scheffe	20-30	31-40	-0,24722	,13595	0,348
			41-50	-0,40820	,18065	0,166
			51 ve üzeri	-0,71183*	,18907	0,003
		31-40	20-30	0,24722	,13595	0,348
			41-50	-0,16098	,16358	0,809
			51 ve üzeri	-0,46461	,17283	0,067
		41-50	20-30	0,40820	,18065	0,166
			31-40	0,16098	,16358	0,809
			51 ve üzeri	-0,30363	,20981	0,554
		51 ve üzeri	20-30	0,71183*	,18907	0,003
			31-40	0,46461	,17283	0,067
			41-50	0,30363	,20981	0,554
Devam Bağlılığı	Tamhane	20-30	31-40	-,25533	,11268	,139
			41-50	-,20125	,13343	,578
			51 ve üzeri	-,55181*	,11627	,000
		31-40	20-30	,25533	,11268	,139
			41-50	,05407	,11436	,998
			51 ve üzeri	-,29649*	,09378	,012
		41-50	20-30	,20125	,13343	,578
			31-40	-,05407	,11436	,998
			51 ve üzeri	-,35056*	,11790	,022
		51 ve üzeri	20-30	,55181*	,11627	,000
			31-40	,29649*	,09378	,012
			41-50	,35056*	,11790	,022

Tablo 4.16: (Devamı) Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Normatif Bağlılık	Tamhane	20-30	31-40	-,30384	,11313	,067
			41-50	-,29401	,15032	,283
			51 ve üzeri	-,44521*	,15732	,047
		31-40	20-30	,30384	,11313	,067
			41-50	,00983	,13611	1,000
			51 ve üzeri	-,14138	,14381	,809
		41-50	20-30	,29401	,15032	,283
			31-40	-,00983	,13611	1,000
			51 ve üzeri	-,15120	,17458	,861
		51 ve üzeri	20-30	,44521*	,15732	,047
			31-40	,14138	,14381	,809
			41-50	,15120	,17458	,861
Duygusal Tükenmişlik	Tamhane	20-30	31-40	0,32982*	,10235	0,009
			41-50	0,41741*	,12135	0,005
			51 ve üzeri	0,60832*	,10565	0,000
		31-40	20-30	-0,32982*	,10235	0,009
			41-50	0,08759	,09925	0,943
			51 ve üzeri	0,27850*	,07930	0,004
		41-50	20-30	-0,41741*	,12135	0,005
			31-40	-0,08759	,09925	0,943
			51 ve üzeri	0,19091	,10265	0,337
		51 ve üzeri	20-30	-0,60832*	,10565	0,000
			31-40	-0,27850*	,07930	0,004
			41-50	-0,19091	,10265	0,337
Duyarsızlaşma	Tamhane	20-30	31-40	0,30546	,11626	0,056
			41-50	0,36106*	,13527	0,050
			51 ve üzeri	0,48620*	,13707	0,003
		31-40	20-30	-0,30546	,11626	0,056
			41-50	0,05559	,10110	0,995
			51 ve üzeri	0,18074	,10350	0,412
		41-50	20-30	-0,36106*	,13527	0,050
			31-40	-0,05559	,10110	0,995
			51 ve üzeri	0,12514	,12447	0,899
		51 ve üzeri	20-30	-0,48620*	,13707	0,003
			31-40	-0,18074	,10350	0,412
			41-50	-0,12514	,12447	0,899
Kişisel Başarı Hissi	Scheffe	20-30	31-40	-0,28380*	,09236	0,025
			41-50	-0,23910	,12272	0,286
			51 ve üzeri	-0,69895*	,12844	0,000
		31-40	20-30	0,28380*	,09236	0,025
			41-50	0,04470	,11112	0,983
			51 ve üzeri	-0,41515*	,11741	0,006
		41-50	20-30	0,23910	,12272	0,286
			31-40	-0,04470	,11112	0,983
			51 ve üzeri	-0,45985*	,14253	0,016
		51 ve üzeri	20-30	0,69895*	,12844	0,000
			31-40	0,41515*	,11741	0,006
			41-50	0,45985*	,14253	0,016

Tablo 4.16'ya göre; Başarı kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi

bulgularına göre (Tablo 4.16); 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 20-30 yaş grubundaki çalışanlardan(0,80795), 31-40 yaş grubu arasındaki çalışanlardan(0,47314) ve 41-50 yaş grubundaki çalışanlardan ise (0,40187) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür; buna göre; çalışanların yaşlarının artmasına bağlı olarak başarı kültürü ile ilgili skor ortalamalarının daha yüksek çıktığı söylenebilir. 20-30 yaş grubundaki çalışanlar ile 31-40 yaş grubundaki çalışanlar arasında ve 31-40 yaş grubu çalışanlar 41-50 yaş grubu çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Destek kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 20-30 yaş grubundaki çalışanlardan (0,64985), 31-40 yaş grubu çalışanlardan(0,40220) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür. Buna göre; çalışanların yaşının artmasına bağlı olarak destek kültürü skor ortalamasının daha yüksek çıktığı söylenebilir. 20-30 yaş grubu çalışanlar ile 31-40 yaş grubu çalışanlar arasında, 31-40 ile yaş grubundaki çalışanlar 41-50 yaş grubundaki çalışanlar arasında, 41-50 yaş grubundaki çalışanlar ile 51 ve üzerinde yaş grubundaki çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıklar bulunamamıştır; yani yaş grupları birbirine yakınlaştıkça anlamlı skorlar farklılıkları bulunamamıştır.

Hiyerarşi kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 51 yaş ve üzerinde grubu çalışanların 20-30 yaş grubu çalışanlardan(0,71183) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür, diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Devam bağlılığı boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 20-30 yaş grubundaki çalışanlardan (0,55181), 31-40 yaş grubu arasındaki çalışanlardan(0,29649) ve 41-50 yaş grubundaki çalışanlardan ise(0,35056) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür, diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Normatif bağlılık boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 51 yaş ve üzerinde grubu çalışanların 20-30 yaş grubu çalışanlardan(0,44521) skor

fazlasına sahip oldukları görülmüştür, diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Duygusal tükenmişlik boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 20-30 yaş grubunda çalışanlar 31-40 yaş grubunda çalışanlardan(0,32982), 41-50 yaş grubunda çalışanlardan(0,41741), 51 yaş ve üzeri yaş grubunda çalışanlardan (0,60832) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür. Genç yaş grubunda bulunanların duygusal tükenmişlik skor ortalamalarının daha yüksek çıktığı söylenebilir. 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanlar ile 41-50 yaş grubunda çalışanlar arasında ve 41-50 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubunda bulunanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Duyarsızlaşma boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 20-30 yaş grubunda çalışanlar 41-50 yaş grubunda çalışanlardan(0,36106), 51 yaş ve üzeri yaş grubunda çalışanlardan(0,48620) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür. Genç yaş grubunda bulunanların duyarsızlaşma skor ortalamalarının daha yüksek çıktığı söylenebilir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Kişisel başarı hissi boyutundaki anlamlı farklılığın yaş gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 20-30 yaş grubundaki çalışanlardan (0,69895), 31-40 yaş grubu arasındaki çalışanlardan(0,41515) ve 41-50 yaş grubundaki çalışanlardan ise(0,45985) skor fazlasına sahip oldukları görülmüştür. Buna göre; çalışanların yaşlarının artmasına bağlı olarak kişisel başarı hissi ile ilgili skor ortalamalarının daha yüksek çıktığı söylenebilir. 20-30 yaş grubundaki çalışanlar ile 41-50 yaş grubundaki çalışanlar arasında ve 31-40 yaş grubu çalışanlar 41-50 yaş grubu çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Tablo 4.17: Çalışma Yılına Göre Boyutlar Tek Yönlü ANOVA Tablosu

Karşılaştırma Faktörleri		Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kare	F	P
Güç Kültürü	Gruplar arası	5,443	3	1,814	1,985**	0,116
	Grup içi	326,298	357	0,914		
	Toplam	331,741	360			
Başarı Kültürü	Gruplar arası	19,494	3	6,498	9,225**	**0,0001***
	Grup içi	251,328	357	0,704		
	Toplam	270,822	360			
Destek Kültürü	Gruplar arası	16,675	3	5,558	11,963**	**0,0001***
	Grup içi	166,005	357	0,465		
	Toplam	182,680	360			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar arası	11,524	3	3,841	3,501	**0,016***
	Grup içi	391,629	357	1,097		
	Toplam	403,153	360			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	1,568	3	0,523	2,216**	0,086
	Grup içi	84,252	357	0,236		
	Toplam	85,820	360			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	15,641	3	5,214	8,620**	**0,0001***
	Grup içi	215,985	357	0,605		
	Toplam	231,626	360			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	11,479	3	3,826	5,152**	**0,002***
	Grup içi	265,251	357	0,743		
	Toplam	276,730	360			
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar arası	10,672	3	3,557	7,372**	**0,0001***
	Grup içi	172,431	357	0,483		
	Toplam	183,103	360			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	16,163	3	5,388	9,793**	**0,0001***
	Grup içi	196,35	357	0,550		
	Toplam	212,513	360			
Kişisel Başarı Hissi	Gruplar arası	15,621	3	5,207	10,435**	**0,0001***
	Grup içi	178,143	357	0,499		
	Toplam	193,764	360			

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır. **: Varyanslar türdeş değildir.

Tablo 4.17'ye göre; Boyutların ortalama skorlarının çalışma yılı grup değişkenine göre yapılan karşılaştırmasıyla ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; güç kültürü ve duygusal bağlılık boyutları dışında diğer tüm boyut değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farklılık %5 ve daha az hata payında anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi yaş gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması amacıyla yapılan varyansların türdeşliğine göre çoklu karşılaştırma testleri(Posthoc) olarak Scheffe ve Tamhane testleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.18: Tablo Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Başarı Kültürü	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,32611	,18637	0,415
			6-10 yıl	-0,54523*	,18388	0,026
			10 yıl ve üzeri	-0,75372*	,17736	0,001
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,32611	,18637	0,415
			6-10 yıl	-0,21913	,11706	0,321
			10 yıl ve üzeri	-0,42762*	,10653	0,000
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,54523*	,18388	0,026
			1-5 yıl	0,21913	,11706	0,321
			10 yıl ve üzeri	-0,20849	,10212	0,230
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,75372*	,17736	0,001
			1-5 yıl	0,42762*	,10653	0,000
			6-10 yıl	0,20849	,10212	0,230
Destek Kültürü	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	0,06421	,15617	0,999
			6-10 yıl	-0,11641	,15194	0,971
			10 yıl ve üzeri	-0,46821*	,14963	0,018
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,06421	,15617	0,999
			6-10 yıl	-0,18063	,09224	0,272
			10 yıl ve üzeri	-0,53242*	,08838	0,000
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,11641	,15194	0,971
			1-5 yıl	0,18063	,09224	0,272
			10 yıl ve üzeri	-0,35180*	,08067	0,000
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,46821*	,14963	0,018
			1-5 yıl	0,53242*	,08838	0,000
			6-10 yıl	0,35180*	,08067	0,000
Hiyerarşi Kültürü	Scheffe	1 yıldan az	1-5 yıl	0,05542	,19402	0,994
			6-10 yıl	-0,07168	,20074	0,988
			10 yıl ve üzeri	-0,38537	,19987	0,295
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,05542	,19402	0,994
			6-10 yıl	-0,12710	,14214	0,849
			10 yıl ve üzeri	-0,44079*	,14092	0,022
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,07168	,20074	0,988
			1-5 yıl	0,12710	,14214	0,849
			10 yıl ve üzeri	-0,31368	,15003	0,226
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,38537	,19987	0,295
			1-5 yıl	0,44079*	,14092	0,022
			6-10 yıl	0,31368	,15003	0,226
Devam Bağlılığı	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,26547	,17253	0,564
			6-10 yıl	-0,49621*	,17083	0,031
			10 yıl ve üzeri	-0,65478*	,16184	0,001
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,26547	,17253	0,564
			6-10 yıl	-0,23074	,11097	0,211
			10 yıl ve üzeri	-0,38931*	,09655	0,000
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,49621*	,17083	0,031
			1-5 yıl	0,23074	,11097	0,211
			10 yıl ve üzeri	-0,15857	,09349	0,438
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,65478*	,16184	0,001
			1-5 yıl	0,38931*	,09655	0,000
			6-10 yıl	0,15857	,09349	0,438

Tablo 4.18: (Devamı) Tablo Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Normatif Bağlılık	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,18440	,17250	0,871
			6-10 yıl	-0,41327	,16972	0,103
			10 yıl ve üzeri	-0,53217*	,16805	0,015
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,18440	,17250	0,871
			6-10 yıl	-0,22886	,11791	0,281
			10 yıl ve üzeri	-0,34776*	,11548	0,017
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,41327	,16972	0,103
			1-5 yıl	0,22886	,11791	0,281
			10 yıl ve üzeri	-0,11890	,11128	0,868
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,53217*	,16805	0,015
			1-5 yıl	0,34776*	,11548	0,017
			6-10 yıl	0,11890	,11128	0,868
Duygusal Tükenmişlik	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,12845	,13929	0,931
			6-10 yıl	0,08968	,13574	0,986
			10 yıl ve üzeri	0,30654	,12795	0,116
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,12845	,13929	0,931
			6-10 yıl	0,21813	,10036	0,171
			10 yıl ve üzeri	0,43499*	,08956	0,000
		6-10 yıl	1 yıldan az	-0,08968	,13574	0,986
			1-5 yıl	-0,21813	,10036	0,171
			10 yıl ve üzeri	0,21686	,08393	0,062
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-0,30654	,12795	0,116
			1-5 yıl	-0,43499*	,08956	0,000
			6-10 yıl	-0,21686	,08393	0,062
Duyarsızlaşma	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	0,15977	,16107	0,905
			6-10 yıl	0,49320*	,14675	0,009
			10 yıl ve üzeri	0,57515*	,14574	0,002
		1-5 yıl	1 yıldan az	-0,15977	,16107	0,905
			6-10 yıl	0,33343*	,10210	0,008
			10 yıl ve üzeri	0,41538*	,10064	0,000
		6-10 yıl	1 yıldan az	-0,49320*	,14675	0,009
			1-5 yıl	-0,33343*	,10210	0,008
			10 yıl ve üzeri	0,08194	,07563	0,861
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-0,57515*	,14574	0,002
			1-5 yıl	-0,41538*	,10064	0,000
			6-10 yıl	-0,08194	,07563	0,861
Kişisel Başarı Hissi	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,29100	,14618	0,267
			6-10 yıl	-0,38423*	,13569	0,039
			10 yıl ve üzeri	-0,68505*	,13871	0,000
		1-5 yıl	1 yıldan az	0,29100	,14618	0,267
			6-10 yıl	-0,09324	,09404	0,903
			10 yıl ve üzeri	-0,39406*	,09834	0,001
		6-10 yıl	1 yıldan az	0,38423*	,13569	0,039
			1-5 yıl	0,09324	,09404	0,903
			10 yıl ve üzeri	-0,30082*	,08195	0,002
		10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,68505*	,13871	0,000
			1-5 yıl	0,39406*	,09834	0,001
			6-10 yıl	0,30082*	,08195	0,002

Tablo 4.18'e göre; Başarı kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre (Tablo 4.18); 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlardan(0,75372), 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan ise(0,42762) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir, 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlara göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça başarı kültürü boyutunda skorların yükseldiği, 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlarla ile 1-5 yıl arasında deneyimi olan çalışanlar arasında, 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arası deneyimi olan çalışanlar arasında, 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlar ile 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Destek kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlardan(0,46821), 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan ise(0,53242), 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlardan(0,35180) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça destek kültürü boyutunda skorların yükseldiği, diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Hiyerarşi kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan(0,44079), anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Devam bağlılığı boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlardan(0,65478), 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan ise(0,38931) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça normatif bağlılık boyutunda skorların yükseldiği, 1 yıldan az deneyimi çalışanların 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında, 1-5 yıl arası deneyimi olan çalışanlar ile 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında, 6-10 yıl deneyimi olan

çalışanlar ile 10 yıl üzeri deneyimi olan çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Normatif bağlılık boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlardan(0,53217), 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan ise(0,34476) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça devam bağlılığı boyutunda skorların yükseldiği, diğer yaş grupları arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Duygusal tükenmişlik boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 1-5 yıl deneyimi olan çalışanların 10 yıl ve üzeri deneyimi olan çalışanlardan(0,43499) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça duygusal tükenmişlik boyutunda skorların azaldığı görülmektedir, diğer yaş grupları arasında çalışanlarda arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Duyarsızlaşma boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 1 yıldan az deneyimi olan çalışanların 6-10 yıl arası deneyimi olan çalışanlardan(0,49320) ve 10 yıldan fazla deneyimi olan çalışanlardan(0,57515) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça duyarsızlık boyutunda skorların azaldığı görülmektedir, 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlar ile 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında ve 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlar ile 10 yıl üzeri deneyimi olan çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Kişisel başarı hissi boyutundaki anlamlı farklılığın hangi deneyim gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması için yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan çalışanların 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlardan(0,68505), 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlardan(0,39406), 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlardan ise(0,30082) anlamlı bir skor fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Kısaca deneyimin artmasına bağlı olarak skor farklılıkları arttıkça kişisel başarı hissi boyutunda skorların yükseldiği, 1 yıldan az deneyimi olan çalışanlar

ile 1-5 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında ve 1-5 deneyimi olan çalışanlar ile 6-10 yıl deneyimi olan çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır.

Tablo 4.19: Eğitim Düzeyine Göre Boyutlar Tek Yönlü ANOVA Tablosu

Karşılaştırma Faktörleri		Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kare	F	P
Güç Kültürü	Gruplar arası	28,946	3	9,649	11,395	**0,0001***
	Grup içi	302,379	357	0,847		
	Toplam	331,325	360			
Başarı Kültürü	Gruplar arası	25,103	3	8,368	12,180**	**0,0001***
	Grup içi	245,259	357	0,687		
	Toplam	270,362	360			
Destek Kültürü	Gruplar arası	18,261	3	6,087	13,236**	**0,0001***
	Grup içi	164,220	357	0,460		
	Toplam	182,481	360			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar arası	39,666	3	13,222	12,984**	**0,0001***
	Grup içi	363,426	357	1,018		
	Toplam	403,092	360			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	,278	3	0,093	0,388**	0,762
	Grup içi	85,601	357	0,239		
	Toplam	85,163	360			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	19,036	3	6,345	10,688**	**0,0001***
	Grup içi	212,058	357	0,594		
	Toplam	231,094	360			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	16,116	3	5,372	7,373**	**0,0001***
	Grup içi	260,253	357	0,729		
	Toplam	276,369	360			
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar arası	10,385	3	3,462	7,145**	**0,0001***
	Grup içi	172,788	357	0,484		
	Toplam	183,173	360			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	14,144	3	4,715	8,501**	**0,0001***
	Grup içi	198,135	357	0,555		
	Toplam	212,279	360			
Kişisel Başarı Hissi	Gruplar arası	26,445	3	8,815	18,780**	**0,0001***
	Grup içi	167,433	357	0,469		
	Toplam	193,878	360			

*: 0,05 ve daha az hata payında anlamlıdır. **: Varyanslar türdeş değildir.

Tablo 4.19'a göre; Boyutların ortalama skorlarının çalışma yılı grup değişkenine göre yapılan karşılaştırmasıyla ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; duygusal bağlılık boyutu dışında diğer tüm boyut değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farklılık %5 ve daha az hata payında anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi yaş gruplarında daha az veya çok olduğunun anlaşılması amacıyla yapılan varyansların türdeşliğine göre çoklu karşılaştırma testleri(Posthoc) olarak Scheffe ve Tamhane testleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.20: Eğitim Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Güç Kültürü	Scheffe	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,57105*	,12538	0,000
			Ön lisans	-0,30671	,16298	0,317
			Lisans ve üstü	0,22123	,19687	0,738
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,57105*	,12538	0,000
			Ön lisans	0,26434	,13927	0,309
			Lisans ve üstü	0,79228*	,17774	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,30671	,16298	0,317
			Lise ve dengi	-0,26434	,13927	0,309
			Lisans ve üstü	0,52794	,20600	0,089
		Lisans ve üstü	İlköğretim	-0,22123	,19687	0,738
			Lise ve dengi	-0,79228*	,17774	0,000
			Ön lisans	-0,52794	,20600	0,089
Başarı Kültürü	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,50061*	,12533	0,001
			Ön lisans	-0,45922	,17385	0,055
			Lisans ve üstü	-1,00905*	,11785	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,50061*	,12533	0,001
			Ön lisans	0,04140	,14382	1,000
			Lisans ve üstü	-0,50843*	,06596	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,45922	,17385	0,055
			Lise ve dengi	-0,04140	,14382	1,000
			Lisans ve üstü	-0,54983*	,13736	0,001
		Lisans ve üstü	İlköğretim	1,00905*	,11785	0,000
			Lise ve dengi	0,50843*	,06596	0,000
			Ön lisans	0,54983*	,13736	0,001
Destek Kültürü	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,25985	,10506	0,087
			Ön lisans	-0,30224	,14584	0,219
			Lisans ve üstü	-0,91226*	,10983	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,25985	,10506	0,087
			Ön lisans	-0,04239	,11839	1,000
			Lisans ve üstü	-0,65241*	,06935	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,30224	,14584	0,219
			Lise ve dengi	0,04239	,11839	1,000
			Lisans ve üstü	-0,61002*	,12264	0,000
		Lisans ve üstü	İlköğretim	0,91226*	,10983	0,000
			Lise ve dengi	0,65241*	,06935	0,000
			Ön lisans	0,61002*	,12264	0,000
Hiyerarşi Kültürü	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,36626*	,13259	0,038
			Ön lisans	-0,41880	,18982	0,165
			Lisans ve üstü	-1,34492*	,15577	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,36626*	,13259	0,038
			Ön lisans	-0,05253	,17109	1,000
			Lisans ve üstü	-0,97866*	,13230	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,41880	,18982	0,165
			Lise ve dengi	0,05253	,17109	1,000
			Lisans ve üstü	-0,92612*	,18961	0,000
		Lisans ve üstü	İlköğretim	1,34492*	,15577	0,000
			Lise ve dengi	0,97866*	,13230	0,000
			Ön lisans	0,92612*	,18961	0,000

Tablo 4.20: (Devam) Eğitim Düzeyine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) BÖLÜM	(J) BÖLÜM	Ortalama fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Devam Bağlılığı	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,47906*	,10696	0,000
			Ön lisans	-0,32943	,15567	0,201
			Lisans ve üstü	-0,83019*	,10521	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,47906*	,10696	0,000
			Ön lisans	0,14963	,13651	0,857
			Lisans ve üstü	-0,35113*	,07397	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,32943	,15567	0,201
			Lise ve dengi	-0,14963	,13651	0,857
			Lisans ve üstü	-0,50077*	,13514	0,002
		Lisans ve üstü	İlköğretim	0,83019*	,10521	0,000
			Lise ve dengi	0,35113*	,07397	0,000
			Ön lisans	0,50077*	,13514	0,002
Normatif Bağlılık	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,50582*	,13307	0,001
			Ön lisans	-0,57743*	,16138	0,003
			Lisans ve üstü	-0,50695*	,18530	0,046
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,50582*	,13307	0,001
			Ön lisans	-0,07162	,12172	0,993
			Lisans ve üstü	-0,00113	,15201	1,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,57743*	,16138	0,003
			Lise ve dengi	0,07162	,12172	0,993
			Lisans ve üstü	0,07048	,17733	0,999
		Lisans ve üstü	İlköğretim	0,50695*	,18530	0,046
			Lise ve dengi	0,00113	,15201	1,000
			Ön lisans	-0,07048	,17733	0,999
Duygusal Tükenmişlik	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	0,36343*	,10431	0,004
			Ön lisans	0,35334	,14222	0,083
			Lisans ve üstü	0,59992*	,12026	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	-0,36343*	,10431	0,004
			Ön lisans	-0,01009	,11687	1,000
			Lisans ve üstü	0,23648	,08884	0,059
		Ön lisans	İlköğretim	-0,35334	,14222	0,083
			Lise ve dengi	0,01009	,11687	1,000
			Lisans ve üstü	0,24657	,13130	0,327
		Lisans ve üstü	İlköğretim	-0,59992*	,12026	0,000
			Lise ve dengi	-0,23648	,08884	0,059
			Ön lisans	-0,24657	,13130	0,327
Duyarsızlaşma	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	0,41220*	,11647	0,004
			Ön lisans	0,24218	,16743	0,625
			Lisans ve üstü	0,70336*	,11499	0,000
		Lise ve dengi	ilköğretim	-0,41220*	,11647	0,004
			Ön lisans	-0,17002	,13670	0,771
			Lisans ve üstü	0,29115*	,06227	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	-0,24218	,16743	0,625
			Lise ve dengi	0,17002	,13670	0,771
			Lisans ve üstü	0,46118*	,13545	0,007
		Lisans ve üstü	İlköğretim	-0,70336*	,11499	0,000
			Lise ve dengi	-0,29115*	,06227	0,000
			Ön lisans	-0,46118*	,13545	0,007
Kişisel Başarı Hissi	Tamhane	İlköğretim	Lise ve dengi	-0,28046*	,09975	0,034
			Ön lisans	-0,53078*	,13222	0,001
			Lisans ve üstü	-1,04041*	,10012	0,000
		Lise ve dengi	İlköğretim	0,28046*	,09975	0,034
			Ön lisans	-0,25032	,11089	0,149
			Lisans ve üstü	-0,75995*	,06956	0,000
		Ön lisans	İlköğretim	0,53078*	,13222	0,001
			Lise ve dengi	0,25032	,11089	0,149
			Lisans ve üstü	-0,50964*	,11123	0,000
		Lisans ve üstü	İlköğretim	1,04041*	,10012	0,000
			Lise ve dengi	0,75995*	,06956	0,000
			Ön lisans	0,50964*	,11123	0,000

Güç Kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre (Tablo 4.20); lise ve dengi eğitime sahip çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlardan (0,79228), ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan ise(0,57105) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. İlköğretim eğitimine sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında, ilköğretim eğitimine sahip çalışanlar ile lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlar arasında, lise ve dengi eğitime sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında ve ön lisans eğitine sahip çalışanlar ile lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları olmadığı belirlenmiştir. Buna göre; lise ve dengi eğitime sahip çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlardan ve ilköğretim eğitimine sahip olan çalışanlardan daha yüksek bir güç kültürü boyut skoru elde ettiği anlaşılmıştır.

Başarı kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (1,00905), lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan(0,50483), ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan ise(0,54983) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. İlköğretim eğitimine sahip çalışanlar ile ön lisans mezunu çalışanlar arasında ve lise ve dengi eğitime sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları olmadığı belirlenmiştir. Buna göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan, lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlardan ve ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir başarı kültürü skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Destek kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (0,91226), lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan(0,65241), ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan ise(0,61002) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe destek kültürü skor boyutu artmaktadır. Buna göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan, lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlardan ve ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir destek kültürü skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Hiyerarşi kültürü boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (1,34492), lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan(0,97866), ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan ise(0,92612) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. İlköğretim eğitimine sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında ve lise ve dengi eğitime sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe hiyerarşi kültürü skor boyutu artmaktadır. Buna göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan, lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan, ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir hiyerarşi kültürü skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Devam bağlılığı boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (0,83019), lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan(0,35113), ön lisans eğitimine sahip olan çalışanlardan(0,50077) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. İlköğretim eğitimine sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında ve lise ve dengi eğitime sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. Buna göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların, ilköğretim eğitime sahip olan çalışanlardan, lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlardan ve ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir normatif bağlılık skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Normatif bağlılık boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (0,50695), ön lisans eğitimine sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan(0,57443) ve lise ve dengi eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan(0,50582) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. Buna göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların, ön lisans eğitimine sahip çalışanların, lise ve dengi eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir devam bağlılığı skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Duygusal tükenmişlik boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; ilköğretim eğitimine sahip çalışanların lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan (0,36343), lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanlardan(0,59992) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre; eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal tükenmişlik skor boyutu azalmaktadır. Diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. İlköğretim eğitimine sahip çalışanların lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlardan, lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek duygusal tükenmişlik skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Duyarsızlaşma boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; ilköğretim eğitimine sahip çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlardan (0,70336), lise ve dengi eğitime sahip çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanlardan(0,29115) ve ön lisans eğitimine sahip olan çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanlardan(0,46118) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. Ön lisans eğitimine sahip çalışanlar ile ilköğretim eğitimine sahip çalışanlara arasında ve ön lisans eğitimine sahip çalışanlar ile lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. İlköğretim eğitimine sahip çalışanların, lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanların ve ön lisans eğitimine sahip çalışanların lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek duyarsızlık skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

Kişisel başarı hissi boyutundaki anlamlı farklılığın eğitim düzeylerine göre farklılığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre; lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ilköğretim eğitimine sahip çalışanlardan (1,04041), lise ve dengi eğitime sahip çalışanlardan(0,75995), ön lisans eğitimine sahip olan çalışanlardan(0,50964) daha yüksek bir skora sahip olduğu belirlenmiştir. Lise ve dengi eğitime sahip çalışanlar ile ön lisans eğitimine sahip çalışanlar arasında anlamlı skor farklılıkları bulunamamıştır. Buna göre; eğitim düzeyi arttıkça kişisel başarı hissi skor boyutu artmaktadır. Lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların, ilköğretim eğitime sahip olan çalışanlardan, lise ve dengi eğitime sahip olan çalışanlardan ve ön lisans eğitimine sahip çalışanlardan daha yüksek bir kişisel başarı hissi skor boyutu elde ettiği anlaşılmıştır.

4.6.6.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmıyla ilgilidir. Eğer değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değilse (karesi, karekökü vb.) bunun korelasyon analizi ile tespiti mümkün olmamaktadır. Bu tür bir durumda, varolan ilişkinin sadece doğrusal kısmı tespit edilmiş olacaktır.

Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon kat sayısı r ile gösterilir ve - 1 ile + 1 arası değerler alabilir. Katsayının + 1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken, y değeri de 1 birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının – 1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012: 228).

Tablo 4.21: Örgüt Kültür Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	GÜÇ KÜLTÜRÜ	BAŞARI KÜLTÜRÜ	DESTEK KÜLTÜRÜ	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ
GÜÇ KÜLTÜRÜ	1	0,335**	0,173**	0,139**
BAŞARI KÜLTÜRÜ	0,335**	1	0,656**	0,579**
DESTEK KÜLTÜRÜ	0,173**	0,656**	1	0,673**
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	0,139**	0,579**	0,673**	1

**Tüm alt boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.

Tablo 4.21'e göre; Güç kültürü ile başarı kültürü arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı (0,335) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güç kültürü ile destek kültürü arasında % 1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,173) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güç kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı (0,139) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başarı kültürü ile destek kültürü arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,656) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başarı kültürü ile

hiyerarşi kültürü arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı (0,579) pozitif yönlü ilişki vardır. Destek kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı (0,673) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 4.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	1	-0,035	-0,061
DEVAM BAĞLILIĞI	-0,035	1	0,362**
NORMATİF BAĞLILIK	-0,061	0,362**	1

**Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.

Tablo 4.22'ye göre; Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,362) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer boyutlar arasında görülebilir bir ilişki yoktur (Tablo 4.22).

Tablo 4.23: Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ
DUYGUSAL TÜKENME	1	0,742**	-0,388**
DUYARSIZLAŞMA	0,742**	1	-0,438**
KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ	-0,388**	-0,438**	1

Tablo 4.23'e göre; Duygusal tükenme boyutu ile duyarsızlaşma boyutu arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,742) pozitif yönlü bir ilişki varken; Duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutu arasında ise anlamlı (-0,388) negatif yönlü bir ilişki vardır. Duyarsızlaşma boyutu ile kişisel başarı hissi boyutu arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı (-0,438) negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.24: Örgüt Kültür Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
GÜÇ KÜLTÜRÜ	-0,055	0,339**	0,512**
BAŞARI KÜLTÜRÜ	0,007	0,635**	0,358**
DESTEK KÜLTÜRÜ	0,072	0,590**	0,229**
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	0,160**	0,470**	0,167**

**Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.

Tabl 4.24'e göre; Güç kültürü ile devam bağlılığı arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,339) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,512) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Başarı kültürü ile devam bağlılığı arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,635) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başarı kültürü ile normatif bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,358) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Destek kültürü ile devam bağlılığı arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,590) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Destek kültürü ile normatif bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,229) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,160) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,470) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,167) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürünün duygusal bağlılıkla arasında görülebilir bir ilişki yoktur.

Tablo 4.25: Örgüt Kültür Ölçeği ile Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ
GÜÇ KÜLTÜRÜ	-0,228**	-0,233**	0,213*
BAŞARI KÜLTÜRÜ	-0,566**	-0,614**	0,511*
DESTEK KÜLTÜRÜ	-0,511**	-0,534**	0,456*
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	-0,336**	-0,351**	0,464*

*Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.
**Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumsuz(negatif) bir ilişki vardır.

Tablo 4.25'e göre; Güç kültürü ile duygusal tükenmişlik arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,228) negatif yönlü bir ilişki vardır. Güç kültürü ile duyarsızlaşma arasında anlamlı (-0,233) negatif yönlü bir ilişki vardır. Güç kültürü ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı (0,213) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Başarı kültürü ile duygusal tükenmişlik arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,566) negatif yönlü bir ilişki vardır. Başarı kültürü ile duyarsızlaşma arasında anlamlı (-0,614) negatif yönlü bir ilişki vardır. Başarı kültürü ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı (0,511) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Destek kültürü ile duygusal tükenmişlik arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,511) negatif yönlü bir ilişki vardır. Destek kültürü ile duyarsızlaşma arasında anlamlı (-0,534) negatif yönlü bir ilişki vardır. Destek kültürü ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı (0,456) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hiyerarşi kültürü ile duygusal tükenmişlik %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,336) negatif yönlü bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültürü ile duyarsızlaşma arasında anlamlı (-0,351) negatif yönlü bir ilişki vardır. Hiyerarşi kültürü ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı (0,464) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 4.26: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Pearson Korelasyonu Tablosu

	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ
DUYGUSAL BAĞLILIK	0,085	0,063	0,132*
DEVAM BAĞLILIĞI	-0,525***	-0,569***	0,532**
NORMATİF BAĞLILIK	-0,255***	-0,281***	0,261**

*Boyutlar arasında %5 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.
**Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumlu(pozitif) bir ilişki vardır.
***Boyutlar arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve olumsuz(negatif) bir ilişki vardır.

Tablo 4.26'ya göre; Duygusal bağlılık ile kişisel başarı hissi arasında %5 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,132) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasında görülebilir bir ilişki yoktur (Tablo 4.26).

Devam bağlılığı ile duygusal tükenmişlik arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,525) negatif yönlü bir ilişki vardır. Devam bağlılığı ile duyarsızlaşma arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,569) negatif yönlü bir ilişki vardır. Devam bağlılığı ile kişisel başarı hissi arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,532) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,255) negatif yönlü bir ilişki vardır. Normatif bağlılık ile duyarsızlaşma arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (-0,281) negatif yönlü bir ilişki vardır. Normatif bağlılık ile kişisel başarı hissi arasında %1 ve daha az hata payında anlamlı ve (0,261) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.6.5. Doğrulayıcı faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamayı amaçlar. Açıklayıcı Faktör Analizi bir ön değerlendirme, prototip yapıları ortaya çıkarma ve araştırıcıya incelediği konu hakkında ayrıntılı bilgiler sunma işlevi vardır. Bu özelliği ile Açıklayıcı Faktör Analizine yöntem türeten yaklaşım adı da verilebilir. Acaba belirlenen bu faktörler ile değişkenler arasında

yeterli düzeyde ilişki var mıdır? Hangi değişkenler hangi faktörlerle ilişkilidir? Faktörler birbirinden bağımsız mıdır? Belirlenen faktörler orijinal yapıyı açıklamakta yeterli midir? soruları Açıklayıcı Faktör Analizi ile cevaplanamaz. Bu nedenle "X_i değişkenleri F_i faktörleriyle ilişkilidir." i = 1,2,…..,k. "X_j değişkenleri ise F_j faktörleriyle ilişkilidir" hipotezini test etmek için yararlanılan yönteme Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) adı verilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi üzerine kurulu hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Açıklayıcı Faktör Analizi ile hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörlerle yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi yönteminden yararlanılır. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen yapıların test edilerek geçerliliğinin incelenmesini ya da daha önceden yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını yeni veri yapılarıyla doğrulama işlevini yerine getirir. Doğrulayıcı Faktör Analizi hem tarihsel kanıtlanmış sonuçların yeniden irdelenmesini hem de Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen hipotetik yapıların denetlenmesini yerine getirir (Özdamar, 2013b: 236).

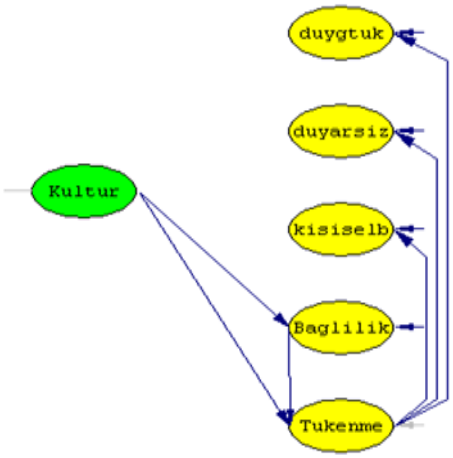
Çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling - SEM) kullanılmış ve LISREL 8.7 paket programı ile test edilmiştir.

Yapısal Denklem modellemesi faktörler arasındaki nedensel ilişkileri modellemek için kullanılır. Doğrulayıcı Faktör Analizi modellerini açıklamak için SEM yöntemi geleneksel yöntem gibi kullanılabilir. Faktörler arasındaki yapısal ilişkilerden oluşturulan modeller test edilerek uyuşmazlıklar belirlenir ve uygunluk testleri ile modeller değerlendirilir. Birden fazla yarışan model birbirlerine karşı test edilirler.

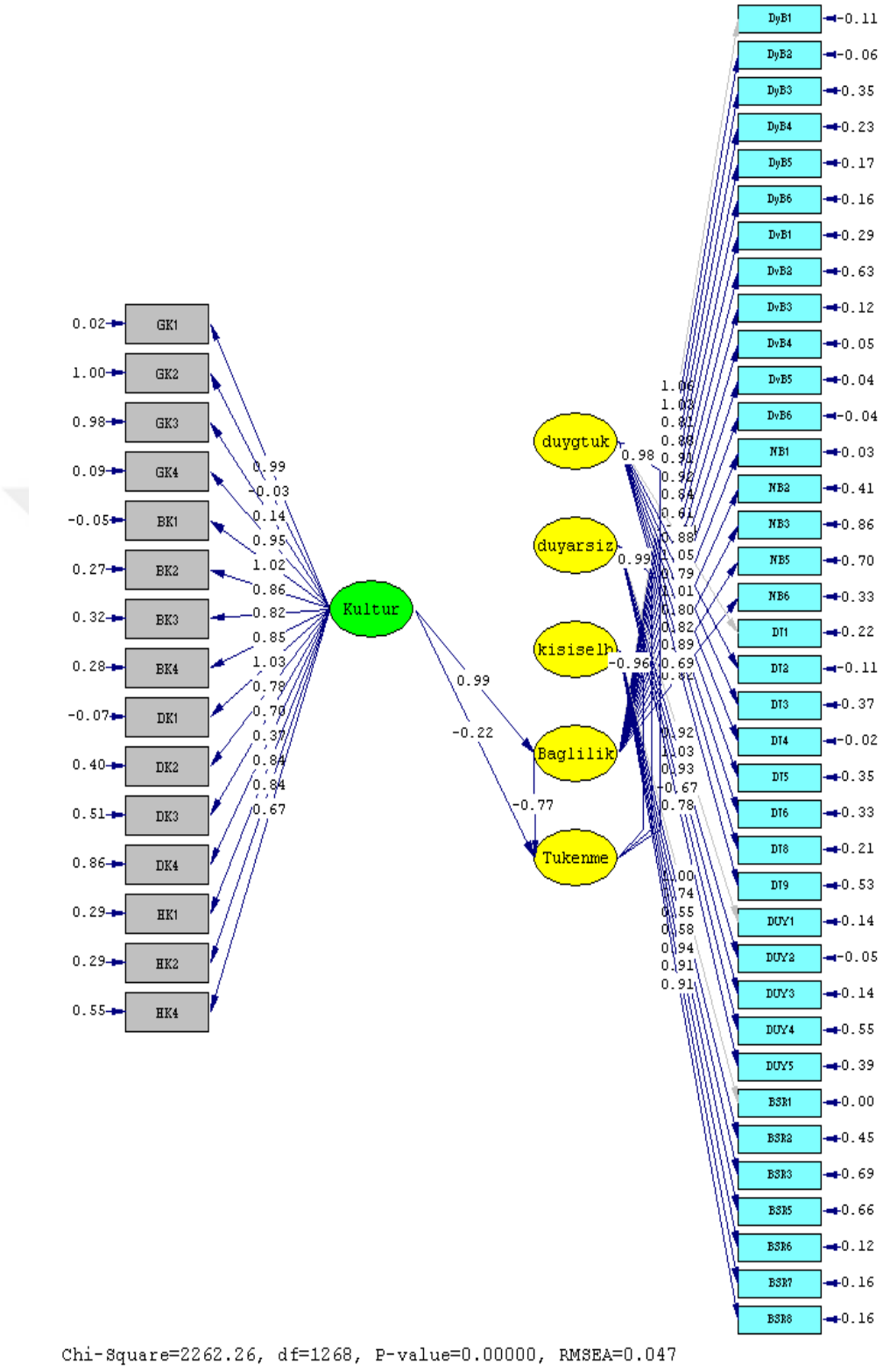
SEM, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, path analizi, regresyon yöntemleri ve yapısal modellerin analizini içeren istatiksel yöntemler ailesidir. Gözlemsel (manifest) kovaryans yapıları ile gizli (latent) yapıların kovaryans yapılarının açıklanmasını değişik yapısal modeller aracılığı ile analiz etmeyi amaçlar. SEM, örnek kovaryans yapısı ile popülasyon kovaryans yapısı arasındaki farklılığı (discrepancy) minimize eden durumu ortaya koymaya çalışır (Özdamar, 2013b: 237).

Lisrel ‘de değişken tanımları yapıldıktan sonra normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı belirlenmiştir. Lisrel programı yardımı ile veriler normalleştirilmeye çalışılmış ve birkaç deneme yapıldıktan sonra verilerin normal dağılımı sağlanamadığından, analizlerde literatürde yer alan normal dağılıma uygun olmayan veriler için uygun olan Weighted Least Squares (WL) tahmin metodu kullanılmıştır. Analizler birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve gizil (örtük) değişken yol analizi yapısal eşitlik modeli olmak üzere üç aşamada yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi; her bir ölçeğe ait faktörler tek tek incelenmiş ve istatistiki değerleri uygun olmayan faktörler modifiye edilmeye çalışılmıştır. Bazı faktörlerin modifiye edilmesine gerek kalmamıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde analiz edilen faktörlerin son halleri birleştirilerek incelenmiş ve ölçüm modeline ulaşılmıştır. Son olarak yapısal eşitlik modeli (yem) yol analizi aşamasında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde de incelenen gizil değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Literatürde yer alan modele uygun olarak bağımlı, bağımsız değişken tanımlamaları yapılarak ilişkiler araştırılmıştır. Orijinal model benzer denemelerle farklı modeller elde edilmiş ve aşağıda verilen modele ulaşılmıştır. Şekil 4.1’de daha önce modelin araştırma modeli verilmişti. Burada ise modelin araştırma modeli ve kavramsal diyagramı (Şekil 4.2); modelin yol değerleri (Şekil 4.3) ile modelin t değerleri (Şekil 4.4) gösterilmiştir.

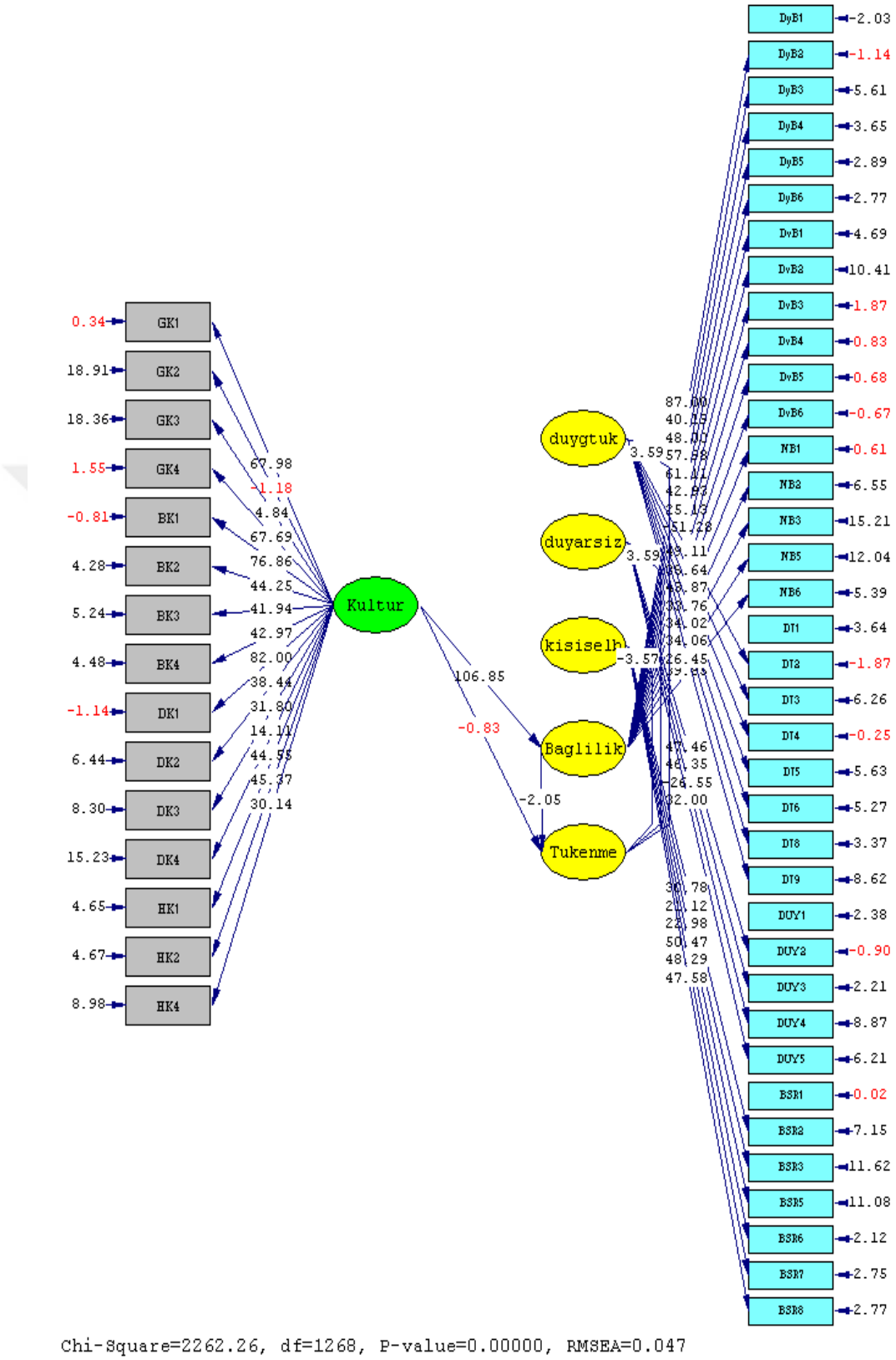
Şekil 4.2: Modelin Araştırma Modeli Kavramsal Diyagramı



Şekil 4.3: Modelin Yol Değerleri



Şekil 4.4: Modelin t değerleri



Chi-Square=2262.26, df=1268, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

4.6.6.6. Uygunluk İstatistikleri

Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen ya da tarihsel çalışmalar/hipotetik varsayımsal öngörüler ile önceden belirlenen modellerin veriyi ne kadar iyi açıkladığı uygunluk testleri ve uygunluk indeksleri ile belirlenmektedir. Model değerlendirilmesi yapısal modelleme ile ilgili en kararsız ve zor konulardan biridir. Model uyumunu değerlendirmek için çok sayıda istatistik, indeks ve test ileri sürülmüştür.

Kullanıcı tanımlı modeller baseline model ile doymuş model arasında bir arabulucu modeldir. Doymuş model veri setine mükemmel olarak uyan bir modeldir. Doymuş modelde, popülasyon momentlerinde hiçbir kısıtlama yer almaz. Doymuş model olası en genel modeldir. Ancak aşırı kompleks modellerin analizlerinde tam doymuş model yerine yeterince doymuş model kullanılır. Oluşturulan modellerde gizil değişkenlerin belirlenmesinde majör katkısı olan gözlenen madde ve değişkenlerin uygun seçilmesi, oluşturulan modellerin uygun ve geçerli olmasını gerektirmektedir (Özdamar, 2013b: 238).

N birimlik rastgele örnekten elde edilen verilere dayalı olarak kurulan (önerilen) modeller, en az parametreli basit modelden, doymuş modele kadar giden modeller içinde en uygunu olarak belirlenebilir. Yeterli uygunlukta bir model bu iki uç model arasında yer alan ve en iyi uyumu sağlayan, verileri en iyi temsil eden yeterli parametreli (q) modelin geçerli, güvenilir ve popülasyon yapısını açıklayan bir model olup olmadığının irdelenmesi gerekir.

Model uygunluğunun, uygun ve güçlü yaklaşımlarla test edilmesi gerekir. Modellerin birbiri ile ya da belirlenen bir model yapısına uygunluğunu test eden çok sayıda uygunluk istatistiği vardır. Bu uyum istatistikleri, ileri sürülen maddelerin parametreleri ile örnek verilerinden elde edilen istatistiklerin uygunluğunu test etmektedirler. Eğer model verilere uymuyorsa reddedilir. İleri sürülen model reddedilmiyorsa model gözlenen verilerin altında yatan nedensel yapıyı açıklama yeteneğine sahiptir (Özdamar, 2013b: 238).

Kikare İstatistiği: Gözlenen değişkenlerin kovaryans yapıları ile modelle belirlenen faktör yapıları kovaryans matrisinin bağımsız olup olmadıklarını test eder. Diğer bir ifade ile faktör modeli ile açıklanan varyans-kovaryans yapısının gözlenen varyans-kovaryans yapısından bağımsız olup olmadığını test eder. Eğer kikare test istatistiği önemsiz ise ($P > 0,05$), iki kovaryans matrisi bağımsızdır. Model gözlenen

yapıyı açıklamamaktadır. Sonucuna varılır. Eğer kikare önemli ise (P < 0,05) bu durumda faktör modeli ile açıklanan kovaryans yapısının gözlenen kovaryansa bağımlı olduğu dolayısıyla kurulan faktör modelinin gözlenen (orijinal) değişimi açıklayacak uygun model olduğunu gösterir. Diğer bir ifadeyle kikare testi, faktör kovaryans matrisi, gözlenen kovaryans matrisinden bağımsızdır. Kurulan faktör modelinin orijinal varyasyonunu açıklayabilmesi, modelin geçerli, orijinal yapı ile uyumlu olduğu anlamına gelir (Özdamar, 2013b: 239-240).

Düzeltilmiş Kikare İstatistiği: Kikare uyum istatistiğinin model serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bir istatistiktir. Kikare istatistiği örnek hacimden ve soru sayısından aşırı derecede etkilenen bir indeks olduğu için model uygunluğu/geçerliliğini konusunda net bilgi veren bir ölçek değildir. Bu nedenle sonuçları değerlendirirken diğer uygunluk indekslerine de bakmak ve sonucu birlikte değerlendirmek uygun olur (Özdamar, 2013b: 240).

RMSEA Kriteri (Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası): Model bağımsızlık kikare değerine dayalı olarak hesaplanan bir kriterdir. Aşağıdaki gibi hesaplanır:

RMSEA = $\sqrt{(\chi 2/sd) - 1}$ / (N- 1)

ise model uyumunun yüksek olduğu, RMSEA > 0,10 ise uygunluğun çok düşük olduğunu ya da uygunluk olmadığını belirtir.

Burada % 5 ve % 95 güven sınırları için alfa değeri 0,10 olarak alınır.

RMSEA'nın değerinin 0,05 ya da daha düşük olması uyum için gerekli kabul edilir. (RMSEA < 0,05). RMSEA = 0 ise kesin uyumu belirtir. 0,05 ≤ RMSEA < 0,10 değerini oluşturan modelin mantıklı bir uyumu ifade ettiğine hükmedilir. Eğer RMSEA > 0,10 ise modelin kullanılmasının tercih edilmemesi gerektiğini belirtir. RMSEA kriteri en güçlü model uyumluluğu kriterlerinden birisidir. Bu nedenle %95 güven aralığı değerlerinde dikkate alınması gerekir. Üst limiti % 10'u geçmeyen modellerin uygun modeller olduğu yorumu yapılır (Özdamar, 2013b: 242).

RMR (Artık Kareler Ortalamasının Karekökü): Örnek varyans ve kovaryanslarının doğru olduğu kabul edilen modelin varyans ve kovaryansları arasındaki farkların Artık Kareler Ortalamasının karekökü dikkate alınarak aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\sqrt{\frac{2}{p(p+1)}\sum_{i=1}^{p}\sum_{j=1}^{i}\ (Sij - Cij)^2}$$

Burada S_{ij} öngörülen modelin kovaryans matrisi elemanı, Cij uygun modelin kovaryans matrisi elemanıdır. P modeldeki değişken sayısıdır (Özdamar, 2013b: 242).

SRMR (Standardize Artık Kareler Ortalamasının Karekökü): RMR ve SRMR hipotez edilmiş kovaryans modeli ile kovaryans matrisi örnekleminin kalıntıları arasındaki farkın karekökü̈dür. RMR aralığı her bir gösterge ölçeğine dayalı olarak hesaplandığından eğer bir anket farklı seviyelerde öğeler içeriyorsa (bazı öğeler 1-5 aralığında sıralanırken, diğer öğeler 1-7 aralığında sıralandığı için) RMR'nin yorumlanması zorlaşır. Standartlaştırılmış RMR (SRMR) bu problemi çözmektedir ve bu nedenle yorumlanması daha anlamlıdır. SRMR değerleri 0,05'den küçük değerlerden iyi uyum modelleri değerleri 0 ile 1 arasında sıralanır; fakat 0,08'den yüksek olan değerler uygun olarak kabul edilebilir. SRMR değeri 0 olduğunda mükemmel uyumu gösterir; fakat büyük örneklem büyüklüklerine dayalı modellerde yüksek sayıda parametre olduğu zaman SRMR'nin daha düşük olduğu dikkate alınmalıdır (Hooper vd., 2008: 54-55)

NFI (Norm Uyum İndeksi) ve NNFI (Norm Dışı Uyum İndeksi): Lisrel'de ortaya çıkan ilk indekslerden biri Bentler ve Bonnet Ölçeklendirilmiş Uygunluk İndeksidir. Bu istatistik modeli, modelin kikare değerini, bağımsız modelin kikare değeriyle karşılaştırarak değerlendirir. İlişkisiz tüm ölçülen değişkenlerin belirttiği bağımsızlık modeli en kötü durum senaryosudur. Bentler ve Bonner'in tavsiye ettiği bu istatistik için değerler 0 ile 1 arasında sıralanır 0,90'dan büyük olan değerler iyi uyum gösterir. Yakın zamanda yapılan öneriler kriterlerin azaltılması gerektiğini belirtir ve NFI ≥ 0,95 olmalıdır. NFI en önemli dezavantajı örneklem büyüklüğüne duyarlı olmasıdır, 200'den az örneklem büyüklüğü için uygun değildir ve bu yüzden yalnızca güvenilir olarak tavsiye edilmez. Bu problem, Tucker Lewis İndeksi olarak da bilinen Ölçeklendirilmemiş Uygunluk İndeksi tarafından düzeltilmiştir bu indeks basit modellerde tercih edilir; fakat bu durumlarda küçük örneklem büyüklüğü kullanılmıştır, Ölçeklendirilmemiş Uygunluk İndeksi (NNFI) diğer istatistikler iyi uyumu göstermesine rağmen NNFI zayıf uyumu gösterebilir. NNFI son bir problem de ölçeklendirilmemiş olmasından dolayı değerler 1,0'in üzerine çıkabilir bu da yorumlanmasını zorlaştırabilir. 0,80'ne kadar olan kesintiler kabul edilmiştir; fakat

Bentler ve Hu tarafından eşik olarak NNFI ≥ 0,95 tavsiye edilmiştir (Hooper vd., 2008: 55).

CFI (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) örneklemi dikkate alan NFI'nın revize edilmiş şeklidir ki örneklem boyutu küçük olduğunda bile iyi performans gösterir. Bu indeks ilk defa Bentler tarafından tanıtılmış ve daha sonra EQS programına uyum indekslerinin bir parçası olarak dahil edilmiştir. NFI gibi bu istatistik tüm gizil değişkenlerin ilişkisiz olduğunu varsayar ve bağımsız modeller örnek kovaryans matrisini karşılaştırır. NFI'da olduğu gibi bu istatistik için değerler 0 ile 1,0 arasında sıralanır ve 1'e yaklaştıkça iyi uyum gösterdiğini belirtir. CFI kriterinin kesimi başlangıçta CFI ≥ 0.90 başlangıçta kabul edilirken; ancak son zamanlarda yanlış tanımlanmış modellerin kabul edilmesini engellemek için 0,90'dan daha büyük değerlere ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Bundan itibaren, CFI ≥ 0.95 değeri iyi uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bugün bu endeks tüm SEM programlarına dahil edilmiştir ve örneklem büyüklüğünden en az etkilenen ölçümlerden biri olmasından dolayı en popüler uyum indekslerinden biridir (Hooper vd., 2008: 55).

GFI (Uyum İndeksi İyiliği): Verileri açıkladığı varsayılarak kurulan model tarafından belirlenen varyans ve kovaryansların görsel büyüklüğünün orijinal varyasyonu açıklamakta yeterli olup olmadığını belirten bir ölçüdür. Çoklu regresyonda hesaplanan R^2 istatistiği gibi yorumlanabilir. (GFI, değeri ≤ 1,0) çok yakın ise faktör modeli gözlenen verileri çok yüksek oranda açıklamaktadır ve model uygundur anlamı çıkarılır. GFI > 0,70 olduğunda faktör modelinin orijinal değişikliği yeterince iyi açıkladığı, modelin uygun ve iyi bir model olduğundan GFI ≥ 0,90 olduğunda ise mükemmel uygunluktan söz edilir.

GFI değeri sıfırdan küçük değer olarak hesaplanmış (GFI < 0) ise GFI = 0 alınır. Birden büyük değer hesaplanmış ise (GFI > 1) alınır.

GFI istatistiği serbestlik derecesine göre düzeltilerek Düzeltilmiş Uygunluk İndeksi (AGFI) olarak da kullanılmaktadır. Çok parametreli modellerde uygunluk indekslerinde düzeltmelerin yapılması gerekir (Özdamar, 2013b: 240).

AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi): GFI değerinin değişken sayısı ve serbestlik derecesine göre düzeltilmiş değeridir. Aşağıdaki gibi hesaplanır.

AGFI = 1 – $\frac{p(p+1)}{2sd} - (1 - GFI)$

AGFI uyum ölçeği, örnek büyüklüğüne kikare istatistiğinden daha az duyarlıdır. Bir değerine yakın GFI ve AGFI değerleri faktör modelinin gözlenen (orijinal) yapıya uygun olduğunu belirtir (Özdamar, 2013b: 240-241).

Modele ait uyum indeksleri aralıkları, yol analizi sonucu elde edilen değerleri ve uyum durumu tablo 4.27'de gösterilmiştir.

Tablo 4.27: Model Uyum İyiliği İndekslerinin Aralıkları ve Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Testleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	Uyum Durumu
χ2	0.00 ≤ **χ2** ≤2.00*sd	2.00*sd ≤ **χ2** ≤ 3.00*sd	0.00 ≤ 2262.26 ≤ 2536	Mükemmel
sd	0.00 ≤ **sd** ≤ 2536	2536 ≤ **sd** ≤ 3804	1268	Mükemmel
χ2/sd	0.00 ≤ **χ2/sd** ≤ 2.00	2.00 ≤ **χ2/sd** ≤ 3.00	2262.26 / 1268 = 1.78	Mükemmel
RMSEA	0.00 ≤ **RMSEA** ≤ 0.05	0.05 ≤ **RMSEA** ≤ 0.10	0.047	Mükemmel
RMR	0.00 ≤ **RMR** ≤ 0.05	0.05 ≤ **RMR** ≤ 0.08	0.44	Mükemmel
SRMR	0.00 ≤ **SRMR** ≤ 0.05	0.05 ≤ **SRMR** ≤0.10	0.44	Mükemmel
NFI	0.95 ≤ **NFI** ≤ 1.00	0.90 ≤ **NFI** ≤ 0.95	0.90	Kabul edilebilir
NNFI	0.95 ≤ **NNFI** ≤ 1.00	0.90 ≤ **NNFI** ≤ 0.95	0.95	Mükemmel
CFI	0.97 ≤ **CFI** ≤1.00	0.95 ≤ **CFI** ≤ 0.97	0.95	Kabul edilebilir
GFI	0.95 ≤ **GFI** ≤ 1.00	0.90 ≤ **GFI** ≤ 0.95	0.94	Kabul edilebilir
AGFI	0.90 ≤ **AGFI** ≤ 1.00	0.85 ≤ **AGFI** ≤ 0.90	0.94	Mükemmel

Kaynak: Çelik ve Yılmaz, 2013: 39; Çokluk vd., 2012: 271-272 *Çokluk vd., 2012: 307

Tablo 4.27'ye göre; χ2 değerinin elde edilen uyum iyiliği değeri 0.00 ≤ 2262.26 ≤ 2536 ve 0.00 ≤ χ2 ≤2.00*sd değerleri arasında olduğundan mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. Serbestlik derecesi sd değeri 1268 bulunmuş ve 0.00 ≤ sd ≤ 2536 arasında olduğundan mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. χ2/sd değeri 2262.26 / 1268 = 1.78 elde edilen uyum iyiliği değeri 1,78 olarak bulunmuş ve 0.00 ≤ χ2/sd ≤ 2.00 değerleri arasında olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. RMSEA elde edilen uyum iyiliği değeri 0.047 olarak bulunmuş ve 0.00 ≤ RMSEA ≤ 0.05 değerleri arasında olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. RMR elde edilen uyum iyiliği değeri 0.44 olarak bulunmuş ve 0.00 ≤ RMR ≤ 0.05 değerleri arasında olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. SRMR elde edilen uyum iyiliği değeri 0.44 olarak bulunmuş ve 0.00 ≤ SRMR ≤ 0.05 değerleri arasında

olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. NFI elde edilen uyum iyiliği değeri 0.90 olarak bulunmuş ve $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ değerleri arasında olduğu için kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. NNFI elde edilen uyum iyilik değeri 0.95 olarak bulunmuş ve $0.95 \leq NNFI \leq 1.00$ değerleri arasında olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür. CFI elde edilen uyum iyilik değeri 0,95 olarak bulunmuş ve $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ değerleri arasında olduğu için kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. GFI elde edilen uyum iyilik değeri 0,94 olarak bulunmuş ve $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ değerleri arasında olduğu için kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. AGFI edilen uyum iyilik değeri 0,94 olarak bulunmuş ve $0.90 \leq GFI \leq 1.00$ değerleri arasında olduğu için mükemmel uyum gösterdiği görülmüştür (Tablo 4.27).

Doğrulayıcı faktör analizi oluşturulmuş bir modelin doğrulanmasını test etmek amacıyla yapılır ve modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri ile modelin kabul ve reddedilme kararı verilir (Özdamar, 2013b: 238).

Tablo 4.27'de incelendiğinde, CFI (0,95), NFI(0,90), GFI (0,94) uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu, diğer tüm indekslerin mükemmel uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Buna göre; uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğunu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Uyum değerlerine göre modelin, verilere mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir.

Aşağıda doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1268

Minimum Fit Function Chi-Square = 2262.26 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 994.26

90 Percent Confidence Interval for NCP = (865.38 ; 1130.94)

Minimum Fit Function Value = 6.30

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.77

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.41 ; 3.15)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.047

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.044 ; 0.050)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.91

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.56 ; 7.30)

ECVI for Saturated Model = 7.68

ECVI for Independence Model = 61.09

Chi-Square for Independence Model with 1326 Degrees of Freedom = 21828.98

Independence AIC = 21932.98

Model AIC = 2482.26

Saturated AIC = 2756.00

Independence CAIC = 22187.06

Model CAIC = 3019.73

Saturated CAIC = 9489.05

Normed Fit Index (NFI) = 0.90

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86

Comparative Fit Index (CFI) = 0.95

Incremental Fit Index (IFI) = 0.95

Relative Fit Index (RFI) = 0.89

Critical N (CN) = 221.28

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.44

Standardized RMR = 0.44

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.87

Araştırma Hipotezleri

Daha önceki bölümlerde açıklanan ilişkiler çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H_1:Örgüt kültürün(Kültür), bireylerin örgütsel bağlılıkları (Bağlılık) üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2:Örgüt kültürün(Kültür), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.

H_3:Bireylerin örgütsel bağlılıklarının (Bağlılık), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.

H_4:Bireylerin kişisel başarı hislerinin (kişisel başarı), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.

H_5:Bireylerin duyarsızlaşmalarının (duyarsızlaşma), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_6:Bireylerin duygusal tükenmişliklerinin (duygusal tükenmişlik), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tablo 4.28: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli Sonuçları

Faktör / Madde	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	R^2	Faktör / Madde	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	R^2
Bağımsız Gözlenen Değişkenler (LAMBDA-X)							
Faktör Kültür							
GK1	0.99	67.98	0.98	DK1	1.03	82.00	1.07
GK2	-0.03	-1.18	0.00	DK2	0.78	38.44	0.60
GK3	0.14	4.84	0.02	DK3	0.70	31.80	0.49
GK4	0.95	67.69	0.91	DK4	0.37	14.11	0.14
BK1	1.02	76.86	1.05	HK1	0.84	44.55	0.71
BK2	0.86	44.25	0.73	HK2	0.84	45.37	0.71
BK3	0.82	41.94	0.68	HK4	0.67	30.14	0.45
BK4	0.85	42.97	0.72				
Bağımlı Gözlenen Değişkenler (LAMBDA-Y)							
Faktör Baglılık				**Faktör Tükenme**			
DyB1	1.06	-2.03	1.11	**Faktör Duygusal Tükenmişlik**			
DyB2	1.03	87.00	1.06	DT1	0.88	3.64	0.78
DyB3	0.81	40.19	0.65	DT2	1.05	49.11	1.11
DyB4	0.88	48.00	0.77	DT3	0.79	38.64	0.63
DyB5	0.91	57.98	0.83	DT4	1.01	43.87	1.02
DyB6	0.92	61.11	0.84	DT5	0.80	33.76	0.65
DvB1	0.84	42.93	0.71	DT6	0.82	34.02	0.67
DvB2	0.61	25.13	0.37	DT8	0.89	34.06	0.79
DvB3	-0.94	-51.28	0.88	DT9	0.69	26.45	0.47
DvB4	0.97	57.58	0.95	**Faktör Duyarsizlaşma**			
DvB5	0.98	78.94	0.96	DUY1	0.92	2.38	0.86
DvB6	1.02	88.48	1.04	DUY2	1.03	47.46	1.05
NB1	0.98	80.60	0.97	DUY3	0.93	46.35	0.86
NB2	0.77	33.91	0.59	DUY4	-0.67	-26.55	0.45
NB3	0.37	13.53	0.14	DUY5	0.78	32.00	0.61
NB5	0.55	23.17	0.30	**Faktör Kişisel Başarı Hissi**			
NB6	0.82	39.85	0.67	BSR1	1.00	0.021	1.00
				BSR2	0.74	30.78	0.55
				BSR3	0.55	21.12	0.31
				BSR5	0.58	22.98	0.34
				BSR6	0.94	50.47	0.88
				BSR7	0.91	48.29	0.84
				BSR8	0.91	47.58	0.84

$p < 0.01$ * $p < 0.05$ (t-degeri > ±2,58 *t-degeri > ±1,96).

Standartlaştırılmış yükler (regresyon katsayıları) gözlenen değişkenlerin, gizil değişkenleri tahmin etme gücünü, yani faktör yüklerini gösterir ve anlamlılığı doğrulayıcı faktör analizinde önemli bir göstergedir. Tablo 4.28'de görüldüğü gibi Standartlaştırılmış yüklerin (Path parametreleri) büyük çoğunluğu yüksek derecede anlamlı (t>2.58) ve açıklama güçleri (R^2) çok yüksek bulunmuştur. Literatürde bulunan ilişkiler (path) uygulamalı olarak ispat edilmiştir. Araştırma hipotezlerinde yer alan ilişkiler ve test sonuçları tablo 4.29'da özetlenmiştir.

Teoride yer alan ilişkilere göre oluşturulan modelin açıklama gücü oldukça yüksektir ve araştırma modelini oluşturan teorik ilişkilerin (path) çoğu istatistiksel olarak yüksek anlamlılık derecesinde anlamlıdır (t-değeri > ±2,58 *t-değeri > ±1,96).

Tablo 4.29: Yapısal Eşitlik Modelinin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Path	Path Katsayısı	t - değeri	İlişkinin Yönü	Açıklama Gücü (R^2)	Sonuç
H_1: Örgüt kültürün (Kültür), bireylerin örgütsel bağlılıkları (Bağlılık) üzerinde pozitif etkisi vardır..	**Kültür → Bağlılık**	0.99	106.85	Pozitif	0.98	Desteklendi
H_2: Örgüt kültürün (Kültür), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.	**Kültür → Tükenme**	- 0.22	-0.83	Negatif	0.98	Red
H_3: Bireylerin örgütsel bağlılıklarının (Bağlılık), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.	**Bağlılık → Tükenme**	- 0.77	-2.05*	Negatif	0.98	Desteklendi
H_4: Bireylerin kişisel başarı hislerinin (kişiselb), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde negatif etkisi vardır.	**Tükenme ← kişiselb**	- 0.96	-3.57	Negatif	0.92	Desteklendi
H_5:Bireylerin duyarsızlaşmalarının (duyarsız), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde pozitif etkisi vardır.	**Tükenme ← duyarsız**	0.99	3.59	Pozitif	0.99	Desteklendi
H_6:Bireylerin duygusal tükenmişliklerinin (duygtük), bireylerin örgütsel tükenmişlikleri (Tükenme) üzerinde pozitif etkisi vardır.	**Tükenme ← duygtük**	0.98	3.59	Pozitif	0.96	Desteklendi

p < 0.01 * p < 0.05 t-değeri > ±2,58 *t-değeri > ±1,96

Tablo 4.30: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-degeri	R^2
Örgütsel Bağlılık = 0,99 x Örgüt Kültürü	106.85	0.98
Duygusal Tükenmişlik = 0,98 x Örgütsel Tükenmişlik	3.59	0.96
Duyarsızlaşma = 0,99 x Örgütsel Tükenmişlik	3.59	0.99
Kişisel Başarı Hissi = - 0,96 x Örgütsel Tükenmişlik	-3.57	0.92
Örgütsel Tükenmişlik = - 0,22 x Örgüt Kültürü - 0,77 x Örgütsel Bağlılık	-2.05*	0.98

$p < 0.01$ * $p < 0.05$ t-degeri > ±2,58 *t-degeri > ±1,96

Tablo 4.30'da görülebileceği gibi araştırma hipotezlerinin beş tanesi yüksek anlamlılık derecesinde (t-değeri > ±2,58 *t-değeri > ±1,96) desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Ayrıca modelin açıklama gücü de oldukça yüksektir (R2 > 0.50).

Kültür dışsal gizil değişkeni ile Tükenme içsel gizil değişkeni arasında negatif yönde istatistiksel olarak zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur (-0.22). Bağlılık gizil değişkeni ile Tükenme içsel gizil değişkeni arasında negatif yönde istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (-0.77). Bu değer Bağlılıktaki bir puanlık artışın Tükenmişlikte 0.77 puanlık azalışa veya bunun tam tersi Bağlılıktaki azalışın Tükenmişlikte artışa neden olacağını ifade etmektedir. Bağımsız gizil değişken Kültür ve Bağlılık içsel gizil değişkenin, içsel gizil değişken Tükenmenin % 98' sini açıkladığı 0.05 anlam düzeyinde belirlenmiştir. Bağlılık içsel gizil değişkeni ile Kültür dışsal gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır (0.99).

Tablo 4.31: Yapısal İlişkilerinin Sonuçları

Yapısal ilişkiler		t-degeri	R^2
Kültür → Bağlılık	0.99	106.85	0.98
Kültür → Tükenme	-0.22	-0.83	0.98
Bağlılık → Tükenme	-0.77	-2.05	0.98
Tükenme ← kisiselb	-0.96	-3.57	0.92
Tükenme ← duyarsız	0.99	3.59	0.99
Tükenme ←duygtük	0.98	3.59	0.96

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma Kahramanmaraş tekstil sektöründe idari ve fabrikada çalışanlar arasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesiyle amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın en büyük katkısı şekilde gösterilen kavramsal modelin incelenmesidir. İncelenen teorik ve deneysel araştırmaların ardından kavramsal model ortaya konulmuştur. Bu modelde örgüt kültürü bağımsız değişken olarak kabul edilmiş ve örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerine göre; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Kişisel başarı hissi boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotez desteklenmiştir. Duygusal tükenmişlik boyutunun örgütsel tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek emeklerini bilinçli olarak birleştirmeleri aracılığıyla ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü; gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan problemlerle ilişkili olarak çalışanların düşünmesi ve hissetmesi, bu problemleri doğru şekilde algılaması dış uyum ve iç bütünleşmeyi sağlayarak problemleri çözmeye çalışmaları gibi örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan temel varsayımların oluşumu şeklinde tanımlanabilir.

Bu sonuçlar gösteriyor ki; örgüt kültürü önemli ölçüde beşeri sermaye üzerinde etkiye sahiptir. Başka bir ifadeyle kültürel değerler ve inançlar organizasyonda örgütsel bağlılığı geliştirebilir. Bu bulgular örgütsel değerlerin gelişmesinde ve değişmesinde, inançlar ve tutumların oluşmasında ve uygun davranış şekillerinin oluşturulmasının yanı sıra çalışanların örgüte bağlılıklarında önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur.

Ek olarak takım çalışması, beşeri sermayeyi ve örgütsel bağlılığı direk ve önemli bir şekilde etkiler. Bunun anlamı eylemlerin, bilgilerinin, becerilerin ve uzmanlıklarının takım halinde harekete geçmesi örgütler için oldukça önemlidir. Bu yüzden, takım yapıları ve takım oluşumları içerisinde örgütsel aktiviteler oluşması

çalışanlar tarafından örgütün desteklenmesine ve örgütsel bağlılığa sebep olur. Örgütün gelişmesi, beşeri sermayeyi ve örgütsel bağlılığı direk olarak ve önemli ölçüde etkiler. Böylece örgütün gelişmesi, örgüt üyelerine yardımda bulunmanın yanı sıra çalışma ortamının yapısının ve sürecinin gelişmesine, beşeri sermayenin oluşumuna ve örgütsel bağlılığın gelişmesine sebep olur. Örgüt kültürü elemanlarından olan inanç ve tutumun sürekli gelişmesiyle çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığa yönelik olan eğilimleri artış gösterebilir. Ayrıca, beşeri sermaye de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, takım çalışması ve örgütsel değişimler ve ilerlemeler örgütsel bağlılık direk ve önemli bir etkiye sahiptirler. Nihai bulgular gösteriyor ki; beşeri sermaye örgüt kültürü, takım çalışması, örgütsel gelişmeler ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı; çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirebilmek için gelişen örgütsel inançların, örgütsel normların ve örgütsel değerlerin ve gelişen takım çalışması ve takım koşullarıyla dolayısıyla da örgüt kültürünün geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Günümüz rekabetçi ortamında işverenler her gün değişen ve gelişen koşullarda amaç ve hedef oluşturarak başarıya ulaşamaya çalışırlar. Yapılan yatırımlar sonucunda, insan faktörü üzerinde odaklanmaya ihtiyaç duyduğundan bu faktörler yoluyla stratejilere karar verilir; çünkü insan faktörü diğer faktörlere göre anlaşılması daha kolay ve daha yüksek bir yapıya sahip olmasıdır. Örgütte çalışanların diğer çalışanlardan daha başarılı bir şekilde çalışması ve bu durumda oluşan farklılar ortaya çıkabilir, bütün koşullar eşit olduğu zaman insan faktörünün önemini bir adım öne taşıyan durum anlaşılmasının daha kolay olması ve daha yüksek yapıya sahip olmasından kaynaklanır. Bireyler, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli role sahiptirler. Bireyler, örgütselleşme aracılığıyla kendilerini örgütle özdeşleştirirler, bireyler örgütün değerlerini iş çevresinde kendi değerleriymiş gibi kabul ederler, örgütlerde sürekliliği başarılı bir şekilde sağlamada oldukça etkili bir pozisyona sahiptirler, bireyler örgüte ait olmayan olanaklarla çalışmasına katkıda bulunmak yerine kendilerini örgüte adamaya hazırdırlar, dahası her fonksiyonel örgüt fikrinde olduğu gibi bireylerin iç yükümlülüğü örgütün ihtiyaçlarını yeterince karşılamaya yönelik ihtiyaçlarına cevaben ortaya çıkan sonuçların dikkatli ve iyi bir şekilde izlenerek değerlendirilmesi gerekmektedir.

Güçlü bağlılık duygusuna sahip olmak, işte sürekliliği ve verimliliği sağlamak gibi beklentiler işe katılımla ilgili sonuçlara yol açar. Bu beklentilerin yerine getirilmesinin karşılığında bireylerle ve çevreyle etkileşim sonucunda örgütleri pozitif olarak etkiler ve örgütlere maksimum fayda sağlar.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, işe yönelik olan işe katılım seviyesi cinsiyet, medeni durum ve kıdem gibi çeşitli faktörlere bağlıdır ve aralarındaki ilişkiler sonucunda anlamlı farklılıklar içerir. Araştırma yeniden yapılıp örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ölçeğine bağlı olarak faktörler analiz edilip sonuçları incelendiği zaman güç kültürü, başarı, kültürü, hiyerarşi kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi cinsiyete, medeni durum ve çalıştıkları birime, eğitim düzeyine kıdeme bağlı olarak birbirinden ayrılırlar. Bu araştırma diğer örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişliği ile yapılan araştırmalarla paralellik gösterir.

Araştırmanın bulgularını dikkate alarak, örgüt kültürünü, örgütsel bağlılığı ve örgütsel tükenmişliği göz önünde bulundurarak bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanların yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti hak ettiğini ücreti aldığını hissetmesi, ücret seviyesini artırma, fazla mesai almasını sağlama, haklarını iyileştirme gibi ek ücretlerle çalışanların ödüllendirilmesidir. Çalışanların yönetimin tutumu ve davranışları tarafından etkilendiği düşünüldüğü zaman çalışanlar üzerinde merkezi yönetim yaklaşımını yerine katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemek ve çalışma için gerekli olan talep edilen değişiklikleri güvence altına almaktır. Bu yolla çalışanlar yöneticileriyle problemleri hakkında kolayca konuşabilirler; çalışanlara fikirlerini özgür bir şekilde ifade etme ortamı sağlanır. Bu durumun doğal sonucu olarak örgütün adını kendi değerlerinde gören ve yüksek iş tatmini sahip olan faaliyette bulunan işgörenler tarafından bir topluluk oluşturulabilir.

Ayrıca, Kahramanmaraş tekstil sektöründe işe katılımın sonuçlarını kapsayacak şekilde bu çalışma genişletilebilir. Negatif örgütsel çıktılara devamsızlık, iş devri ve iş memnuniyetsizliği örnek olarak gösterilebilir. Pozitif örgütsel çıktılar verimliliğin, müşteri tatmini, müşteri sadakati örnek olarak gösterilebilir. Böylece, belirli çalışan faktörleri ile iş sonuçları arasındaki bağlantının doğası daha iyi anlayabilmek ve kaynaklara yatırımın etkili bir şekilde yapılabilmesi için daha iyi pozisyonda bulunabilirler.

Bir işle meşgul olma ile işe katılım arasında güçlü bir korelasyon bulunduğuna işaret edilmiştir. Araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlar hakkında tahminde bulunanlar tarafından bir işle meşgul olma ve işe katılımın oluşumunun kavramsal farklılıkları üzerinde araştırmaların daha odaklanması tavsiye edilmektedir.

Tekstil sektöründe çalışanlar arasında kalıcı ilişkiler kurabilmek ve günümüzde hızla gelişen ve değişen toplumlarda müşterilere istedikleri yerde, istedikleri zamanda, istedikleri şekilde, isteyen müşterilere istedikleri kalitede mal ve hizmeti sunmak işletmede çalışanlar için oldukça önemlidir bu şekilde işletmelere gerek bulunduğu gerekse küresel çevrede rekabet avantajı elde edeceklerdir. Tekstilde çalışanların düzensiz iş saatleri, vardiyalar, yaptıkları görevle ilgili riskler ve sorumluluklar alınması, çalışanların işletmede bulunduğu hiyerarşik yapı ve düzen, gerekse iş içinde gerekse iş dışında meydana gelen olumsuzluklar ve çatışmalar ve bunların çözümü işletmeler için oldukça önemlidir. Tekstil sektöründe çalışanların uzun saatler boyunca çatışması ve doğal olarak aralarında çatışmalar meydana gelmesi, zaman zaman ortaya çıkan uyku problemleri, beslenme alışkanlıklarında düzensizliklerin meydana gelmesi ve gerek aile yaşamında gerekse toplumsal yaşamda meydana gelen sıkıntılardan dolayı bireyler tükenmişlik eğilimleri ile karşı karşıya gelmektedirler.

İş tatmini ile örgütsel tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmaktadır. Böylece, çalışanlar yaptıkları işlerden memnun olmadıkları zaman tükenmişlik belirtileri artış gösterecektir. Önceki yapılan araştırmalar gösteriyor ki; çalışanların düşük iş tatminine sahip olmaları daha fazla klinik tükenmişlik eğilimi yaşadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular iş yerlerinde iş tatmini boyutunda özerkliği yetersizliğinin yaşanması fikrine atfedilmektedir. Özerkliğin, işyerlerinde tükenmişliğe yönelik koruyucu bir faktör olduğu bulunmuştur. Özerkliğin yetersizliğini yaşayan çalışanların muhtemelen daha fazla tükenmişlik eğilimi yaşayacaklarına işaret etmektedirler.

Bundan dolayı, son zamanlarda yapılan çalışmalarda iş tatmini seviyesinin azalması yalnızca klinik tükenmişlik ile sınırlandırılamaz aynı zamanda da çalışanlarda tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkarılamamasından da sorumludurlar. Bu bulgu, iş yerlerinde çalışanların iş tatmini seviyesinin nasıl olduğunu vurgulaması oldukça önemlidir.

Ayrıca, iş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, iş tatmini örgütsel tükenmişliği negatif yönde etkiler. Çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki saptamak amacıyla hipotez kurulmuş ve örgütsel bağlılık ile örgütsel tükenmişlik arasında istatiksel açıdan negatif yönlü ilişkiler bulunduğu dair yorum yapılmıştır. Sonuçlar gösteriyor ki; örgütsel bağlılık örgütsel tükenmişliği açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Düşük iş tatminine sahip olan çalışanların daha fazla tükenmişlik belirtilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı tekstil sektöründe çalışanların örgütsel tükenmişlik ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle belirlendikten sonra korelasyon analizi ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlenmek amacıyla yürütülmüştür. Analizin sonucu olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık Anketi toplam puanlarına göre aralarında istatiksel açıdan anlamlı önemli negatif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmış ve yorumlar yapılmıştır. Bu sonuçlara göre; tekstil sektöründe çalışanların tükenmişlik seviyeleri artarken örgüt bağlılık seviyeleri azalış göstermektedir.

Örgütsel tükenmişlik, sağlık ve örgütsel sonuçlar bakımından önemli maliyetlere sahiptir. Tükenmişliğin sonucu olarak uzun dönemli rahatsızlıkların oranının artmasına sebep olduğu dünya çapında sigortacıların, işverenlerin ve çalışanların için önemli yük oluşturduğu çalışanlar tarafından oluşturulan dosyalanan bilgilerle iddia edildi.

Bu inceleme, işçiler arasında tükenmişliğin sonuçlarını ve deneyimini anlamamız konusunda önemli adımlar oluşturduğu ortaya koymaktadır. Ama hala yapılması gereken çok fazla iş bulunmaktadır. İşle ilgili olarak ortaya çıkan stresin bir sonucu olarak tükenmişliğin kavramsallaştırılması ve farklılığını ortaya çıkarmayla ilgili olarak daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Dahası, özellikle bir kaynak olarak sosyal destek rolüne ve ihtiyaç duyulan belirli doğal kaynakları elde edebilmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulur. Nihayetinde tükenmişliğin etkisini azaltmaya yönelik olarak eğitim programlarını değerlendirmek ve geliştirmek için daha fazla inceleme yapmaya ihtiyaç duyulur. Yapılan bu araştırmada umulan örgüte bağlılığı sağlayıp çalışanların örgütsel tükenmişliğe uğramaması için bizim neye daha fazla ihtiyacımız olduğunu belirleyerek, yapabileceğimiz hedefler için neye sahibiz ve

bu olanaklarımızı daha fazla iyileştirebilmek için tükenmişlik üzerinde yapılacak olan araştırmalarla ilgili gelecek 10 yıl içinde yapılacak araştırmaların bazı yararlı yönlendirmelerde bulunacağı umut edilmektedir.

Örgütlerdeki formalitelerdeki detayları azaltmaya dikkat etmek yerine daha genel görev tanımları yapmak önemlidir. Örgütlerdeki formaliteleri azaltmak için görevle ilgili yönlendirmelerde bulunmak yerine çalışanların sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerine dair çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi oldukça önemlidir. Örgütlerdeki formal düzenlemeler çalışanları sınırlandırmak yerine çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için çalışanlara daha fazla hak verilmelidir. Dikey yapının karmaşıklığını azaltmak için yönetim hiyerarşisinin sayısı azaltılmalıdır. Mümkün olduğunca fazla sayıda alt birimleri bir araya getirmek, aksi takdirde bu birimlere yatay komplikasyonlar eklemektir. Merkezileşme ve çeşitli karar alma seviyelerine çalışanların katılmasını sağlayan tekliflerin gözlendiği ve tekliflerin alındığı bir sistemi kurmaktır. Çalışanların iş güvenliğini sağlamak için hükümetle ilişkilerin düzenlenmesi ve değerli aydınlara önemli toplumsal görev veren sistemin prensiplerine saygı duyulmalıdır. Bağlılık ve katılımı artırmak için katılımcı liderlik tarzını benimsemek önemlidir. Çalışanlar arasında gerilimi azaltmak ve yapılan işe ilgiyi artırmaya yönelik teşvik edici programlar oluşturmak, uzmanlık ve performansa dayalı ödeme sisteminin yeniden oluşturulmasıdır. İşte tükenmişlikle başa çıkabilmek için yönetim tekniklerini nasıl uygulayacakları konusunda yöneticilere eğitim verilmesidir.

KAYNAKÇA

Abosrra, A.O., (2017). "The Effect Of Job Involvement On Organizational Commitment, Karabük University Social Sciences Institute Department Of Business Administration Master's Thesis, 94 p.

Acuner, T., Baki, B., Cengiz, E., (2004). "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*:* Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 324-338.

Acuner, T., Baki, B., Cengiz, E., (2007). "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", 9(1), ss. 98-121.

Afaneh, J.A., Khaıreddın, M.A., Sanjuq, G.M., Qaddoumı, J.B., (2014). "Impact Of Cultural Impact Of Cultural Dimensions According To Hofstede Model On Organizational Commitment Of The Middle Management At Jordanian Private Universities", European Journal of Business and Social Sciences, 3(9)Vol. 3, pp. 129 – 146.

Ahmed, P.K., (1998). "Culture and Climate for Innovation", European Journal of Innovation Management, 1(1), pp. 30-43.

Akgemci, T., (2013). "Stratejik Yönetim", Gazi Kitapevi, 3. Baskı, 783 s.

Akgündüz, Y., ve Tütüncü, Ö., (2012). "Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma", Turizm Araştırmaları Dergisi, 23(1), ss. 59-72.

Akın, M., (2010). "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(2), ss. 211-238.

Aksoy, Ö., (2009). "Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A Tipi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkileri ve Bayrampaşa İlçesi İlköğretim Okullarında Yapılan Bir Uygulama", Beykent Ünivesritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Denetimi Bilim Yüksek Lisan Tezi, 152 s.

Aksoy, C., ve Özkan, F., (2016). "Çalışan - Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık", International Journal of Social Academia, 1(1), ss. 37-55.

Aladağ, E., (2007). "İlköğretim 7. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Coğrafi Bilgi Sistemleri Kullanımının Öğrencilerin Akademik Başarı ve Derse Karşı Motivasyonlarına Etkisi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, 185 s.

Allen, N.J., and Meyer, J.P., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, 63(1), pp. 1-18.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E., (2012). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı", Sakarya Yayıncılık, 7. Baskı, 381 s.

Alvesson, M., (2002). "Understanding Organizational Culture", Sage Publications, First Edition, 223 p.

Amabıle, T.M., Contı, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M., (1996). "Assessing the Work Enviroment for Cretivity", Academy of Management Journal, (39), pp. 1154-1184.

Anderson, M.B., and Iwanıckı, E.F., (1984). "Teacher Motivation and its Relationship to Teacher Burnout", Educational Administration Quarterly, 20(2), pp. 94-132.

Ardıç, K., ve Polatçı, S., (2008). "Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (GOÜ Örneği)", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), ss. 69-96.

Arı, S., (2011). "The Relationship Between the Burout And Organizational Commitment Levels Of The Police Officers': A Research On İstanbul Police Headquartes", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Human Resource Management And Development Bilim Dalı, 106 s.

Arıanı, D. W., (2013). "The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior", International Journal of Business Administration, 4(2), pp. 46-56.

Arık, A., ve Turunç, Ö., (2016). "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama", Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), ss. 109-130.

Arman, M., ve Yanmaz Arpacı, A., "Öğretim Elemanları ve Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma", Yeni Fikir Dergisi, 2(13), ss. 47-62.

Arslan, R., ve Demirci, K., (2015). "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (43), ss. 24-38.

Attafar, A., Forouzan, B., Shojaeı, M., (2012). "Evaluation of Organizational Excellence Based On Peters and Watermen's Model In Tuka Stell Investment Holding", American Journal of Scientific Research, (50), pp. 119-137.

Aven, F.F., Parker, B., and Mcevoy, G.M., (1993). "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", Journal of Business Research. 26(1), pp. 63-73.

Avşaroğlu, S., Deniz, M.E., ve Kahraman, A., (2005). "Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), ss. 115-129.

Aydıntan, B., (2005). "Değişim ve Yapılanmada Başarılı Bir Örnek", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), ss. 71-89.

Aydoğdu, S., (2009). "An Empirical Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention", Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences Master of Business Administration, 150 s.

Bacın, M., (2018). "Sustainable Supplier Selection Problem With Integrated QFD – ANP Approach In Türkish Textile and Clothing Industry", Galatasaray University Graduate School of Science and Engineering Master Thesis, 119 p.

Bakan, İ., (2009). "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması". TİSK Akademi, 4(7), ss. 138-172.

Bakker, A. B., Demeroutı, E., and Verbeke, W., (2004). "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance", Human Resource Management. 43(1), pp. 83-104.

Bakker, A. B., Schaufelı, W. B., Leıter, M. P., and Tarıs, T. W., (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health", Work and Stress", An International Journal of Work, Health and Organisations, 22(3), pp. 187-200.

Bakker, A.B., Demeroutı, E., and Schaufelı, W.B., (2005). "Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couples", Human Relations, 58(5), pp. 661-689.

Baltaş, A., ve Baltaş, Z., (1997). "Stres ve Başa Çıkma Yolları", Remzi Kitapevi, 162 s.

Balay, R., (2010). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43(1), ss. 41-78.

Barak, M., Nıssly, J., and Levın, A., (2001). "Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work and Other Human Service Employees: What can We Learn from Past Research? A review and metanalysis", The Social Service Review, 75(4), pp. 625-645.

Becker, H. S., (1960). "Notes on the Concept of Commitment", American Journal of Sociology, 66 (1), pp. 32-42.

Becker, T. E., Bıllıngs, R. S., Eveleth, D. M., and Gılbert, N. L., (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", Academy of Management Journal, 39(2), pp. 464-482.

Beheshtıfar, M., and Kamanı-Fard, M., (2013). "Organizational Creativity: A substatial Factor to Growth", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(3), pp. 98-104.

Benli, A., ve Cerev, G., (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği", Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30), ss. 411-433.

Bilgiç, H.F., (2017). "Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi", Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İz Düşüm Dergisi / Academic Projection, 2(3), ss. 34-49.

Bloemer, J., and Schroder, G. O., (2006). "The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty", International Journal of Bank Marketing, 24(4), pp.252-264.

Bowen, D.E., Ledford, G.E., and Nathan, B.R., (1991). "Hiring for the Organization Not the Job", Academy of Management Executive", 5(4), pp. 35-51.

Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ., (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), ss. 121-139.

Bozlagan, R., Dogan, M., ve Daoudov, M., (2010). "Organizational Commitment And Case Study On The Union Of Municipalities Of Marmara" Regional and Sectoral Economic Studies, 10(2), pp. 29-57.

Brennınkmejer, V., Vanyperen, N. W., and Buunk, B. P., (2001). "I am not a Better Teacher, but Others are Doing Worse: Burnout and Perceptions of Superiority among Teachers", Social Psychology of Education, 4, pp. 259-274.

Brıll, P.L., (1984). "The Need for an Operational Definition of Burnout", Family and Community Health. 6(4), pp. 12-24.

Brıllhart, P., (2004). "Techno Stress in the Workplace: Managing Stress in the Electronic Workplace", Journal of American Academy of Business. 5(1/2), pp. 302-307.

Brockner, J., Tyler, T. R., and Cooper-Schneıder, R., (1992). "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reaction Stop Perceived Unfairness: The Higher They are, The Harder They Fall", Administrative Science Quarterly, 37(2), pp. 241-261.

Brummelhuıs, L.L., (2009). "Reducing Burnout through Support in the Workplace and the Family Domain", In Schwartzhoffet, R., (Editörs), "Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms", New York: Nova Science Publishers, pp. 63-90.

Buchanan, B., (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 19(4), pp. 533-546.

Budak, G., ve Süvergil, O., (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20(2), pp. 95-108.

Bulgurcu Gürel, E., (2016). "Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma, Sosyal Bilgiler Dergisi, ss. 349-364.

Büyüköztürk, Ş., (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi Dergisi, (32), ss. 470-483.

Byrne, B.M., (1991). "Burnout: Investigating the Impact of Background Variables for the Elementary, Intermediate, Secondary, and University Educators", Teaching and Teacher Education, 7(2), pp. 197-209.

Byrne, B.M., (1999). "The Nomological Network of Teacher Burnout: A Literature Review and Empirically Validated Model". In Vandenberge, R., and Huberman, A.M., (Editors),"Understanding and Preventing Teacher Burnout:

A Sourcebook of International Research and Practice", Cambridge, UK: Cambridge University Press, (pp.15-37).

Cameron, K.S., and Quınn, R.E., (1999). "Diagnosing and Changing Organizational Culture", The Jossey-Bass Business and Management Series, 242 p.

Cano Garcıa, F.J., Padılla Munoz, E.M., and Carrasco Ortiz, M.A., (2005). "Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout", Personality and Individual Differences, 38(4), pp. 929-940.

Cerev, G., (2018). "İş Güvenliği Uzmanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Elazığ İli Örneği", Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, 5(1), ss. 57-76.

Ceylan, A., ve Savi, F.Z., (2003). "Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (29), ss. 151-175.

Chan, D.W., (2007). "Burnout, Self-Efficacy, and Successful Intelligence among Chinese Prospective and In-Service School Teachers in Hong-Kong", Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology, 27(1), pp. 33-49

Chan, D.W., (2009). "Burnout and the Antithesis of Burnout: Developing Positive Interventions for the Well-Being of Chinese Teachers in Hong Kong", In Schwartzhoffer, R., (Editors), Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms, New York: Nova Science Publishers, pp. 39-63.

Chernıss, C., (1980). "Staff Burnout: Job Stress in the Human Services", Beverly Hills: Sage Publications, 199 p.

Cho, J., Laschınger, H.K., and Wong, C., (2006). "Workplace Empowerment, Work Engagement, and Organizational Commitment of New Graduate Nurses", Nursing Leadership, 19(3), pp. 43-60.

Chuo, S., (2003), "The Relationship between Organizational Commitment and Burnout", Alliant International University, California School of Organizational Studies Organizational Psychology Program, 109 p.

Coetzee, M., (2005). "The Fairness of Affirmative Action: A Organizational Justice Perspective", Pretoria University Faculty of Economic and Management Sciences Doctoral Thesis, 215 p.

Collıngs, J., and Murray, P., (1996). "Predictors of Stress amongst Social Workers: An Empirical Study", British Journal of Social Work, 26(3), pp. 375–387.

Contı, R., Collıns, M.A., and Pıcariello, M.L., (2001). "The Impact of Competition on Intrinsic Motivation and Creativity: Considering Gender, Gender Segregation and Gender Role Orientation", Personality and Individual Differences Journal, (30), pp. 1273-1289.

Cordes, C. L., and Dougherty, T. W., (1993). "A Rewiew and an Integration of Research on Job Burnout", The Academy of Management Review, 18(4), pp. 621-656.

Çam, O., (1992). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması, Hacettepe Üniversitesi, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları", Ankara, 22- 25 Eylül, ss: 155- 159.

Çavuş, M. F., ve Akgemci, T., (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), ss. 229-244.

Çavuş, Ş., ve Gürdoğan, A., (2008). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), ss. 18-34.

Çekmecelioğlu, H., G., (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", Yönetim Dergisi, 18(57), ss. 13-25.

Çelik, H.E., ve Yılmaz, V., (2013). "Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar – Uygulamalar – Programlama" Anı Yayıncılık, 2. Baskı, 261 s.

Çetin, F., BASIM, H.N., ve Aydoğan, O., (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), ss. 61-70.

Çevik, H.H., (2018). "Kamu Yönetimi Örgütü: Modern Yaklaşımlar", Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YmDPN2eQjksJ:https://docplayer.biz.tr/5725819-Bolum-kamu-yonetimi-icindekiler-hedefler-kamu-yonetimi-orgutu-modern-yaklasimlar-prof-dr-hasan-huseyin cevik.html+&cd=12&hl=tr&ct=clnk&gl=tr (En son erişim: 3 Temmuz, 2018).

Çapri, B., (2006). "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Mersin University Journal of the Faculty of Education, 2(1), ss. 62-77.

Daft, R. L., and Marcıc, D., (2011). "Management The New Workplace", South-Western Cengage Learning, 7th edition, 668 p.

Daley, M. R., (1979). "Burnout: Smoldering Problem in Protective Services", Social Work Journal, 24(5), pp. 375-379.

Dalkılıç Sürgevil, O., (2014). "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu – Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri", Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı, 247 s.

Darvısh, H., and Nazarı, E., A., (2013). "Organizational Learning Culture-The Missing Link Between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)", Economic Insights-Trends and Challenges, 2(1), pp. 1-16.

Davıs, S. (1984). Managing Corporate Culture. First Edition, Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 123 p.

Decottıs, T.A., and Summers, T.P., (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, Human Relations Sage Publications, 40(7), pp. 445-470

Demir, N., (2010). "Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Öneri Dergisi, 9(33), ss. 185-198.

Demir, C., ve Öztürk, U.C., (2011). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), ss. 17-41.

Demirci, B., (2018). "The Effects Of Stress On Performance And Burnout: A Study Of Information Technologies Workers, Bahçeşehir University, Master's Thesis, 102 p.

Denıson, D. R., and Mıshra, A. K., (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, 6(2), pp. 204-223.

Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E., ve Öztürk, B., (2007). "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği", Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2(5). ss. 13-23.

Dıck, G., and Metcalfe, B., (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment", The International Journal of Public Sector Management, 14(2), 111-128.

Dımıtrıos, B., and Konstantınos, V., (2014). "Organizational Cılture and Job Burnout – A Review", International Journal of Research in Business Management", 12(1), pp. 39-52.

Dinçer, Ö, (1994). "Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikleri", İz Yayıncılık, 180 s.

Dobson, P., Starkey, K., and Rıchards, J., (2004). "Strategic Management" Issues And Cases, Blackwell Publishing, 264 p.

DOĞAN, S., ve KILIÇ, S., (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), ss. 37-61.

Ekti, E., (2013). "Tekstil Sektörü Raporu, Sektörel Raporlar Serisi V", Türkiye Cumhuriyeti Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Düzce Yatırım Destek Ofisi, 39 s.

Engelbrecht, M., Berg, H., and Bester, C., (2009). "Burnout and compassion fatique: the case of professional nurses in primary health care facilities in the free state province South Africa" In Schwarzhoffer R., (Editörs), "Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms", New York: Nova Science Publishers, pp. 1-37.

Erat, S., İmamoğlu, S., Z., ve Keskin, H., (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), ss. 167-176.

Ergin, C., (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 25 s.

Ergin, C., (1995). "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12(1-2), ss.37-50.

Erkmen, T., (2010). "Örgüt Kültürü", Beta Yayınevi, 146 s.

Eroğlu, E., ve Sarıkamış, Ç., (2008). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi ss.53-66.

Ertürk, E., ve Keçecioğlu, T., (2012). "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış Dergisi,12(1), ss. 39-52.

Eryeşil, K., İraz, R., (2017). "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20(2), ss. 129-139.

Farber, B.A.,(1991). "Crisis in Education: Stress and Burnout in the American Teacher", San Francisco: Jossey-Bass, 351 p.

Farber, B.A., (2000). "Treatment Strategies for Different Types of Teacher Burnout", Journal of Clinical Psychology, 56(5), pp. 675-689.

Fınegan, J. E., (2000). "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(1), pp. 149 – 169.

Fıves, H., Hamman, D. and Olıvarez, A., (2007). "Analyzing Efficacy, Burnout, and Support During the Student-Teaching Semester". Teacher and Teaching Education, 23(6), pp. 916-934.

Filiz, Z., (2014). "Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), ss. 157-171.

Freudenberger, H., (1974). "Staff Burn-Out", Journal of Social Issues, (30), pp. 159-166.

Freudenberger, H.J., and Rıchelson, G., (1980). "Burn-Out: The High Cost of High Achievement", Garden City, NY: Anchor Press. 210 p.

Fujıwara, K., Tsukıshıma, E., Tsutsumı, A., Kawakamı N., Kıshı, R., (2003). "Interpersonal Conflict, Social Support, and Burnout among Home Care Workers in Japan", Journal of Occupational Health, 45(5), pp. 313-20.

Gaal, Z., Obermayer-KOVACS, N., Csepregı, A., Antonova, A., and Jenei, E., (2010). "Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing In Bulgaria, Hungry, Serbia", 5th International Knowledge Management In Organizations Conference 18th-19th May Veszprem, Hungry, pp. 52-61.

Gautam, T., Dıck, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., and Davıs, A. J., (2005). "Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal". Asian Journal of Social Psychology, 8(3), pp. 305-314.

Ghorpade, J., Lackrıtz, J.,and Sıngh, G., (2007). "Burnout and Personality: Evidence from Academia", Journal of Career Assessment, 15(2), pp. 240-256.

Glynn, C., Steınberg, I., and Mccartney, C., (2002). "Work-Life Balance: The Role of the Manager", Roffey Park Institute Ltd, 95 p.

Goddard, R., and O'Brıen, P., (2004). "Are Beginning Teachers with a Second Degree at Higher Risk of Early Career Burnout", Australian Journal of Teacher Education, 29(1), pp. 1-10.

Gould, S., (1979). "An Equity Exchange Model of Organizational Involvement", Academy of Management Review, 4(1), pp. 53-62.

Grayson, J. L., and Alvarez, H.K., (2008). "School Climate Factors Relating to Teacher Burnout: A Mediator Model", Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies, 24(5), pp. 1349-1363.

Gutek, B.A., Repettı, R., and Sılver, D., (1988). "Nonwork Roles and Stress at Work. In Cooper, C., Payne, R., (Editörs.). "Causes, Coping, and Consequences of Stress at Work, New York: Wiley Publishing, pp.147-174.

Güçlü, N., (2003). "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), ss. 147-159.

Gül, H., (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşım ve Değerlendirmesi", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), ss. 73-83.

Gülova, A.A., ve Demirsoy, Ö., (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, 3(3), pp. 49-76.

Gün, F., ve Baskan, G.A., (2017). "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(2), ss. 361-379.

Gürkan, K.Ç., Koçoğlu, M., (2014). "Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 7(29), ss. 588-602.

Güven, Ö.Z., ve Sezici, E., (2016). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), ss. 111-132.

Hackete, R.D., Bycıo, P., And Hausdorf, P.A., (1994). “Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment”, Journal of Applied Psychology, 79(1), pp.15-23.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B., and Schaufelı, W.B., (2006). “Burnout and Work Engagement among Teachers”, Journal of School Psychology, 43(6), pp. 495-513.

Hakanen, J. J., Schaufelı, W. B., and Ahola, K., (2008). “The Job Demands-Resources Model: A three-year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement, Work and Stress Journal, 22, pp. 224-241.

Halbesleben, J. R., and Buckley, M. R., (2004). “Burnout In Organizational Life”, Journal of Management. 30(6), pp.859-879.

Hartmann, L.C., (2000). “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, International Journal of Organizational Analysis, 8(1), pp. 89- 108.

Hatch, M. J., (1993). “The Dynamics of Organizational Culture”, Academy of Management Review, (18), pp. 657-693.

Hellrıegel, D., Jslocum, W., and Woodman, R. W., (1998). “Organizational Behavior”, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 8 th Edition, 50 p.

Jackson, S., and Maslach, C., (1982). “After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims”, Journal of Occupational Behavior, 3(1), pp. 63-77.

Janssen, P.M., Schaufelı, W.B., and Houkes, I., (1999). “Work-Related and Individual Determinants of the Three Burnout Dimensions”, Work and Stress, 13(1), pp. 74–86.

Hobfoll, S.E., and Freedy, J., (1993). “Conversation of resources: a general stress theoryapplied to burnout”. In Schaufeli W. B., Maslach, C., and Marek, T., (Editors) “Professional burnout: Recent developments in theory and research”, Washington, DC: Taylor and Francis. pp. 115-129.

Huberman, A.M., and Vandenberghe, R., (1999). “Introduction- Burnout and the Teaching Profession”, In Vandenberghe, R., and Hubernan, A.M., (Editörs), “Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 1-11.

Hofstede, G., (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Online Readings In Psychology And Culture International Association for Cross-Cultural, Psychology, pp. 1-26.

Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M.R., (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), pp. 53-60.

Özalp, İ., Şakar, N., Haşit, G., (1992). “Reorganizasyonun İşletmenin Devamını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Çalışma ve Uygulama Sonuçları”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), ss. 131-160.

İbrahimağaoğlu, Ö., (2013). “Örgütsel Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 210s.

İraz, R., (2005). “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler”, Çizgi Yayınevi, 274s.

Jo, S.J., and Joo, B.K., (2011). “Knowledge Sharing: The influence of Learning Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, Journal of Leadership and Organizational Studies, 23(2/3), pp. 353-364.

Kallıath, T. J., Bluedorn, A. C., and Strube, M. J., (1999). “A Test of Value Congruence Effects”, Journal of Organizational Behavior, 20(7), pp. 1175-1198.

Kantas, A., and Vassılakı, E., (1997). “Burnout in Greek Teachers: Main Findings and Validity of the Maslach Burnout Inventory”, Work and Stress, 11(1), pp. 94-100.

Kanter, R. M., (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, American Sociological Review, pp. 499-517.

Karahan, A. (2008). “Çalışanların Örgüt Kültürünü Anlamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 457-478.

Karahan, A., ve Yılmaz, H., (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 17(2), ss. 145-158.

Karakışla, E., (2009). "Kültür ve Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsel Etkinlik Açısından Etkisi", Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 140 s.

Katz, D., and Kahn, R. L., (1978). "The Social Psychology of Organizations", Wiley Publishing, (2), 848 p.

Kaya, M.F., (2013). "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", Marmara Coğrafya Dergisi, (28), ss. 175-193.

Koch, J. L., and Steers, R. M., (1978). "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees", Journal of Vocational Behavior, 12(1), pp. 119-128.

Koç, H., (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), ss. 200-211.

Korkmaz, M., (2006). "Cross-Cultural Research On Organizational Commitment: A Research On An International Organization Located In Turkey", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Human Resources Management And Development Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 137 p.

Kovancı, A., (2001). "Toplam Kalite Yönetimi", Sistem Yayıncılık, 502 s.

Kozo, A., (2017). "Influence of Organizational on Work Engagement Among Generation X and Y In Bosnia and Herzegovina and Turkey", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı Doktora Tezi, 251 s.

Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C., (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), ss. 219-242.

Korunka, C., Temenent, S., Zdrehus, C., and Borza, A., (2010). "Burnout: Definition, Recognition and Prevention Approaches", Boit Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders A Practice Report, 50 p.

Kottler, J.A., Zehm, S.J., and Kottler, E., (2005). "On Being a Teacher- The Human Dimension", The United States of America: Corwin Press, 173 p.

Krıstof, A.L., (1996). “Person-Organization fit: An Integrative Rewiev of its Conceptualizations, Measurement and Implications”, Personnel Psychology, 49(1), pp. 1-49.

Kunda, G., (1992). “Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation”, Philadelphia PA: Temple University Press, 320 p.

Leıter, M.P., and Maslach, C., (1988). “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior”, 9(4), pp. 297-308.

Leıter, M.P., (1991). “Coping Patterns as Predictors of Burnout The Function of Control and Escapist Coping Patterns”, Journal of Occupational Behavior, 12(2), pp. 123-144.

Leıter, M.P., (1993). “Burnout as a Developmental Process: Consideration of Models. In Schaufelı W.B., Maslach C., and Marek, T., (Editors), “Professional Burnout: Recent Developments Theory and Research” Washington, DC. Taylor and Francis, pp. 237-250.

Leıthwood, K., and Beatty, B., (2008).”Leading with Teacher Emotions in Mind”. United States of America: Corwin Press, 192 p.

Lok, P., and Crawford, J., (1999). “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, Leadership and Organizational Development Journal, 20(7), pp. 365-374.

Manzano, G., Juan, C., and Ayala, C., (2013). “New Perspectives: Towards an Integration of the Concept Burnout and its Explanatory Models”, Anales de psicología, 29(3), pp. 800-809.

Martıns, E.C., ve Terblanche, F., (2003). “Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”, European Journal of Innovation Management, Vol 6 (1), pp. 64-74.

Martıns, T.S., and Kato, H.T., (2010). “An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities”, Encontro da Anpad Rio de Jenerio, 14 p.

Maslach, C., and Jackson, S.E., (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behaviour, 2(2), pp.99-113.

Maslach, C., (1982). “Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon”, In PAINE W. S. (Editors), Job Stress and Burnout, Beverly Hills, C.A: Sage Publications, pp. 29-40.

Maslach, C., and Jackson, S.E., (1982). “Burnout in the Health Professions: A Socialpsychological Analysis”, In SANDERS, G., and SULS, J., (Editors), Social psychology of health and Illness, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 227-251.

Maslach, C., and Jackson, S.E., (1986). “MBI: Maslach Burnout Inventory”, Manuel Research Edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 34 p.

Maslach, C., Jackson, S. E., and Leıter, M.P., (1996). “MBI: The Maslach Burnout Inventory”, Manual. Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press, 52 p.

Maslach, C., and Leıter, M. P., (1997). “The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It”, San Francisco: Jossey Bass. 186 p.

Maslach, C., and Goldberg, J., (1998). “Prevention of Burnout: New Perspectives”, Applied and Preventive Psychology, 7(1), pp. 63-74.

Maslach, C., Schaufelı, W.B., and Leıter, M. P., (2001). “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, 52(1), pp. 397-422.

Maslach, C., (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, Current Directions in Psychological Science, 12(5), pp. 189-192.

Masnan, M.J., Ishak, N.A., Rahım, N.A., Nor, S.A., and Hamzah, N.H., (2008). “Role Of Organizational Culture In Stimulating Creativity and Innovation Among Engineering Students”, Universiti Malaysia Perlis Journal, pp.269-276

Meyer, J.P., and Allen, N.J., (1984), “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, Journal of Applied Psycholog,69(3), pp: 372-378

Meyer, J. P., and Allen, N. J., (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 1(1), pp. 61-89.

Meyer, J. P., and Allen, N. J., (1997). “Commitment in the Workplace, Theory, Research, and Application”, Thousand Oaks California Sage Publications, 150 p.

Meyer, J. P., and Herscovıtch, L., (2001). “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, Human Resources Management Review, 11(3), pp. 299-326.

Moon, M.J., (2000). "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level", Public Performance and Management Review, 24(2), pp. 177-194.

Moore, J., (2000). "One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals" MIS Quarterly, 24(1), pp. 141-168.

Morrıs, J.H., and Sherman, J.D., (1981). "Generalizability of an Organizational Commitment Model", Academy of Management Journal, 24(3), pp. 512-526.

Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M., (1982). "Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover", New York: Academic Press, 253 p.

Ndlela, L.T., and Du Toıt, A.S.A., (2000). "Corporate Culture As A Foundation For Succesful Knowledge Management", South African Journal of Information Management Peer Reviewed Article, 1(4), pp. 1-10.

Nıkolaou, I., and Tsaousıs, I., (2002). "Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment", The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), pp. 327-342.

Ofluoğlu, G., ve Mısırlı, K., (2001). "İşletme ve Kriz Yönetimi", Kamu-İş Dergisi, 6(2), ss. 1-27.

Olıver, N., (1990). "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK". Human Relations, 43(6), pp. 513-526.

Olson, J. A., (1999). "What Academic Librarians Should Know About Creative Thinking", Journal of Academic Librarians, pp. 383-389.

O'reılly, C. A., Chatmann, J., and Caldwell D. F., (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal, 34(3), pp. 487-516.

Öncü, T., (1992). "Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler", Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi, ss. 255-264.

Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. S., (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22), ss. 45-65.

Özdamar, K., (2013a). "Paket Programları İle İstatiksel Veri Analizi", Nisan Kitap Evi, 1. Cilt, 9. Baskı, 584 s.

Özdamar, K., (2013b). "Paket Programları İle İstatiksel Veri Analizi", Nisan Kitapevi, 2. Cilt, 474 s.

Özdaşlı, K., (2010). "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi,14(1), ss. 93-110.

Özdemir, S., ve Muradova, T., (2008). "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", Journal Of Qafqaz University Dergisi, ss. 146-153.

Özgüner, M., (2016). "Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(2), ss. 92-110.

Özkalp, E., Kırel, Ç., Cengiz, A.A., (2006). "Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(25), ss.17-28.

Öztürk, Z., Şaklak, Ö., ve Yılmazer, Ö., (2010). "Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bir Araştırma", International Conference On New Trends in Education Their Implications, ss. 59-72.

Öz, B., ve Çeviren, S.M., (2017). "Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu: Mersin Örneği", Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), ss. 41-59.

Paıne, W.S., (1982). "Job Stress and Burn Out: Research, Theory, and Intervention Perspectives", Beverly Hills: Sage Publications, 296 p.

Patchen, M., (1970), "Models of Cooperation and Conflict A Critical Review", Journal of Conflict Resolution, 14(3), pp: 389- 407.

Pearlman, B., and Hartman, E. A., (1982). "Burnout: Summary and Future Research", Human Relations. 35(4), pp. 283-305.

Peker, R., (2002). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (1), ss. 305- 318.

Penley, L.E., and Gould, S., (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, 9(1), pp. 43-59.

Phıpps, S.T., Prıeto, L.C., Verma, S., (2012). "Holding the Helm: Exploring The Influence of Transformational Leadership on Group Cretivity and the

Moderating Role of Organizational Learning Culture", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, pp. 145-156.

Pınes, A., and Maslach, C., (1980). "Combatting Staff Burn-Out in a Day Care Center: A Case Study", Child Care Ouarterly, 9(1), pp. 5-16.

Pınes, A.M., Aronson, E., and Kafry, D., (1981). "Burnout: From Tedium to Personal Growth". New York: Free Press, 229 p.

Pınes, A., and Kafr, D., (1981). "Coping with Burnout", In JONES, J.W., (Editors), "The Burnout Syndrome Current Research, Theory, Interventions", Park Ridge, IL: London House Press. pp. 139-150.

Pınes, A.M., and Aronson, E., (1988). "Career Burnout: Causes and Cures", New York: The Free Press, 257 p.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulın, P.V., (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal Applied Psychology, 59(5), pp:603-609.

Potter, M.A., Gebbıe, K.M., and Tılson, H., (2007). "The Public Health Workforce. In Novıck, L.F., Morrow, C.B., and MAYS, G.P., (Editörs), Public Health Administration Jones and Bartlett London, pp. 225-260.

Poulın, J.E., and Walter, C.A., (1993). "Burnout in Gerontological Social Work", SocialWork, 38(3), pp. 305-311.

Randall, D. M., (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, 12(3), pp. 460-471.

Rınke, C.R., (2008). "Understanding Teachers' Careers: Linking Professional Life to Professional Path", Educational Research Review, 3(1), pp. 1-13.

Robbıns, S. P., (2003). "Essentials of Organizational Behavior", 7th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 300 p.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (1996). "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitapevi Yayınları, 2. Baskı, 239 s.

Sağlam Arı, G. ve Çına Bal E., (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (1), ss. 131-148.

Salancık, G. R., (1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief" In STAW, B.M., and SALANCIK, G.R., (Editors), "New directions in organizational behaviour", St. Clair Pres pp. 1-54.

Samen, S., (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), ss. 363-378.

Schaufelı, W.B and Greenglass, E., (2001). "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", Psychology and Health Journal, 16(5), pp. 501-510.

Schaufelı, W.B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., and Bakker, A.B., (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, 3(1), pp. 71-92

Schaufelı, W.B., and Bakker, A., (2003). "Utrecht Work Engagement Scale" Preliminary Manual. Version 1.1 pp. 1-58.

Schaufelı, W.B., (2006). "The Balance of Give and Take: Toward a Social Exchange Model of Burnout", The International Review of Social Psychology, (19), pp. 87-131.

Scheın, E. H., (2004). "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, Third Edition, 437 p.

Schneıder, B., Goldstıeın, H. W., and Smıth, D. B., (1995). "The ASA framework: An update", Personnel psychology, 48(4), pp. 747-773.

Schwenk, C. H., (1986). "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", Academy of Management Review, 11(2), pp. 298-310.

Sezgin, M., ve Bulut, B., (2013). "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), ss. 182-194.

Sheldon, M. E., (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", Administrative Science Quarterly, 16(2), pp. 143-150.

Sharma, R.R., (2007). "Indian Model of Executive Burnout", Vikalpa Journal, 32(2), pp. 23-38.

Sılverthorne, C., (2004). "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", The Leaderhip and Organizational Development Journal, 25(7), pp. 592-599

Sıms R. L., and Keon, T. L., (1997). "Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit", Journal of Business Ethics, 16(11), pp. 1095-1105.

Sine, B., (2013). "The Relationship Between Mobbing And Corporate And Aplication on Construction Industry", Okan University Institute Of Social Sciences, Thesis For The Degree Of Master of Business Administration, 110 s.

Skaalvık, E.M., and Skaalvık, S., (2009). "Does School Context Matter? Relations with Teacher Burnout and Job Satisfaction", Teaching and Teacher Education, 25(3), pp. 518-524.

Soukupova, Z., (2016). "Burn Out Syndrome", Mendel University in Brno Faculty of Regional Development and International Studies Diploma Thesis, 74 p.

Sürücü, L., ve Maşlakçı, A., (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme", International Journal Of Management and Administration, 2(3), ss. 49-65.

Steers, R. M., (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 22, pp. 46-56.

Şen, Y., ve Yaşlıoğlu, M., (2010). "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, 21(66), ss. 97-117.

Şimşek, M.Ş., ve Çelik, A., (2012). "Yönetim ve Organizasyon", Eğitim Yayınevi 15. Baskı 425 s.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T., (2014). "Davranış Bilimleri", Eğitim Yayınevi, 2. Baskı, 212 s.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T., (2016). "Davranış Bilimleri", Eğitim Yayınevi, 9. Baskı, 412 s.

Şişman, M., (2007). "Örgütler ve Kültürler", Pegem Akademi Yayınları, 179 s.

Lızote, S.A., Verdınellı, M.A., and Nascımento, S.D., (2017). "Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study with Municipal Civil Servants, Brazilian Journal Of Public Administration, 51(6), pp. 947-967.

Tamer, B., (2011). "The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences In Public And Private Universities", Dokuz Eylül University Graduate School Of SociaL Sciences Departmant of Business Administration Business Administration Program Master's Thesis, 132 p.

Tamer, İ., İyigün, N. Ö., ve Sağlam, M., (2014). "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8), ss. 187-202.

Taş, H., (2002). "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, ss. 532-555.

Tekstil, Deri ve Halı, Ar-Ge Şubesi İtkib Genel Sekreterliği., (2017). "Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü 2017 Yılı Ocak Ayı İhracatı Performans Raporu", 28 s.

Thomas, K.W., Kılmann, R.H., (2010). "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument", Profile And Interpretive Report, pp. 1-11.

Toğran, F. E., (2007). "A Study on the Effect of Loyalty to Supervisor to Organizational Commitment: An Evidence From Turkish Automotive Industry", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı, 149 s.

Tselabıs, A., Moulou, A., and Ilıas, I. (2001). "Burnout Versus Depression and Sense of Coherence: Study of Greek Nursing Staff", Nursing and Health Sciences, 3(2), pp. 69-71.

Tsuı, A. S., Egan, T. D., and O'reılly III, C. A., (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment", Administrative Science Quarterly, 37(4), pp. 549-579.

Tuğrul, B., ve Çelik, E., (2002). "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(12), ss. 1-11.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı., (2016). "Sektör Raporları: Hazır Giyim Sektörü Sektör Raporları", 12 s.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı., (2016). "Ev Tekstili Sektörü Sektör Raporları", 11 s.

Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S., (2001). "Relationships between Burnout, Job Satisfaction and Life Satisfaction in Physicians", Clinical Psychiatry, 4(2), pp. 113-118.

Valentıne, S. L., Godkın and Lucero, M., (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", Journal of Business Ethics, 41(4), pp. 349-360.

Weıner, Y., (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", Academy of Management Review, 7(3), pp. 418-428.

Wıllıamson, B., (2001). “Creativity, the Corporate Curriculum and the Future: A Case Study”, Futures Journal, (33), pp. 541-555.

Yahyagil, M. (2001). “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, Yönetim Dergisi, (38), ss. 7-16.

Yalçın, B., (2013). “Yaratıcı ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi ve Yaratıcı Birey Teorisi”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2), ss. 11-24.

Yüceler, A., (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 445-458.

Yücel, İ., ve Koçak, D., (2014). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (2), ss. 45-64.

Zangora, G., (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, Nursing Forum, 36(2), pp. 14–22.

Zwıck, M., (2011). “Complexity Theory and Political Change: Talcott Parsons Occupies Wall Street”, Systems Science Faculty Publications and Presentations, pp. 1-14.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın katılımcı; bu çalışma, Konya Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında, "Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: KAHRAMANMARAŞ Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama" konulu doktora tez çalışmasıyla ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız yardımlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Necdet SEZAL

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölüm sizinle ilgili genel soruları içermektedir. Lütfen her soru için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz
   ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaş Grubunuz
   ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz
   ( ) Evli ( ) Bekar

4. İşletmede hangi departmanda çalışmaktasınız?
   ( ) İdari ( ) Fabrika

5. Ortalama geliriniz
   ( )1.500 TL ve az ( ) 1.501 – 2.000 TL arası ( ) 2.000 TL'den fazla

6. Eğitim Durumunuz
   ( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi ( ) Önlisans ( ) Lisans ve lisansüstü

7. Kurumda çalışma süreniz
   ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 10 yıl ve üzeri

8. Kurum içindeki pozisyonunuz
   ( ) Üst kademe yöneticisi (Genel Müdür ve Yardımcıları)
   ( ) Orta Kademe Yöneticisi (Birim Müdürü)
   ( ) Alt kademe yöneticisi (Şef)
   ( ) İşgören

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda işinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlar 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ifadelerini belirtmektedir. Size en uygun olan kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ
1.FAKTÖR: GÜÇ KÜLTÜRÜ

1-Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	1	2	3	4	5
2-Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	1	2	3	4	5
3-Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	1	2	3	4	5
4-Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	1	2	3	4	5

2.FAKTÖR: BAŞARI KÜLTÜRÜ

5-Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	1	2	3	4	5
6-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
7-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	1	2	3	4	5
8-Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	1	2	3	4	5

3.FAKTÖR: DESTEK KÜLTÜRÜ

9-Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
10-Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	1	2	3	4	5
11-Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	1	2	3	4	5
12-Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	1	2	3	4	5

4.FAKTÖR : HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ

13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	1	2	3	4	5
15-Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
16-Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda işinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlar 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum ifadelerini belirtmektedir. Size en uygun olan kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1.FAKTÖR: DUYGUSAL BAĞLILIK

1-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
2-Kurumda, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	1	2	3	4	5
4-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
5-Kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6-Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

2.FAKTÖR: DEVAM BAĞLILIĞI

7-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
8-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
10-Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
11-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
12-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5

3.FAKTÖR: NORMATİF BAĞLILIK

13-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
14-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	1	2	3	4	5
15-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	1	2	3	4	5
17-Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	1	2	3	4	5
18-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda işinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlar 1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum ifadelerini belirtmektedir. Size en uygun olan kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz.

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

1.FAKTÖR: DUYGUSAL TÜKENME

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım işe karsı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	1	2	3	4	5
7. İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	1	2	3	4	5
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5

2.FAKTÖR: DUYARSIZLAŞMA

10.İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
11.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
12.Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	1	2	3	4	5
13.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
14.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5

3.FAKTÖR: KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ

15.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
16.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
18.İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
19.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolarını bulurum.	1	2	3	4	5
20.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
21.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
22.İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5

EK-2: Yapısal Eşitlik Modeli Çıktıları

DATE: 10/15/2018
TIME: 20:03

L I S R E L 8.7

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **C:\LISREL\kultur-baglilik-tukenme-yem.spj:**

```
SYSTEM FILE from file 'C:$$LISREL$$kbt1.dsf'
!Asymptotic Covariance Matrix From File 'C:$$LISREL$$kbt1.acm
'
Latent Variables duygtuk duyarsiz kisiselb Baglilik Tukenme Kultur
Relationships
GK1 = Kultur
GK2 = Kultur
GK3 = Kultur
GK4 = Kultur

BK1 = Kultur
BK2 = Kultur
BK3 = Kultur
BK4 = Kultur
DK1 = Kultur
DK2 = Kultur
DK3 = Kultur
DK4 = Kultur
HK1 = Kultur
HK2 = Kultur

HK4 = Kultur
DyB1 = Baglilik
DyB2 = Baglilik
DyB3 = Baglilik
DyB4 = Baglilik
DyB5 = Baglilik
DyB6 = Baglilik
DvB1 = Baglilik
DvB2 = Baglilik
DvB3 = Baglilik
DvB4 = Baglilik
```

DvB5 = Baglilik
DvB6 = Baglilik
NB1 = Baglilik
NB2 = Baglilik
NB3 = Baglilik

NB5 = Baglilik
NB6 = Baglilik
DT1 = duygtuk
DT2 = duygtuk
DT3 = duygtuk
DT4 = duygtuk
DT5 = duygtuk
DT6 = duygtuk

DT8 = duygtuk
DT9 = duygtuk
DUY1 = duyarsiz
DUY2 = duyarsiz
DUY3 = duyarsiz
DUY4 = duyarsiz
DUY5 = duyarsiz
BSR1 = kisiselb
BSR2 = kisiselb
BSR3 = kisiselb

BSR5 = kisiselb
BSR6 = kisiselb
BSR7 = kisiselb
BSR8 = kisiselb
Baglilik = Kultur
duygtuk duyarsiz kisiselb = Tukenme
Tukenme = Kultur
Tukenme = Baglilik
Admissibility Check = Off
Path Diagram
Method of Estimation: Weighted Least Squares
LISREL Output: MI SC SS TV EF FS SE ND=2
End of Problem

Kultur-baglilik-tukenme-yem Kultur Baglilik Tukenme Gizil Degiskeni Yol Analizi

Correlation Matrix

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
DyB1	1.00					
DyB2	0.68	1.00				
DyB3	0.47	0.37	1.00			
DyB4	0.55	0.49	0.41	1.00		
DyB5	0.44	0.52	0.10	0.24	1.00	
DyB6	0.51	0.53	0.19	0.31	0.72	1.00
DvB1	0.33	0.29	0.34	0.25	0.18	0.18
DvB2	0.26	0.27	0.14	0.04	0.20	0.19
DvB3	-0.46	-0.42	-0.24	-0.28	-0.38	-0.36
DvB4	0.49	0.53	0.31	0.34	0.35	0.41
DvB5	0.53	0.57	0.35	0.37	0.35	0.36
DvB6	0.56	0.53	0.34	0.44	0.37	0.40
NB1	0.64	0.60	0.34	0.36	0.32	0.30
NB2	0.32	0.26	0.17	0.21	0.25	0.14

NB3	0.30	0.22	0.14	0.16	0.23	0.17
NB5	0.19	0.21	0.12	0.03	0.12	0.09
NB6	0.37	0.22	0.21	0.21	0.15	0.12
DT1	-0.28	-0.28	-0.01	-0.26	-0.35	-0.33
DT2	-0.46	-0.48	-0.29	-0.33	-0.34	-0.38
DT3	-0.14	-0.20	-0.01	-0.15	-0.21	-0.21
DT4	-0.47	-0.49	-0.34	-0.38	-0.33	-0.32
DT5	-0.33	-0.28	-0.17	-0.20	-0.22	-0.26
DT6	-0.37	-0.36	-0.20	-0.29	-0.32	-0.36
DT8	-0.40	-0.36	-0.24	-0.23	-0.24	-0.33
DT9	-0.13	-0.14	-0.16	-0.16	-0.07	-0.16
DUY1	-0.34	-0.37	-0.14	-0.35	-0.32	-0.35
DUY2	-0.50	-0.50	-0.40	-0.41	-0.30	-0.30
DUY3	-0.40	-0.37	-0.15	-0.37	-0.33	-0.32
DUY4	0.22	0.19	0.16	0.17	0.08	0.11
DUY5	-0.30	-0.25	-0.11	-0.20	-0.29	-0.32
BSR1	0.64	0.61	0.27	0.29	0.40	0.35
BSR2	0.42	0.30	0.18	0.29	0.23	0.21
BSR3	0.21	0.15	0.24	0.07	0.05	0.07
BSR5	0.24	0.18	0.32	0.19	-0.01	-0.01
BSR6	0.47	0.42	0.21	0.30	0.35	0.32
BSR7	0.38	0.37	0.19	0.35	0.27	0.25
BSR8	0.34	0.33	0.26	0.26	0.32	0.29
GK1	0.62	0.57	0.34	0.42	0.40	0.43
GK2	0.02	0.05	-0.09	0.07	0.02	-0.04
GK3	0.15	0.13	0.08	0.01	0.11	0.07
GK4	0.46	0.51	0.25	0.21	0.33	0.28
BK1	0.53	0.50	0.32	0.32	0.39	0.35
BK2	0.35	0.29	0.17	0.23	0.34	0.30
BK3	0.34	0.33	0.37	0.21	0.16	0.20
BK4	0.43	0.35	0.13	0.35	0.26	0.25
DK1	0.59	0.54	0.38	0.43	0.44	0.43
DK2	0.22	0.26	0.23	0.25	-0.01	0.00
DK3	0.21	0.21	0.22	0.21	0.02	0.03
DK4	0.11	0.01	0.17	0.08	0.07	0.10
HK1	0.30	0.32	0.28	0.24	0.11	0.13
HK2	0.33	0.32	0.41	0.28	0.15	0.16
HK4	0.26	0.20	0.30	0.22	0.03	0.06

Correlation Matrix (continued)

	DvB1	**DvB2**	**DvB3**	**DvB4**	**DvB5**	**DvB6**
DvB1	1.00					
DvB2	0.39	1.00				
DvB3	-0.32	-0.26	1.00			
DvB4	0.34	0.16	-0.40	1.00		
DvB5	0.44	0.27	-0.43	0.41	1.00	
DvB6	0.44	0.22	-0.47	0.36	0.80	1.00
NB1	0.28	0.33	-0.36	0.33	0.38	0.40
NB2	0.27	0.12	-0.30	0.21	0.19	0.20
NB3	0.12	0.14	-0.23	0.15	0.16	0.17
NB5	0.25	0.30	-0.14	0.07	0.13	0.14
NB6	0.29	0.21	-0.21	0.26	0.24	0.28
DT1	0.03	-0.04	0.22	-0.38	-0.23	-0.23
DT2	-0.35	-0.29	0.41	-0.40	-0.44	-0.45
DT3	0.03	-0.09	0.19	-0.20	-0.11	-0.15
DT4	-0.31	-0.17	0.40	-0.39	-0.44	-0.43
DT5	-0.10	-0.09	0.17	-0.21	-0.23	-0.23
DT6	-0.18	-0.10	0.22	-0.32	-0.37	-0.36

DT8	-0.33	-0.25	0.31	-0.27	-0.31	-0.32
DT9	-0.20	-0.17	0.16	-0.09	-0.14	-0.18
DUY1	-0.07	-0.11	0.39	-0.36	-0.29	-0.39
DUY2	-0.37	-0.19	0.39	-0.42	-0.42	-0.46
DUY3	-0.10	-0.02	0.31	-0.37	-0.28	-0.35
DUY4	0.18	0.17	-0.17	0.23	0.15	0.23
DUY5	-0.22	-0.09	0.24	-0.30	-0.25	-0.28
BSR1	0.27	0.29	-0.39	0.38	0.45	0.45
BSR2	0.10	0.06	-0.33	0.28	0.21	0.28
BSR3	0.20	0.02	-0.23	0.18	0.20	0.25
BSR5	0.28	0.03	-0.26	0.16	0.23	0.23
BSR6	0.10	0.08	-0.20	0.28	0.27	0.33
BSR7	0.19	0.07	-0.19	0.27	0.29	0.35
BSR8	0.20	0.13	-0.23	0.30	0.29	0.31
GK1	0.29	0.25	-0.45	0.43	0.44	0.46
GK2	0.01	0.02	0.03	-0.05	-0.03	0.00
GK3	0.13	0.10	-0.15	0.07	0.08	0.14
GK4	0.32	0.41	-0.36	0.38	0.30	0.34
BK1	0.30	0.19	-0.37	0.48	0.45	0.43
BK2	0.14	0.02	-0.31	0.29	0.31	0.34
BK3	0.31	0.12	-0.28	0.27	0.36	0.33
BK4	0.20	0.15	-0.33	0.39	0.28	0.29
DK1	0.36	0.17	-0.45	0.52	0.54	0.59
DK2	0.25	0.10	-0.20	0.30	0.23	0.26
DK3	0.20	0.10	-0.14	0.24	0.18	0.17
DK4	0.12	-0.01	-0.07	0.17	0.20	0.13
HK1	0.22	0.16	-0.33	0.20	0.29	0.27
HK2	0.26	0.10	-0.29	0.28	0.37	0.32
HK4	0.29	0.00	-0.25	0.27	0.30	0.32

Correlation Matrix (continued)

	NB1	**NB2**	**NB3**	**NB5**	**NB6**	**DT1**
NB1	1.00					
NB2	0.37	1.00				
NB3	0.24	0.03	1.00			
NB5	0.47	0.20	0.06	1.00		
NB6	0.47	0.36	0.07	0.48	1.00	
DT1	-0.15	-0.21	-0.09	0.01	-0.14	1.00
DT2	-0.46	-0.25	-0.07	-0.26	-0.28	0.37
DT3	-0.02	-0.11	0.05	0.00	-0.13	0.59
DT4	-0.42	-0.28	-0.11	-0.21	-0.23	0.30
DT5	-0.22	-0.16	-0.05	-0.08	-0.19	0.43
DT6	-0.21	-0.13	-0.14	0.04	-0.09	0.37
DT8	-0.40	-0.15	-0.15	-0.22	-0.20	0.08
DT9	-0.12	-0.09	0.00	-0.10	-0.08	0.14
DUY1	-0.20	-0.31	-0.07	0.14	-0.12	0.48
DUY2	-0.41	-0.29	-0.15	-0.11	-0.26	0.24
DUY3	-0.22	-0.26	-0.11	0.09	-0.14	0.42
DUY4	0.22	0.21	-0.05	0.14	0.24	-0.06
DUY5	-0.23	-0.19	-0.03	-0.02	-0.12	0.25
BSR1	0.57	0.29	0.13	0.30	0.31	-0.23
BSR2	0.30	0.23	0.17	0.01	0.17	-0.24
BSR3	0.13	0.03	0.06	-0.08	0.09	-0.05
BSR5	0.20	0.09	0.02	0.04	0.11	0.05
BSR6	0.42	0.27	0.16	0.15	0.25	-0.30
BSR7	0.35	0.26	0.08	0.07	0.20	-0.25
BSR8	0.30	0.20	0.10	0.16	0.22	-0.23
GK1	0.54	0.30	0.26	0.25	0.28	-0.22

GK2	0.11	-0.01	0.12	0.12	0.07	-0.05
GK3	0.15	0.04	0.29	0.03	0.04	0.09
GK4	0.65	0.27	0.13	0.45	0.36	-0.17
BK1	0.47	0.32	0.19	0.20	0.29	-0.28
BK2	0.13	0.25	0.10	-0.05	0.14	-0.23
BK3	0.29	0.17	0.07	0.09	0.13	0.01
BK4	0.28	0.30	0.13	0.02	0.23	-0.36
DK1	0.45	0.27	0.25	0.16	0.27	-0.31
DK2	0.21	0.20	-0.05	0.05	0.23	-0.16
DK3	0.23	0.16	0.04	0.11	0.22	-0.11
DK4	-0.07	0.07	-0.02	-0.18	-0.02	-0.08
HK1	0.26	0.22	0.14	0.15	0.18	-0.08
HK2	0.22	0.16	0.10	0.03	0.16	-0.10
HK4	0.16	0.12	0.03	0.01	0.10	0.01

Correlation Matrix (continued)

	DT2	**DT3**	**DT4**	**DT5**	**DT6**	**DT8**
DT2	1.00					
DT3	0.41	1.00				
DT4	0.57	0.27	1.00			
DT5	0.34	0.45	0.18	1.00		
DT6	0.29	0.24	0.37	0.21	1.00	
DT8	0.43	0.15	0.41	0.18	0.27	1.00
DT9	0.38	0.27	0.23	0.25	0.19	0.43
DUY1	0.30	0.44	0.34	0.30	0.35	0.19
DUY2	0.58	0.26	0.47	0.30	0.32	0.37
DUY3	0.34	0.38	0.32	0.37	0.38	0.23
DUY4	-0.33	-0.16	-0.27	-0.11	-0.07	-0.27
DUY5	0.25	0.11	0.20	0.24	0.37	0.28
BSR1	-0.44	-0.14	-0.34	-0.20	-0.26	-0.33
BSR2	-0.13	-0.09	-0.19	-0.25	-0.20	-0.13
BSR3	-0.16	0.03	-0.18	-0.04	-0.17	-0.12
BSR5	-0.28	0.02	-0.27	-0.02	-0.09	-0.20
BSR6	-0.29	-0.16	-0.32	-0.26	-0.29	-0.28
BSR7	-0.29	-0.15	-0.27	-0.23	-0.31	-0.22
BSR8	-0.27	-0.12	-0.24	-0.21	-0.24	-0.21
GK1	-0.43	-0.09	-0.43	-0.24	-0.24	-0.37
GK2	0.09	-0.02	-0.06	0.00	-0.10	0.04
GK3	-0.03	0.12	-0.03	0.06	-0.08	-0.08
GK4	-0.49	-0.14	-0.44	-0.21	-0.15	-0.34
BK1	-0.47	-0.19	-0.42	-0.31	-0.28	-0.36
BK2	-0.19	-0.30	-0.22	-0.25	-0.32	-0.17
BK3	-0.33	0.05	-0.35	-0.14	-0.17	-0.33
BK4	-0.25	-0.18	-0.35	-0.22	-0.25	-0.24
DK1	-0.51	-0.19	-0.46	-0.19	-0.32	-0.36
DK2	-0.34	-0.24	-0.27	-0.17	-0.08	-0.13
DK3	-0.26	-0.12	-0.27	-0.16	-0.10	-0.23
DK4	-0.06	0.01	-0.08	-0.04	-0.11	-0.05
HK1	-0.39	-0.14	-0.36	-0.11	-0.09	-0.35
HK2	-0.28	-0.09	-0.33	-0.10	-0.11	-0.23
HK4	-0.24	-0.01	-0.27	0.02	0.00	-0.15

Correlation Matrix (continued)

	DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
DT9	1.00					
DUY1	0.19	1.00				
DUY2	0.37	0.35	1.00			
DUY3	0.25	0.55	0.43	1.00		
DUY4	-0.30	-0.22	-0.39	-0.32	1.00	
DUY5	0.17	0.30	0.36	0.37	-0.20	1.00
BSR1	-0.09	-0.22	-0.41	-0.29	0.22	-0.28
BSR2	-0.03	-0.28	-0.23	-0.28	0.00	-0.19
BSR3	-0.07	-0.07	-0.25	-0.11	-0.06	-0.15
BSR5	-0.10	-0.04	-0.30	-0.13	0.09	-0.24
BSR6	-0.12	-0.35	-0.30	-0.36	0.15	-0.17
BSR7	-0.09	-0.28	-0.33	-0.31	0.09	-0.27
BSR8	-0.07	-0.21	-0.32	-0.25	0.10	-0.26
GK1	-0.18	-0.27	-0.41	-0.29	0.28	-0.25
GK2	0.09	0.02	0.00	0.03	-0.07	0.04
GK3	0.04	-0.05	-0.04	0.01	-0.01	0.01
GK4	-0.21	-0.16	-0.36	-0.18	0.28	-0.14
BK1	-0.21	-0.32	-0.47	-0.37	0.28	-0.29
BK2	-0.15	-0.44	-0.30	-0.43	0.12	-0.24
BK3	-0.18	-0.15	-0.35	-0.17	0.20	-0.16
BK4	-0.10	-0.36	-0.30	-0.35	0.26	-0.15
DK1	-0.16	-0.35	-0.50	-0.39	0.23	-0.31
DK2	-0.19	-0.19	-0.36	-0.28	0.32	-0.12
DK3	-0.19	-0.12	-0.27	-0.15	0.23	-0.09
DK4	-0.03	-0.15	-0.03	-0.09	0.01	-0.12
HK1	-0.37	-0.19	-0.37	-0.19	0.29	-0.17
HK2	-0.11	-0.15	-0.30	-0.10	0.07	-0.13
HK4	-0.08	-0.16	-0.24	-0.17	0.09	-0.11

Correlation Matrix (continued)

	BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
BSR1	1.00					
BSR2	0.35	1.00				
BSR3	0.20	0.13	1.00			
BSR5	0.23	0.12	0.43	1.00		
BSR6	0.39	0.25	0.02	-0.09	1.00	
BSR7	0.42	0.22	0.16	0.09	0.64	1.00
BSR8	0.36	0.33	0.07	0.06	0.64	0.64
GK1	0.54	0.34	0.11	0.15	0.34	0.26
GK2	0.04	0.07	-0.16	-0.14	0.03	0.05
GK3	0.11	0.06	0.05	0.08	0.06	0.06
GK4	0.47	0.17	0.13	0.19	0.29	0.27
BK1	0.46	0.29	0.11	0.17	0.36	0.37
BK2	0.20	0.35	0.16	0.14	0.26	0.29
BK3	0.24	0.21	0.28	0.29	0.16	0.18
BK4	0.32	0.29	0.07	0.03	0.31	0.23
DK1	0.46	0.28	0.17	0.25	0.32	0.29
DK2	0.19	0.13	0.14	0.17	0.09	0.15
DK3	0.10	0.14	0.11	0.12	0.12	0.07
DK4	0.04	0.10	0.30	0.23	-0.04	0.00
HK1	0.29	0.11	0.17	0.20	0.15	0.15
HK2	0.28	0.24	0.28	0.26	0.11	0.16
HK4	0.19	0.17	0.30	0.37	-0.01	0.08

Correlation Matrix (continued)

	BSR8	GK1	GK2	GK3	GK4	BK1
BSR8	1.00					
GK1	0.24	1.00				
GK2	0.07	0.05	1.00			
GK3	0.03	0.24	0.08	1.00		
GK4	0.30	0.39	0.06	0.09	1.00	
BK1	0.36	0.47	-0.05	-0.01	0.52	1.00
BK2	0.24	0.21	-0.07	0.04	0.12	0.33
BK3	0.16	0.31	-0.13	0.16	0.23	0.42
BK4	0.21	0.39	0.08	-0.05	0.31	0.44
DK1	0.32	0.53	-0.03	0.10	0.40	0.59
DK2	0.11	0.20	0.03	-0.15	0.22	0.32
DK3	0.06	0.23	0.09	-0.06	0.21	0.27
DK4	0.01	0.08	-0.31	0.06	-0.12	0.04
HK1	0.06	0.36	-0.07	0.05	0.29	0.37
HK2	0.20	0.34	-0.08	0.02	0.17	0.29
HK4	0.04	0.24	-0.15	0.08	0.14	0.21

Correlation Matrix (continued)

	BK2	BK3	BK4	DK1	DK2	DK3
BK2	1.00					
BK3	0.28	1.00				
BK4	0.23	0.18	1.00			
DK1	0.36	0.38	0.38	1.00		
DK2	0.17	0.24	0.30	0.28	1.00	
DK3	0.14	0.28	0.28	0.29	0.53	1.00
DK4	0.20	0.24	0.07	0.10	-0.08	-0.02
HK1	0.20	0.42	0.24	0.38	0.26	0.27
HK2	0.25	0.38	0.21	0.35	0.31	0.33
HK4	0.26	0.38	0.11	0.31	0.26	0.24

Correlation Matrix (continued)

	DK4	HK1	HK2	HK4
DK4	1.00			
HK1	0.11	1.00		
HK2	0.25	0.48	1.00	
HK4	0.35	0.25	0.45	1.00

Kultur-baglilik-tukenme-yem Kultur Baglilik Tukenme Gizil Degiskeni Yol Analizi

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	0	0	0	0	0
DyB2	0	0	0	1	0
DyB3	0	0	0	2	0
DyB4	0	0	0	3	0
DyB5	0	0	0	4	0

DyB6	0	0	0	5	0
DvB1	0	0	0	6	0
DvB2	0	0	0	7	0
DvB3	0	0	0	8	0
DvB4	0	0	0	9	0
DvB5	0	0	0	10	0
DvB6	0	0	0	11	0
NB1	0	0	0	12	0
NB2	0	0	0	13	0
NB3	0	0	0	14	0
NB5	0	0	0	15	0
NB6	0	0	0	16	0
DT1	0	0	0	0	0
DT2	17	0	0	0	0
DT3	18	0	0	0	0
DT4	19	0	0	0	0
DT5	20	0	0	0	0
DT6	21	0	0	0	0
DT8	22	0	0	0	0
DT9	23	0	0	0	0
DUY1	0	0	0	0	0
DUY2	0	24	0	0	0
DUY3	0	25	0	0	0
DUY4	0	26	0	0	0
DUY5	0	27	0	0	0
BSR1	0	0	0	0	0
BSR2	0	0	28	0	0
BSR3	0	0	29	0	0
BSR5	0	0	30	0	0
BSR6	0	0	31	0	0
BSR7	0	0	32	0	0
BSR8	0	0	33	0	0

LAMBDA-X

	Kultur
GK1	34
GK2	35
GK3	36
GK4	37
BK1	38
BK2	39
BK3	40
BK4	41
DK1	42
DK2	43
DK3	44
DK4	45
HK1	46
HK2	47
HK4	48

BETA

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
duygtuk	0	0	0	0	49
duyarsiz	0	0	0	0	50
kisiselb	0	0	0	0	51
Baglilik	0	0	0	0	0

Tukenme	0	0	0	52	0

GAMMA

	Kultur
duygtuk	0
duyarsiz	0
kisiselb	0
Baglilik	53
Tukenme	54

PSI

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
55	56	57	58	0

THETA-EPS

DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
59	60	61	62	63	64

THETA-EPS (continued)

DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
65	66	67	68	69	70

THETA-EPS (continued)

NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
71	72	73	74	75	76

THETA-EPS (continued)

DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
77	78	79	80	81	82

THETA-EPS (continued)

DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
83	84	85	86	87	88

THETA-EPS (continued)

BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
89	90	91	92	93	94

THETA-EPS (continued)

BSR8
95

THETA-DELTA

GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
96	97	98	99	100	101

THETA-DELTA (continued)

BK3	BK4	DK1	DK2	DK3	DK4
102	103	104	105	106	107

THETA-DELTA (continued)

HK1	HK2	HK4
108	109	110

LISREL Estimates (Weighted Least Squares)

LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	87.00				
DyB3	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	40.19				
DyB4	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	48.00				
DyB5	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	57.98				
DyB6	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	61.11				
DvB1	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	42.93				
DvB2	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	25.13				
DvB3	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	-51.28				
DvB4	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	57.58				
DvB5	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	78.94				
DvB6	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	88.48				

NB1	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	80.60				
NB2	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	33.91				
NB3	-	-	-	-	-
	(0.03)				
	13.53				
NB5	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	23.17				
NB6	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	39.85				
DT1	0.88	-	-	-	-
DT2	1.05	-	-	-	-
	(0.02)				
	49.11				
DT3	0.79	-	-	-	-
	(0.02)				
	38.64				
DT4	1.01	-	-	-	-
	(0.02)				
	43.87				
DT5	0.80	-	-	-	-
	(0.02)				
	33.76				
DT6	0.82	-	-	-	-
	(0.02)				
	34.02				
DT8	0.89	-	-	-	-
	(0.03)				
	34.06				
DT9	0.69	-	-	-	-
	(0.03)				
	26.45				
DUY1	-	-	0.92	-	-
DUY2	-	-	1.03	-	-
	(0.02)				
	47.46				
DUY3	-	-	0.93	-	-
	(0.02)				
	46.35				
DUY4	-	-	-0.67	-	-
	(0.03)				
	-26.55				
DUY5	-	-	0.78	-	-
	(0.02)				
	32.00				
BSR1	-	-	-	-	1.00
BSR2	-	-	-	-	0.74
	(0.02)				
	30.78				
BSR3	-	-	-	-	0.55
	(0.03)				
	21.12				
BSR5	-	-	-	-	0.58
	(0.03)				
	22.98				

BSR6	-	-	-	-	0.94
	(0.02)				
	50.47				
BSR7	-	-	-	-	0.91
	(0.02)				
	48.29				
BSR8	-	-	-	-	0.91
	(0.02)				
	47.58				

W_A_R_N_I_N_G: LAMBDA-Y does not have full column rank

LAMBDA-X

	Kultur
GK1	0.99
	(0.01)
	67.98
GK2	-0.03
	(0.03)
	-1.18
GK3	0.14
	(0.03)
	4.84
GK4	0.95
	(0.01)
	67.69
BK1	1.02
	(0.01)
	76.86
BK2	0.86
	(0.02)
	44.25
BK3	0.82
	(0.02)
	41.94
BK4	0.85
	(0.02)
	42.97
DK1	1.03
	(0.01)
	82.00
DK2	0.78
	(0.02)
	38.44
DK3	0.70
	(0.02)
	31.80
DK4	0.37
	(0.03)
	14.11
HK1	0.84
	(0.02)
	44.55
HK2	0.84
	(0.02)
	45.37

HK4	0.67
	(0.02)
	30.14

BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	- -	- -	- -	0.98
					(0.27)
					3.59
duyarsiz	-	-	-	-	-
	(0.28)				
	3.59				
kisiselb	-	-	-	-	-
	(0.27)				
	-3.57				
Baglilik	-	-	-	-	-
Tukenme	-	-	-	-	-
	(0.38)				
	-2.05				

GAMMA

	Kultur
duygtuk	- -
duyarsiz	-
kisiselb	-
Baglilik	0.99
	(0.01)
	106.85
Tukenme	-0.22
	(0.27)
	-0.83

Covariance Matrix of ETA and KSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme	Kultur
duygtuk	1.00					
duyarsiz	0.97	1.00				
kisiselb	-0.94	-0.95	1.00			
Baglilik	-0.97	-0.98	0.95	1.00		
Tukenme	0.98	0.99	-0.96	-0.99	1.00	
Kultur	-0.96	-0.98	0.95	0.99	-0.98	1.00

PHI

Kultur
1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
0.04	0.01	0.08	0.02	0.02
(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.01)	
3.10	0.82	4.49	2.49	

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
0.96	0.99	0.92	0.98	0.98

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
0.93	0.96	0.89	0.98	0.97

Reduced Form

	Kultur
duygtuk	-0.96
	(0.02)
	-51.13
duyarsiz	-0.98
	(0.02)
	-54.60
kisiselb	0.95
	(0.02)
	62.06
Baglilik	0.99
	(0.01)
	106.85
Tukenme	-0.98
	(0.28)
	-3.56

THETA-EPS

DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
-0.11	-0.06	0.35	0.23	0.17	0.16
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
-2.03	-1.14	5.61	3.65	2.89	2.77

THETA-EPS (continued)

DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
0.29	0.63	0.12	0.05	0.04	-0.04
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
4.69	10.41	1.87	0.83	0.68	-0.67

THETA-EPS (continued)

NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
0.03	0.41	0.86	0.70	0.33	0.22
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
0.61	6.55	15.21	12.04	5.39	3.64

THETA-EPS (continued)

DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
-0.11	0.37	-0.02	0.35	0.33	0.21
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
-1.87	6.26	-0.25	5.63	5.27	3.37

THETA-EPS (continued)

DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
0.53	0.14	-0.05	0.14	0.55	0.39
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
8.62	2.38	-0.90	2.21	8.87	6.21

THETA-EPS (continued)

BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
0.00	0.45	0.69	0.66	0.12	0.16
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
0.02	7.15	11.62	11.08	2.12	2.75

THETA-EPS (continued)

BSR8
0.16
(0.06)
2.77

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
1.11	1.06	0.65	0.77	0.83	0.84

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
0.71	0.37	0.88	0.95	0.96	1.04

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
0.97	0.59	0.14	0.30	0.67	0.78

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
1.11	0.63	1.02	0.65	0.67	0.79

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
0.47	0.86	1.05	0.86	0.45	0.61

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
1.00	0.55	0.31	0.34	0.88	0.84

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

BSR8
0.84

THETA-DELTA

GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
0.02	1.00	0.98	0.09	-0.05	0.27
(0.06)	(0.05)	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
0.34	18.91	18.36	1.55	-0.81	4.28

THETA-DELTA (continued)

BK3	BK4	DK1	DK2	DK3	DK4
0.32	0.28	-0.07	0.40	0.51	0.86
(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
5.24	4.48	-1.14	6.44	8.30	15.23

THETA-DELTA (continued)

HK1	HK2	HK4
0.29	0.29	0.55
(0.06)	(0.06)	(0.06)
4.65	4.67	8.98

Squared Multiple Correlations for X - Variables

GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
0.98	0.00	0.02	0.91	1.05	0.73

Squared Multiple Correlations for X - Variables (continued)

BK3	BK4	DK1	DK2	DK3	DK4
0.68	0.72	1.07	0.60	0.49	0.14

Squared Multiple Correlations for X - Variables (continued)

HK1	HK2	HK4
0.71	0.71	0.45

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1268
Minimum Fit Function Chi-Square = 2262.26 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 994.26
90 Percent Confidence Interval for NCP = (865.38 ; 1130.94)

Minimum Fit Function Value = 6.30
Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.77
90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.41 ; 3.15)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.047
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.044 ; 0.050)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.91
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.56 ; 7.30)
ECVI for Saturated Model = 7.68
ECVI for Independence Model = 61.09

Chi-Square for Independence Model with 1326 Degrees of Freedom = 21828.98
Independence AIC = 21932.98
Model AIC = 2482.26
Saturated AIC = 2756.00
Independence CAIC = 22187.06
Model CAIC = 3019.73
Saturated CAIC = 9489.05

Normed Fit Index (NFI) = 0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
Relative Fit Index (RFI) = 0.89

Critical N (CN) = 221.28

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.44
Standardized RMR = 0.44
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.87

Kultur-baglilik-tukenme-yem Kultur Baglilik Tukenme Gizil Degiskeni Yol Analizi
Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	4.68	1.41	6.71	- -	5.49
DyB2	0.08	0.47	3.50	- -	1.18
DyB3	0.19	0.08	0.93	- -	0.00
DyB4	1.69	1.04	2.82	- -	2.64
DyB5	1.40	0.39	0.10	- -	0.58
DyB6	0.23	2.29	11.74	- -	5.07
DvB1	0.00	1.46	0.30	- -	0.96
DvB2	2.65	0.00	3.79	- -	1.32
DvB3	0.00	0.45	2.21	- -	0.58
DvB4	0.32	0.48	0.20	- -	0.44
DvB5	0.00	1.57	3.72	- -	1.49
DvB6	1.13	2.57	3.51	- -	3.59
NB1	0.31	5.15	1.24	- -	3.90
NB2	0.20	0.28	1.30	- -	0.02
NB3	0.52	2.41	4.36	- -	3.18
NB5	0.37	18.21	2.68	- -	8.11
NB6	4.97	0.01	0.04	- -	1.16
DT1	- -	0.01	0.01	0.02	0.03
DT2	- -	4.18	7.20	8.40	7.99
DT3	- -	42.90	28.68	48.44	50.48
DT4	- -	7.23	0.98	6.97	7.56
DT5	- -	6.38	0.00	6.03	5.80
DT6	- -	0.06	0.45	0.01	0.00
DT8	- -	1.35	1.96	2.18	2.05
DT9	- -	2.08	2.90	4.64	3.59
DUY1	0.05	- -	0.59	1.26	0.60
DUY2	0.42	- -	1.40	0.22	1.77
DUY3	2.28	- -	3.07	0.16	2.04
DUY4	4.77	- -	13.18	0.10	6.90
DUY5	0.10	- -	0.22	3.81	2.02
BSR1	0.29	5.16	- -	5.26	4.45
BSR2	2.42	2.00	- -	4.17	3.27
BSR3	1.01	0.83	- -	0.24	0.54
BSR5	6.45	5.87	- -	2.79	4.99
BSR6	1.36	1.35	- -	0.79	1.12
BSR7	0.80	3.59	- -	2.11	2.53
BSR8	8.38	5.18	- -	6.34	6.49

Expected Change for LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	-0.45	-0.50	0.37	- -	-1.33
DyB2	-0.06	-0.31	0.28	- -	-0.65
DyB3	0.13	0.17	0.19	- -	0.03
DyB4	0.37	0.58	-0.31	- -	1.21
DyB5	0.30	0.31	-0.05	- -	0.51
DyB6	0.12	0.73	-0.54	- -	1.43
DvB1	0.01	0.68	-0.10	- -	0.73
DvB2	0.52	-0.03	-0.41	- -	0.96
DvB3	0.00	0.41	-0.29	- -	0.61
DvB4	-0.16	-0.41	-0.08	- -	-0.53
DvB5	-0.01	0.53	-0.26	- -	0.68

DvB6	-0.22	-0.70	0.26	- -	-1.09
NB1	-0.13	-1.05	0.17	- -	-1.24
NB2	0.15	-0.35	-0.24	- -	0.11
NB3	0.25	1.05	-0.47	- -	1.60
NB5	-0.18	2.40	-0.31	- -	2.12
NB6	0.68	0.05	-0.04	- -	0.85
DT1	- -	-0.02	0.02	0.04	-0.06
DT2	- -	0.67	-0.44	-0.85	1.07
DT3	- -	-1.86	0.86	1.72	-2.23
DT4	- -	1.01	-0.18	-0.91	1.20
DT5	- -	0.98	-0.01	-0.84	1.05
DT6	- -	0.09	0.14	-0.03	0.02
DT8	- -	0.45	-0.29	-0.52	0.64
DT9	- -	-0.51	0.33	0.66	-0.75
DUY1	0.07	- -	0.15	-0.73	1.31
DUY2	0.23	- -	-0.24	-0.31	2.55
DUY3	0.52	- -	-0.38	0.24	2.23
DUY4	0.78	- -	-0.84	-0.20	3.71
DUY5	0.12	- -	-0.11	1.25	-2.15
BSR1	-0.11	-0.63	- -	0.58	-0.62
BSR2	-0.35	-0.38	- -	0.50	-0.51
BSR3	0.21	0.23	- -	-0.11	0.19
BSR5	-0.56	-0.63	- -	0.38	-0.60
BSR6	-0.21	-0.24	- -	0.16	-0.23
BSR7	0.15	0.36	- -	-0.24	0.31
BSR8	0.46	0.42	- -	-0.41	0.48

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	-0.45	-0.50	0.37	- -	-1.33
DyB2	-0.06	-0.31	0.28	- -	-0.65
DyB3	0.13	0.17	0.19	- -	0.03
DyB4	0.37	0.58	-0.31	- -	1.21
DyB5	0.30	0.31	-0.05	- -	0.51
DyB6	0.12	0.73	-0.54	- -	1.43
DvB1	0.01	0.68	-0.10	- -	0.73
DvB2	0.52	-0.03	-0.41	- -	0.96
DvB3	0.00	0.41	-0.29	- -	0.61
DvB4	-0.16	-0.41	-0.08	- -	-0.53
DvB5	-0.01	0.53	-0.26	- -	0.68
DvB6	-0.22	-0.70	0.26	- -	-1.09
NB1	-0.13	-1.05	0.17	- -	-1.24
NB2	0.15	-0.35	-0.24	- -	0.11
NB3	0.25	1.05	-0.47	- -	1.60
NB5	-0.18	2.40	-0.31	- -	2.12
NB6	0.68	0.05	-0.04	- -	0.85
DT1	- -	-0.02	0.02	0.04	-0.06
DT2	- -	0.67	-0.44	-0.85	1.07
DT3	- -	-1.86	0.86	1.72	-2.23
DT4	- -	1.01	-0.18	-0.91	1.20
DT5	- -	0.98	-0.01	-0.84	1.05
DT6	- -	0.09	0.14	-0.03	0.02
DT8	- -	0.45	-0.29	-0.52	0.64
DT9	- -	-0.51	0.33	0.66	-0.75
DUY1	0.07	- -	0.15	-0.73	1.31
DUY2	0.23	- -	-0.24	-0.31	2.55
DUY3	0.52	- -	-0.38	0.24	2.23
DUY4	0.78	- -	-0.84	-0.20	3.71

DUY5	0.12	- -	-0.11	1.25	-2.15
BSR1	-0.11	-0.63	- -	0.58	-0.62
BSR2	-0.35	-0.38	- -	0.50	-0.51
BSR3	0.21	0.23	- -	-0.11	0.19
BSR5	-0.56	-0.63	- -	0.38	-0.60
BSR6	-0.21	-0.24	- -	0.16	-0.23
BSR7	0.15	0.36	- -	-0.24	0.31
BSR8	0.46	0.42	- -	-0.41	0.48

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	-0.45	-0.50	0.37	- -	-1.33
DyB2	-0.06	-0.31	0.28	- -	-0.65
DyB3	0.13	0.17	0.19	- -	0.03
DyB4	0.37	0.58	-0.31	- -	1.21
DyB5	0.30	0.31	-0.05	- -	0.51
DyB6	0.12	0.73	-0.54	- -	1.43
DvB1	0.01	0.68	-0.10	- -	0.73
DvB2	0.52	-0.03	-0.41	- -	0.96
DvB3	0.00	0.41	-0.29	- -	0.61
DvB4	-0.16	-0.41	-0.08	- -	-0.53
DvB5	-0.01	0.53	-0.26	- -	0.68
DvB6	-0.22	-0.70	0.26	- -	-1.09
NB1	-0.13	-1.05	0.17	- -	-1.24
NB2	0.15	-0.35	-0.24	- -	0.11
NB3	0.25	1.05	-0.47	- -	1.60
NB5	-0.18	2.40	-0.31	- -	2.12
NB6	0.68	0.05	-0.04	- -	0.85
DT1	- -	-0.02	0.02	0.04	-0.06
DT2	- -	0.67	-0.44	-0.85	1.07
DT3	- -	-1.86	0.86	1.72	-2.23
DT4	- -	1.01	-0.18	-0.91	1.20
DT5	- -	0.98	-0.01	-0.84	1.05
DT6	- -	0.09	0.14	-0.03	0.02
DT8	- -	0.45	-0.29	-0.52	0.64
DT9	- -	-0.51	0.33	0.66	-0.75
DUY1	0.07	- -	0.15	-0.73	1.31
DUY2	0.23	- -	-0.24	-0.31	2.55
DUY3	0.52	- -	-0.38	0.24	2.23
DUY4	0.78	- -	-0.84	-0.20	3.71
DUY5	0.12	- -	-0.11	1.25	-2.15
BSR1	-0.11	-0.63	- -	0.58	-0.62
BSR2	-0.35	-0.38	- -	0.50	-0.51
BSR3	0.21	0.23	- -	-0.11	0.19
BSR5	-0.56	-0.63	- -	0.38	-0.60
BSR6	-0.21	-0.24	- -	0.16	-0.23
BSR7	0.15	0.36	- -	-0.24	0.31
BSR8	0.46	0.42	- -	-0.41	0.48

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

Modification Indices for BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	1.05	0.98	0.04	- -
duyarsiz	1.05	- -	0.02	0.47	- -
kisiselb	0.98	0.02	- -	0.36	- -
Baglilik	0.03	0.40	0.86	- -	- -
Tukenme	0.02	0.98	1.05	- -	- -

Expected Change for BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	1.13	0.15	-0.14	- -
duyarsiz	0.34	- -	-0.02	0.48	- -
kisiselb	0.26	-0.13	- -	0.49	- -
Baglilik	-0.03	-0.43	-0.12	- -	- -
Tukenme	-0.04	0.93	0.19	- -	- -

Standardized Expected Change for BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	1.13	0.15	-0.14	- -
duyarsiz	0.34	- -	-0.02	0.48	- -
kisiselb	0.26	-0.13	- -	0.49	- -
Baglilik	-0.03	-0.43	-0.12	- -	- -
Tukenme	-0.04	0.93	0.19	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

	Kultur
duygtuk	0.00
duyarsiz	1.06
kisiselb	1.60
Baglilik	- -
Tukenme	- -

Expected Change for GAMMA

	Kultur
duygtuk	0.02
duyarsiz	0.40
kisiselb	0.55
Baglilik	- -
Tukenme	- -

Standardized Expected Change for GAMMA

	Kultur
duygtuk	0.02
duyarsiz	0.40
kisiselb	0.55
Baglilik	- -
Tukenme	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -				
duyarsiz	1.05	- -			
kisiselb	0.98	0.02	- -		
Baglilik	0.03	0.40	0.86	- -	
Tukenme	0.02	0.98	1.05	- -	- -

Expected Change for PSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -				
duyarsiz	0.01	- -			
kisiselb	0.01	0.00	- -		
Baglilik	0.00	-0.01	-0.01	- -	
Tukenme	0.00	0.01	0.01	- -	- -

Standardized Expected Change for PSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -				
duyarsiz	0.01	- -			
kisiselb	0.01	0.00	- -		
Baglilik	0.00	-0.01	-0.01	- -	
Tukenme	0.00	0.01	0.01	- -	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
DyB1	- -					
DyB2	3.32	- -				
DyB3	0.15	0.18	- -			
DyB4	0.12	1.30	5.82	- -		
DyB5	0.60	0.00	1.58	0.00	- -	
DyB6	2.23	0.00	1.15	0.02	30.04	- -
DvB1	0.16	0.00	0.03	1.66	0.07	0.00
DvB2	4.16	0.36	0.01	5.31	0.03	2.21
DvB3	0.04	0.98	0.55	0.28	0.06	0.04
DvB4	0.72	0.08	0.26	0.30	2.28	0.85
DvB5	0.26	0.03	0.52	0.66	0.18	0.60
DvB6	1.76	0.08	0.00	0.91	0.03	0.43
NB1	3.63	0.34	0.04	0.87	0.76	0.60
NB2	0.43	0.78	0.42	3.27	1.51	3.33
NB3	0.29	0.00	0.84	0.24	1.69	0.91
NB5	2.28	1.54	0.01	1.21	3.10	0.06
NB6	1.47	0.14	0.53	0.64	0.07	0.10
DT1	0.70	0.38	1.97	0.34	0.02	0.48
DT2	0.00	0.45	0.89	0.85	0.12	1.17
DT3	0.36	1.03	0.17	1.41	0.02	1.25
DT4	0.29	0.54	0.05	0.52	1.22	0.05
DT5	0.59	0.56	3.71	3.15	1.15	0.00
DT6	0.00	0.61	3.87	0.02	2.87	0.01
DT8	0.11	0.02	1.07	0.19	0.45	0.38
DT9	0.03	0.08	0.14	0.45	0.73	0.31
DUY1	1.12	0.08	0.84	0.61	3.40	1.12

DUY2	0.58	0.33	0.09	0.17	1.28	0.00
DUY3	1.46	0.02	0.43	1.22	0.16	0.01
DUY4	1.58	0.00	0.04	1.13	0.61	0.97
DUY5	0.37	0.00	5.21	1.53	0.48	0.02
BSR1	0.04	0.01	1.45	0.18	1.43	0.07
BSR2	0.10	0.33	1.07	0.33	0.89	0.79
BSR3	0.07	1.05	0.00	15.20	0.59	0.03
BSR5	1.72	2.67	2.76	0.99	0.00	9.33
BSR6	3.41	0.66	0.27	2.64	0.81	6.78
BSR7	0.08	0.27	4.50	6.94	0.88	0.07
BSR8	0.10	0.47	2.94	2.20	0.33	0.00

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	DvB1	**DvB2**	**DvB3**	**DvB4**	**DvB5**	**DvB6**
DvB1	- -					
DvB2	23.54	- -				
DvB3	0.43	0.13	- -			
DvB4	2.13	2.30	0.74	- -		
DvB5	0.04	0.72	1.61	0.07	- -	
DvB6	0.11	0.79	0.51	0.71	1.21	- -
NB1	8.12	0.32	0.42	0.00	1.14	0.42
NB2	9.75	5.56	1.53	4.62	0.78	0.60
NB3	0.04	3.53	1.04	0.05	0.08	0.11
NB5	1.19	3.13	2.30	2.15	5.54	1.72
NB6	0.27	1.57	1.61	1.71	1.04	0.14
DT1	1.88	1.53	1.48	3.75	1.38	0.08
DT2	0.06	0.58	0.06	0.04	0.00	0.00
DT3	0.47	2.36	1.32	1.82	4.77	0.00
DT4	0.24	1.05	0.01	0.17	0.39	0.01
DT5	2.05	6.17	0.01	0.41	0.76	0.33
DT6	0.12	0.09	0.02	0.07	0.95	0.00
DT8	0.35	0.47	0.00	1.15	0.01	0.15
DT9	0.80	0.09	0.04	2.08	0.19	0.04
DUY1	1.61	8.65	1.36	0.31	0.17	0.24
DUY2	0.01	0.00	0.13	0.60	1.05	0.57
DUY3	0.44	0.24	0.11	0.00	0.25	0.85
DUY4	0.96	0.07	0.00	0.09	4.18	6.67
DUY5	1.73	0.01	0.02	0.06	2.52	0.13
BSR1	0.69	0.11	0.05	0.46	0.53	0.00
BSR2	0.33	0.14	1.22	0.06	7.89	4.69
BSR3	0.20	0.39	2.78	0.70	11.36	8.82
BSR5	0.54	7.89	1.33	4.11	0.17	1.31
BSR6	1.87	8.69	0.00	0.00	0.72	0.98
BSR7	0.00	0.95	0.25	0.01	0.26	0.04
BSR8	1.63	0.28	0.69	0.07	1.01	0.60

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	NB1	**NB2**	**NB3**	**NB5**	**NB6**	**DT1**
NB1	- -					
NB2	0.50	- -				
NB3	2.03	4.86	- -			
NB5	4.38	0.05	0.76	- -		
NB6	1.20	1.83	0.02	62.72	- -	
DT1	0.20	4.44	5.30	5.65	4.44	- -
DT2	0.28	0.19	0.00	0.02	0.01	0.34
DT3	0.79	6.32	8.03	3.28	1.96	38.67

DT4	0.02	0.02	0.00	5.15	2.50	0.63
DT5	0.11	0.70	0.21	0.30	0.13	2.35
DT6	0.27	0.07	0.29	0.63	0.07	0.09
DT8	1.50	0.06	0.79	0.01	0.15	3.70
DT9	0.42	0.29	0.83	0.21	1.56	0.31
DUY1	0.83	1.69	2.66	16.09	2.30	0.04
DUY2	0.85	0.75	0.82	0.84	0.00	0.02
DUY3	0.01	0.43	2.44	1.70	0.19	0.23
DUY4	0.09	0.26	1.06	2.58	1.97	1.42
DUY5	1.33	0.39	1.86	0.30	0.13	3.30
BSR1	0.02	0.03	2.79	6.39	2.83	0.26
BSR2	1.88	0.28	0.06	7.79	1.30	0.59
BSR3	0.60	5.06	0.54	12.60	9.64	3.55
BSR5	0.01	0.73	0.70	0.01	0.01	0.82
BSR6	2.42	1.24	0.21	0.00	0.01	0.02
BSR7	0.37	1.68	1.41	6.22	0.07	0.00
BSR8	6.93	0.32	0.19	2.92	0.22	0.34

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	DT2	**DT3**	**DT4**	**DT5**	**DT6**	**DT8**
DT2	- -					
DT3	0.23	- -				
DT4	5.96	2.72	- -			
DT5	0.39	16.99	1.49	- -		
DT6	1.22	0.32	0.21	10.81	- -	
DT8	2.05	4.94	0.11	2.71	0.57	- -
DT9	0.38	0.09	0.71	0.93	2.49	10.72
DUY1	0.03	0.85	0.67	0.56	1.40	0.00
DUY2	1.46	0.96	0.23	0.44	0.08	0.54
DUY3	0.01	0.39	0.22	4.30	1.39	0.01
DUY4	0.01	0.02	0.52	4.50	2.02	0.11
DUY5	0.40	13.15	0.54	5.82	11.84	0.58
BSR1	0.29	0.43	1.35	0.58	0.04	0.35
BSR2	0.18	6.30	0.11	2.10	0.02	0.05
BSR3	0.60	3.93	0.06	1.07	1.18	0.43
BSR5	4.84	0.13	1.88	1.03	2.43	1.57
BSR6	1.09	2.31	0.20	0.11	0.40	0.08
BSR7	0.03	0.30	0.43	2.74	0.15	0.10
BSR8	1.09	0.21	0.78	4.09	4.39	0.04

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	DT9	**DUY1**	**DUY2**	**DUY3**	**DUY4**	**DUY5**
DT9	- -					
DUY1	0.00	- -				
DUY2	2.45	0.31	- -			
DUY3	0.10	0.94	3.55	- -		
DUY4	0.71	0.41	3.04	3.82	- -	
DUY5	1.74	2.03	0.01	0.01	2.22	- -
BSR1	1.08	0.00	0.44	0.77	0.37	0.01
BSR2	0.13	0.35	0.00	0.02	8.52	0.19
BSR3	0.23	0.73	4.65	0.46	21.85	2.52
BSR5	0.54	0.19	0.10	0.87	0.12	11.60
BSR6	0.06	2.79	0.03	1.43	1.19	2.52
BSR7	0.54	1.23	0.30	1.71	0.75	0.01
BSR8	0.38	0.71	0.07	0.18	0.62	4.32

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
BSR1	- -					
BSR2	1.34	- -				
BSR3	0.02	4.77	- -			
BSR5	0.56	0.22	20.91	- -		
BSR6	0.16	4.02	0.31	12.36	- -	
BSR7	0.60	8.71	1.99	0.13	0.24	- -
BSR8	6.84	9.97	0.55	0.24	7.64	8.25

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	BSR8
BSR8	- -

Expected Change for THETA-EPS

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
DyB1	- -					
DyB2	-0.03	- -				
DyB3	-0.01	-0.01	- -			
DyB4	0.01	0.02	0.07	- -		
DyB5	-0.01	0.00	-0.03	0.00	- -	
DyB6	0.02	0.00	0.02	0.00	0.16	- -
DvB1	-0.01	0.00	0.00	0.03	-0.01	0.00
DvB2	0.04	0.01	0.00	-0.07	0.00	-0.04
DvB3	0.00	0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.00
DvB4	-0.02	0.01	0.01	-0.01	-0.03	0.02
DvB5	0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01
DvB6	-0.02	0.00	0.00	0.02	0.00	0.01
NB1	-0.03	-0.01	0.00	0.02	-0.01	0.01
NB2	0.01	0.02	0.02	-0.05	0.03	-0.05
NB3	0.01	0.00	0.03	0.02	0.04	-0.03
NB5	-0.03	0.02	0.00	-0.03	-0.04	0.01
NB6	0.02	-0.01	-0.02	0.02	0.01	-0.01
DT1	-0.01	0.01	0.03	-0.01	0.00	0.01
DT2	0.00	0.01	0.02	-0.02	-0.01	-0.02
DT3	-0.01	-0.02	0.01	0.03	0.00	0.02
DT4	-0.01	0.01	-0.01	0.02	-0.02	0.00
DT5	-0.02	-0.02	-0.06	0.05	0.03	0.00
DT6	0.00	-0.02	-0.06	0.00	0.04	0.00
DT8	-0.01	0.00	0.03	0.01	0.02	-0.01
DT9	0.00	0.01	0.01	-0.02	0.02	-0.01
DUY1	0.02	-0.01	-0.02	-0.02	0.04	-0.02
DUY2	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02	0.00
DUY3	0.02	0.00	0.02	-0.03	-0.01	0.00
DUY4	0.03	0.00	0.01	-0.03	-0.02	-0.02
DUY5	-0.01	0.00	0.07	0.04	-0.02	0.00
BSR1	0.00	0.00	0.03	-0.01	0.02	-0.01
BSR2	0.01	0.01	-0.03	0.02	-0.02	-0.02
BSR3	0.01	0.02	0.00	-0.11	-0.02	0.00
BSR5	0.03	0.03	0.05	0.03	0.00	-0.07
BSR6	0.03	0.01	0.01	-0.03	0.02	-0.05
BSR7	0.00	-0.01	-0.05	0.06	-0.02	0.01
BSR8	0.01	0.01	0.04	-0.03	-0.01	0.00

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
DvB1	- -					
DvB2	0.15	- -				
DvB3	0.02	-0.01	- -			
DvB4	0.04	-0.04	-0.02	- -		
DvB5	0.00	0.02	-0.02	0.00	- -	
DvB6	0.01	-0.02	0.01	-0.02	0.03	- -
NB1	-0.06	0.01	0.01	0.00	0.02	-0.01
NB2	0.10	-0.08	-0.04	-0.06	-0.02	-0.02
NB3	0.01	0.07	-0.03	-0.01	-0.01	-0.01
NB5	0.03	0.05	-0.04	-0.04	-0.04	0.02
NB6	-0.01	-0.04	0.04	0.04	0.02	-0.01
DT1	0.03	0.03	-0.03	-0.05	-0.02	0.00
DT2	-0.01	-0.02	-0.01	0.00	0.00	0.00
DT3	0.02	-0.04	0.03	0.03	0.04	0.00
DT4	-0.01	0.03	0.00	-0.01	-0.01	0.00
DT5	-0.04	0.08	0.00	0.02	-0.02	-0.01
DT6	0.01	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00
DT8	-0.02	0.02	0.00	-0.03	0.00	-0.01
DT9	-0.03	-0.01	-0.01	0.04	0.01	0.00
DUY1	0.03	-0.08	0.03	0.01	0.01	-0.01
DUY2	0.00	0.00	-0.01	-0.02	-0.02	0.01
DUY3	0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.02
DUY4	-0.03	-0.01	0.00	0.01	-0.04	0.05
DUY5	-0.04	0.00	0.00	-0.01	0.03	-0.01
BSR1	-0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
BSR2	-0.02	0.01	-0.03	0.01	-0.06	0.04
BSR3	0.01	-0.02	-0.05	-0.02	-0.07	0.06
BSR5	0.02	-0.09	-0.03	-0.05	0.01	-0.02
BSR6	0.03	-0.07	0.00	0.00	-0.01	0.02
BSR7	0.00	0.03	0.01	0.00	-0.01	0.00
BSR8	-0.03	0.01	-0.02	-0.01	0.02	-0.01

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
NB1	- -					
NB2	0.02	- -				
NB3	0.03	-0.08	- -			
NB5	0.04	-0.01	-0.03	- -		
NB6	-0.02	0.04	0.00	0.24	- -	
DT1	0.01	-0.06	-0.07	-0.06	0.05	- -
DT2	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01
DT3	0.02	0.07	0.08	0.04	-0.04	0.16
DT4	0.00	0.00	0.00	-0.06	0.04	-0.02
DT5	-0.01	0.03	-0.02	-0.02	0.01	-0.04
DT6	0.01	0.01	0.02	0.02	-0.01	-0.01
DT8	-0.03	0.01	-0.03	0.00	0.01	-0.05
DT9	0.01	0.02	0.03	-0.01	0.04	0.01
DUY1	-0.02	-0.04	0.05	0.10	-0.04	0.00
DUY2	-0.02	-0.02	-0.03	0.02	0.00	0.00
DUY3	0.00	-0.02	-0.05	0.03	-0.01	-0.01
DUY4	-0.01	-0.02	-0.04	-0.05	0.04	0.03
DUY5	-0.03	0.02	0.05	0.02	0.01	0.05
BSR1	0.00	0.00	-0.05	0.06	-0.04	0.01
BSR2	0.03	0.02	0.01	-0.08	0.03	-0.02

BSR3	0.02	-0.07	0.03	-0.10	0.10	-0.05
BSR5	0.00	-0.03	-0.03	0.00	0.00	0.02
BSR6	0.03	-0.03	0.01	0.00	0.00	0.00
BSR7	0.01	0.03	-0.03	-0.06	0.01	0.00
BSR8	-0.05	-0.01	-0.01	0.04	-0.01	0.01

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DT2	**DT3**	**DT4**	**DT5**	**DT6**	**DT8**
DT2	- -					
DT3	0.01	- -				
DT4	-0.06	0.04	- -			
DT5	-0.02	0.11	-0.03	- -		
DT6	0.03	0.01	0.01	-0.10	- -	
DT8	-0.03	0.06	-0.01	-0.05	-0.02	- -
DT9	-0.01	-0.01	-0.02	0.03	0.05	0.11
DUY1	0.00	0.02	0.02	-0.02	-0.03	0.00
DUY2	-0.03	0.02	0.01	0.02	-0.01	-0.02
DUY3	0.00	-0.01	0.01	0.06	0.03	0.00
DUY4	0.00	0.00	-0.02	0.06	0.04	0.01
DUY5	-0.02	-0.10	-0.02	0.08	0.11	0.02
BSR1	0.01	-0.01	0.03	0.02	-0.01	-0.01
BSR2	-0.01	0.07	-0.01	-0.05	0.00	0.01
BSR3	0.02	0.05	0.01	0.03	-0.03	0.02
BSR5	-0.05	-0.01	-0.04	0.03	0.05	-0.04
BSR6	-0.02	0.03	-0.01	0.01	-0.01	-0.01
BSR7	0.00	0.01	-0.01	-0.04	-0.01	-0.01
BSR8	-0.02	-0.01	0.02	0.05	0.05	0.00

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DT9	**DUY1**	**DUY2**	**DUY3**	**DUY4**	**DUY5**
DT9	- -					
DUY1	0.00	- -				
DUY2	0.04	-0.01	- -			
DUY3	0.01	-0.02	-0.05	- -		
DUY4	-0.03	0.02	-0.05	-0.06	- -	
DUY5	-0.04	0.04	0.00	0.00	-0.05	- -
BSR1	0.03	0.00	-0.01	-0.02	0.02	0.00
BSR2	-0.01	0.02	0.00	0.00	-0.09	0.01
BSR3	-0.02	0.02	-0.06	-0.02	-0.15	0.05
BSR5	0.02	0.01	0.01	-0.03	-0.01	-0.11
BSR6	0.01	-0.03	0.00	-0.03	-0.03	0.04
BSR7	0.02	0.02	0.01	0.03	-0.02	0.00
BSR8	-0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.02	-0.05

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	BSR1	**BSR2**	**BSR3**	**BSR5**	**BSR6**	**BSR7**
BSR1	- -					
BSR2	0.03	- -				
BSR3	0.00	-0.07	- -			
BSR5	-0.02	-0.01	0.15	- -		
BSR6	-0.01	-0.05	-0.01	-0.08	- -	
BSR7	0.02	-0.08	0.04	-0.01	0.01	- -
BSR8	-0.05	0.08	-0.02	0.01	0.07	0.07

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	BSR8
BSR8	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
DyB1	- -					
DyB2	-0.03	- -				
DyB3	-0.01	-0.01	- -			
DyB4	0.01	0.02	0.07	- -		
DyB5	-0.01	0.00	-0.03	0.00	- -	
DyB6	0.02	0.00	0.02	0.00	0.16	- -
DvB1	-0.01	0.00	0.00	0.03	-0.01	0.00
DvB2	0.04	0.01	0.00	-0.07	0.00	-0.04
DvB3	0.00	0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.00
DvB4	-0.02	0.01	0.01	-0.01	-0.03	0.02
DvB5	0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01
DvB6	-0.02	0.00	0.00	0.02	0.00	0.01
NB1	-0.03	-0.01	0.00	0.02	-0.01	0.01
NB2	0.01	0.02	0.02	-0.05	0.03	-0.05
NB3	0.01	0.00	0.03	0.02	0.04	-0.03
NB5	-0.03	0.02	0.00	-0.03	-0.04	0.01
NB6	0.02	-0.01	-0.02	0.02	0.01	-0.01
DT1	-0.01	0.01	0.03	-0.01	0.00	0.01
DT2	0.00	0.01	0.02	-0.02	-0.01	-0.02
DT3	-0.01	-0.02	0.01	0.03	0.00	0.02
DT4	-0.01	0.01	-0.01	0.02	-0.02	0.00
DT5	-0.02	-0.02	-0.06	0.05	0.03	0.00
DT6	0.00	-0.02	-0.06	0.00	0.04	0.00
DT8	-0.01	0.00	0.03	0.01	0.02	-0.01
DT9	0.00	0.01	0.01	-0.02	0.02	-0.01
DUY1	0.02	-0.01	-0.02	-0.02	0.04	-0.02
DUY2	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02	0.00
DUY3	0.02	0.00	0.02	-0.03	-0.01	0.00
DUY4	0.03	0.00	0.01	-0.03	-0.02	-0.02
DUY5	-0.01	0.00	0.07	0.04	-0.02	0.00
BSR1	0.00	0.00	0.03	-0.01	0.02	-0.01
BSR2	0.01	0.01	-0.03	0.02	-0.02	-0.02
BSR3	0.01	0.02	0.00	-0.11	-0.02	0.00
BSR5	0.03	0.03	0.05	0.03	0.00	-0.07
BSR6	0.03	0.01	0.01	-0.03	0.02	-0.05
BSR7	0.00	-0.01	-0.05	0.06	-0.02	0.01
BSR8	0.01	0.01	0.04	-0.03	-0.01	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
DvB1	- -					
DvB2	0.15	- -				
DvB3	0.02	-0.01	- -			
DvB4	0.04	-0.04	-0.02	- -		
DvB5	0.00	0.02	-0.02	0.00	- -	
DvB6	0.01	-0.02	0.01	-0.02	0.03	- -
NB1	-0.06	0.01	0.01	0.00	0.02	-0.01
NB2	0.10	-0.08	-0.04	-0.06	-0.02	-0.02

NB3	0.01	0.07	-0.03	-0.01	-0.01	-0.01
NB5	0.03	0.05	-0.04	-0.04	-0.04	0.02
NB6	-0.01	-0.04	0.04	0.04	0.02	-0.01
DT1	0.03	0.03	-0.03	-0.05	-0.02	0.00
DT2	-0.01	-0.02	-0.01	0.00	0.00	0.00
DT3	0.02	-0.04	0.03	0.03	0.04	0.00
DT4	-0.01	0.03	0.00	-0.01	-0.01	0.00
DT5	-0.04	0.08	0.00	0.02	-0.02	-0.01
DT6	0.01	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00
DT8	-0.02	0.02	0.00	-0.03	0.00	-0.01
DT9	-0.03	-0.01	-0.01	0.04	0.01	0.00
DUY1	0.03	-0.08	0.03	0.01	0.01	-0.01
DUY2	0.00	0.00	-0.01	-0.02	-0.02	0.01
DUY3	0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.02
DUY4	-0.03	-0.01	0.00	0.01	-0.04	0.05
DUY5	-0.04	0.00	0.00	-0.01	0.03	-0.01
BSR1	-0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
BSR2	-0.02	0.01	-0.03	0.01	-0.06	0.04
BSR3	0.01	-0.02	-0.05	-0.02	-0.07	0.06
BSR5	0.02	-0.09	-0.03	-0.05	0.01	-0.02
BSR6	0.03	-0.07	0.00	0.00	-0.01	0.02
BSR7	0.00	0.03	0.01	0.00	-0.01	0.00
BSR8	-0.03	0.01	-0.02	-0.01	0.02	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	NB1	**NB2**	**NB3**	**NB5**	**NB6**	**DT1**
NB1	- -					
NB2	0.02	- -				
NB3	0.03	-0.08	- -			
NB5	0.04	-0.01	-0.03	- -		
NB6	-0.02	0.04	0.00	0.24	- -	
DT1	0.01	-0.06	-0.07	-0.06	0.05	- -
DT2	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01
DT3	0.02	0.07	0.08	0.04	-0.04	0.16
DT4	0.00	0.00	0.00	-0.06	0.04	-0.02
DT5	-0.01	0.03	-0.02	-0.02	0.01	-0.04
DT6	0.01	0.01	0.02	0.02	-0.01	-0.01
DT8	-0.03	0.01	-0.03	0.00	0.01	-0.05
DT9	0.01	0.02	0.03	-0.01	0.04	0.01
DUY1	-0.02	-0.04	0.05	0.10	-0.04	0.00
DUY2	-0.02	-0.02	-0.03	0.02	0.00	0.00
DUY3	0.00	-0.02	-0.05	0.03	-0.01	-0.01
DUY4	-0.01	-0.02	-0.04	-0.05	0.04	0.03
DUY5	-0.03	0.02	0.05	0.02	0.01	0.05
BSR1	0.00	0.00	-0.05	0.06	-0.04	0.01
BSR2	0.03	0.02	0.01	-0.08	0.03	-0.02
BSR3	0.02	-0.07	0.03	-0.10	0.10	-0.05
BSR5	0.00	-0.03	-0.03	0.00	0.00	0.02
BSR6	0.03	-0.03	0.01	0.00	0.00	0.00
BSR7	0.01	0.03	-0.03	-0.06	0.01	0.00
BSR8	-0.05	-0.01	-0.01	0.04	-0.01	0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
DT2	- -					
DT3	0.01	- -				
DT4	-0.06	0.04	- -			
DT5	-0.02	0.11	-0.03	- -		
DT6	0.03	0.01	0.01	-0.10	- -	
DT8	-0.03	0.06	-0.01	-0.05	-0.02	- -
DT9	-0.01	-0.01	-0.02	0.03	0.05	0.11
DUY1	0.00	0.02	0.02	-0.02	-0.03	0.00
DUY2	-0.03	0.02	0.01	0.02	-0.01	-0.02
DUY3	0.00	-0.01	0.01	0.06	0.03	0.00
DUY4	0.00	0.00	-0.02	0.06	0.04	0.01
DUY5	-0.02	-0.10	-0.02	0.08	0.11	0.02
BSR1	0.01	-0.01	0.03	0.02	-0.01	-0.01
BSR2	-0.01	0.07	-0.01	-0.05	0.00	0.01
BSR3	0.02	0.05	0.01	0.03	-0.03	0.02
BSR5	-0.05	-0.01	-0.04	0.03	0.05	-0.04
BSR6	-0.02	0.03	-0.01	0.01	-0.01	-0.01
BSR7	0.00	0.01	-0.01	-0.04	-0.01	-0.01
BSR8	-0.02	-0.01	0.02	0.05	0.05	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
DT9	- -					
DUY1	0.00	- -				
DUY2	0.04	-0.01	- -			
DUY3	0.01	-0.02	-0.05	- -		
DUY4	-0.03	0.02	-0.05	-0.06	- -	
DUY5	-0.04	0.04	0.00	0.00	-0.05	- -
BSR1	0.03	0.00	-0.01	-0.02	0.02	0.00
BSR2	-0.01	0.02	0.00	0.00	-0.09	0.01
BSR3	-0.02	0.02	-0.06	-0.02	-0.15	0.05
BSR5	0.02	0.01	0.01	-0.03	-0.01	-0.11
BSR6	0.01	-0.03	0.00	-0.03	-0.03	0.04
BSR7	0.02	0.02	0.01	0.03	-0.02	0.00
BSR8	-0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.02	-0.05

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
BSR1	- -					
BSR2	0.03	- -				
BSR3	0.00	-0.07	- -			
BSR5	-0.02	-0.01	0.15	- -		
BSR6	-0.01	-0.05	-0.01	-0.08	- -	
BSR7	0.02	-0.08	0.04	-0.01	0.01	- -
BSR8	-0.05	0.08	-0.02	0.01	0.07	0.07

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	BSR8
BSR8	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
GK1	1.47	0.07	0.15	1.60	0.00	0.30
GK2	0.21	1.23	1.57	0.82	1.07	1.22
GK3	0.18	0.72	0.05	6.97	0.01	1.48
GK4	1.16	0.37	0.12	0.12	2.30	0.37
BK1	0.06	0.06	0.44	0.65	0.89	0.84
BK2	0.26	0.07	0.27	0.52	1.78	0.15
BK3	0.09	0.08	0.01	0.03	0.00	0.66
BK4	0.40	0.43	1.83	0.34	1.04	0.21
DK1	0.22	0.06	0.34	0.02	0.11	0.04
DK2	1.41	0.36	0.03	0.98	0.00	0.78
DK3	0.00	0.02	0.07	0.01	0.26	0.05
DK4	0.31	1.24	0.29	2.15	2.41	0.49
HK1	0.85	0.47	0.11	0.05	1.42	0.56
HK2	0.29	0.00	1.27	0.00	0.49	0.00
HK4	2.65	0.62	0.34	2.11	2.21	0.27

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
GK1	1.87	0.87	0.00	0.31	1.36	0.78
GK2	4.41	2.37	2.06	0.09	0.00	0.03
GK3	1.33	1.03	0.19	0.85	4.23	3.63
GK4	1.33	4.94	0.66	3.95	0.06	0.03
BK1	0.26	1.89	0.20	0.11	0.16	1.17
BK2	0.22	1.13	0.74	0.79	1.86	0.34
BK3	0.15	0.74	0.02	0.90	0.04	1.42
BK4	0.64	0.16	1.26	1.06	0.68	0.02
DK1	1.08	0.37	0.04	0.02	0.01	0.03
DK2	2.32	0.06	0.02	0.93	0.00	0.52
DK3	4.08	0.78	0.42	0.01	0.12	1.23
DK4	0.01	4.02	8.44	2.46	2.27	1.51
HK1	3.10	0.90	0.18	0.09	0.40	0.04
HK2	0.05	0.27	0.03	0.46	0.26	0.12
HK4	2.94	12.79	0.20	0.07	0.38	1.42

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
GK1	0.12	0.31	1.17	2.26	1.13	0.00
GK2	1.32	1.60	0.94	0.73	0.01	0.03
GK3	0.01	0.25	32.98	4.23	1.26	1.17
GK4	0.57	0.04	4.54	1.18	3.86	0.11
BK1	0.00	0.01	7.72	0.06	0.10	0.08
BK2	0.23	0.79	1.07	4.82	0.87	13.00
BK3	0.03	0.87	11.77	0.18	0.72	2.06
BK4	0.32	0.01	0.05	7.87	1.56	1.87
DK1	0.84	0.04	0.38	0.01	0.03	0.51
DK2	2.08	0.05	0.66	6.45	0.00	0.37

DK3	1.51	0.22	0.10	0.24	0.02	0.04
DK4	1.24	2.05	1.36	2.29	0.03	1.10
HK1	3.59	1.12	6.42	1.48	0.22	2.29
HK2	0.55	0.11	0.06	5.52	0.80	0.17
HK4	0.08	2.12	0.19	2.59	1.65	1.02

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
GK1	0.05	0.18	0.51	1.87	0.10	0.08
GK2	1.50	0.42	1.54	0.00	9.03	0.58
GK3	0.82	0.24	2.83	0.80	1.25	0.20
GK4	0.37	1.12	0.40	3.09	0.51	0.67
BK1	0.00	0.44	0.05	0.20	0.57	0.01
BK2	0.02	9.53	1.67	1.00	1.89	0.56
BK3	0.06	9.58	0.90	6.55	0.61	1.55
BK4	0.27	6.59	0.00	0.43	0.16	2.26
DK1	0.83	0.57	0.07	0.08	0.07	0.02
DK2	0.37	1.90	0.04	2.10	0.56	4.93
DK3	0.39	2.66	0.01	2.43	0.27	2.34
DK4	0.28	0.31	0.46	5.24	3.90	0.60
HK1	1.18	1.00	0.07	3.54	5.30	2.19
HK2	0.03	0.00	0.06	0.07	0.10	1.27
HK4	0.66	0.98	0.12	16.37	13.73	1.17

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
GK1	0.50	0.57	0.08	0.15	3.64	0.22
GK2	1.34	1.47	0.34	0.02	1.46	0.42
GK3	0.13	3.13	0.14	0.01	0.00	2.36
GK4	0.62	0.06	0.64	0.06	3.18	3.43
BK1	0.06	0.96	0.12	0.11	0.55	0.04
BK2	0.02	1.04	0.00	0.09	0.30	0.10
BK3	3.02	0.11	0.12	0.22	2.23	3.25
BK4	3.13	0.09	0.05	0.09	1.27	3.75
DK1	0.10	0.15	0.01	0.20	0.42	0.01
DK2	0.16	0.16	1.30	1.57	2.31	0.13
DK3	0.24	0.05	0.45	3.37	0.31	0.26
DK4	0.10	0.14	4.32	2.10	8.19	0.96
HK1	14.49	0.01	0.60	0.01	0.29	6.65
HK2	4.91	0.84	0.01	1.10	2.31	0.08
HK4	0.47	0.98	0.75	5.66	5.91	0.19

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
GK1	0.02	1.78	3.69	0.14	0.52	0.05
GK2	1.30	0.30	1.06	0.55	11.06	0.00
GK3	0.15	1.56	6.30	2.30	0.79	1.93
GK4	0.50	0.02	4.79	1.24	0.46	0.01
BK1	0.33	0.00	1.92	0.36	1.59	0.52
BK2	0.88	10.49	0.12	0.04	0.00	3.00
BK3	0.14	1.01	1.52	0.68	0.05	0.46
BK4	0.71	0.09	0.03	0.02	0.46	0.34
DK1	0.41	0.52	1.21	0.50	0.61	0.00
DK2	0.18	0.22	1.41	0.48	4.17	0.51

DK3	2.07	0.08	0.60	0.07	3.72	1.14
DK4	0.21	0.16	15.02	0.23	0.81	3.28
HK1	0.01	0.00	0.19	1.53	0.41	2.20
HK2	0.67	0.06	0.16	1.58	0.41	1.30
HK4	0.02	0.08	4.37	0.03	0.32	1.71

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR8
GK1	0.45
GK2	7.61
GK3	0.01
GK4	1.05
BK1	0.07
BK2	1.35
BK3	0.11
BK4	0.03
DK1	1.38
DK2	0.38
DK3	2.49
DK4	4.14
HK1	8.82
HK2	4.93
HK4	3.13

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	DyB1	**DyB2**	**DyB3**	**DyB4**	**DyB5**	**DyB6**
GK1	-0.02	0.00	0.01	0.03	0.00	0.01
GK2	0.01	-0.03	-0.04	0.03	0.03	-0.03
GK3	0.01	0.02	-0.01	-0.08	0.00	-0.03
GK4	0.02	-0.01	-0.01	0.01	0.03	-0.01
BK1	0.00	0.00	0.02	-0.02	0.02	-0.02
BK2	0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.03	-0.01
BK3	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.02
BK4	-0.01	0.01	-0.04	0.02	-0.02	0.01
DK1	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
DK2	0.02	0.01	0.01	-0.03	0.00	-0.02
DK3	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.01
DK4	-0.01	-0.02	-0.02	0.04	0.04	-0.02
HK1	0.02	0.01	-0.01	-0.01	-0.03	-0.02
HK2	-0.01	0.00	0.03	0.00	0.02	0.00
HK4	0.03	0.02	-0.02	-0.04	-0.03	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DvB1	**DvB2**	**DvB3**	**DvB4**	**DvB5**	**DvB6**
GK1	-0.03	0.03	0.00	0.01	0.02	-0.01
GK2	0.07	-0.05	0.05	-0.01	0.00	0.00
GK3	0.04	-0.04	-0.01	0.03	-0.05	0.04
GK4	-0.03	0.06	0.02	0.04	0.00	0.00
BK1	0.01	-0.04	0.01	0.01	-0.01	0.02
BK2	-0.01	-0.03	0.02	0.02	0.03	-0.01
BK3	-0.01	0.03	0.00	-0.02	0.00	-0.02
BK4	0.02	0.01	-0.03	-0.03	-0.02	0.00
DK1	0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
DK2	0.04	-0.01	0.00	0.02	0.00	0.01

DK3	-0.06	0.03	0.02	0.00	0.01	-0.02
DK4	0.00	0.06	0.09	0.04	0.03	-0.03
HK1	-0.05	-0.03	-0.01	0.01	0.01	0.00
HK2	-0.01	0.02	0.00	-0.02	-0.01	0.01
HK4	0.05	-0.11	-0.01	-0.01	-0.01	0.02

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	NB1	**NB2**	**NB3**	**NB5**	**NB6**	**DT1**
GK1	-0.01	0.01	-0.03	0.04	-0.03	0.00
GK2	0.03	-0.05	0.04	0.03	0.00	0.00
GK3	0.00	0.02	0.22	-0.06	0.04	0.03
GK4	0.02	0.01	-0.06	0.02	-0.05	-0.01
BK1	0.00	0.00	0.08	0.01	0.01	0.01
BK2	-0.01	0.03	0.03	0.06	-0.03	0.09
BK3	0.00	-0.03	-0.11	0.01	-0.02	-0.03
BK4	-0.01	0.00	0.01	-0.08	0.04	-0.03
DK1	0.02	-0.01	0.02	0.00	0.00	-0.01
DK2	0.03	0.01	-0.03	-0.07	0.00	0.01
DK3	-0.03	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01
DK4	0.02	0.05	-0.04	-0.04	0.01	-0.03
HK1	-0.04	0.03	0.08	0.03	-0.01	0.04
HK2	0.01	-0.01	-0.01	-0.06	0.03	-0.01
HK4	-0.01	-0.04	0.01	0.04	-0.04	0.02

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT2	**DT3**	**DT4**	**DT5**	**DT6**	**DT8**
GK1	0.00	0.01	-0.02	-0.04	0.01	0.01
GK2	0.03	-0.02	-0.04	0.00	-0.10	0.03
GK3	-0.02	-0.01	0.05	0.03	-0.04	0.01
GK4	0.01	0.02	-0.01	-0.04	-0.02	0.02
BK1	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00
BK2	0.00	-0.08	0.03	0.03	-0.04	0.02
BK3	-0.01	0.08	-0.02	-0.08	-0.02	-0.04
BK4	-0.01	0.06	0.00	-0.02	-0.01	-0.04
DK1	0.02	-0.02	0.01	0.01	-0.01	0.00
DK2	-0.01	-0.03	0.01	0.04	0.02	0.06
DK3	-0.02	0.04	0.00	-0.05	-0.02	-0.05
DK4	0.01	0.01	-0.02	-0.07	-0.06	0.02
HK1	-0.02	-0.02	-0.01	0.05	0.06	0.04
HK2	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.03
HK4	-0.02	-0.02	0.01	0.12	0.11	0.03

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT9	**DUY1**	**DUY2**	**DUY3**	**DUY4**	**DUY5**
GK1	-0.02	0.02	0.01	0.01	0.05	-0.01
GK2	0.04	-0.04	-0.02	0.00	-0.04	0.02
GK3	0.01	-0.05	0.01	0.00	0.00	0.05
GK4	-0.02	0.00	0.02	0.01	0.04	0.05
BK1	-0.01	-0.02	0.01	0.01	-0.02	-0.01
BK2	0.00	-0.03	0.00	-0.01	0.02	0.01
BK3	0.05	0.01	-0.01	0.01	0.04	0.05
BK4	0.05	0.01	-0.01	0.01	0.03	0.06
DK1	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	0.00
DK2	-0.01	0.01	0.03	-0.03	0.04	0.01

DK3	-0.02	0.01	0.02	0.05	0.02	-0.02
DK4	-0.01	-0.01	0.06	0.04	0.09	0.03
HK1	-0.11	0.00	0.02	0.00	0.02	-0.08
HK2	0.06	0.02	0.00	0.03	-0.04	0.01
HK4	-0.02	-0.03	-0.02	-0.06	-0.07	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
GK1	0.00	0.04	0.05	-0.01	0.01	0.00
GK2	0.03	0.02	-0.04	-0.03	-0.09	0.00
GK3	0.01	-0.04	-0.09	0.05	-0.02	0.04
GK4	-0.01	0.00	0.06	0.03	-0.01	0.00
BK1	0.01	0.00	-0.04	0.02	-0.02	0.02
BK2	-0.02	0.10	0.01	0.01	0.00	0.04
BK3	-0.01	0.03	0.04	-0.02	0.01	-0.02
BK4	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.02	-0.01
DK1	0.01	-0.02	-0.03	0.02	-0.01	0.00
DK2	0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.04	0.02
DK3	-0.04	0.01	0.02	-0.01	0.05	-0.03
DK4	0.01	0.01	0.13	0.01	-0.02	-0.05
HK1	0.00	0.00	0.01	-0.03	0.01	0.04
HK2	0.02	-0.01	-0.01	-0.04	-0.01	-0.03
HK4	0.00	-0.01	-0.06	0.01	-0.01	0.03

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR8
GK1	-0.01
GK2	0.08
GK3	0.00
GK4	0.02
BK1	0.01
BK2	-0.03
BK3	0.01
BK4	0.00
DK1	0.02
DK2	0.01
DK3	-0.04
DK4	0.05
HK1	-0.07
HK2	0.05
HK4	-0.04

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
GK1	-0.02	0.00	0.01	0.03	0.00	0.01
GK2	0.01	-0.03	-0.04	0.03	0.03	-0.03
GK3	0.01	0.02	-0.01	-0.08	0.00	-0.03
GK4	0.02	-0.01	-0.01	0.01	0.03	-0.01
BK1	0.00	0.00	0.02	-0.02	0.02	-0.02
BK2	0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.03	-0.01
BK3	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.02
BK4	-0.01	0.01	-0.04	0.02	-0.02	0.01
DK1	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
DK2	0.02	0.01	0.01	-0.03	0.00	-0.02

DK3	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.01
DK4	-0.01	-0.02	-0.02	0.04	0.04	-0.02
HK1	0.02	0.01	-0.01	-0.01	-0.03	-0.02
HK2	-0.01	0.00	0.03	0.00	0.02	0.00
HK4	0.03	0.02	-0.02	-0.04	-0.03	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DvB1	**DvB2**	**DvB3**	**DvB4**	**DvB5**	**DvB6**
GK1	-0.03	0.03	0.00	0.01	0.02	-0.01
GK2	0.07	-0.05	0.05	-0.01	0.00	0.00
GK3	0.04	-0.04	-0.01	0.03	-0.05	0.04
GK4	-0.03	0.06	0.02	0.04	0.00	0.00
BK1	0.01	-0.04	0.01	0.01	-0.01	0.02
BK2	-0.01	-0.03	0.02	0.02	0.03	-0.01
BK3	-0.01	0.03	0.00	-0.02	0.00	-0.02
BK4	0.02	0.01	-0.03	-0.03	-0.02	0.00
DK1	0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
DK2	0.04	-0.01	0.00	0.02	0.00	0.01
DK3	-0.06	0.03	0.02	0.00	0.01	-0.02
DK4	0.00	0.06	0.09	0.04	0.03	-0.03
HK1	-0.05	-0.03	-0.01	0.01	0.01	0.00
HK2	-0.01	0.02	0.00	-0.02	-0.01	0.01
HK4	0.05	-0.11	-0.01	-0.01	-0.01	0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	NB1	**NB2**	**NB3**	**NB5**	**NB6**	**DT1**
GK1	-0.01	0.01	-0.03	0.04	-0.03	0.00
GK2	0.03	-0.05	0.04	0.03	0.00	0.00
GK3	0.00	0.02	0.22	-0.06	0.04	0.03
GK4	0.02	0.01	-0.06	0.02	-0.05	-0.01
BK1	0.00	0.00	0.08	0.01	0.01	0.01
BK2	-0.01	0.03	0.03	0.06	-0.03	0.09
BK3	0.00	-0.03	-0.11	0.01	-0.02	-0.03
BK4	-0.01	0.00	0.01	-0.08	0.04	-0.03
DK1	0.02	-0.01	0.02	0.00	0.00	-0.01
DK2	0.03	0.01	-0.03	-0.07	0.00	0.01
DK3	-0.03	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01
DK4	0.02	0.05	-0.04	-0.04	0.01	-0.03
HK1	-0.04	0.03	0.08	0.03	-0.01	0.04
HK2	0.01	-0.01	-0.01	-0.06	0.03	-0.01
HK4	-0.01	-0.04	0.01	0.04	-0.04	0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT2	**DT3**	**DT4**	**DT5**	**DT6**	**DT8**
GK1	0.00	0.01	-0.02	-0.04	0.01	0.01
GK2	0.03	-0.02	-0.04	0.00	-0.10	0.03
GK3	-0.02	-0.01	0.05	0.03	-0.04	0.01
GK4	0.01	0.02	-0.01	-0.04	-0.02	0.02
BK1	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00
BK2	0.00	-0.08	0.03	0.03	-0.04	0.02
BK3	-0.01	0.08	-0.02	-0.08	-0.02	-0.04
BK4	-0.01	0.06	0.00	-0.02	-0.01	-0.04
DK1	0.02	-0.02	0.01	0.01	-0.01	0.00
DK2	-0.01	-0.03	0.01	0.04	0.02	0.06

DK3	-0.02	0.04	0.00	-0.05	-0.02	-0.05
DK4	0.01	0.01	-0.02	-0.07	-0.06	0.02
HK1	-0.02	-0.02	-0.01	0.05	0.06	0.04
HK2	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.03
HK4	-0.02	-0.02	0.01	0.12	0.11	0.03

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	DT9	**DUY1**	**DUY2**	**DUY3**	**DUY4**	**DUY5**
GK1	-0.02	0.02	0.01	0.01	0.05	-0.01
GK2	0.04	-0.04	-0.02	0.00	-0.04	0.02
GK3	0.01	-0.05	0.01	0.00	0.00	0.05
GK4	-0.02	0.00	0.02	0.01	0.04	0.05
BK1	-0.01	-0.02	0.01	0.01	-0.02	-0.01
BK2	0.00	-0.03	0.00	-0.01	0.02	0.01
BK3	0.05	0.01	-0.01	0.01	0.04	0.05
BK4	0.05	0.01	-0.01	0.01	0.03	0.06
DK1	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	0.00
DK2	-0.01	0.01	0.03	-0.03	0.04	0.01
DK3	-0.02	0.01	0.02	0.05	0.02	-0.02
DK4	-0.01	-0.01	0.06	0.04	0.09	0.03
HK1	-0.11	0.00	0.02	0.00	0.02	-0.08
HK2	0.06	0.02	0.00	0.03	-0.04	0.01
HK4	-0.02	-0.03	-0.02	-0.06	-0.07	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR1	**BSR2**	**BSR3**	**BSR5**	**BSR6**	**BSR7**
GK1	0.00	0.04	0.05	-0.01	0.01	0.00
GK2	0.03	0.02	-0.04	-0.03	-0.09	0.00
GK3	0.01	-0.04	-0.09	0.05	-0.02	0.04
GK4	-0.01	0.00	0.06	0.03	-0.01	0.00
BK1	0.01	0.00	-0.04	0.02	-0.02	0.02
BK2	-0.02	0.10	0.01	0.01	0.00	0.04
BK3	-0.01	0.03	0.04	-0.02	0.01	-0.02
BK4	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.02	-0.01
DK1	0.01	-0.02	-0.03	0.02	-0.01	0.00
DK2	0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.04	0.02
DK3	-0.04	0.01	0.02	-0.01	0.05	-0.03
DK4	0.01	0.01	0.13	0.01	-0.02	-0.05
HK1	0.00	0.00	0.01	-0.03	0.01	0.04
HK2	0.02	-0.01	-0.01	-0.04	-0.01	-0.03
HK4	0.00	-0.01	-0.06	0.01	-0.01	0.03

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	BSR8
GK1	-0.01
GK2	0.08
GK3	0.00
GK4	0.02
BK1	0.01
BK2	-0.03
BK3	0.01
BK4	0.00
DK1	0.02
DK2	0.01

DK3	-0.04
DK4	0.05
HK1	-0.07
HK2	0.05
HK4	-0.04

Modification Indices for THETA-DELTA

	GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
GK1	- -					
GK2	0.12	- -				
GK3	11.06	4.54	- -			
GK4	4.22	0.33	2.02	- -		
BK1	0.67	2.51	5.39	0.03	- -	
BK2	0.36	0.18	0.32	0.11	0.36	- -
BK3	3.99	0.00	14.32	2.96	3.79	0.29
BK4	0.24	2.52	3.56	0.93	0.27	0.03
DK1	0.02	2.64	0.34	0.00	3.84	0.01
DK2	0.00	0.93	3.90	3.72	0.00	0.38
DK3	0.22	6.84	0.03	0.00	0.09	0.01
DK4	0.82	25.83	2.62	13.43	0.14	0.02
HK1	0.60	2.03	0.27	0.86	0.13	0.51
HK2	0.06	0.03	0.29	0.09	0.05	0.01
HK4	1.47	0.58	0.45	3.94	0.03	0.14

Modification Indices for THETA-DELTA (continued)

	BK3	BK4	DK1	DK2	DK3	DK4
BK3	- -					
BK4	0.56	- -				
DK1	0.25	0.13	- -			
DK2	0.47	0.02	0.54	- -		
DK3	0.10	0.08	1.86	29.30	- -	
DK4	0.07	3.62	0.46	20.77	0.03	- -
HK1	6.28	0.21	1.00	0.60	1.83	0.39
HK2	2.71	0.37	1.39	0.06	1.11	0.10
HK4	2.31	0.39	0.01	0.04	1.69	27.59

Modification Indices for THETA-DELTA (continued)

	HK1	HK2	HK4
HK1	- -		
HK2	19.26	- -	
HK4	8.80	6.49	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
GK1	- -					
GK2	0.01	- -				
GK3	0.10	0.08	- -			
GK4	-0.04	-0.02	0.04	- -		
BK1	0.02	-0.05	-0.07	0.00	- -	
BK2	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	- -
BK3	-0.05	0.00	0.13	-0.04	0.05	0.02
BK4	0.01	0.05	-0.06	0.02	0.01	0.01

DK1	0.00	-0.05	-0.02	0.00	-0.04	0.00
DK2	0.00	-0.03	-0.06	-0.04	0.00	-0.02
DK3	-0.01	0.09	0.01	0.00	-0.01	0.00
DK4	-0.02	-0.18	0.06	-0.09	-0.01	0.00
HK1	-0.02	0.05	-0.02	0.02	-0.01	-0.02
HK2	0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	0.00
HK4	0.03	0.03	-0.02	0.05	0.00	0.01

Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	BK3	**BK4**	**DK1**	**DK2**	**DK3**	**DK4**
BK3	- -					
BK4	-0.02	- -				
DK1	0.01	0.01	- -			
DK2	0.02	0.00	-0.02	- -		
DK3	0.01	0.01	0.03	0.18	- -	
DK4	-0.01	0.06	-0.02	-0.13	-0.01	- -
HK1	0.07	0.01	0.02	-0.02	-0.04	0.02
HK2	-0.05	-0.02	-0.03	0.01	0.03	0.01
HK4	0.04	-0.02	0.00	0.01	0.04	0.16

Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	HK1	**HK2**	**HK4**
HK1	- -		
HK2	0.13	- -	
HK4	-0.08	0.07	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	GK1	**GK2**	**GK3**	**GK4**	**BK1**	**BK2**
GK1	- -					
GK2	0.01	- -				
GK3	0.10	0.08	- -			
GK4	-0.04	-0.02	0.04	- -		
BK1	0.02	-0.05	-0.07	0.00	- -	
BK2	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	- -
BK3	-0.05	0.00	0.13	-0.04	0.05	0.02
BK4	0.01	0.05	-0.06	0.02	0.01	0.01
DK1	0.00	-0.05	-0.02	0.00	-0.04	0.00
DK2	0.00	-0.03	-0.06	-0.04	0.00	-0.02
DK3	-0.01	0.09	0.01	0.00	-0.01	0.00
DK4	-0.02	-0.18	0.06	-0.09	-0.01	0.00
HK1	-0.02	0.05	-0.02	0.02	-0.01	-0.02
HK2	0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	0.00
HK4	0.03	0.03	-0.02	0.05	0.00	0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	BK3	**BK4**	**DK1**	**DK2**	**DK3**	**DK4**
BK3	- -					
BK4	-0.02	- -				
DK1	0.01	0.01	- -			
DK2	0.02	0.00	-0.02	- -		
DK3	0.01	0.01	0.03	0.18	- -	
DK4	-0.01	0.06	-0.02	-0.13	-0.01	- -

HK1	0.07	0.01	0.02	-0.02	-0.04	0.02
HK2	-0.05	-0.02	-0.03	0.01	0.03	0.01
HK4	0.04	-0.02	0.00	0.01	0.04	0.16

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	HK1	HK2	HK4
HK1	- -		
HK2	0.13	- -	
HK4	-0.08	0.07	- -

Maximum Modification Index is 62.72 for Element (17,16) of THETA-EPS

Kultur-baglilik-tukenme-yem Kultur Baglilik Tukenme Gizil Degiskeni Yol Analizi

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	- -	- -	- -	1.03	- -
DyB3	- -	- -	- -	0.81	- -
DyB4	- -	- -	- -	0.88	- -
DyB5	- -	- -	- -	0.91	- -
DyB6	- -	- -	- -	0.92	- -
DvB1	- -	- -	- -	0.84	- -
DvB2	- -	- -	- -	0.61	- -
DvB3	- -	- -	- -	-0.94	- -
DvB4	- -	- -	- -	0.97	- -
DvB5	- -	- -	- -	0.98	- -
DvB6	- -	- -	- -	1.02	- -
NB1	- -	- -	- -	0.98	- -
NB2	- -	- -	- -	0.77	- -
NB3	- -	- -	- -	0.37	- -
NB5	- -	- -	- -	0.55	- -
NB6	- -	- -	- -	0.82	- -
DT1	0.88	- -	- -	- -	- -
DT2	1.05	- -	- -	- -	- -
DT3	0.79	- -	- -	- -	- -
DT4	1.01	- -	- -	- -	- -
DT5	0.80	- -	- -	- -	- -
DT6	0.82	- -	- -	- -	- -
DT8	0.89	- -	- -	- -	- -
DT9	0.69	- -	- -	- -	- -
DUY1	- -	0.92	- -	- -	- -
DUY2	- -	1.03	- -	- -	- -
DUY3	- -	0.93	- -	- -	- -
DUY4	- -	-0.67	- -	- -	- -
DUY5	- -	0.78	- -	- -	- -
BSR1	- -	- -	1.00	- -	- -
BSR2	- -	- -	0.74	- -	- -
BSR3	- -	- -	0.55	- -	- -
BSR5	- -	- -	0.58	- -	- -
BSR6	- -	- -	0.94	- -	- -
BSR7	- -	- -	0.91	- -	- -

BSR8	- -	- -	0.91	- -	- -

LAMBDA-X

	Kultur
GK1	0.99
GK2	-0.03
GK3	0.14
GK4	0.95
BK1	1.02
BK2	0.86
BK3	0.82
BK4	0.85
DK1	1.03
DK2	0.78
DK3	0.70
DK4	0.37
HK1	0.84
HK2	0.84
HK4	0.67

BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	- -	- -	- -	0.98
duyarsiz	- -	- -	- -	- -	0.99
kisiselb	- -	- -	- -	- -	-0.96
Baglilik	- -	- -	- -	- -	- -
Tukenme	- -	- -	- -	-0.77	- -

GAMMA

	Kultur
duygtuk	- -
duyarsiz	- -
kisiselb	- -
Baglilik	0.99
Tukenme	-0.22

Correlation Matrix of ETA and KSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme	Kultur
duygtuk	1.00					
duyarsiz	0.97	1.00				
kisiselb	-0.94	-0.95	1.00			
Baglilik	-0.97	-0.98	0.95	1.00		
Tukenme	0.98	0.99	-0.96	-0.99	1.00	
Kultur	-0.96	-0.98	0.95	0.99	-0.98	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
0.04	0.01	0.08	0.02	0.02

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Kultur
duygtuk	-0.96
duyarsiz	-0.98
kisiselb	0.95
Baglilik	0.99
Tukenme	-0.98

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	- -	- -	- -	1.03	- -
DyB3	- -	- -	- -	0.81	- -
DyB4	- -	- -	- -	0.88	- -
DyB5	- -	- -	- -	0.91	- -
DyB6	- -	- -	- -	0.92	- -
DvB1	- -	- -	- -	0.84	- -
DvB2	- -	- -	- -	0.61	- -
DvB3	- -	- -	- -	-0.94	- -
DvB4	- -	- -	- -	0.97	- -
DvB5	- -	- -	- -	0.98	- -
DvB6	- -	- -	- -	1.02	- -
NB1	- -	- -	- -	0.98	- -
NB2	- -	- -	- -	0.77	- -
NB3	- -	- -	- -	0.37	- -
NB5	- -	- -	- -	0.55	- -
NB6	- -	- -	- -	0.82	- -
DT1	0.88	- -	- -	- -	- -
DT2	1.05	- -	- -	- -	- -
DT3	0.79	- -	- -	- -	- -
DT4	1.01	- -	- -	- -	- -
DT5	0.80	- -	- -	- -	- -
DT6	0.82	- -	- -	- -	- -
DT8	0.89	- -	- -	- -	- -
DT9	0.69	- -	- -	- -	- -
DUY1	- -	0.92	- -	- -	- -
DUY2	- -	1.03	- -	- -	- -
DUY3	- -	0.93	- -	- -	- -
DUY4	- -	-0.67	- -	- -	- -
DUY5	- -	0.78	- -	- -	- -
BSR1	- -	- -	1.00	- -	- -
BSR2	- -	- -	0.74	- -	- -
BSR3	- -	- -	0.55	- -	- -
BSR5	- -	- -	0.58	- -	- -
BSR6	- -	- -	0.94	- -	- -
BSR7	- -	- -	0.91	- -	- -
BSR8	- -	- -	0.91	- -	- -

LAMBDA-X

	Kultur
GK1	0.99
GK2	-0.03

GK3	0.14
GK4	0.95
BK1	1.02
BK2	0.86
BK3	0.82
BK4	0.85
DK1	1.03
DK2	0.78
DK3	0.70
DK4	0.37
HK1	0.84
HK2	0.84
HK4	0.67

BETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	- -	- -	- -	0.98
duyarsiz	- -	- -	- -	- -	0.99
kisiselb	- -	- -	- -	- -	-0.96
Baglilik	- -	- -	- -	- -	- -
Tukenme	- -	- -	- -	-0.77	- -

GAMMA

	Kultur
duygtuk	- -
duyarsiz	- -
kisiselb	- -
Baglilik	0.99
Tukenme	-0.22

Correlation Matrix of ETA and KSI

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme	Kultur
duygtuk	1.00					
duyarsiz	0.97	1.00				
kisiselb	-0.94	-0.95	1.00			
Baglilik	-0.97	-0.98	0.95	1.00		
Tukenme	0.98	0.99	-0.96	-0.99	1.00	
Kultur	-0.96	-0.98	0.95	0.99	-0.98	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
0.04	0.01	0.08	0.02	0.02

THETA-EPS

DyB1	DyB2	DyB3	DyB4	DyB5	DyB6
-0.11	-0.06	0.35	0.23	0.17	0.16

THETA-EPS (continued)

DvB1	DvB2	DvB3	DvB4	DvB5	DvB6
0.29	0.63	0.12	0.05	0.04	-0.04

THETA-EPS (continued)

NB1	NB2	NB3	NB5	NB6	DT1
0.03	0.41	0.86	0.70	0.33	0.22

THETA-EPS (continued)

DT2	DT3	DT4	DT5	DT6	DT8
-0.11	0.37	-0.02	0.35	0.33	0.21

THETA-EPS (continued)

DT9	DUY1	DUY2	DUY3	DUY4	DUY5
0.53	0.14	-0.05	0.14	0.55	0.39

THETA-EPS (continued)

BSR1	BSR2	BSR3	BSR5	BSR6	BSR7
0.00	0.45	0.69	0.66	0.12	0.16

THETA-EPS (continued)

BSR8
0.16

THETA-DELTA

GK1	GK2	GK3	GK4	BK1	BK2
0.02	1.00	0.98	0.09	-0.05	0.27

THETA-DELTA (continued)

BK3	BK4	DK1	DK2	DK3	DK4
0.32	0.28	-0.07	0.40	0.51	0.86

THETA-DELTA (continued)

HK1	HK2	HK4
0.29	0.29	0.55

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Kultur
duygtuk	-0.96
duyarsiz	-0.98

kisiselb	0.95
Baglilik	0.99
Tukenme	-0.98

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	Kultur
duygtuk	-0.96
	(0.02)
	-51.13
duyarsiz	-0.98
	(0.02)
	-54.60
kisiselb	0.95
	(0.02)
	62.06
Baglilik	0.99
	(0.01)
	106.85
Tukenme	-0.98
	(0.28)
	-3.56

Indirect Effects of KSI on ETA

	Kultur
duygtuk	-0.96
	(0.02)
	-51.13
duyarsiz	-0.98
	(0.02)
	-54.60
kisiselb	0.95
	(0.02)
	62.06
Baglilik	-
Tukenme	-0.76
	(0.37)
	-2.05

Total Effects of ETA on ETA

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
duygtuk	- -	- -	- -	-0.76	0.98
				(0.26)	(0.27)
				-2.86	3.59
duyarsiz	-	-	-	-	-
	(0.27)	(0.28)			
	-2.86	3.59			
kisiselb	-	-	-	-	-
	(0.26)	(0.27)			
	2.86	-3.57			

Baglilik	-	-	-	-	-
Tukenme	-	-	-	-	-
	(0.38)				
	-2.05				

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 2.866

Indirect Effects of ETA on ETA

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
duygtuk	- -	- -	- -	-0.76	- -
				(0.26)	
				-2.86	
duyarsiz	-	-	-	-	-
	(0.27)				
	-2.86				
kisiselb	-	-	-	-	-
	(0.26)				
	2.86				
Baglilik	-	-	-	-	-
Tukenme	-	-	-	-	-

Total Effects of ETA on Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	87.00				
DyB3	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	40.19				
DyB4	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	48.00				
DyB5	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	57.98				
DyB6	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	61.11				
DvB1	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	42.93				
DvB2	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	25.13				
DvB3	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	-51.28				
DvB4	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	57.58				
DvB5	-	-	-	-	-

	(0.01)				
	78.94				
DvB6	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	88.48				
NB1	-	-	-	-	-
	(0.01)				
	80.60				
NB2	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	33.91				
NB3	-	-	-	-	-
	(0.03)				
	13.53				
NB5	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	23.17				
NB6	-	-	-	-	-
	(0.02)				
	39.85				
DT1	0.88	-	-	-	-
	(0.23)	(0.24)			
	-2.86	3.59			
DT2	1.05	-	-	-	-
	(0.02)	(0.28)	(0.29)		
	49.11	-2.86	3.59		
DT3	0.79	-	-	-	-
	(0.02)	(0.21)	(0.22)		
	38.64	-2.86	3.57		
DT4	1.01	-	-	-	-
	(0.02)	(0.27)	(0.27)		
	43.87	-2.86	3.59		
DT5	0.80	-	-	-	-
	(0.02)	(0.21)	(0.22)		
	33.76	-2.86	3.58		
DT6	0.82	-	-	-	-
	(0.02)	(0.22)	(0.22)		
	34.02	-2.85	3.59		
DT8	0.89	-	-	-	-
	(0.03)	(0.23)	(0.24)		
	34.06	-2.86	3.59		
DT9	0.69	-	-	-	-
	(0.03)	(0.18)	(0.19)		
	26.45	-2.86	3.57		
DUY1	-	-	0.92	-	-
	(0.25)	(0.26)			
	-2.86	3.59			
DUY2	-	-	1.03	-	-
	(0.02)	(0.28)	(0.28)		
	47.46	-2.86	3.60		
DUY3	-	-	0.93	-	-
	(0.02)	(0.25)	(0.26)		
	46.35	-2.86	3.60		
DUY4	-	-	-0.67	-	-
	(0.03)	(0.18)	(0.19)		
	-26.55	2.85	-3.57		
DUY5	-	-	0.78	-	-
	(0.02)	(0.21)	(0.22)		
	32.00	-2.85	3.58		
BSR1	-	-	-	-	1.00

	(0.26)	(0.27)			
	2.86	-3.57			
BSR2	-	-	-	-	0.74
	(0.02)	(0.19)	(0.20)		
	30.78	2.85	-3.56		
BSR3	-	-	-	-	0.55
	(0.03)	(0.14)	(0.15)		
	21.12	2.84	-3.54		
BSR5	-	-	-	-	0.58
	(0.03)	(0.15)	(0.16)		
	22.98	2.85	-3.55		
BSR6	-	-	-	-	0.94
	(0.02)	(0.24)	(0.25)		
	50.47	2.86	-3.58		
BSR7	-	-	-	-	0.91
	(0.02)	(0.24)	(0.25)		
	48.29	2.86	-3.57		
BSR8	-	-	-	-	0.91
	(0.02)	(0.24)	(0.25)		
	47.58	2.86	-3.57		

Indirect Effects of ETA on Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	- -	- -	- -	- -	- -
DyB2	-	-	-	-	-
DyB3	-	-	-	-	-
DyB4	-	-	-	-	-
DyB5	-	-	-	-	-
DyB6	-	-	-	-	-
DvB1	-	-	-	-	-
DvB2	-	-	-	-	-
DvB3	-	-	-	-	-
DvB4	-	-	-	-	-
DvB5	-	-	-	-	-
DvB6	-	-	-	-	-
NB1	-	-	-	-	-
NB2	-	-	-	-	-
NB3	-	-	-	-	-
NB5	-	-	-	-	-
NB6	-	-	-	-	-
DT1	-	-	-	-	-
	(0.23)	(0.24)			
	-2.86	3.59			
DT2	-	-	-	-	-
	(0.28)	(0.29)			
	-2.86	3.59			
DT3	-	-	-	-	-
	(0.21)	(0.22)			
	-2.86	3.57			
DT4	-	-	-	-	-
	(0.27)	(0.27)			
	-2.86	3.59			
DT5	-	-	-	-	-
	(0.21)	(0.22)			
	-2.86	3.58			
DT6	-	-	-	-	-
	(0.22)	(0.22)			

	-2.85	3.59			
DT8	-	-	-	-	-
	(0.23)	(0.24)			
	-2.86	3.59			
DT9	-	-	-	-	-
	(0.18)	(0.19)			
	-2.86	3.57			
DUY1	-	-	-	-	-
	(0.25)	(0.26)			
	-2.86	3.59			
DUY2	-	-	-	-	-
	(0.28)	(0.28)			
	-2.86	3.60			
DUY3	-	-	-	-	-
	(0.25)	(0.26)			
	-2.86	3.60			
DUY4	-	-	-	-	-
	(0.18)	(0.19)			
	2.85	-3.57			
DUY5	-	-	-	-	-
	(0.21)	(0.22)			
	-2.85	3.58			
BSR1	-	-	-	-	-
	(0.26)	(0.27)			
	2.86	-3.57			
BSR2	-	-	-	-	-
	(0.19)	(0.20)			
	2.85	-3.56			
BSR3	-	-	-	-	-
	(0.14)	(0.15)			
	2.84	-3.54			
BSR5	-	-	-	-	-
	(0.15)	(0.16)			
	2.85	-3.55			
BSR6	-	-	-	-	-
	(0.24)	(0.25)			
	2.86	-3.58			
BSR7	-	-	-	-	-
	(0.24)	(0.25)			
	2.86	-3.57			
BSR8	-	-	-	-	-
	(0.24)	(0.25)			
	2.86	-3.57			

Total Effects of KSI on Y

	Kultur
DyB1	1.04
	(0.01)
	106.85
DyB2	1.02
	(0.01)
	92.42
DyB3	0.80
	(0.02)
	39.40
DyB4	0.87
	(0.02)

	46.92
DyB5	0.90
	(0.01)
	62.54
DyB6	0.90
	(0.01)
	62.71
DvB1	0.83
	(0.02)
	44.32
DvB2	0.60
	(0.02)
	25.32
DvB3	-0.93
	(0.02)
	-52.64
DvB4	0.96
	(0.02)
	60.41
DvB5	0.97
	(0.01)
	86.98
DvB6	1.01
	(0.01)
	100.81
NB1	0.97
	(0.01)
	83.53
NB2	0.76
	(0.02)
	34.47
NB3	0.37
	(0.03)
	13.37
NB5	0.54
	(0.02)
	23.69
NB6	0.81
	(0.02)
	40.10
DT1	-0.85
	(0.02)
	-51.13
DT2	-1.01
	(0.01)
	-72.14
DT3	-0.76
	(0.02)
	-41.93
DT4	-0.97
	(0.02)
	-59.28
DT5	-0.77
	(0.02)
	-36.85
DT6	-0.79
	(0.02)
	-37.89
DT8	-0.86
	(0.02)

	-43.75
DT9	-0.66
	(0.02)
	-29.25
DUY1	-0.90
	(0.02)
	-54.60
DUY2	-1.00
	(0.02)
	-64.81
DUY3	-0.91
	(0.02)
	-51.84
DUY4	0.66
	(0.02)
	28.07
DUY5	-0.76
	(0.02)
	-34.81
BSR1	0.95
	(0.02)
	62.06
BSR2	0.70
	(0.02)
	31.61
BSR3	0.52
	(0.02)
	21.43
BSR5	0.55
	(0.02)
	23.41
BSR6	0.88
	(0.02)
	57.98
BSR7	0.87
	(0.02)
	52.27
BSR8	0.86
	(0.02)
	53.30
	glilik-tukenme-
ultur-ba	yem

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	Kultur
duygtuk	-0.96
duyarsiz	-0.98
kisiselb	0.95
Baglilik	0.99
Tukenme	-0.98

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	Kultur
duygtuk	-0.96
duyarsiz	-0.98
kisiselb	0.95
Baglilik	- -
Tukenme	-0.76

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	- -	- -	-0.76	0.98
duyarsiz	- -	- -	- -	-0.77	0.99
kisiselb	- -	- -	- -	0.74	-0.96
Baglilik	- -	- -	- -	- -	- -
Tukenme	- -	- -	- -	-0.77	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
duygtuk	- -	- -	- -	-0.76	- -
duyarsiz	- -	- -	- -	-0.77	- -
kisiselb	- -	- -	- -	0.74	- -
Baglilik	- -	- -	- -	- -	- -
Tukenme	- -	- -	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	- -	- -	- -	1.03	- -
DyB3	- -	- -	- -	0.81	- -
DyB4	- -	- -	- -	0.88	- -
DyB5	- -	- -	- -	0.91	- -
DyB6	- -	- -	- -	0.92	- -
DvB1	- -	- -	- -	0.84	- -
DvB2	- -	- -	- -	0.61	- -
DvB3	- -	- -	- -	-0.94	- -
DvB4	- -	- -	- -	0.97	- -
DvB5	- -	- -	- -	0.98	- -
DvB6	- -	- -	- -	1.02	- -
NB1	- -	- -	- -	0.98	- -
NB2	- -	- -	- -	0.77	- -
NB3	- -	- -	- -	0.37	- -
NB5	- -	- -	- -	0.55	- -
NB6	- -	- -	- -	0.82	- -
DT1	0.88	- -	- -	-0.67	0.87
DT2	1.05	- -	- -	-0.80	1.03
DT3	0.79	- -	- -	-0.60	0.77
DT4	1.01	- -	- -	-0.76	0.99
DT5	0.80	- -	- -	-0.61	0.79
DT6	0.82	- -	- -	-0.62	0.80
DT8	0.89	- -	- -	-0.67	0.87
DT9	0.69	- -	- -	-0.52	0.67
DUY1	- -	0.92	- -	-0.71	0.92

DUY2	- -	1.03	- -	-0.79	1.02
DUY3	- -	0.93	- -	-0.71	0.92
DUY4	- -	-0.67	- -	0.52	-0.67
DUY5	- -	0.78	- -	-0.60	0.78
BSR1	- -	- -	1.00	0.74	-0.96
BSR2	- -	- -	0.74	0.55	-0.71
BSR3	- -	- -	0.55	0.41	-0.53
BSR5	- -	- -	0.58	0.43	-0.56
BSR6	- -	- -	0.94	0.69	-0.90
BSR7	- -	- -	0.91	0.68	-0.88
BSR8	- -	- -	0.91	0.68	-0.88

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	- -	- -	- -	1.06	- -
DyB2	- -	- -	- -	1.03	- -
DyB3	- -	- -	- -	0.81	- -
DyB4	- -	- -	- -	0.88	- -
DyB5	- -	- -	- -	0.91	- -
DyB6	- -	- -	- -	0.92	- -
DvB1	- -	- -	- -	0.84	- -
DvB2	- -	- -	- -	0.61	- -
DvB3	- -	- -	- -	-0.94	- -
DvB4	- -	- -	- -	0.97	- -
DvB5	- -	- -	- -	0.98	- -
DvB6	- -	- -	- -	1.02	- -
NB1	- -	- -	- -	0.98	- -
NB2	- -	- -	- -	0.77	- -
NB3	- -	- -	- -	0.37	- -
NB5	- -	- -	- -	0.55	- -
NB6	- -	- -	- -	0.82	- -
DT1	0.88	- -	- -	-0.67	0.87
DT2	1.05	- -	- -	-0.80	1.03
DT3	0.79	- -	- -	-0.60	0.77
DT4	1.01	- -	- -	-0.76	0.99
DT5	0.80	- -	- -	-0.61	0.79
DT6	0.82	- -	- -	-0.62	0.80
DT8	0.89	- -	- -	-0.67	0.87
DT9	0.69	- -	- -	-0.52	0.67
DUY1	- -	0.92	- -	-0.71	0.92
DUY2	- -	1.03	- -	-0.79	1.02
DUY3	- -	0.93	- -	-0.71	0.92
DUY4	- -	-0.67	- -	0.52	-0.67
DUY5	- -	0.78	- -	-0.60	0.78
BSR1	- -	- -	1.00	0.74	-0.96
BSR2	- -	- -	0.74	0.55	-0.71
BSR3	- -	- -	0.55	0.41	-0.53
BSR5	- -	- -	0.58	0.43	-0.56
BSR6	- -	- -	0.94	0.69	-0.90
BSR7	- -	- -	0.91	0.68	-0.88
BSR8	- -	- -	0.91	0.68	-0.88

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	- -	- -	- -	- -	- -
DyB2	- -	- -	- -	- -	- -

DyB3	- -	- -	- -	- -	- -
DyB4	- -	- -	- -	- -	- -
DyB5	- -	- -	- -	- -	- -
DyB6	- -	- -	- -	- -	- -
DvB1	- -	- -	- -	- -	- -
DvB2	- -	- -	- -	- -	- -
DvB3	- -	- -	- -	- -	- -
DvB4	- -	- -	- -	- -	- -
DvB5	- -	- -	- -	- -	- -
DvB6	- -	- -	- -	- -	- -
NB1	- -	- -	- -	- -	- -
NB2	- -	- -	- -	- -	- -
NB3	- -	- -	- -	- -	- -
NB5	- -	- -	- -	- -	- -
NB6	- -	- -	- -	- -	- -
DT1	- -	- -	- -	-0.67	0.87
DT2	- -	- -	- -	-0.80	1.03
DT3	- -	- -	- -	-0.60	0.77
DT4	- -	- -	- -	-0.76	0.99
DT5	- -	- -	- -	-0.61	0.79
DT6	- -	- -	- -	-0.62	0.80
DT8	- -	- -	- -	-0.67	0.87
DT9	- -	- -	- -	-0.52	0.67
DUY1	- -	- -	- -	-0.71	0.92
DUY2	- -	- -	- -	-0.79	1.02
DUY3	- -	- -	- -	-0.71	0.92
DUY4	- -	- -	- -	0.52	-0.67
DUY5	- -	- -	- -	-0.60	0.78
BSR1	- -	- -	- -	0.74	-0.96
BSR2	- -	- -	- -	0.55	-0.71
BSR3	- -	- -	- -	0.41	-0.53
BSR5	- -	- -	- -	0.43	-0.56
BSR6	- -	- -	- -	0.69	-0.90
BSR7	- -	- -	- -	0.68	-0.88
BSR8	- -	- -	- -	0.68	-0.88

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	duygtuk	**duyarsiz**	**kisiselb**	**Baglilik**	**Tukenme**
DyB1	- -	- -	- -	- -	- -
DyB2	- -	- -	- -	- -	- -
DyB3	- -	- -	- -	- -	- -
DyB4	- -	- -	- -	- -	- -
DyB5	- -	- -	- -	- -	- -
DyB6	- -	- -	- -	- -	- -
DvB1	- -	- -	- -	- -	- -
DvB2	- -	- -	- -	- -	- -
DvB3	- -	- -	- -	- -	- -
DvB4	- -	- -	- -	- -	- -
DvB5	- -	- -	- -	- -	- -
DvB6	- -	- -	- -	- -	- -
NB1	- -	- -	- -	- -	- -
NB2	- -	- -	- -	- -	- -
NB3	- -	- -	- -	- -	- -
NB5	- -	- -	- -	- -	- -
NB6	- -	- -	- -	- -	- -
DT1	- -	- -	- -	-0.67	0.87
DT2	- -	- -	- -	-0.80	1.03
DT3	- -	- -	- -	-0.60	0.77

DT4	- -	- -	- -	-0.76	0.99
DT5	- -	- -	- -	-0.61	0.79
DT6	- -	- -	- -	-0.62	0.80
DT8	- -	- -	- -	-0.67	0.87
DT9	- -	- -	- -	-0.52	0.67
DUY1	- -	- -	- -	-0.71	0.92
DUY2	- -	- -	- -	-0.79	1.02
DUY3	- -	- -	- -	-0.71	0.92
DUY4	- -	- -	- -	0.52	-0.67
DUY5	- -	- -	- -	-0.60	0.78
BSR1	- -	- -	- -	0.74	-0.96
BSR2	- -	- -	- -	0.55	-0.71
BSR3	- -	- -	- -	0.41	-0.53
BSR5	- -	- -	- -	0.43	-0.56
BSR6	- -	- -	- -	0.69	-0.90
BSR7	- -	- -	- -	0.68	-0.88
BSR8	- -	- -	- -	0.68	-0.88

Standardized Total Effects of KSI on Y

	Kultur
DyB1	1.04
DyB2	1.02
DyB3	0.80
DyB4	0.87
DyB5	0.90
DyB6	0.90
DvB1	0.83
DvB2	0.60
DvB3	-0.93
DvB4	0.96
DvB5	0.97
DvB6	1.01
NB1	0.97
NB2	0.76
NB3	0.37
NB5	0.54
NB6	0.81
DT1	-0.85
DT2	-1.01
DT3	-0.76
DT4	-0.97
DT5	-0.77
DT6	-0.79
DT8	-0.86
DT9	-0.66
DUY1	-0.90
DUY2	-1.00
DUY3	-0.91
DUY4	0.66
DUY5	-0.76
BSR1	0.95
BSR2	0.70
BSR3	0.52
BSR5	0.55
BSR6	0.88
BSR7	0.87
BSR8	0.86

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	Kultur
DyB1	1.04
DyB2	1.02
DyB3	0.80
DyB4	0.87
DyB5	0.90
DyB6	0.90
DvB1	0.83
DvB2	0.60
DvB3	-0.93
DvB4	0.96
DvB5	0.97
DvB6	1.01
NB1	0.97
NB2	0.76
NB3	0.37
NB5	0.54
NB6	0.81
DT1	-0.85
DT2	-1.01
DT3	-0.76
DT4	-0.97
DT5	-0.77
DT6	-0.79
DT8	-0.86
DT9	-0.66
DUY1	-0.90
DUY2	-1.00
DUY3	-0.91
DUY4	0.66
DUY5	-0.76
BSR1	0.95
BSR2	0.70
BSR3	0.52
BSR5	0.55
BSR6	0.88
BSR7	0.87
BSR8	0.86

LISREL Estimates (Weighted Least Squares)

Measurement Equations

DyB1 = 1.06*Baglilik, Errorvar.= -0.11 , R^2 = 1.11
(0.056)
-2.03

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DyB2 = 1.03*Baglilik, Errorvar.= -0.065 , R^2 = 1.06
(0.012) (0.057)
87.00 -1.14

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DyB3 = 0.81*Baglilik, Errorvar.= 0.35 , R^2 = 0.65
(0.020) (0.062)
40.19 5.61

DyB4 = 0.88*Baglilik, Errorvar.= 0.23 , R^2 = 0.77
(0.018) (0.062)
48.00 3.65

DyB5 = 0.91*Baglilik, Errorvar.= 0.17 , R^2 = 0.83
(0.016) (0.059)
57.98 2.89

DyB6 = 0.92*Baglilik, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.84
(0.015) (0.059)
61.11 2.77

DvB1 = 0.84*Baglilik, Errorvar.= 0.29 , R^2 = 0.71
(0.020) (0.061)
42.93 4.69

DvB2 = 0.61*Baglilik, Errorvar.= 0.63 , R^2 = 0.37
(0.024) (0.060)
25.13 10.41

DvB3 = - 0.94*Baglilik, Errorvar.= 0.12 , R^2 = 0.88
(0.018) (0.062)
-51.28 1.87

DvB4 = 0.97*Baglilik, Errorvar.= 0.051 , R^2 = 0.95
(0.017) (0.061)
57.58 0.83

DvB5 = 0.98*Baglilik, Errorvar.= 0.038 , R^2 = 0.96
(0.012) (0.056)
78.94 0.68

DvB6 = 1.02*Baglilik, Errorvar.= -0.038 , R^2 = 1.04
(0.012) (0.056)
88.48 -0.67

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

NB1 = 0.98*Baglilik, Errorvar.= 0.035 , R^2 = 0.97
(0.012) (0.057)
80.60 0.61

NB2 = 0.77*Baglilik, Errorvar.= 0.41 , R^2 = 0.59
(0.023) (0.063)
33.91 6.55

NB3 = 0.37*Baglilik, Errorvar.= 0.86 , R^2 = 0.14
(0.027) (0.057)
13.53 15.21

NB5 = 0.55*Baglilik, Errorvar.= 0.70 , R^2 = 0.30
(0.024) (0.058)
23.17 12.04

NB6 = 0.82*Baglilik, Errorvar.= 0.33 , R^2 = 0.67
(0.020) (0.062)
39.85 5.39

DT1 = 0.88*duygtuk, Errorvar.= 0.22 , R^2 = 0.78
(0.060)
3.64

DT2 = 1.05*duygtuk, Errorvar.= -0.11 , R^2 = 1.11
(0.021) (0.058)
49.11 -1.87

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DT3 = 0.79*duygtuk, Errorvar.= 0.37 , R^2 = 0.63
(0.020) (0.060)
38.64 6.26

DT4 = 1.01*duygtuk, Errorvar.= -0.015 , R^2 = 1.02
(0.023) (0.061)
43.87 -0.25

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DT5 = 0.80*duygtuk, Errorvar.= 0.35 , R^2 = 0.65
(0.024) (0.063)
33.76 5.63

DT6 = 0.82*duygtuk, Errorvar.= 0.33 , R^2 = 0.67
(0.024) (0.063)
34.02 5.27

DT8 = 0.89*duygtuk, Errorvar.= 0.21 , R^2 = 0.79
(0.026) (0.063)
34.06 3.37

DT9 = 0.69*duygtuk, Errorvar.= 0.53 , R^2 = 0.47
(0.026) (0.061)
26.45 8.62

DUY1 = 0.92*duyarsiz, Errorvar.= 0.14 , R^2 = 0.86
(0.061)
2.38

DUY2 = 1.03*duyarsiz, Errorvar.= -0.055 , R^2 = 1.05
(0.022) (0.061)
47.46 -0.90

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DUY3 = 0.93*duyarsiz, Errorvar.= 0.14 , R^2 = 0.86
(0.020) (0.061)
46.35 2.21

DUY4 = - 0.67*duyarsiz, Errorvar.= 0.55 , R^2 = 0.45
(0.025) (0.062)
-26.55 8.87

DUY5 = 0.78*duyarsiz, Errorvar.= 0.39 , R^2 = 0.61
(0.024) (0.063)
32.00 6.21

BSR1 = 1.00*kisiselb, Errorvar.= 0.0013, R^2 = 1.00
(0.060)
0.021

BSR2 = 0.74*kisiselb, Errorvar.= 0.45 , R^2 = 0.55
(0.024) (0.063)
30.78 7.15

BSR3 = 0.55*kisiselb, Errorvar.= 0.69 , R^2 = 0.31
(0.026) (0.060)
21.12 11.62

BSR5 = 0.58*kisiselb, Errorvar.= 0.66 , R^2 = 0.34
(0.025) (0.060)
22.98 11.08

BSR6 = 0.94*kisiselb, Errorvar.= 0.12 , R^2 = 0.88
(0.019) (0.059)
50.47 2.12

BSR7 = 0.91*kisiselb, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.84
(0.019) (0.059)
48.29 2.75

BSR8 = 0.91*kisiselb, Errorvar.= 0.16 , R^2 = 0.84
(0.019) (0.059)
47.58 2.77

GK1 = 0.99*Kultur, Errorvar.= 0.021 , R^2 = 0.98
(0.015) (0.060)
67.98 0.34

GK2 = - 0.035*Kultur, Errorvar.= 1.00 , R^2 = 0.0012
(0.029) (0.053)
-1.18 18.91

GK3 = 0.14*Kultur, Errorvar.= 0.98 , R^2 = 0.020
(0.029) (0.053)
4.84 18.36

GK4 = 0.95*Kultur, Errorvar.= 0.092 , R^2 = 0.91
(0.014) (0.059)
67.69 1.55

BK1 = 1.02*Kultur, Errorvar.= -0.048 , R^2 = 1.05
(0.013) (0.059)
76.86 -0.81

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

BK2 = 0.86*Kultur, Errorvar.= 0.27 , R^2 = 0.73
(0.019) (0.062)
44.25 4.28

BK3 = 0.82*Kultur, Errorvar.= 0.32 , R^2 = 0.68
(0.020) (0.062)
41.94 5.24

BK4 = 0.85*Kultur, Errorvar.= 0.28 , R^2 = 0.72
(0.020) (0.063)
42.97 4.48

DK1 = 1.03*Kultur, Errorvar.= -0.067 , R^2 = 1.07
(0.013) (0.059)
82.00 -1.14

W_A_R_N_I_N_G : Error variance is negative.

DK2 = 0.78*Kultur, Errorvar.= 0.40 , R^2 = 0.60
(0.020) (0.061)
38.44 6.44

DK3 = 0.70*Kultur, Errorvar.= 0.51 , R^2 = 0.49
(0.022) (0.061)
31.80 8.30

DK4 = 0.37*Kultur, Errorvar.= 0.86 , R^2 = 0.14
(0.027) (0.056)
14.11 15.23

HK1 = 0.84*Kultur, Errorvar.= 0.29 , R^2 = 0.71
(0.019) (0.062)
44.55 4.65

HK2 = 0.84*Kultur, Errorvar.= 0.29 , R^2 = 0.71
(0.019) (0.061)
45.37 4.67

HK4 = 0.67*Kultur, Errorvar.= 0.55 , R^2 = 0.45
(0.022) (0.061)
30.14 8.98

Structural Equations

duygtuk = 0.98*Tukenme, Errorvar.= 0.043 , R^2 = 0.96
(0.27) (0.014)
3.59 3.10

duyarsiz = 0.99*Tukenme, Errorvar.= 0.013 , R^2 = 0.99
(0.28) (0.016)
3.59 0.82

kisiselb = - 0.96*Tukenme, Errorvar.= 0.078 , R^2 = 0.92
(0.27) (0.017)
-3.57 4.49

Baglilik = 0.99*Kultur, Errorvar.= 0.023 , R^2 = 0.98
(0.0093) (0.0093)
106.85 2.49

Tukenme = - 0.77*Baglilik - 0.22*Kultur, Errorvar.= 0.017, R^2 = 0.98
(0.38) (0.27)

-2.05 -0.83

Covariance Matrix of Latent Variables

	duygtuk	duyarsiz	kisiselb	Baglilik	Tukenme	Kultur
duygtuk	1.00					
duyarsiz	0.97	1.00				
kisiselb	-0.94	-0.95	1.00			
Baglilik	-0.97	-0.98	0.95	1.00		
Tukenme	0.98	0.99	-0.96	-0.99	1.00	
Kultur	-0.96	-0.98	0.95	0.99	-0.98	1.00

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
DyB6	**kisiselb**	11.7	-0.54
NB5	**duyarsiz**	18.2	2.40
NB5	**Tukenme**	8.1	2.12
DT2	**Baglilik**	8.4	-0.85
DT2	**Tukenme**	8.0	1.07
DT3	**duyarsiz**	42.9	-1.86
DT3	**kisiselb**	28.7	0.86
DT3	**Baglilik**	48.4	1.72
DT3	**Tukenme**	50.5	-2.23
DUY4	**kisiselb**	13.2	-0.84
BSR8	**duygtuk**	8.4	0.46

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
DyB6	**DyB5**	30.0	0.16
DvB2	**DvB1**	23.5	0.15
NB1	**DvB1**	8.1	-0.06
NB2	**DvB1**	9.7	0.10
NB6	**NB5**	62.7	0.24
DT3	**NB3**	8.0	0.08
DT3	**DT1**	38.7	0.16
DT5	**DT3**	17.0	0.11

DT6	**DT5**	10.8	-0.10
DT9	**DT8**	10.7	0.11
DUY1	**DvB2**	8.7	-0.08
DUY1	**NB5**	16.1	0.10
DUY5	**DT3**	13.1	-0.10
DUY5	**DT6**	11.8	0.11
BSR2	**DvB5**	7.9	-0.06
BSR2	**DUY4**	8.5	-0.09
BSR3	**DyB4**	15.2	-0.11
BSR3	**DvB5**	11.4	-0.07
BSR3	**DvB6**	8.8	0.06
BSR3	**NB5**	12.6	-0.10
BSR3	**NB6**	9.6	0.10
BSR3	**DUY4**	21.9	-0.15
BSR5	**DyB6**	9.3	-0.07
BSR5	**DvB2**	7.9	-0.09
BSR5	**DUY5**	11.6	-0.11
BSR5	**BSR3**	20.9	0.15
BSR6	**DvB2**	8.7	-0.07
BSR6	**BSR5**	12.4	-0.08
BSR7	**BSR2**	8.7	-0.08
BSR8	**BSR2**	10.0	0.08
BSR8	**BSR7**	8.2	0.07
GK2	**DT6**	9.0	-0.10
GK2	**BSR6**	11.1	-0.09
GK3	**NB3**	33.0	0.22
GK3	**GK1**	11.1	0.10
BK2	**DT1**	13.0	0.09
BK2	**DT3**	9.5	-0.08
BK2	**BSR2**	10.5	0.10

BK3	**NB3**	11.8	-0.11
BK3	**DT3**	9.6	0.08
BK3	**GK3**	14.3	0.13
DK3	**DK2**	29.3	0.18
DK4	**DvB3**	8.4	0.09
DK4	**DUY4**	8.2	0.09
DK4	**BSR3**	15.0	0.13
DK4	**GK2**	25.8	-0.18
DK4	**GK4**	13.4	-0.09
DK4	**DK2**	20.8	-0.13
HK1	**DT9**	14.5	-0.11
HK1	**BSR8**	8.8	-0.07
HK2	**HK1**	19.3	0.13
HK4	**DvB2**	12.8	-0.11
HK4	**DT5**	16.4	0.12
HK4	**DT6**	13.7	0.11
HK4	**DK4**	27.6	0.16
HK4	**HK1**	8.8	-0.08

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Necdet SEZAL

Doğum Yeri: KAHRAMANMARAŞ

Doğum Tarihi: 18.03.1984

Öğrenim Bilgileri:

- Atılım Üniversitesi Türkçe İşletme Bölümü (2005-2006)
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümü (2006-2009)
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü Yüksek Lisans(2010-2013)
- Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora (2014-2019)

İş Deneyimi:

- Kahramanmaraş Aytemiz Petrol (2012-2013)
- Mersin Üniversitesi Öğretim Görevlisi (2016 Şubat-2017 Aralık)
- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Akseki Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi (2018 ve halen)

İletişim Bilgileri:

- Akseki Meslek Yüksek Okulu / Akseki / Antalya
- Telefon: 0546 477 77 46
- E-posta: necdetsezal@hotmail.com