

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadriye BAYRAM

**Enstitü Anabilim Dalı: İŞletme
Enstitü Bilim Dalı :İŞletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATIPOĞLU

TEMMUZ - 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

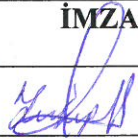


ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadriye BAYRAM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 18.07.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep NATIPDÖĞÜ	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Gülbeyir AKDUMAN	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kadriye BAYRAM

18.07.2019



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında emeği geçerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hatipoğlu'na, anket formunu sabırla yanıtlayan ve kıymetli zamanlarını ayıran tüm katılımcılara, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli eşime, emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, bu günlere ulaşmamı sağlayan, bana her zaman güvenen en büyük destekçilerim; canım anneme, babama ve kardeşime, ayrıca minicik kalplerinde barındırdıkları büyük neşe ve sevgiyle bana her zaman mutluluk aşıl原因an biricik evlatlarım Zeynep Duru ve Yiğit Erdem'e en içten teşekkürlerimle...

Kadriye BAYRAM

18.07.2019

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. Kültür Kavramı.....	3
1.2. Örgüt Kavramı.....	4
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı	5
1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	6
1.5. Örgüt Kültürünün Korunması ve Gelişimi	8
1.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları	9
1.7. Örgüt Kültürü Türleri	11
1.7.1. Baskın Kültür- Alt Kültür	12
1.7.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür	12
1.8. Örgüt Kültürü Unsurları	13
1.8.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	13
1.8.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları	15
1.9. Örgüt Kültürü Fonksiyonları	17
1.9.1. Temel fonksiyonlar	19
1.9.2. Dolaylı Fonksiyonlar.....	19
1.10. Örgüt Kültürü Oluşumu	20
1.11. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar	21
1.11.2. Schneider Modeli	23

1.11.3.	Schein Modeli	24
1.11.4.	Ouchi Z Teorisi Modeli.....	25
1.11.5.	Harrison ve Handy Modeli.....	28
1.11.6.	Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	30
1.11.7.	Parsons AGIL Modeli	32
1.11.8.	Miles ve Snow Modeli	33
1.11.9.	Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli	34
1.12.	Örgüt Kültürü Boyutları.....	36
1.12.1.	Destek ve Yakınlık.....	36
1.12.2.	Kimlik	36
1.12.3.	Çatışma.....	37
1.12.4.	Risk	37
1.12.5.	Sorumluluk ve Standartlar.....	37
1.13.	Örgüt Kültürü Değişimi	38
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....		41
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	41
2.2.	Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları	42
2.3.	Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	44
2.3.1.	Demografik (bireysel) Faktörler	44
2.3.2.	Örgütsel Faktörler	46
2.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler	51
2.4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	52
2.4.1.	Tutumsal Bağlılık.....	52
2.4.2.	Davranışsal Bağlılık	56
2.4.3.	Çok Boyutlu Bağlılık	57

2.5.	Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	57
2.5.1.	Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	57
2.5.2.	Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme.....	58
2.5.3.	Örgütsel Üyeliği Devam Ettirebilmek İçin Güçlü İstek Duyma.....	58
2.5.4.	Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	59
2.5.5.	İçselleştirme	59
2.6.	Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	59
2.6.1.	Mesleğe Bağlılık	59
2.6.2.	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	61
2.6.3.	İş Tatmini	62
2.6.4.	Sadakat	62
2.6.5.	İtaat.....	63
2.6.6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	64
2.6.7.	Yönetime Bağlılık	64
2.6.8.	İşe Bağlılık	65
2.7.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	65
2.7.1.	Performans	66
2.7.2.	Devamsızlık ve İşe Geç Kalma	66
2.7.3.	İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	66
BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK		68
3.1	Tükenmişlik Kavramı	68
3.2	Tükenmişliğin Belirtileri	69
3.2.1	Fiziksel Belirtiler.....	70
3.2.2	Psikolojik Belirtiler	70
3.2.3	Davranışsal Belirtiler	70

3.3	Tükenmişlikle İle İlgili Modeller	72
3.3.1	MaslachTükenmişlik Modeli	72
3.3.2	Cherniss Tükenmişlik Modeli	73
3.3.3	Pines Tükenmişlik Modeli	73
3.3.4	Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	74
3.3.5	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	75
3.3.6	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	75
3.3.7	Scott Meier Tükenmişlik Modeli	76
3.4	Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	77
3.4.1	Bireysel Faktörler.....	78
3.4.2	Örgütsel Faktörler	81
3.5.	Tükenmişlikle İlişkili Kavramlar	85
3.5.2.	Stres.....	86
3.5.3.	İş Tatmini	87
3.5.4.	Depresyon	87
3.6.	Tükenmişliğin Sonuçları	88
3.6.1.	Bireysel Sonuçlar	88
3.6.2.	Örgütsel Sonuçlar.....	88
3.6.3.	Ailevi Sonuçlar.....	89
3.7.	Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri	89
3.7.1.	Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları	89
3.7.2.	Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları	91
3.8.	Tükenmişliğin boyutları	93
3.8.1.	Duygusal Tükenme	94
3.8.2.	Duyarsızlaşma	94

3.8.3.	Kişisel Başarının Azalması	94
3.9.	Tükenmişliğin Evreleri	95
3.9.1.	Coşku Dönemi.....	95
3.9.2.	Durgunluk Dönemi	95
3.9.3.	Engellenme Dönemi.....	95
3.9.4.	İlgisizleşme Dönemi.....	95
BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ.....		96
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	96
4.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	96
4.3.	Araştırmanın Yöntemi ve Anket Formu.....	96
4.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	97
4.5.	Araştırmanın Kısıtları.....	98
4.6.	Araştırmanın Hipotezleri	99
4.7.	Bulgular ve Yorum	101
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME		125
KAYNAKÇA		129
EKLER.....		148
ÖZGEÇMİŞ.....		155

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Organizasyon Kültürünün Özelliklerine İlişkin Farklı Yaklaşımlara Genel Bakış.....	7
Tablo 2: Ouchi Modeli	28
Tablo 3: Tükenmişliğin belirtileri	71
Tablo 4: Özet bulgular tablosu	101
Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Betimsel Değerleri.....	107
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Betimsel Değerleri.....	108
Tablo 7: Tükenmişlik Ölçeği Betimleyici Değerleri.....	110
Tablo 8: Güvenilirlik Testi.....	112
Tablo 9: Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	113
Tablo 10: Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki	114
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki	116
Tablo 12: Normallik Testi	118
Tablo 13: Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	118
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	121
Tablo 15: Tükenmişliğin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	123

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlikle İlişkisi

Tezin Yazarı: Kadriye Bayram **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Hatipoğlu

Kabul Tarihi: 18.07.2019 **Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 147 (tez) + 8 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi **Bilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Hızla değişen ve gelişen teknoloji, çevre ve rekabet koşullarında çalışanların daha verimli olması, örgütlerin başarıyla devamlılıklarını sürdürebilmesi için; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik konuları işverenlerin ve iş görenlerin dikkatini çeken ve oldukça önemli olan konulardır. İş dünyasında oldukça önem arz eden bu konular çalışmamıza da ilham kaynağı olmuş ve araştırma konusu olarak ele alınmak istenmiştir.

Örgüt kültürü; organizasyonun geneline yayılmış tüm değerleri ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları bağlılığı ifade etmektedir. Tükenmişlik ise çalışanların içinde bulunduğu örgütte karşılaştığı problemlerin negatif geri bildirim şeklinde açıklanabilir. Tüm bu kavramlar iş gören performansı ve iş çıktısıyla birebir ilgili kavramlardır. Ayrıca bahsi geçen bu kavramlar günümüz rekabet koşullarının sertleşmesiyle daha da önemli hale gelmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Gittikçe önemi artan bu konular gerek özel sektör gerekse kamu çalışanları ve yöneticileri tarafından merak edilip araştırılmaktadır.

Yapılan çalışmada bahsi geçen konular hakkında literatür taraması yapılmış çalışanların ilgili konularda görüşlerini almak maksadıyla nicel veri toplama aracı olan anket yöntemi uygulanmış ve 390 adet sağlıklı veriye ulaşılmıştır. Toplanan veriler SPSS 22 (lisanslı son sürüm) programı ile analiz edilmiştir. Çalışmamızda örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlikle ilişkisi incelenmiş ayrıca bu kavramların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik

Title of the Thesis: Relationship of Organizational Culture With Organizational Commitment and Burnout	
Author: Kadriye Bayram	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Zeynep Hatipoğlu
Date: 18.07.2019	Nu. of pages: viii(pre text)+147(main body)+ 8(App.)
Department: Business Administration Subfield: Business Administration	
<p>Rapidly changing and developing technology, environment and competition conditions for employees to be more productive, organizations to continue their success with success; organizational culture, organizational commitment and burnout are important and important issues that attract the attention of employers and employees. These issues, which are very important in the business world, also inspired our study and we wanted to be considered as a research topic.</p> <p>Organization culture; refers to all values spread throughout the organization. Organizational commitment; employees' commitment to their organizations. Organizational burnout can be explained as negative feedback of the problems faced by the employees in the organization. All these concepts are directly related to working performance and output. In addition, these concepts became more important with the hardening of today's competitive conditions and have been the subject of many researches. These issues, which are becoming more and more important, are curiosity and researched by both private sector and public employees and managers. In this study, a survey method, which is a quantitative data collection tool, was used to get the opinions of the employees on the related subjects, which were searched in the literature about these subjects and 390 healthy data were obtained. The collected data were analyzed by SPSS 22 (licensed latest version). In our study, the relationship between organizational culture perception and organizational commitment and organizational burnout was examined and it was examined whether these concepts differed according to demographic variables.</p>	
Key Words: Organization, Organizational Culture, Organizational Commitment, Burnout	

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında örgütler ayakta kalabilmek için mücadele vermektedir. Bu noktada örgütü ayakta tutabilecek temel yapı taşları hiç şüphesiz ki örgüt çalışanlarıdır. Bu yüzden, kurum kültürünü sağlam tutan, iş görenlere değer veren, çalışanların örgütüne olan bağlılığını artıran, tükenmişlik düzeylerini minimize eden örgütler rakip firmalar karşısında önemli ölçüde öne çıkmaktadırlar.

İlgili yazın içeriğinde bahsedilen ana kavramlarımıza kısaca değinecek olursak; Örgüt kültürü; örgütü anlatan davranış, tutum ve paylaşılan değerlerin tümüdür. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgütten ayrılma niyetinin düşük olması ve örgütte kalma isteğidir. Diğer kavram tükenmişlik ise yaşanan stres birikimi neticesinde kişinin iş ve sosyal hayatını olumsuz yönde etkileyen sağlık sorunlarına neden olabilen bir sendromdur.

Kültür bir toplumun devamını sağlayan değerler bütünü olmakla birlikte iş dünyasında da oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından iyi bilinmeli ve benimsenmelidir. Örgüt değerlerine, kültürüne bağlı olan çalışanın örgüte olan bağlılığı da o düzeyde artmakta, buda günümüz iş dünyasının kronik problemlerinden olan, iş çıktısını ve şirket başarısını önemli düzeyde etkileyen örgütsel tükenmişliğin olma ihtimalini de azaltmaktadır. Çalışmamız sonuçları da bu durumun ispatı niteliğindedir.

Örgütün kültürünü tanıyan benimseyen, örgüte güçlü bağlılık duyan, moral ve motivasyonu yüksek olan, tükenmişlik yaşamayan iş görenlerle çalışmak tüm örgüt liderlerinin ve kurucularının arzusudur. Fakat ne yazık ki bunu başarabilen şirketlerin sayısı oldukça azdır. Örgüt kültürünün benimsenmesi, örgüte bağlılığın yüksek olması ve tükenmişliğin olmaması ya da asgari düzeyde olması örgüt menfaatinedir. Bu durum kişinin sosyal ve aile yaşamından ülke menfaatine kadar uzanmaktadır. İş hayatında mutlu olan birey ailesine ve çevresine karşı da olumlu tutumlar sergilemektedir. Mutsuz bireyler mutsuz ve sorunlu toplumları oluşturur. Özellikle ebeveynlik rolü de olan çalışanların çocuklarına sunacağı mutlu bir aile ortamı

gelecekte mutlu, çözüm odaklı, okul ve iş hayatında başarılı çocuklar yetişmesini sağlayacak ve bu durum toplum ve ülke adına menfaat sağlayacaktır.

İlgili yazında; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarını tanımak, aralarındaki neden sonuç ilişkisini incelemek, bu kavramların varlığında ve yokluğunda örgütleri ve çalışanları neler beklediğini belirtmek, ilgili kavramların örgütler ve çalışanlar için önemini vurgulamak ve kavramlar hakkında farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Tüm bu bilgiler sayısal verilerle desteklenmiştir.

Çalışmamızda yerli ve yabancı akademik çalışmalar ve uzman görüşleri titizlikle irdelenmiş literatür çalışması oluşturulmuştur. İlk bölümde örgüt kültürü ele alınmış örgüt kültürünün tanımı, özellikleri, korunması ve gelişimi, ilgili modeller, önemi, yararları, çeşitleri, fonksiyonları ve örgüt kültürünü oluşturan unsurlara yer verilmiştir.

İkinci bölüm de ise örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılarıyla açıklanmış, örgütsel bağlılığın önemi, yararları, göstergeleri, sonuçları, benzer kavramlarla ilişkisi ve bağlılığa etki eden faktörler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümü ise; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin belirtileri, sebebi, sonucu, evreleri, tükenmişliğe etki eden faktörler, ilgili modeller ve tükenmişlikle baş etme yöntemleri oluşturmaktadır.

Dördüncü ve son bölüm de ise yapılan araştırmanın amacı, önemi evren ve örnekleme, yöntemi, kısıtlılıkları, kullanılan ölçekler, hipotezler ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanmış ve benzer teşkil edecek çalışmalara öneriler geliştirilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı dilimize Latince'den gelmiş olup uygarlık, eğitim, sanat, üretim, ekin sürmek sözcüklerini kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Latince'de ise orijinal karşılığı bakmak, yetiştirmek şeklindedir. (Tutar, 2017: 10).

Kültür, bir grubun belli bir süre boyunca öğrendiği şeydir, çünkü o grup hayatta kalma problemlerini çözer, çevre ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenmiştir. Böyle bir öğrenme aynı zamanda bilişsel duygu ve davranış sürecidir. Antropolojik bir görüş olarak kültür; grubun paylaştığı dil, düşünce, duygu, tutum, algı, davranış ve değerlerin nedensel belirleyicisidir (Schein, 1990: 113).

Hofstede'e göre kültür öğrenilen bir olgudur. Bir insanı başka bir insandan ayıran aileden başlayarak okul, arkadaş ve iş ortamı gibi sosyal çevrelerde devam ettirilen deneyimler bütünüdür (Aktaran: Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221).

Kültür, örgütsel davranışı etkileyen bir norm, değer, inanç ve tutum modelidir (Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011: 1561). Kültür insan topluluklarının olduğu her yerde var olan bir kavramdır. Nesilden nesile aktarılan çoğu zaman sorgulanmadan süregelen bir dizi hareketler ve olgular bütünüdür. Bir topluluğu diğer topluluktan ayıran yaşam tarzları ve davranış şekilleridir. Kimi zaman maddi kimi zaman manevi defalarca tecrübe edilmiş en büyük mirastır. Kültür insanlığa ışık tutar yol gösterir.

Kültür; toplum, örgüt ya da grup için yönlendirme sistemi; paylaşılan tüm geleneksel eylemler, zihin-setleri ve inançlar toplamı, ortak değerler ve normlar olarak da tanımlanabilir. İnsanlar, kültür sayesinde belirli durumlarda nasıl davranacaklarını sürekli yorumlamak ve düşünmek zorunda değildir. Kültür davranışın kaynağını oluşturur ve insanın tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler (Terzi, 2016: 2-3).

Kültür toplumları sınıflandırır ayırıştırır ve onları tanıtır kılar. Kültür insanları bir arada tutmaya yarar. İnsanlar kültürlerine sahip çıktıkça aralarında kopmaz bağları olacak insanların ve medeniyetlerin gelişmesi ve devamı sağlanmış olacaktır.

Globalleşen dünyada kültürlerin etkileşimi, alışverişi, değişimi, gelişimi, yayılımı kimi zaman da asimilasyonu, yozlaşması ve yok olması kaçınılmazdır.

1.2. Örgüt Kavramı

Örgüt; ortak amaçlar için kişi veya kurumların bir araya gelmesiyle oluşan birlik (tdk.gov.tr, 16.05.2019).

Örgüt, belli faaliyetleri yürütmek amacıyla oluşturulmuş işbirliği sistemleridir. Örgütler hem bir yapıyı hem de bir işleyiş düzenini ifade eder. Örgütsel kaynakların koordinasyonu ile ortaya çıkan yapıya örgüt denmektedir. Bir örgüt farklı unsurlardan meydana gelir. Bu unsurlar: fiziksel, mali ve insan unsurlarıdır. Bir örgütün insan dışı unsurları, faaliyetleri için kullandığı tüm kaynakları içine alır. Tüm teknikler, süreçler, yöntemler bu çerçevede değerlendirilir. Örgütün tüm maddi varlıkları, faaliyet unsurları olarak işlem görür (Tutar, 2017: 189).

Yunanca da organon (organ) kelimesinden türetilmiş olan organizasyon kelimesi iş birliği düzeneği anlamındadır. Fransızca 'organizasyon' kelimesinin Türkçe deki karşılığıdır. Örgütler; kültür ve alt kültürler şeklinde, içinde bireyleri barındıran küçük toplulardan oluşurlar (Nişancı, 2012: 1282).

Örgüt üyeleri amaçlara ulaşabilmek için birlikte hareket etmeli ve işbirliği içinde davranmalıdırlar. İyi organize olmuş bir örgütteki her birey görevini ne olduğunu, nasıl davranacağı bilir. Örgüt üyeleri her türlü kaynakları kullanarak örgütü hedefine ulaştırmaya çalışır. Her şey uyum içinde hareket ettiği için örgüt başarılı olur ve yaşamaya devam eder. Özellikle, her şeyin inanılmaz bir hızla değiştiği çağımızda insanlar örgütlerinin devamını sağlamak için daha çok gayret göstermelidir (Kırca, 2015: 64).

Örgütler sosyal nedenlerle kurulacağı gibi maddi nedenlerle ya da yapılan işten daha fazlasını yapabilmek için kurulabilir. Örgütlerin kurulmasında birçok neden mümkün olmaktadır. Örgütler uluslar arası çapta olabileceği gibi (örn;nato,wto..gibi) birkaç kişiden oluşan, küçük çaplı bir organizasyon şeklinde de olabilir.

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Schein (1990) örgüt kültürünü bir grubun icat ettiği temel varsayımların kalıbı olarak tanımlamıştır. Kim ve arkadaşları, (2004) organizasyon kültürünü organizasyon üyelerinin ortak değerleri ve normları olarak tanımladılar. Örgüt kültürü ayrıca bir kuruluşun çevre ile başa çıkarken ve dış sorunlarını çözerken öğrendiği paylaşılan temel varsayımlar olarak tanımlanır. Armstrong (2006)' a göre ise tanımlanmış örgütsel veya kurum kültürü; değerlerin, normların düzenini, dile getirilmeyen inanç, tutum ve varsayımlar ile kurumlardaki insanların davranış biçimlerini ve işlerin nasıl yapıldığını şekillendirir. Cerovic ve ark (2011)'na göre ise; kurum kültürü, bir şirketteki çoğu çalışan tarafından paylaşılan inanç, beklenti, norm ve değerlerin toplamıdır (Aktaran: Yeşil ve Kaya, 2013: 429).

Deshpande ve Webster (1989) 100 den fazla organizasyon yapısını incelediler. Örgüt kültürünün davranış bilimleri, sosyoloji ve antropolojiyle yakından ilişkisi olduğunu gördüler ve örgüt kültürünü; bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içi davranış normlarını belirlemelerine yardımcı olan örgütsel değerler ve inançları kalıbı olarak tanımladılar (Deshpande ve diğerleri, 1993: 24).

Robbins'in "*Örgüt kültürünün tanımını yapamam, ama gördüğüm zaman o olduğunu anlarım*" sözü, kültür kavramının ortak bir tanımının olmamasının göstergelerinden biridir (Aktaran: Çetin ve Topaloğlu, 2018: 459).

Kurum kültürü; organizasyonların parçaları arasında ki birlikteliği ve tutarlılığı sağlayan 'tutkal' olarak tanımlanır. Çok uluslu şirketler,iştiraklerininkoordinasyonu ve entegrasyonu teşvik etmek ve kontrolünü sağlamak için kurum kültürünü giderek daha da geliştirdiler.Schwartz ve Davis (1981) e göre farklı ortamlar farklı stratejiler gerektirir ve kurum kültürünün bu stratejilere uyması gerekir (Schneider, 1988: 231,232).

Campbell' e (2004) göre örgüt kültürü, bireylerin çalışabilmesi için gerekli olan uyumun sağlanabilmesi yönünde iş görenlerin davranışlarını şekillendiren, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda belirli hedeflere yönelten değerler bütünüdür. Cameron

ve Quinn (2006) ise örgüt kültürünün değerler, inançlar ve varsayımlar gibi olgularının örgüt içinde üyelerce paylaşımının önemli olduğunu vurgulamıştır (Aktaran: Çetin ve Topaloğlu, 2018: 459).

Örgüt kültürü görünürlük ve değişime olan dirençleri açısından iki ayrı düzeye sahiptir. Daha derin ve daha az görünür düzeyde kültür, bir grup içindeki kişiler tarafından paylaşılan ve zaman içinde grup üyeleri değiştiğinde bile devam etmeye eğilimli olan değerlerle ilgilidir. Daha görünür bir düzeyde ise kültür, eski çalışanların yeni gelenleri benimsemeleri için otomatik olarak teşvik ettikleri örgütsel davranış kalıplarını veya stillerini temsil etmektedir. Kültürün her düzeyi, bir diğerini etkilemeye karşı doğal bir eğilime sahiptir. Bu belki de en çok, bir grubun davranışını etkileyen paylaşılan değerler söz konusu olduğunda görünür olmaktadır (Doğan, 2013: 8).

1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri incelendiğinde ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Erkmen, 2010: 17-18; Unutkan, 1995: 40-41; Seymen, 2008: 38-39-40; Vural ve Coşkun, 2007: 18-19) :

- Kültür çevreyle baş etmede kullanılan bir kılavuz niteliğindedir. Örgüt içi ilişkileri tanzim eder. Davranış ve değerlerin nasıl olması gerektiğine dair bilgi verir. Krizler karşısında bireylere çözüm önerileri sunar. Organizasyondaki ödül dağılımını bilir kılar.
- Örgüt kültürü, örgütteki öğrenilmiş ya da bilahare edinilen davranışlar topluluğudur. Kişi örgüte katıldıktan sonra örgüt hakkında gözlem yapar, bilgi edinir ve zaman içinde o örgütün kültürüne uyum sağlar ve o kültürü benimser.
- Örgüt kültürü tüm üyeler tarafından paylaşılır. Bir grup tarafından öğrenilen, paylaşılan ve kabul gören davranışlar o örgütün kültürünü oluşturur.

- Örgüt kültürü değişebilen bir yapıya sahiptir. Değişimin gereklerini algılayabilen örgütler ayakta kalabilir hiçbir değişim gösteremeyen kültürler yok olma tehlikesiyle karşılaşır.
- İnsanların psikolojik, sosyal ya da biyolojik açıdan bir örgüte girme isteği var olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü kişilere; kimlik, kişilik, aidiyet duygusu, sosyal ilişkiler gibi olumlu çıktılar kazandırır.

Belirli bir grubun veya örgütün kültürünü analiz etmede bu üç maddeye bakmak gerekir; gözlemlenebilir unsurlar, değerler ve temel varsayımlar. Kişi bir kuruma girdiğinde, örgüt unsurlarını gözlemler ve hisseder. Fiziksel düzen, kıyafetler, insanların birbirine hitap etme şekli, mekanın kokusu, hissi ve örgütün diğer fenomenleri olan şirkete ait kayıtlar, ürünler, kalıcı arşiv tezahürleri, yıllık raporlar gibi olgular kültürün kendini gösterdiği temel özelliklerdir (Schein, 1990: 114).

Tablo 1
Organizasyon Kültürünün Özelliklerine İlişkin Farklı Yaklaşımlara Genel Bakış

Yazarlar	Organizasyon Kültürü Özellikleri
Hosftede ve diğ. 1990; Rashid ve diğ. 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bütünsel. • Zamanla oluşur. • Antropolojik kavramlarla ilgili. • Sosyal olarak yapılandırılmış. • Yumuşak. • Değiştirilmesi Zor.
Pettigrew 1979	<ul style="list-style-type: none"> • Antropolojik kavramlarla ilgili. • Bireylerce kabul edilen içeriği belirgin kavramlardır. • Formlar, terimler, kategoriler ve görüntüler sistemidir.
Alvesson 1987, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm hiyerarşik seviyelerde ortaya çıkar ve gelişir • Geniş tabanlı bir tarih üzerine kurulmuş. • Ortak düşünceler, anlayışlar, değerler, normlar ve sembollerle üyeler etkilenir.
Schein 1990, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Herkes tarafından ortak olarak oluşturulur ve paylaşılır. • Paylaşılan asıl öge temel varsayımlardır. • Yeni üyelere olması gereken davranış şekli ve organizasyon sistematigi öğretilir.

	<ul style="list-style-type: none">• Paylaşılan öğrenmeler bütünüdür.
Smircich 1985	<ul style="list-style-type: none">• Çeşitli derecelerde paylaşılan anlam sistemleridir.

Kaynak: (Hammal, 2006: 15)

1.5. Örgüt Kültürünün Korunması ve Gelişimi

Örgütsel kültürün temelleri atılmaya başlandıktan sonra onu korumak ve geliştirmek için yöneticiler, kurucular ve akabinde diğer örgüt üyeleri bazı uygulamalar yaparlar. Örneğin kurumsal aidiyet duygusunun geliştirilmesi, örgüt içinde neyin kabul edilebilir olup neyin olmadığı bilincinin yerleştirilmesi, tören ve kutlamalar, ödül ceza sistemi, personel eğitimleri, terfi gibi bazı insan kaynakları tatbikleri örgüt kültürünün korunmasında ve gelişmesinde uygulanan faaliyetlerdir.

Grubun kararlılığı, grubun var olduğu sürenin uzunluğu, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğu, öğrenmenin mekanizmaları (olumlu pekiştirme veya kaçınma koşullandırma), ve grubun kurucuları ve liderleri tarafından yapılan varsayımlarla kültür güçlenir ve iç tutarlılığının derecesi artar (Schein, 1990: 113).

Örgüt kültürünü geliştirmek için en önemli uygulamalardan biri de örgüt üyelerinin alınan kararlara, yapılan işlere katılımını sağlamaktır. Kişilerin katılımı onlara değer verildiği hissini oluşturur ve sorumluluk duygusu kazandırır. Örgütte kendi kültürüne katkı sağlamış olur ve kendini geliştirir.

Yöneticiler örgüt kültürünü kalıcı değerler sistemi olarak oluşturmalı bilinçli bir şekilde korumalı ve yönetmelidirler. Kültürel değerlerin korunması için kahramanlar ve efsaneler oluşturmalı motivasyon sağlanmalı, ekip ruhu yaratılmalıdır. Örgüt kültürünün aktarılması ve devamlılığı için içerisinde değerleri ve kültürü barındıran törenler düzenlenmelidir.

Örgüt üyeleri ortak varsayımlarda bulunmayı öğrendiğinde, ortaya çıkan otomatik algılama, düşünme, hissetme ve davranma, üyelerde rahatlık ve istikrar sağlar bu da örgütün gelişimi ve korunması için önemlidir. Tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise üyeler kaygılı davranır. Kaygı; grup çevresinde meydana gelen

olayları anlamama veya tahmin edememe sonucundan kaynaklanmaktadır ve paylaşılan öğrenme ile azalır. Kültürün gücü ve dayanıklılığı kaygı azaltma ile arttırılabilir (Schein, 1990: 113).

Örgüt kültürünü geliştirmenin bir diğer yolu da örgütün bir tarihe sahip olması ayrıca hikayeler, efsaneler, adetler ve kahramanlarla üyelere, örgütün bir geçmişe sahip olduğu duygusunun yerleştirilmesidir. Böylelikle üyeler ortak değerlerde birleşir. Ve üyeler olayların çözümünde geçmişi referans alarak çözüm üretirler. Örgüt geçmişindeki ödül ve cezalar da üyelerin davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar.

Örgüt kurucuları ve liderler yeni üyelerin seçiminde kuruluşun amaçlarına ve değerlerine uygun kişileri istihdam etmeyi tercih ederler. Bu şekilde yeni katılan üyelerin örgütte kalma istekleri ve duygusal bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Guo, 2018:431). Ayrıca, örgüte yeni alınan bireylerin etkili bir eğitimden geçirilerek oryantasyonunun sağlanması ve kişinin örgüte uyum göstermesi bununla birlikte kendinden sonra gelecek üyelere örgüt kültürünü aktarması kültürün devam ve sürekliliğini sağlayacaktır.

1.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları

Örgütlerde çalışan insanlar ekonomik nedenlerden çevrelerindeki teknolojik ve sosyal değişikliklerden dolayı birçok belirsizlikler yaşarlar. Hızla gelişen pazarda rekabet edebilmek için kuruluşlardaki kişilerin farklı müşteri tipleri ve yeni rakiplerle mücadele etmesi gerekir. Bu yüzden organizasyonda gerekli olan etkin değişikliklerin yapılması gerekir. Değişen dinamik çevreyle birlikte değerler, yöntemler, geleneklerde değişmekte ve gelişmektedir. Organizasyonlardaki tekrarlayan problemlerle ve belirsizliklerin tümüyle başa çıkabilmek için kültürlerin birbiriyle etkileşimi gerekir örgüt üyelerinde güçlü ideolojiler oluşturulması ve diğer örgütlerle güçlü iletişim kurulabilmesi için örgüt kültürü oldukça önemlidir (Erkmen, 1997: 160).

Rekabet ortamının giderek artması, teknolojinin gelişimi ve yaygınlaşmasıyla global pazarın doğması, ürüne ve hizmete ulaşımın artık daha kolay olmasıyla birlikte şirketler ayakta kalabilme savaşı vermektedirler. Bu noktada şirketlerin başarılı olabilmesi ve diğer işletmelerden farklı olabilmesi için örgüt kültürü daha önemli bir hale gelmiştir.

Örgüt kültürü, bireylerin ortak sahip olduğu gizli varsayımlar, inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Bu gibi paylaşılan değerler iletişim ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturur ve çalışan davranışını iki ana işlevi ile etkiler: iç entegrasyon ve koordinasyon. Bu nedenle, kültür, bir örgütün üyeleri arasındaki inovasyon davranışını teşvik edebilir, çünkü inovasyonu örgütün temel bir değeri olarak kabul etmelerine ve buna bağlılıklarını teşvik etmelerine yardımcı olur (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2016: 32).

Örgüt kültürü üyelerin düşüncelerinde ve değerlerinde yer alması için önemli bir araçtır. Sürdürülebilirliği sağlamak için normlara, ritüellere ve inançlara ihtiyaç vardır. Şirket politikaları, alınan kararlar, faaliyetler ve verilmek istenen mesajlar için örgüt kültürü önemli bir mekanizmadır. Üyelerinin davranışını yönlendirmek ve dengelemek için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır, güçlü bir örgüt kültürü güvenilir bir pusula ve güçlü bir kol olarak rol oynar. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşumunda da önemlidir. Ayrıca örgüt kültürü kontrol mekanizması olarak da işler. Örgütün güçlü bir kültüre sahip olması; kuruluşlar arası entegrasyon ve örgütün dış değişikliklere kolay uyum sağlamasına yardımcı olur (Abdullah ve diğerleri, 2013: 142).

Örgüt kültürü; yöneticilerinin olmadığı ortamlarda kültürel devamlılık sayesinde örgütsel düzenin korunmasına katkı sağlar. Diğer taraftan, örgütsel kimliğin oluşmasının en önemli aracıdır. Örgüt hakkında değerlendirmeler örgüt kültürüne göre yapılır. İtibar ve izlenim örgüt kültürüne göre oluşur. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranış standartlarını, normlarını ve değerlerini şekillendirerek örgütte birlik ruhunun oluşmasına katkı sağlar. Bu durum, örgütsel hedefler konusunda insanların kararlı ve tutarlı olmalarına yardım eder (Tutar, 2017: 220).

Kültür organizasyon üyelerinin davranışlarını etkilediği için üyelerin performansını da doğrudan etkiler. Ayrıca Farklı kültür türlerinin performans üzerinde farklı etkileri vardır (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2016:34).

Örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün güçlü olup olmadığıyla doğru orantılıdır. Bir örgütte kültür ne kadar güçlü ise örgüt o derece güçlü ve başarılıdır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde bireyler nerde ne yapılması ve nasıl davranılması gerektiğini bilir ve örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine ulaşması zayıf kültüre sahip örgütlere göre daha muhtemeldir. Güçlü kültüre sahip işletmelerde örgütün başarısı için olması gereken kriz yönetimi, çevreye uyum gösterme, örgüt üyelerinde gözlemlenen tutarlı ve kararlı davranışlar, ekip ruhu oluşması ve sinerji yaratılması, örgütsel bağlılık, motivasyon, gibi yetenekler yüksektir.

Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde personelin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları sağlanmaktadır. Kişi örgüt içinde kendini değerli hisseder. Tam tersi durum olan örgüt kültürünün güçsüz olduğu işletmelerde ise üyeler arası yıpratıcı çatışma, informel gruplar arası dışlama ve kötü niyet algısı yüksektir. Bu durumda örgüt çalışanlarının örgüt içinde kendini nasıl hissettiği yaptığı işe yansır bütün bunlar örgüt kültürünün önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Örgüt kültürüne önem veren ve başarıyı yakalamak isteyen işletmeler tüm bunların bilincindedir, yönetim iş görene değer vermesi gerektiğini bilir ve yönetici liderliğinde örgüt kültürü bu çerçevede şekillenir.

Örgütün başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün temel yapı taşlarından olan kurumun imajı, iş görenin moral ve motivasyonu ve beraberinde üyelerin üretkenlikleri örgüt kültürünün güçlü olmasıyla muhtemeldir.

1.7. Örgüt Kültürü Türleri

Yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürü çeşitleri içerisinde üzerinde en çok durulan baskın kültür, alt kültür ve güçlü kültür ile zayıf kültürdür.

1.7.1. Baskın Kültür- Alt Kültür

Her örgütte baskın ve alt kültürler mevcuttur. Herhangi bir örgütün ya da topluluğun kültüründen bahsederken aslında baskın olan kültüründen bahsetmiş oluruz. Örgütteki tüm bireyler tarafından kabul gören, paylaşılan kısacası asıl olan kültür örgütün baskın kültürüdür. Örgütün nasıl bir kültüre sahip olduğuna bakacağımız zaman baskın olan kültüre bakarız. Merkezi birimler baskın kültür iken bir örgütte tek bir departmana ait olan kültür ise alt kültürdür. Mesela aynı şirketin insan kaynakları departmanı ile muhasebe departmanı kültürleri birbirinden farklı iki ayrı alt kültürdür. Ya da şirket içindeki arkadaşlık grupları birbirinden farklı alt kültürlere sahiptirler. Başka bir örnek ise bir bankanın X şubesi ile Y şubesi arasındaki kültür farklılıkları alt kültürü temsil eder (Erkmen, 2010: 16).

Bir örgütteki X departmanı diğer departmanlarla farklı bir kültüre sahipse bu dikey alt kültürdür. Belli konudaki uzmanlaşmış kişilerin oluşturduğu örgüt içindeki grup ise yatay alt kültürü ifade eder.

1.7.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür

Örgüt kültürünü örgütsel değerler oluşturur. Örgütsel değerlerin güçlü olması örgüt kültürünü de o derece güçlü kılar. Güçlü kültürlerde; kültürel değerler örgüt içindeki herkes tarafından paylaşılır, benimsenir, büyük bir uyum ve uzlaşısı söz konusudur. Güçlü kültürlerde; çalışanlar arasında güven duygusu yüksektir. Örgüt içi iletişim güçlüdür (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Robbins(1997)'e göre kültürün güçlü olması örgüt değer ve kurallarının tüm üyeler tarafından yoğun bir şekilde benimsenmesiyle oluşur. Güçlü kültürlerde bireyler değerleri kabul eder ve değerlere sıkıca bağlanırlar. Güçlü kültür üyelerin davranışlarında direkt etki eder. Güçlü kültüre sahip örgütlerde iş çıktısı ve üyeler arasındaki iletişimin yüksek olması sayesinde örgüt ayakta kalmayı başarır ve yöneticilere daha az iş düşer. Güçlü kültürlere Japon şirketleri ve mezhepler örnek gösterilebilir (Konuk, 2006: 40).

Zayıf kültür ise güçlü kültürün tam tersi bir yapıya sahiptir. Gerilime dayalı bir ortam vardır. İletişim zayıftır ve herkes birbirine kuşkuyla yaklaşır. Güven ortamı yoktur. İş devirleri yüksektir. Verim düşüktür. Çalışanlarda kaybetme korkusu hakimdir. Kültürel değerlerin benimsenme oranı düşük seviyededir. Güçlü değerler mevcut değildir. Örgüt hedefleriyle örgüt kültürü birbiriyle uyuşmaz. Ekip ruhu yoktur (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

1.8. Örgüt Kültürü Unsurları

Örgüt kültürü unsurları temel ve taşıyıcı olmak üzere iki türdür bu kavramları kendi içlerinde de ayırmak mümkündür. Normlar, değerler, inançlar, temel varsayımlar örgüt kültürünün temel unsurlarını oluştururken; tören, dil, kahramanlar, liderler, hikaye, masal, efsane, mitler, semboller ve ritüeller ise örgüt kültürünün taşıyıcı unsurlarını oluştururlar.

1.8.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

1.8.1.1. Normlar

Toplumsal davranış belirleyicileridir. İnsanların toplumdaki davranışlarında yol gösterici kurallardır. İnsanların sosyal yaşamdaki davranışlarını belirlerler. Genellikle yazılı değildir, fakat herkes normlara uyması gerektiğini bilir ve normlar çalışanlara bakıldığında rahatlıkla gözlemlenebilir. Normlar çalışanların giyim tarzını, konuşma şeklini, davranış biçimini ve örgütteki bireylerin davranış kurallarını belirler. Normlar; insanların sosyal ortamlardaki davranış tarzlarını belirler. İnsan ilişkilerini düzenler, çalışanlar arası iletişimin nasıl olması gerektiğine dair fikir verirler (Öztürk, 2015: 71).

1.8.1.2. Değerler

Örgüt içindeki bireyler örgütün değerleri sayesinde ortak tutum ve davranışlar geliştirirler. Değerler istikrarlıdır. Aileden, öğretmenden, kişinin yetiştiği ortamdan öğrendiği süregelen kalıplaşmış olgulardır. Değerler örgütün ahlaki yapısını oluşturur. Çalışanlar örgüt içinde neyi yapabilirim neyi yapamam sorusunun cevabını

örgütün değerlerine bakarak öğrenirler. Değerler, davranışları belirler ve çalışanları motive ederler (Türk, 2007: 18-19).

Kalite gerekliliklerine uyum sağlamak için örgüt değerlerinde meydana gelen değişiklikler de örgütsel kültür kapsamı dahilindedir (Belias ve diğerleri, 2016: 79).

1.8.1.3. İnançlar

İnanç, bireyin bir konu veya objeye olan idraki ve bilgilerinin süregelen bir organizasyonudur. İnanç, ifade edilen şeylerin anlamlarının toplamı, kişinin obje hakkında ki bilgisinin tamamıdır. Bireylerin inançlarındaki benzerliğin fazlalığı kadar o bireylerin oluşturduğu topluluğun inançları da o ölçüde yaygın ve güçlüdür. İnançlar bir toplumun devamlılığını sağlar. Aynı şekilde bir örgüt içindeki bireylerin inançları birbirine ne kadar benzer olursa, o örgütün inançları o derece güçlüdür ve inançlar örgütün ve kültürünün devamlılığını sağlar (Erkmen, 2010:50-51).

İnançlar sorgulanması hayli zor olan kanaatlerdir tartışmaya pek açık değildir. Değişmesi neredeyse imkansızdır. İnançların değişmesi insanlarda psikolojik rahatsızlıklar yaratır. İnsanlar aynı inançlara sahip diğer insanlarla birlikte olmaktan aynı ortamı paylaşmaktan büyük bir mutluluk ve haz duyarlar. Değerler toplumda daha çok görülür fakat inançlar daha güçlü ve daha katıdır. İnançlar tanımlayıcıdır, doğruyu ve yanlışını net çizgilerle ifade eder. İyiyi ve kötüyü ayırt eder. İnsanların davranış şekillerini ve hayata dair amaçlarını belirler. Örgüt içinde neye inanmalı neye inanmamalı sorusunun cevabıdır.

1.8.1.4. Temel Varsayımlar

Ott'a (1989) göre, '*varsayımlar, insanların davranış kalıplarını oluşturan ve farkında olup olmadıklarına bakılmaksızın gerçekten inandıkları ve duyumsadıklarıdır*'. Schein (1984) ise, varsayımların, genelde bilinçdışı olduğunu, ancak grup üyelerinin nasıl düşündüklerini, algıladıklarını ve duyumsadıklarını ortaya koyduğunu belirtmektedir (Aktaran: Seymen, 2008: 61).

Temel varsayımlar örgüt üyelerinin paylaştığı davranış ve değerlerin temelini oluşturan yönetim felsefesi konuları olan adalet, dürüstlük, merhamet, yardımseverlik gibi değerleri kapsar (Öztürk, 2015: 70).

1.8.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları

1.8.2.1. Törenler ve kutlamalar

Törenler; Belirli bir amaç için yapılan ve tekrarı olan faaliyetlerdir. Törenler motivasyon sağlayıcıdır. Yöneticiler çalışanlara benimsetmek istedikleri düşünce ve davranışı törenler düzenleyerek örgüt kültürüne dönüştürmeye çalışırlar. Törenlerle örgüt değerlerinin farkındalığının kazandırılması sağlanır. Hedefler inanç ve değerler tekrarlanan bu etkinliklerle pekiştirilir. Değerlere ve örgüte bağlılık arttırılmaya, motivasyon güçlendirilmeye çalışılır (Seymen, 2008: 49).

1.8.2.2. Dil

Örgüt ideolojilerinin ve değerlerinin sözlü şekilde ifade edilmesi örgüt dili olarak adlandırılır. Örgüte ait marşlar, şarkılar, kullanılan jargon ve iletişim şekli örgütün dilidir ve örgüt kültürünü yansıtır. Bireylerin örgüt dilini kullanması örgütlerini benimsedikleri anlamını taşır. Örgütsel dil üyeler arasında birlik beraberlik ruhu oluşturur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52).

1.8.2.3. Kahramanlar

Belirli bir grup, toplum ya da kurum tarafından benimsenen, önderlik vasfı bulunan örnek tutum ve davranışlar sergileyen, itibar edilen ve imrenilesi, gerçek ya da hayali, ölmüş ya da yaşayan karakterlerdir. Kahramanların olaylarda önemli bir yeri vardır. Kahramanların liderler gibi yönetici vasfı ve yetkisi yoktur. Çalışanlar için rol model oluşturur. Çeşitli başarılarla imza atmış, takdir toplayan kişilerdir. Önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kişiler kahramanlardan etkilenir. Kahramanlar başarıyı daha ulaşılabilir kılar ve bununla birlikte çalışanların motivasyonuna önemli ölçüde katkıda bulunmuş olur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 53)

1.8.2.4. Liderler

Liderler; yenilik ve yeni fikirlerin bulguları tarafından yönlendirilen girişimciler olarak nitelenir. Liderlik, firma performansını artırmak için en önemli itici güçlerden biridir. Liderler, örgütte stratejik bir öneme sahiptir. Karar vericidir, örgütsel kaynakların edinilmesini, geliştirilmesini ve konuşlandırılmasını belirler ve bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini sağlarlar. Stratejik bir vizyon oluşturmak liderlerin en önemli görevlerinden biridir (Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011: 1564).

Literatürde hem liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu hem de örgüt kültürünün liderlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Liderler örgüt kültürünü şekillendirebilmekte, gerektiği zaman değiştirebilmekte ve sürekliliğini sağlayabilmektedirler. Diğer taraftan örgüt kültürü de örgütte var olması uygun olan liderliği tanımlamakta ve hatta standartları belirleyerek liderleri bu yönde zorlamaktadır (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017: 190).

1.8.2.5. Hikaye, Masal ve Efsaneler

Örgütte geçmişte yaşanan olayların abartılarak dilden dile aktarıldığı kavramlardır. Hikaye, masal ve efsaneler; örgütsel değerlerin yayılması ve kalıcı hale gelmesi açısından oldukça önemlidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

1.8.2.6. Mitler

Mitler, organizasyonda olmuş olayları ya da organizasyonun nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır (Pekel, 2007: 59-60).

Mitler, yaşanmış fakat anlam verilemeyen olaylara açıklık getirmek için uydurulmuş hikayelerdir. Yaşanılan olaylar içinde kutsallık ve saygınlık barındırarak hikayemsi bir anlatımla anlamlandırılmaya çalışılır.

1.8.2.7. Semboller

Semboller; örgüt ruhunu temsil eden imgelerdir. Semboller sayesinde Örgütte ortak duygu düşünce ve tutum gelişir ve bu sayede üyeler arası birlik, beraberlik ruhu ve kurumsal aidiyet duygusu gelişir. Semboller; örgütün amblemi, rozeti, üzerinde örgütün logosu bulunan şapka, fincan, kalem gibi örgütü temsil eden birçok şey olabilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52).

1.8.2.8. Ritüeller (Adetler)

Adetler; örgütlerde özel olaylara ve günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içerir. Temel değerlerin ve olayların önemini vurgulayarak yaşatılmasını sağlar, örgüt kültürünü zamana ve olası dalgalanmalara karşı korur. Bu işlevleri doğrultusunda adetler, işe başlama, terfi etme, emeklilik gibi özel günlerin kutlanması şeklinde özel durumlara veya konuşma, yazışma şekilleri, toplantı gibi günlük faaliyetlere ilişkin olabilmektedir(Gönen, 2010: 34-35).

Örgüt üyeleri üzerinde kurum kültürünü benimsetmek ve sürekliliğini sağlamak için yapılan eylemlerdir. Nesilden nesile aktarılan süregelen sosyal faaliyetlerdir. Örgüt içindeki değerleri güçlendirmek amacıyla yapılır.

1.9. Örgüt Kültürü Fonksiyonları

Her örgütün kendine özgü kültür yapısı vardır. Örgüt kültürü kendine has değerleri, inançları adetleri oluşturarak bir takım fonksiyonları da yerine getirir. Yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürünün fonksiyonları şöyledir (Unutkan, 1995: 69-77; Erkmen, 2010: 40; Türk, 2007: 39-42; Şahin, 2010: 25):

- Örgüt kültürü bireylere aitlik hissi ve kimlik kazandırır.
- Bireyler birlikte hareket etmeyi öğrenirler.
- Örgüt kültürü ile bireyler kendilerini örgüt içinde güvende hissederler.
- Örgüt kültürü nesilden nesile aktarılır ve böylelikle süregelen bir olgu haline dönüşür.

- Örgüt kültürü herhangi bir sorun karşısında edinilmiş tecrübeler sayesinde problemlerin çözümünü hızlandırır.
- Örgüt içinde bir ahenk ve düzen, bireyler arasında ise davranış bütünlüğü vardır.
- Örgüt kültürü denetleme ve koordine mekanizması olarak da çalışır. Böylelikle hem örgüt üyelerinin hem de yöneticilerin işi kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü bireyler arasında sinerji oluşturur.
- Örgüt kültürü, bireylere moral ve motivasyon sağlar.
- Güçlü kültüre sahip örgüt yaşamını uzun süre sürdürebilir ve çevreye uyumluluk oranı yüksek olur.
- Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde işe bağlılık, devamlılık ve moral gücü yüksektir. İşten ayrılma niyeti düşüktür.
- Güçlü kültürlerde performans, iş çıktısı ve verimlilik yüksektir, iş devri düşüktür.
- Örgüt kültürü bireyleri bir arada tutar.
- Bireylerin davranışları, çalışma şekli, tutum ve inançları kısacası kültürü oluşturan her şey belli çizgiler dahilindedir. Herkes neyi nasıl yapacağını ve yaptığı seçimlerin ona neler getireceğini bilir.
- Örgüt kültürü sayesinde örgüte yeni katılanların oryantasyon süreci kısa sürer. Kişi; işe, çalışma arkadaşlarına ve örgüte kolay adapte olur.
- Örgütü olumsuz yönde etkileyen çatışmaları azaltır.
- Örgüt kültürü; beklenilmeyen durumlar gerçekleştiğinde, ne yapılması, nasıl davranılması gerektiği konusunda ki belirsizliği azaltır.
- Örgütü güçlü ve daimi kılan kültürüdür. Güçlü kültüre sahip örgütler rekabet ortamının yüksek olduğu zorlu piyasa koşullarında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlar.
- Örgüt kültürü önemli bir sosyalleşme aracıdır.

Bunlarla birlikte yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürü fonksiyonlarının temel fonksiyonlar ve dolaylı fonksiyonlar olarak iki grupta incelendiği de görülmektedir.

1.9.1. Temel fonksiyonlar

1.9.1.1. Koordinasyon

Örgüt bütünlüğünün ve devamlılığının sağlanması bakımından oldukça önemli olan bir yönetim fonksiyonudur. Bu bütünlük sayesinde örgüt içerisindeki tüm faaliyetlerde uyum sağlanır (Şahin, 2010: 30).

1.9.1.2. Farklılaşma ve Bütünleşme

Her örgütün farklı yapısı ve kültürü vardır, farklılıkları bir şirketin alt birimlerinde de görmek mümkündür örneğin bir bankanın insan kaynakları ile muhasebe departmanları birbirinden farklı kültüre sahip olabilir. Bu noktada örgüt kültürünün fonksiyonu mümkün olduğu ölçüde farklılaşmayı asgari düzeye indirmek yani bütünleşmenin sağlanmasıdır. Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki bütünleşmenin artmasında ve farklılıkların azalmasında önemli bir rol oynar (Unutkan, 1995: 74)

1.9.1.3. Motivasyon

Örgüt verimliliğinin, çalışan motivasyonunun ve etkinliğinin artması kurum kültürünün bir fonksiyonudur. Kurum kültürü ortak değerler ve amaçlarla kişilerde sosyal tatmin duygusu yaratır kişilerin aidiyet duygusu güçlenir bu da motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir. Motivasyonun artmasıyla iş tatmini, işe duyulan istek ve iş çıktısında artış gözlemlenir. İnsanlar yaptıkları işten ve buldukları ortamdan memnun oldukları sürece mutlu olurlar ve motivasyonları yüksek olur (Aktan ve Tutar, 2006: 4).

1.9.2. Dolaylı Fonksiyonlar

Dolaylı fonksiyonlar örgüt kültürünü direkt meydana getiren değer norm ve davranışlar sonucunda oluşmazlar. Ortak norm, davranış ve değerlerin dolaylı sonucu niteliğindedirler. Plan ve projelerin hızlı uygulanması, düşük iş gücü devri, iş gören bağlılığının artırılması problemler karşısında etkin çözümler üretilmesi, büyüme

kabiliyeti gibi etkenler örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonlarını oluşturur (Unutkan, 1995: 77).

1.10. Örgüt Kültürü Oluşumu

Başarıyı yakalamak isteyen örgütte sürekli yenilik ve değişim kaçınılmazdır başarıyı yakalamak isteyen örgütler üyelerinin düşünce ve değerlerine önem veren kültürlerdir. Örgüt içinde düşüncelerini açıklıkla dile getiren hedef ve kararlara katkıda bulunan özgür ve yaratıcı düşünceye sahip çalışan ve bunu destekleyen örgüt yöneticisi örgütü başarıya taşır buda personelin kültür oluşumuna katkısındaki önemini ifade eder (Aktan ve Tutar, 2006: 13)

Shein (2004)'nin de vurguladığı gibi liderlik örgüt kültürünün oluşumu için önemli bir olgudur. Bir kuruluştaki kültürün yaratılması, örgütün yönetimi ve istikrarı, üyelerin davranışları ve uyumu, liderlerin öncülüğünde gerçekleşir. Lider örgüt içinde gerekli sınırları çizmeli ve örgütü çağdaş koşullara uyarlamalıdır. Liderlerin yönetsel ve duygusal yeterlilikleri; farklı yapılarda ve farklı şartlarda değişiklikler gösterirler. Bu yüzden liderlerin her ortamda başarılı olması için mümkün olduğunca ek yetkinliği bulunmalıdır. Lider üyeleri ortak bir misyona teşvik etmeli ve olabilecek direnişlere karşı dikkatli olmalıdır. Böylelikle üyeler öğrenme sürecini tamamlar, örgüt kimliği ve kültürü oluşur (Aktaran: Belias ve diğerleri, 2016: 80).

Örgüt üyeleri seçilirken her örgüt kendi değer, norm ve düşüncelerine yakın olan üyeyi seçer aynı şekilde kişilerde kendilerine yakın değerlerde olan örgütlerle çalışmak isterler. Kişiler örgütte nelerin nasıl yapılacağını liderlerden öğrenirler. Güçlü liderler beraberinde güçlü üyeleri ve güçlü örgütü getirir. Başarılı lider ve kurucular örgüt kültürü üzerinde önemli düzeyde iz bırakırlar (Güçlü, 2003: 149).

Örgüt kültürünün oluşumunda etkin öğeyi her zaman sadece iç ya da dış çevre olarak değerlendirmek olası değildir. Bütün organizasyonlar başlangıçta üyeleri aracılığı ile yakın yada uzak çevrelerinden bir takım değerler alırlar. Organizasyon bu bilgi ve değerlerden uzlaşma yoluyla ortak yeni değerler çıkarıp bunları kullanabileceği gibi bunları temel alarak onlardan tamamen farklı değerlerde oluşturabilir. Bu durumda

ise çevre kültüründen tamamen bağımsız, ya da ondan türetilerek oluşmuş kendi şartlarında geçerli olan bir kültür oluşturur (Üçok, 1989: 319).

Kısacası örgüt kültürünün oluşmasını devamlılığını ve yönetilmesini sağlayacak olan kişiler liderlerdir. Örgüt kültürünü şekillendiren ise iç ve dış çevre faktörleridir.

1.11. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

1.11.1. Hofstede modeli

Hofstede'nin 1980 yılında geliştirdiği bu model kültürel değerlerin ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bu model örgütsel kültür ile kültürler arası mukayeseye önderlik etmiştir (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 259).

Geert Hofstede, Türkiye de dahil olmak üzere 40 adet IBM şirket çalışanına yönelik işe ilişkin değer ve tutumlarla ilgili önemli bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma örgüt kültürüne ait pratik ve değerlerin toplum kültüründen etkilenmesi tezini savunmaktadır. Çalışmada kültürel değerleri dört başlıkta toplamış sonrasında bir başlık daha eklemiştir (Erkmen, 2010: 71)

1.11.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, Hofstede (1990), tarafından bir toplumun ait örgütlerde gücün adaletsiz şekilde dağılmasını kabullenme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Güç mesafesi örgüt içerisindeki yapıyı herkesin serbestçe fikirlerini ortaya koyabilmesi, yönetici ile ilişkiler, kararların alınma seviyesi ve örgütsel yapının oluşması bakımından etkilemekte ve modellerde ele alınmaktadır (Yiyit, 2017: 159).

Güç mesafesi; işveren ve çalışan arasındaki duygusal mesafeyi ifade eder. Bu boyut örgütsel karar alma sürecinin güç üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu ifade eder. Bazı çalışanların işletmenin karar sürecinde etkileri olsa da örgütsel kararlar her zaman tepe yöneticiler tarafından alınır. Çalışanların örgütteki güçleri, karara etki etme oranı ile bağlantılıdır. Örgütte belli derecede güç sahibi olanlar örgüt politikalarına ilişkin karara katılabilirler (Tutar, 2017: 294).

1.11.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bir belirsizlik yada değişken durumlar söz konusu olduğunda kişilerin bu durumlardan kaçmak için başvurduğu yollar ve bu aşamada hissettiklerine belirsizlikten kaçma boyutu denmektedir. Yazılı kuralların ve prosedürlerin fazla olduğu örgütlerde belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir (Türk, 2007: 59).

Hofstede'in ortaya koyduğu bu boyutta yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip yöneticiler, yapısal olmayan ve tahmin edilemeyen durumlarla karşılaştığında sıkı davranış kodları geliştirirler. Bu kültürün insanları; duygusal, güvenlik aramayı ön planda tutan ve toleransı az olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi az olan örgütler; daha az duygusal, belirsizliğe toleransı daha yüksek ve riski kabul eden bir özellik göstermektedirler. Rüşvet ve benzeri davranışlarda belirsizliği azaltmak için başvurulan mekanizmalar olarak algılanabilir. Sonucun kesin olmadığı durumlarda rüşvet istenen sonucu elde etmeyi kesin hale getirebilir(Altay, 2004:306).

1.11.1.3. Bireysellik- Toplulukçuluk

Bireycilik adından da anlaşılacağı üzere kişilerin buldukları örgüt ya da toplumlarda önce kendi hedef ve çıkarlarını düşünmesidir. Performans, ödül sistemi gibi uygulamalar kişileri bireyciliğe yöneltmektedir. Toplumculuk boyutunda ise biz bilinci ağır basar grup sorumluluğu, grup hedefleri, grup başarısı ön plandadır (Erkmen, 2010: 71).

1.11.1.4. Eril ve Dişil Kültür

Başarı, para, güç, hırs, dayanıklılık gibi erkeğe atfedilen özellikleri gösteren toplumlar eril kültür olarak adlandırılmaktadır. Arkadaşlık, ekip ruhu, empati, cömertlik, duygusallık, fedakarlık gibi kadına atfedilen özelliklere sahip toplumlara ise dişil kültür denmektedir. Ülkemizde ise dişil kültür özelliği ağır basmaktadır (Erkmen, 2010: 72).

Hofstede'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre Japonya ve İngiltere eril kültür özellikleri taşımaktadır. İngiltere kraliçesi ve demir layd olarak adlandırılan Thatcher'ın İngiltere'de saygınlık kazanmak ve kabul edilebilir olmak için erkeksi tarza büründükleri söylenebilir (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 30-31).

1.11.1.5. Uzun Dönem- Kısa Dönem (Konfüçyüs Dinamizmi)

Hofstede'in batılı değerlere ağırlık vermesinin eleştirilmesiyle batı ve doğu değerlerini birleştirerek sonradan geliştirdiği ve ilk etapta adına Konfüçyüs dinamizmi dediği boyuttur. İleriye yönelik planlar yapan toplumlar uzun dönemli olarak adlandırılırken, geçmiş ve şimdiki zamana odaklanan toplumlar kısa dönem olarak adlandırılmaktadırlar. Toplumumuz kısa dönemli plan yapan toplumlara bir örnektir (Erkmen, 2010: 72).

Kısa vadeciliğin tersi olan, ileriye görerek düşünmeyi ölçer. Uzun dönem yönelişi idare etmek ve sebat değerlerini; kısa dönem yönelişi ise geleneklere saygı, sosyal zorunlulukları yerine getirmek ile ilgili değerleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2009: 6).

Genel olarak Hofstede'in 1980 de yaptığı araştırmaya bakıldığında Türk toplumu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, bireyciliği düşük ve dışil bir toplumdur (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 260).

1.11.2. Schneider Modeli

Schneider örgüt tiplerini aşağıda görüldüğü gibi dört başlık altında toplamıştır (Seymen, 2008: 99; Tutar, 2017: 281; Erkmen, 2010: 79):

1.11.2.1. Kontrol Kültürü: Otorite ve sıkı bir yönetim anlayışı hakimdir. Yönetim olabildiğince disiplinlidir. Örgüt değişime direnç gösterir. Tecrübe ve fayda çıktısı önemlidir. Hiyerarşik yapı katıdır. İşler emir- komuta zincirinde yürür. Bu tip örgüt kültürüne, bazı kamu kuruluşlarında ve patron merkezli özel şirketlerde rastlamak mümkündür.

1.11.2.2. İşbirliği Kültürü: Bireysel özveri ve tecrübeyle işi yapmak ve sonuçlandırmak için ortak bir güce ve isteğe ihtiyaç vardır. "Bir elin nesi var

iki elin sesi var” mantığıyla hareket edilir. Örgüt üyelerinde örgüte olan bağlılık, motivasyon ve ekip ruhu yüksektir. Müşteri önemlidir. Müşteriyle ortak paydada buluşmaya gayret edilir. Bu tip örgüt tiplerine hizmet kuruluşlarında rastlamak mümkündür.

1.11.2.3. Yetenek Kültürü: yeniliğe önem verir. Sonuçlar daha somut ve nesneldir.

Örgüt yaratıcı düşüncelerle beslenir. Mükemmel olmak için gerekli çaba sarf edilir. Çalışanlarda başarıya ulaşma iç güdüsü onları yaratıcı kılar. Bu tip örgüt kültürüne teknoloji ağırlıklı işletmeler ve reklam şirketlerinde rastlamak mümkündür.

1.11.2.4. Gelişme Kültürü: Maksimum müşteri sayısını hedefler. İnsan merkezci bir

yaklaşım sergiler. Yaratıcı olan ve insana özgü değerlere ağırlık verir. Kişisel potansiyel ve gelişim ön planda tutulur. Çalışanlar idealist ve açık görüşlüdür. Örgüt içindeki kişi başarılı olduğunda aynı zamanda müşteriler ve örgütte amacına ulaşmış olur. Bu yüzden bireysel başarı önemlidir ve örgüt çalışanı başarmak ve amaca ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapmaya odaklanır. Bu tip örgütlere yardım kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinde rastlamak mümkündür.

1.11.3. Schein Modeli

Schein örgüt kültürünü üç başlık altında ele almıştır:

1.11.3.1. Göstergeler: Gözle görülebilen, örgütü temsil eden, konuşma ve giyim tarzı, amblem, logo gibi örgüte ait ifadelerdir (Erkmen, 2010: 74).

1.11.3.2. Paylaşılan Değerler: Örgüte ait stratejiler, hedefler, karar alma yöntemleri, yönetim tarzı gibi etmenlerdir (Erkmen, 2010: 74).

1.11.3.3. Temel Varsayımlar: Örgüt içinde bir nevi tabu olan, konuşulmayan, tartışılmayan fakat var olan bilinçaltınca kabullenilen ve uygulanan temel değerlerdir (Köse, 2014: 28).

1.11.4. Ouchi Z Teorisi Modeli

William Ouchi, Amerikalıların ve Japonların yönetim tarzlarının farklı olduğunu ileri sürmüş ve iki yönetim tarzını birleştirerek Z kuramını oluşturmuştur.

Bu kuram uzun dönem istihdamı hedeflemektedir. Bireysel sorumluluk ön plandadır. Sistem, çalışan odaklıdır. Çalışanların araç değil amaç olduğu, çalışanlara olan ilgi ve alakanın geniş kapsamlı olduğu, kararların oy birliği ile alındığı şirket tipleridir.

Japon Z kültürünün özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54; Davutoğlu, Akgül ve Yıldız, 2017: 16-34; Sığırı, 2006: 32-33; Şahin, 2005: 183- 184):

1.11.4.1. Yaşam Boyu İstihdam(Çalışanlara Bağlılık): Japon çalışma kültüründe işe girişten emekliliğe kadar aynı şirkette çalışmayı hedefler. Bu durum kültürümüzde çekirdekten yetişme diye tabir edilen duruma benzer bir olaydır. Üniversiteyi ya da liseyi başarıyla bitiren kişi şirket bünyesinde işe başlar ve sürekli olarak burada devam eder. Önemli bir suç işlemedikçe işten atılma yoktur. Kişinin kurumsal aidiyet duygusu bu şekilde yerleşir. Kişiler çalıştıkları ortamı aile ortamı gibi görür ve benimserler. Çalışanlar birbirlerini en iyi şekilde tanıma olanağı bulur.

Z kültürü daha çok büyük ve orta ölçekli örgütlerde uygulanmaktadır.

1.11.4.2. Kolektif Sorumluluk: Z tipi örgüt tiplerinde bireysel sorumluluktan çok, grup sorumluluğu anlayışı hakimdir. Görevler, kararlar, yapılan işlerle birlikte alınan sorumlukta ortaktır. Tüm bunlar kişi bazında değil de grup bazında değerlendirilir. Senin işin senin sorumluluğun düşüncesinden öte bizim işimiz bizim sorumluluğumuz anlayışı vardır. Bir yerde aksayan bir iş görüldüğünde bir diğer kişi o işi yapar. Dilimizde 'ekip ruhu' diye tabir edilen işleyiş karşılığını Z tipi örgüt kültürüyle bulur.

1.11.4.3. Kolektif Karar Alma: Z Tipi örgütlerde herkes kendi düşüncesini söyler, birbirini dinler, düşünceler tartışılır ve sonunda ortak kararlar alınır.

Bireyler; “O mutlaka benim bilmediğim bir şeyi biliyor olmalı, yoksa aramızda fikir ayrılığı doğmazdı” diye düşünür.

Karar verirken fikir birliği sağlanır, herkes karar aşamasının bir parçasıdır. Bu da bilgi ve değerlerin paylaşılmasını ayrıca bilgi ve değerlere sadakati oluşturur. Herkes hedefe odaklanmıştır. Çalışanlar arasında birliktelik ve ahenk vardır. Amaç daima ortak görüş birlikteliğinde buluşmaktır. Karardan sorumlu olan kişi belirlenemez, alınan karar ekip sorumluluğundadır.

1.11.4.4. Yavaş Değerlendirme ve Terfi Sistemi: Japonya’da bireyin işletme içindeki yeri, hakları ve kendisine yapılan davranışların ölçüsü, o bireyin işletmedeki çalışma süresiyle ilgilidir. Japon çalışanlar düzenli olarak terfi almaktadır.

Kişiler kendilerini kanıtlamak için çaba sarf ederler. Çalışanların bu çabaları karşılık bulur. Maaşları ve unvanları yükselir. Ve bütün bunlar ekip ruhuyla mümkündür. Z tipi şirketlerde egosu yüksek kişilere asla yer yoktur.

1.11.4.5. Kurumsal Bütünleşme (Çalışanlara İlgisi): Çalışanların birbirine karşı güven duyması ve ekip çalışması Z teorisinin yapı taşlarıdır. Şirket; çalışanlarını, çalışanlarda birbirlerini çok iyi tanıdığı için güven ortamı oluşturmuştur. Ve ekipler birbirleriyle çalışabilecek kişilerle kurulmuştur. Japonya’da yeteri kadar yer altı kaynağı olmadığından ve insan sayısı çok fazla olduğundan insana verilen değer üst düzeydedir.

Z tipi şirketlerde hiyerarşi ve bürokrasi yok denecek kadar azdır. Daha çok klanlara benzerler. İş hayatı ile sosyal ve aile hayatı iç içe geçmiş, bir puzzlenin tamamlayıcı parçaları gibidir. Böylelikle herkes kendini şirkete karşı bağlı ve sorumlu hisseder.

1.11.4.6. Uzmanlığa Dayanmayan Kariyer: Çalışanlar departmanlar arasında sürekli yer değiştirirler. Her daim bir sirkülasyon söz konusudur. Çalışan bütün birimleri benimser ve sonuçta kendini bir çalışan gibi değil şirket sahibi gibi görür benimser ve sahiplenir. Çalıştığı şirketi ileriye taşımaya

çalışır üzerine düşen her görevi layıkıyla yerine getirir. İşletmeyi bir bütün olarak görür. Şirketin karar alma ve inisiyatif sürecine rahatlıkla katkıda bulunur. Çalışanlar tek bir alanın uzmanı değil şirket adamı olarak görev yapar.

Çalışan en üst düzey yönetici olana dek bütün birimlerde görev yapar örneğin bir restoranın temizliğinden mutfağına, muhasebesinden personel işlerine kadar tüm faaliyet kollarında tecrübe ve bilgi sahibidir. Böylelikle yönetici pozisyonuna geldiğinde astlarına karşı empati yapabilme yeteneğine sahip olur.

Genel olarak bakıldığında; Japonya'da Z Teorisine göre gerçekleştirilen uygulamalarda, her personel meslek yaşamı boyunca görev, yer, büro ve bölge değiştireceğini önceden bilmektedir. Bu nedenle personel, işletmedeki bütün departmanlarda çalışacağı için işletmenin tüzel kişiliğini daha çabuk benimsemekte, işletme departmanlarının tüm işlemleri ile etkin şekilde ilgilenmekte, iş ve işlemlere yönelik eğitimlere ağırlık vermekte ve daha çok sorumluluk almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; Amerika ve Avrupa'daki örgütlerde çalışanlar tek bir alanda uzmanlaşırken Z Teorisi uygulayan Japon şirketlerde, iş gören tüm departmanlarda belirli ölçüde uzmanlaşmaktadır.

1.11.4.7. Kontrol ve Denetim: Tüm çalışanların kurum kültürü çerçevesinde birbirini denetlemesiyle gerçekleşir. Ekip çalışması son derece önemlidir, çalışanlar arasında güven duygusu gelişmiştir.

Hiyerarşik denetim; kişinin kontrolündedir, otokontrol mekanizmasıyla işler. Ayrıca kişiler değil daha çok yapılan işler kontrol edilir. Z tipi örgüt kültürü; ortak karar alma, ortak amaç, ortak sorumluluk gibi ekip ruhu ve biz olgusuyla hareket ettiği için herkes birbirini otomatik olarak kontrol etmiş olur.

Tablo 2
Ouchi Modeli

KÜLTÜREL DEĞERLER	JAPON ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM	AMERİKAN Z TİPİ ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM	TİPİK AMERİKAN ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar Verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: (Köse, 2014: 34)

1.11.5. Harrison ve Handy Modeli

1.11.5.1. Rol Kültürü: Gücün kişilerde değil mevkilerde yani rollerde olduğu kültür tipleridir. Bürokrasinin yoğun olduğu yerlerde görülür. Herkesin yapacağı iş bellidir ve fazlası beklenmez çünkü bu örgüte zarar verebilir. Çalışanın bulunduğu pozisyonu onun yeteneği belirler. Daha çok durgun ve tahmin edilebilirliği yüksek pazarlarda bulunurlar. Standartlık genellikle ve

süreklilik önemlidir. İşler emir-komuta zincirinde yürür. Hiyerarşik yapı açıkça gözlemlenebilir. Örgütte bürokrasi önemlidir. Roller, yapılacak işler, prosedürler net çizgilerle belirlenmiştir. Kamu kurumları bu tip örgütlere örnek olabilir.

Bu tip kültüre büyük şirketlerde rastlamak daha olasıdır. Hiyerarşik piramit düşünüldüğünde tepeye doğru kişi sayısı azalır. Amaçlara ulaşmak akılcı araçlarla mümkündür (İpek, 1999: 11). Rol kültüründe yazılı kurallar hakimdir. Bu kültürün hakim olduğu yerler merkezi ve biçimsel bir yapıya sahiptir (Sezgin, 2010: 147).

1.11.5.2. Güç Kültürü: Otorite ağırlıklıdır, hiyerarşik yapı belirgindir. Bu tip örgütlerde güç; belirli bir kişide veya kişilerde toplanmıştır. Denetim fazladır. Çalışanlar itaatkar olmak zorundadır. Gücün kendisinde bulunduğu kişi ya da kişiler otorite ve statü sahibidir. Yönetim ve karar alma tek elde olduğu için değişime adapte olmak daha kolaydır. Yeni kararlar diğer örgüt tiplerine göre daha çabuk alınır. Örgüt içindeki her şey merkezi güce bağlıdır. Gücü elinde bulunduran kişi ya da kişiler örgütten ayrılırsa örgütte problemler yaşanır.

Bu tip kültürlerde yönetim bir ya da birkaç kişinin elindedir. Diğer kişiler emre itaat eden hizmetkar rolündedir. Tüm yetki yönetimin elindedir ve yönetim her şeyden haberdardır. Aile şirketlerini ve mafyaları bu tip örgütlere örnek göstermek mümkündür (İpek, 1999: 12).

1.11.5.3. Başarı (Görev) Kültürü: Bu tip örgüt kültürleri iş odaklıdır. İş performansının yüksek olması ve başarı için kişi yeteneklere en uygun pozisyona yerleştirilir. Sonuç odaklı çalışıldığı için hız ve yaratıcılık önemlidir. Proje temelli işlerin takım çalışması ile yapıldığı örgütlerdir. Her bir takım bir bütünün parçası olarak çalışır. Yeniliğe çabuk adapte olan, esnek bir yapıya sahiptir. Güç uzmanlıktadır. Çalışanlar kendi kendilerini denetler. Müşteri ilişkisi önemlidir. Teknoloji ve bilgi sistemleri işleri kolaylaştırır. Reklam şirketleri bu kültüre örnek gösterilebilir.

Bu tip örgütlerde çalışanlar ortak hedefler doğrultusunda hareket ederler. Sonuca ulaşma ve ekip çalışması örgütün en önemli özelliğidir (Üstün ve Kılıç, 2016: 20). Kişiler kendi problemlerini kendileri çözerler, önemli olan kurallara sıkı sıkıya uymak değil işi en iyi şekilde yapmaktır (Balay, Kaya ve Cülha, 2013: 125).

1.11.5.4. Destek (Birey) Kültürü: Bu tip örgütlerde bireysel işler ve başarılar odak noktadadır. Örgüt, çalışanları destekleme misyonundadır. Örgüt içindeki her birey kendi sorumluluğundadır ve kendi pozisyonunu korumaya yönelik çalışır. Örgütü kendilerini geliştirebilecekleri ve kariyerleri açısından önemli bir yer olarak görürler. Çalışanlar sorumluluk ve görevlerini kendileri belirler. Her bir çalışan kendi işini yapmak için aynı yeri kullanır. Bu tip örgütlere hukuk büroları örnek gösterilebilir.

İşbirlikçi olarak da tanımlanabilen bu kültürde üyeler arası iletişim ve güven ortamı önemlidir. Çalışanlar arasında bağlılık, dürüstlük, destek, sorun çözme gibi özellikler esastır. (Terzi, 2005: 425). Destek kültüründe, iş görenler arası ilişkilerle gelişen dostluk, aitik ve ortaklık gibi değerlerin oluşumu söz konusudur. Kişinin kendini örgüte ait hissetmesi örgüte bir katkısının olduğuna inanmasını sağlayacaktır (Balay, Kaya ve Cülha, 2013: 125,126).

1.11.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman başarılı örgütleri incelemiş ve 8 ortak özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler şöyledir (Özer, 2017: 11-13; Erkmen, 2010: 75; Türk, 2007: 50; Özgüner, 2011: 28):

1.11.6.1. Eylemden Yana Olmak: Yöneticiler hızlı karar verir ve alınan kararlar hızla eyleme dönüşür. Şirket yetkilileri en kötü kararın bile kararsızlıktan iyi olduğunu düşünürler.

1.11.6.2. Müşteriye Yakın Olmak: Müşterilere verilen değer her şeyden önce gelir. Şirket müşterilere ne derece önem veriyorsa o oranda başarılıdır. Müşteriler kalite ve üretim planlaması hakkında yol göstericidir. Müşterilerin

memnuniyet ve mutluluğu şirket başarısıyla doğru orantılıdır. Müşterilerin şirket hakkındaki düşünceleri şirketi rakiplerinden farklı kılar.

1.11.6.3. Girişimciliği Destekleme: Çalışanların yaratıcılıklarını, girişimciliklerini destekleyen örgüt tipleridir. Yenilikçidir. Şirket, çalışanların yaratıcılığını geliştirmek ve girişimci ruhunu ön plana çıkarmak için gerekli ortamı oluşturur. Çalışanların rahatlıkla risk almasına imkan tanır. Çalışanlar yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olabilme yetkisine sahiptir.

1.11.6.4. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: Bu tür örgütlerde en önemli kavram iş gücüdür. İş görenler en değerli ögedir. Çalışanların kalite ve verimlilik çıktısıyla örgütün kalite ve verimliliği doğru orantılıdır. Örgütte her şey çalışanlar için yapılır. Çünkü yapılan işin ve şirketin kaderini iş görenler belirler.

1.11.6.5. Yalın Örgüt Yapısı ve Az Kurmay: Örgütün yapısı karmaşık değildir. Kurallar ve yönetim basite indirgenmiş anlaşılabilir düzeydedir. Şirket iş görenlerle dolaysız iletişim kurar. Bürokrasi yoktur. Az ve öz, kaliteli, yetenekli ve nitelikli az sayıda yönetici ve çalışan bulundurmak şirketi başarıya taşır.

1.11.6.6. En İyi Bilinen İşi Yapmak: Örgütler başarılı olduğu konuyu belirlemeli ve o konuda uzmanlaşmalıdır. Örgüt iş kollarına ayrılmaz. Tecrübe edindiği ve başarı sağladığı iş kolunda varlığını sürdürür. Şirket profesyonellik esasına göre çalışır. Uzman olmadığı alanlara girme eğiliminde bulunmaz. Uzmanlaşmadığı alanlara girmek şirket için kabul edilemez bir risktir.

1.11.6.7. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek: Bu tip örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim güçlü ve dolaysızdır. Yönetim işe ve çalışanlara dışarıdan bakmaz bizzat işin içindedir. Şirket değerleri

yönetimin önderliğinde çalışanlara sirayet eder. Örgüt kültürünü şirket içinde yaymak tepeden (en üst yöneticiden) başlar ve hiyerarşik bir şekilde aşağı doğru yayılır ve genelleşir.

1.11.6.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması: Bu tip şirketler çok sıkı yada çok gevşek değildirler. Çalışanlar, prosedürler yumağıyla boğuşmak zorunda kalmaz. Kurallar ve denetim olması gerektiği kadardır. Çalışanlar kural ve denetimlerden rahatsız olmazlar. Rahat bir ortam vardır. Çalışanlar birbirine inanır, örgüt değerlerine sıkı bir şekilde bağlıdırlar.

1.11.7. Parsons AGİL Modeli

Parsons(1969) ABD’li sosyal bir psikologtur. Örgüt kültürünün oluşturulması ve araştırılmasında sosyal değerlerin öneminden bahseden ve bu konuda model geliştiren ilk araştırmacıdır. Sosyal sistemlerin ayakta kalması için belirli görevlerin uygulanması gerektiğini öne süren Parsons’ın örgüt kültürü modelinde dört unsur bulunmaktadır: uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık. Bu dört unsurun baş harflerinden (adaptation, goalattainment, integration ve legitimacy) dolayı model “AGİL” olarak bilinmektedir. Yazar her sosyal sistemde bu dört unsurun bulunması gerektiğine işaret etmektedir (Seymen, 2008: 117).

1.11.7.1. Uyum: Bütüne ait bir parçanın hedef, gereksinim ve yapılarının, bu açılardan bütünün diğer parçasıyla tutarlı olması durumudur (Alayoğlu, 2010: 31). Örgütün başarısı için örgüt çevreye uyum sağlamalı bunun için de çevreyi gözlemlemeli, tanımalı ve anlamalıdır.

1.11.7.2. Amaca Ulaşma: Örgütü başarıya götüren yolda amaca ulaşmak için gerekli olanlar yapılmalı, stratejiler belirlenmelidir. Gerçek başarı amaca ulaşıldığında mümkündür.

1.11.7.3. Bütünleşme: İşletmenin alt birimlerine ilişkin strateji ve uygulamaların bir bütün halinde temel amaç ve stratejileriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici hale getirilmesi sürecidir (Alayoğlu, 2010: 31).

Sistemin her bir parçası uyum içinde ve koordineli olmalıdır. Sistemler arası ilişki, iletişim, bağlılık ve örgütlenme önemlidir.

1.11.7.4. Yasallık: Örgüt içinde bulunduğu çevre ve kendi içinde meşru olmalıdır. Var olduğu toplumda tanınmalıdır.

1.11.8. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürü tiplerini dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar şunlardır (Aldemir, 2018: 58; Akbolat, 2009: 131-133, Naktiyok ve Karabey, 2007: 209):

1.11.8.1. Koruyucu kültür: Bu tip örgütlerde tutucu bir düşünce tarzı hakimdir. Düşük riskli ve tehlikesi olmayan pazarlarda bulunmayı tercih ederler. Güven ve istikrar önemlidir. Şirket alışılmış yöntemlerle ilerlemeyi tercih eder. Gelenekselci yapıya sahip örgütsel sistem kültürüdür. Müşteri portföyü ve ürün yelpazesi dardır.

Bu stratejinin kullanılmasındaki asıl amaç pazarda tanınma ve süreklilik sağlamadır. Bu tip kültüre sahip örgütler savunmacıdır. Ürün, hizmet çeşitliliği azdır ve odaklandıkları pazarlar kısıtlıdır. Fiyat ve farklılaşma konusunda agresif tutumlar sergilerler.

1.11.8.2. Geliştirici Kültür: Bu tür örgütler yeniliği sever. Yeni ürünler geliştirir, yeni müşteriler edinir, yeni pazarlara girerler. Yüksek riskli çalışırlar. Bu da beraberinde değişim ve büyümeyi getirir.

Bu kültüre sahip örgütlerde ürün çeşitliliği oldukça fazladır. Yenilikçilik verimlilikten daha önemlidir. Yeni bir pazar oluşturup pazara ilk giren şirket olmanın avantajını yakalarlar.

1.11.8.3. Analizci Kültür: Bu tür örgütlerin temel yapı taşları; denge ve değişimdir. Karar alma aşamasında analitik düşünme esastır. Hem geliştirici hem de koruyucu kültürü benimseyip ikisi arasında denge kurmayı hedefler.

İstikrar önemlidir fakat aynı zamanda risk almaktan da kaçınmaz. Her ne kadar risk almaktan kaçınmasa da istenmeyen olaylara ve durumlara karşı dikkatli davranılır. Yöneticiler daima ihtiyatlıdır ve rakiplerini gözlemler.

1.11.8.4. Tepki Verici Kültür: Değişimin sadece dışarıdan gelen tepkiler üzerine yapıldığı örgüt tipleridir. Yöneticiler mecbur kalmadıkça risk almazlar. Mümkün olduğunca mevcut konumlarını korumaya çalışırlar.

Bu tip kültüre sahip işletmelerin en önemli özelliği yeni stratejiler geliştirmeyip başarılı işletmeleri takip ederek benzer tavırlar sergilemeleri yani onları taklit etmeleridir bu yüzden taklitçi kültür olarak da adlandırılırlar.

1.11.9. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (1999) "Rekabetçi Değerler Çerçevesi" olarak adlandırılan teorik bir model üzerine kurulu bir örgütsel kültür çerçevesi geliştirmiştir. Bu çerçeve bir kuruluşun baskın bir iç veya dış odağa sahip olup olmadığı ve esneklik ve bireysellik veya istikrar ve kontrol için çaba gösterip göstermediğini ifade eder. Bu çerçeve aynı zamanda altı örgütsel kültür boyutuna ve dört baskın kültür türüne (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) dayanmaktadır (Berrio, 2003: 1).

1.11.9.1. Klan Kültürü (İş Birliğine Dayalı Kültür)

Klan kültüründe hedefler, paylaşılan değerler ortaktır. Karşılıklı yardım ortamı mevcuttur bu ortam çalışanların gelişimine ve güçlenmesine katkı sağlar. Üyeler organizasyonda uzun süreli kalmayı isterler ve istikrarlı bir çalışma şekli sergilerler (Yu ve Wu, 2009: 38).

Bu kültüre sahip örgütler değerlerin ve hedeflerin ortak olduğu, bağlılığın, katılımcılığın ve biz olma hissiyatının yüksek olduğu örgütlerdir. Kişiler

buldukları şirketi kar amaçlı bir kuruluş olarak değil geniş bir aile olarak görürler. Gelenekler ve bağlılık duygusu kişileri bir arada tutar. Liderler anne baba gibidir (Aktan ve Aydın, 2016: 329).

1.11.9.2. Pazar kültürü (Pazar Merkezli Kültür)

Pazar kültüründe paylaşılan varsayım, hedefler ve pazar başarısı örgütsel etkinliğin itici güçleridir. Normlar ve davranışlar sonuçlara odaklanmayı ve üretkenliği vurgular. İstikrarlı olma, müşteriye ve pazara odaklanma organizasyonun başarısını destekler ve organizasyonu hedefe ulaştırır (Choo, 2013: 776).

Bu kültürde önemli olan rekabet, üretim ve amaçlara ulaşmadır. Liderler ve çalışanlar amaçlara ulaşmak için her türlü rekabetin mümkün olabileceğini düşünürler ve kararlı davranırlar. Rakiplere üstün gelmek için stratejiler geliştirirler. Planlama, verimlilik, ödül sistemi gibi araçlar amaca ulaşmak için kullanılır (Yıldırım ve Karabey, 2016: 434).

1.11.9.3. Hiyerarşi –Bürokrasi- Kültürü (Yapılaşmış Kültür)

Bürokrasi Kültürü, hiyerarşik bir yapının olduğu organizasyonlarda görülür. Prosedürler çalışanların ne yapıp yapmayacağını belirler. Bürokrasi kültüründe en önemli mesele, problemsiz çalışmanın devamıdır. Resmi kurallar ve politikalar, organizasyonu bir arada tutan en önemli özellikler arasında sayılmaktadır. Bürokrasi örgüt kültürü türü genellikle büyük kuruluşların ve devlet kurumlarının yönetim yapılarında görülür (Öz, Kaya ve Çiftçi, 2015: 6686).

Ouchi (1987) hiyerarşi kültürünü için: “istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz” şeklinde açıklarken Deal ve Kennedy (1982) ise bu kültüre “süreç kültürü” demektedir. Bankalar ve büyük kamu kuruluşları bu kültüre örnek gösterilebilir (Erdem, 2007: 66).

1.11.9.4. Adhokrasi Kültürü (Girişimci Kültür)

Bu organizasyon türü bugünün organizasyon dünyasını karakterize eden ve rekabet koşullarında en hızlı tepki veren yapıya sahiptir. Ürün ve hizmetlerde dinamiklerin azalması nedeniyle, diğer üç organizasyon türünden farklı bazı varsayımlar önerilmiştir. Bu varsayımlar, yenilikçi fikirlere yol açabilecek girişimleri göz önünde bulundurarak, yeni ürünler geliştirmede yenilikçi fikirler öneren, yöneticilerin girişimciliğini ve yaratıcılığını güçlendirir (Öz, Kaya ve Çiftçi, 2015: 6686).

Dış çevreye kolay adepte olabilen dinamik, yaratıcı, uzmanlaşmış birimlere sahip örgütlerdir. Liderler risk almayı severler. Bu tip kültürler için girişimci ve yenilikçi olmak önemlidir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 79).

1.12. Örgüt Kültürü Boyutları

1.12.1. Destek ve Yakınlık

Bir örgüt kültürü boyutu olan destek, örgüt içindeki yönetici konumunda olan kişilerin diğer örgüt çalışanlarına karşı yardımcı olma niyetidir. Destek örgüt içinde idarecilerle çalışanlar arasındaki karşılıklı iyi niyet alışverişidir. Yakınlık, çalışma ortamında mevcut olan genel arkadaşlık ilişkileri ile ilgili duyguları içerir (Erkmen, 2010: 55).

1.12.2. Kimlik

Her örgütün kendine özgü ayrıcalıklı değerleri ve özellikleri vardır. Üyeler buldukları örgütleri bu değer ve özellikleriyle algılayıp hissederler. Olins (1989), şirketlerde sembollerin stratejik kullanımına dair örnekler vermektedir. Shell Oil ve Yves Saint Laurent gibi güçlü ve yekpare bir yapı oluşturmak için şirket adlarının, logolarının ve renklerinin tutarlı kullanımının, tüm bunları kendine özgü anlamlara dayandırmanın ve örgütsel kimlik oluşturmanın kuruluşlar için oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.. Kurumsal kimliğin sembolik yapısı, örgütün kalıpları, iş deneyimleri, sosyal çevre, dış ilişkiler, organizasyon üyelerine üst yönetim tarafından iletilir, örgüt üyeleri tarafından yorumlanır ve kabul edilir. Böylece örgütsel kimlik

ortaya çıkmış olur. Hatch'in (1993) açıkladığı gibi, kimlik nasıl olduğumuzu içerir. Önemlediğimiz ve yaptığımız şey bize kendimizi tanımlar. Kültürümüzle kimliğimiz ve imajımız arasındaki ilişki de böyledir aralarında bir etkileşim vardır (Aktaran: Hatch ve Schultz, 1997: 357- 360).

Örgütü benimseyen kendini bulunduğu örgüte ait hisseden birey, örgütün hedef ve menfaatlerini kendi hedef ve menfaatleri gibi görür. Kısacası örgütü benimseyen birey örgüte ait her şeyi benimser, sorunları kendi sorunları gibi görür çözmeye çalışır, örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi görür ulaşmaya çalışır, örgütün değer ve normlarını kendi değerleri gibi görür ona göre hareket eder ve bunlara uymakta zorluk yaşamaz (Erdem ve Dikici, 2009: 206).

1.12.3. Çatışma

Aynı ortamı paylaşan kişiler arası farklılıkların tepkiye dönüşmesi beraberinde çatışmayı da getirir (Ayhün, 2018: 217). Çatışmalar sadece sesli biçimde değil yazılı olarak, bazen de beden diliyle ya da kişiye ait bir eşyaya zarar verme şeklinde de olabilir.

1.12.4. Risk

Örgüt kültürü modellerinde en çok kullanılan boyut risk olmuştur. Çalışmalarda ele alınan risk boyutu kişilerin yaratıcılığa verdiği önem liderlerin ya da işletme kurucularının risk alabilme dereceleri ya da kurumun içerisinde bulunduğu çevre, örgütsel işlemler, içerisinde bulunulan sektörün sahip olduğu risk açısından ele alınmıştır. Tüm bu boyutlardaki risk derecesi örgütün işe alacağı personelin riske bakış açısı, yaratıcılığa, baskıcı ortamlara dayanma yeteneği, mücadeleci özellikleri açısından önem arz ederken, örgütsel yapılar esneklik, geri dönüşüm hızı gibi unsular da sahip olunan risk derecesine göre değişiklik gösterecektir (Yiyit, 2017: 156).

1.12.5. Sorumluluk ve Standartlar

Örgütün başarıya ulaşması ve devamlılığı için örgüt içerisinde bulunan tüm bireylerin sorumluluk ve yetkileri belirlenmiş olmalıdır. Kişiler sorumluluklarını

yerine getirebilmeli, bağımsız iş yapabilme potansiyeline ve özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Örgütü başarıya taşımada önemli rol oynayan diğer bir boyutta standartlardır. Örgüt üyelerine işin nasıl yapılacağı ve hedefler konusunda belli standartlara ulaşabilmek için yetki ve sorumluluklar verilir. Örgütün başarıya ulaşması için standartlara uyma durumu söz konusudur (Erkmen, 2010: 59).

1.13. Örgüt Kültürü Değişimi

Örgütlerin değişime bakış açıları da örgüt kültürüyle karşılıklı ilişkili kavramlar arasında tanımlanmaktadır. Hızlı değişen ortamlara ve çevrelerine uyum sağlamaları için örgütlerin aynı hızda tepki göstermeleri ve değişimi kabul etmeleri ve dinamik yapıda olmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin değişime bakış açıları ve stratejilerinde yer vermeleri, değişime uyum sağlama ve hayatta kalma çabaları açısından önem arz etmektedir (Yiyit, 2017: 158).

Örgütün faaliyet gösterdiği sahada canlı hareketli rakipler varsa çevreye uyum sağlaması gerekir buda kültürde değişikliğe gitmeyi gerektirir. Çevreye uyum sağlayamayan değişime direnç gösteren örgütler de başarı şansı düşük olur. Değişime, yaratıcılığa ve yeniliğe engel olan kültürlerin değiştirilmesi örgütün akıbeti açısından oldukça önemlidir.

Tarım toplumundan sanayi ve akabinde bilgi toplumuna geçilmesi toplumların sahip olduğu kültürel yapıyı farklılaştırmıştır. Bunun yanında ekonomik göstergelerde iyileşmeler, nüfusun çoğunluğunun şehirlerde yaşamaya başlaması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler kültürün var olan yapısını değiştirmiştir (Ayhün, 2018: 217).Günümüz rekabet koşullarında değişime ve yeniliğe açık olan işletmeler ayakta kalabilen işletmelerdir. Teknolojinin hızla geliştiği, mal ve hizmetlerin hızlıca tüketildiği ve geçerliliğini yitirdiği günümüz piyasasında örgütler devamlılığı için yeni koşullara uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Örgütsel değişimi başlatmak kolay değildir. Genellikle, korku ve belirsizlik ortamında örgütün bu değişimde başarılı olabileceğini çağrıştıran bir olaya ihtiyaç duyulur. Çoğu zaman sadece yöneticilerin örgütün veya kendilerinin tehlikede

olduklarını hissettiklerinde değişime açık ve kararlı hale dönüştüğü görülmektedir. Örgütsel değişimde arzulanan, işlerin daha iyi olabilmesi ve sürdürülebilmesi için faaliyetlerin optimizasyonunu sağlamak veya gelirleri arttırmaktır (Alagöz, 2018: 406).

Örgüt kültürü örgütün tarihiyle birlikte var olan köklü bir yapıya sahip olduğu için değiştirilmesi oldukça zordur fakat imkansız değildir. Özellikle bazı nedenler vardır ki zor olsa da örgüt kültürünün değişimi kaçınılmazdır. İşletmeyi oldukça zor bir duruma sokacak ciddi boyutlarda bir kriz olması durumunda kültürel değişime gidilmesi gerekmektedir. Liderlerin kurum kültürüne olan etkisinin yüksek düzeyde olduğu bilinmektedir, bununla birlikte üst düzey yönetimin değişmesiyle birlikte kültürde değişim göstermektedir. Tarihi geçmişi çok olmayan yeni örgütlerde ve küçük çaplı örgütlerde kültür değişimi daha kolay olabilmektedir. Yeterince uzmanlaşmamış zayıf kültüre sahip örgütlerde de kültür değişimi daha kolaydır. Mevcut örgüt kültürü işletmenin hedeflerine uyum sağlayamıyorsa, örgüt kültürü çalışanları harekete geçirmekte yetersizse, mevcut örgüt kültürü işletme ile çalışanlar arasında ki uyum dengesini sağlamıyorsa, örgüt üyelerinin yaratıcı düşüncelerine ve katılımına engel teşkil ediyorsa örgütteki mevcut kültürde değişime gidilmesi kaçınılmazdır.

Genel olarak değişimin örgüt üyeleri üzerinde yarattığı kaçınılmaz korku ve tedirginlik; etkin bir yönetimle, değişimin bir gereksinim olarak bireylere kazandıracağı kişisel gelişim ve başarı olanağının örgüt üyelerine açıklanması, bu değişimin ödül ve terfi sistemleri, eğitim programları ve iyi bir ekip çalışması ile desteklenmesi ve nihayet değişimin örgüt kültürünün bir parçası haline gelerek norm, değer ve uygulamalara yansımaları ile giderilebilir. Böylece değişim bireyler tarafından benimsenerek örgütü gelişime ve başarıya götürür (Erkmen, 2010: 111).

Liderlerin değişim süresince performanslarının yüksek olması ve değişim konusunda en çok çaba gösterenler arasında yer almaları şarttır. Bunun için yalnızca değişimin gidişatına inanmak yetmez. Liderler değişimle ilgili sorumluluk almayı kabul ederek

süreci sahiplenmeleri gerekir. Sahiplenme duygusu oluşturmanın en iyi yolu kişileri sorun tanımlama ve çözüm üretme adımlarına dahil etmektir (Terzi, 2016: 87).

Örgüt kültürünün değişmesi örgütün temel değerlerinden vazgeçmesi demek değildir. Fakat örgütün yapısında herhangi bir değişikliğe gidilip kültür değişimi kaçınılmaz olduğunda kültür boşluğu olmaması için örgüt kültüründe de gerekli değişimler yapılmalıdır.

Örgüt kültüründe değişime gidilmek istendiğinde örgüt değerlerinin envanteri çıkarılmalı, örgütteki temel değerlerin ve boşlukların neler olduğu belirlenmelidir. Temel değerler ve adetler korunarak yeni kültür unsurları oluşturulmalıdır.

Terzi'ye (2016) göre kültürel değişimi gerçekleştirmek için oluşturulan planın aşamaları şunlardır:

- 1.Durumu değerlendirme, amaç ve stratejileri belirleme,
- 2.Kültürü analiz etme ve istenilen kültürü tasarlama,
- 3.Var olanla istenilen arasındaki ayrı noktaları analiz etme,
- 4.Kültürün gelişimi için bir plan geliştirme,
- 5.Planı uygulama,
- 6.Değişimi değerlendirme (Terzi, 2016: 72)

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatür taramalarında örgütsel bağlılığın üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olduğu tespit edilmiştir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; iş görenin örgüte devam etme isteğini etkileyen, örgütle iş gören arasındaki ilişkinin psikolojik boyutunu oluşturan durum olarak tanımlamıştır (Aktaran: Gürdoğan, 2018: 38).

Örgütsel bağlılık kuruluşun hedefine ulaşmasını kolaylaştıran, çalışanların gösterdiği katılım ve sadakat seviyelerini içeren duygusal bir tepkidir. Örgüt; çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarını tatmin edebildiği ölçüde onların organizasyona karşı gösterdiği adanmışlıklarını sürdürebilir (Cherian, 2018: 36376).

Örgütsel bağlılık kavramını, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” olarak tanımlamak mümkündür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Üyelerin buldukları örgüte karşı hissettiği güce örgütsel bağlılık denir. Çalışan örgüt içinde varlığını devam ettirmek ister. Örgüte sadıktır ve örgütün başarısı için çaba sarf eder (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012: 198). Kişi örgütün hedef ve değerlerini benimser kendini ailenin bir parçası olarak görür (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, örgütsel bağlılıkta üç temel nokta vardır. Örgütün hedef ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları benimsemek; organizasyon için fedakarlık yapabilmek ve örgütte süreklilik sağlayabilmek adına iradeli davranmak (Seymen, 2008: 140).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Yararları

Günümüzün iş dünyasında, fiziksel unsurların yanı sıra, işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insan faktörleri de oldukça önemlidir. Bu bağlamda kişinin çalıştığı organizasyonla özdeşleşmesi, kimlik kazanması ile organizasyonda kalma isteği ve bunun için çaba göstermesi organizasyon için oldukça önemlidir. Tüm bunlar çalışan performansını olumlu etkilediği için kuruluşlar açısından örgütsel bağlılık gittikçe önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık hem bireyler hem de kurumlar için olumlu sonuçlar doğurur (Kaplan ve Kaplan, 2018: 46).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgüt çıkarıyla orantılı olarak çalışır. Çalışan, örgütle uyumludur. Örgüt içinde problem çıkaran değil çıkan problemlere çözüm üreten kişidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar mutlu ve motivasyonu yüksek bireyler olduğu için daha yaratıcıdır. Tüm bunlar örgütün de lehine davranışlar olduğu için her örgüt; örgüte bağlılığı yüksek iş görenlerle çalışmak ister ve çalışanların örgüte bağlılığının artması için stratejiler ve bu doğrultuda davranışlar geliştirir. Örgütsel bağlılık hem iş gören hem işveren için hem de örgütün akıbeti için faydalı bir olgudur.

Bireylerin işten ayrılma niyetleri, devamsızlık ve işe geç kalma eğilimleri, alternatif iş imkanlarına yönelme, iş tatmini, işe odaklanma motivasyon ve performans gibi çıktılarla; sorumluluk alma, katılım sağlama, görev bilinci gibi konularla ilişkili olması bakımından kurum ve kuruluşlar açısından örgütsel bağlılığın önemi tartışılmaz bir gerçektir (Yenihan, 2014: 172). Örgütsel bağlılığın çalışan açısından faydalarına baktığımızda ise bireyin örgüt içi ödül kazanımları ikramiye, izin, prim

gibi, ayrıca iş tatmini ve iş arkadaşlarıyla kurulan iyi iletişim bireyi pozitif düşüncelere sevk edecek daha mutlu ve huzurlu bir hayat yaşamasına katkı sağlayacaktır (Seymen, 2008: 148).

Gün geçtikçe hızla gelişen ve rekabet ortamının daha da arttığı ve acımasızlaştığı iş dünyasında insan faktörü daha da önemli hale gelmiştir. Çalışana önem veren örgütler buldukları pazarda daha başarılı olabilmek için ve

örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların buldukları örgütleri başarıya taşıdığı için örgütsel bağlılığın önemi daha da artmıştır.

Örgütsel bağlılık doğrudan kişilerin davranışına etki eder. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu bireylerde; işe geç kalma, devamsızlık, iş devrinin yüksek olması, çalışmada yorgunluk, bıkkınlık, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz davranışlar görülür. Çalışanlar işe ilgisizdir. Bununla beraber performans, moral ve verim düşüktür.

Gerek kamuda gerek özel sektörde örgütün başarılı olmasında, hizmet ve malın kalitesinde, üretimin artmasında iş görenler oldukça önemli bir etkidir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük, katılımcı, yenilikçi ve yaratıcı olmaları örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu için oldukça önemlidir (Durna ve Eren, 2005: 210).

Örgütsel bağlılığı fazla olan bireyler örgütsel bağlılığı az olan bireylere göre kendilerine verilen işleri yapmada ve hedefe ulaşmada daha çok çaba sarf ederler. Deyimi yerindeyse kendilerini örgüte adanlar hatta bazı kaynaklarda örgütsel bağlılık yerine örgütsel adanmışlık kavramı kullanılır. Bağlılığı yüksek kişilerin sorumluluk alma duyguları gelişmiştir ve örgütte uzun yıllar çalışmayı isterler.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan işini doğru yapmaya çalışan ve güvenilir personeldir. Bağlılığın tersi bir durum söz konusu ise çalışan örgüte ve yaptığı işe yabancılaşır, kendini izole eder, çalışanlar arasında düşük entegrasyon söz konusudur. Kişiler tek başlarına ne kadar yetenekli ve başarılı olursa olsun diğer çalışanlarla sinerji oluşmadığı, ekip ruhu kurulmadığı sürece örgütün başarıya ulaşması imkansızdır, bunu da mümkün kılan örgütsel bağlılıktır.

Öyle ki, günümüzün rekabet koşulları, bugün daha küresel, daha çok müşteriye hedefleyen, daha esnek, daha çok öğrenmeye meyilli, takım çalışmasına daha yatkın, daha üretken vb. çalışanlar için talep yaratmaktadır. Bu talepler, duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini organizasyon başarısı için sarf eden, örgütüne bağlı çalışanları gerektirir. Birçok idareci, çalışanların artan beklentileriyle etkin bir şekilde ilgilenmemekte; ancak, onlardan yapabileceklerinden fazlasını

beklemektedir. Bu davranışlar, bağlılık oluşturmaktan ziyade bireylerde stres ve beraberinde tükenmişliğe yol açmaktadır (Doğan, 2013: 69).

Ancak örgütlerin değişime hızlı ayak uydurabilmeleri için çalışanların bağlılığı çok değerli bir kaynak olarak görülmesine rağmen son zamanlarda bazı araştırmacılar günümüz hızlı değişen iş dünyasında örgütsel bağlılığın uygulanabilirliği ve elverişliliği konusunda şüpheye düşmektedir. Onlara göre değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanma gibi uygulamalar sonucu çalışanların bağlılığı azalmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 83).

Dona Randall (1987), örgütüne sıkı sıkıya bağlılık duyan, her koşulda örgütte kalmaya devam eden, kendini ve zamanını örgüt için feda etmekten kaçınmayan yani örgüte körü körüne bağlılık duyan çalışanların, statükoyu da beraberinde getirdiği, şirketin yenilikçi olma ve değişiklikler karşısında adaptasyon sorunu yaşayabileceğini iddia etmiştir (Doğan, 2013: 70).

2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri; demografik(bireysel), örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ele almak mümkündür:

2.3.1. Demografik (bireysel) Faktörler

Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Luthans ve arkadaşlarına (1987) göre demografik faktörler; yaş, hizmet süresi, eğitim, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79).

2.3.1.1. Yaş

İş görenlerin çalışma hayatından beklentileri, yaptıkları işe karşı bakış açıları, talepleri, tutum, davranışları ve tüm bunlara bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri de yaş faktöründen etkilenmektedir. Meyer ve Allen'a (1984) göre, iş gören aynı organizasyonda kalmaya devam ettikçe daha iyi konumda olma şansı da artacaktır.

Angle ve Perry (1981)'nin yaptığı araştırmaya göre bireylerin yaşı arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Aktaran: Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79). Yapılan benzer çalışmalarda demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine bakıldığında; örgütsel bağlılıkla iş görenin yaşı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Varoğlu, 1993: 149; Balay, 2000: 58). Bazı çalışmalarda ise yaş ile örgütsel bağlılık arasında negatif düzeyde ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılırken (Yalçın ve İplik, 2005: 410), bazı çalışmalarda ise anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 219).

2.3.1.2. Cinsiyet

İş hayatında kadın çalışanların artmasıyla yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiye daha çok değinilmiştir. Fakat yapılan araştırma sonuçlarında ortak bir kaniya varmak pek mümkün olmamıştır. Angle ve Perry (1981) yaptığı araştırmada kadınların iş değiştirmeye sıcak bakmadıkları bu yüzden bağlılık oranlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmuşlardır (Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Yapılan bazı araştırma sonuçlarında ise; cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Çolakoğlu, Ayyıldız, ve Cengiz, 2009: 86; Varoğlu, 1993: 149). Bazı çalışmalar da ise kadınların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır (Balay, 2000: 56).

2.3.1.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları da örgütsel bağlılık düzeyine etki eden önemli bir etkidir. Daha çok evli olan bireylerin ekonomik kaygılar taşıması nedeniyle örgütten ayrılmayı düşünmedikleri ve örgütsel bağlılıklarının bekarlara göre daha yüksek olduğu varsayılmıştır. Ülkemizde kadınların ev içi sorumluluklarının fazla olması ve erkeklerin aile babası sorumluluğu evli erkeklerin örgütte kalmayı daha çok istemesine ve örgütsel bağlılık düzeyinin fazla olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çocuk sayısı da bu doğrultuda önemli bir etkidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ise genel kanı medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilemediği yönündedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, ve Cengiz, 2009: 87; Yalçın ve İplik, 2005: 410).

2.3.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Çalışma süresi de örgütsel bağlılığa etki eden değişkenlerden biridir. İş görenlerin bulunduğu örgütte kalma süresi arttıkça maaşta artış olması ve terfi olanağının daha çok olması dolayısıyla bu beklentide olan kıdemli çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olmaktadır. Çalışma süresinin örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşan bazı çalışmalara; Buchanan (1974), Iqbal (2010), Mottaz (1988), Wong ve Tong (2014) örnek gösterilebilir. Akinyemi ise 2014 yılında Nijerya’ da banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel bağlılıkla kıdem arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır (Aktaran: Babadağ, 2015: 317). Kıdem arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır (Balay, 2000: 58).

2.3.1.5. Eğitim Düzeyi

Yapılan birçok çalışma sonucu eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı yönündedir. Bunun nedenini eğitim seviyesi yüksek kişilerin alternatif iş bulma olanağının daha yüksek olması şeklinde açıklamak mümkündür (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

Yapılan bazı araştırmalar örgütsel bağlılıkla eğitim arasındaki ilişkiye bakıldığında ise genel kanı eğitimle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişkinin var olduğudur (Varoğlu, 1993: 149; Yalçın ve İplik, 2005: 410). Bazı çalışmalarda ise herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 219).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen diğer bir etmende örgütsel faktörlerdir. İnce ve Gül’ün 2005 yılında yaptığı çalışmada bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; statüsü düşük olanların bireysel faktörlerden, statüsü yüksek

çalışanların ise örgüte ait faktörlerden daha çok etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt yapısı dendiğinde; örgütün büyüklüğü kontrol düzeyi, iş gören hakları ve bunları savunan sendikaların varlığı, örgütün imajı, kalite standartları, çalışma koşulları ve saatleri, ücret ve terfi sistemi gibi etmenler etkilidir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütün büyüklüğü ile çalışma koşul ve olanakları doğrudan ilişkilidir. Çalışma koşul ve olanakları iyi olduğunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış beklenmektedir. Fakat küçük çaplı örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında ve mesai arkadaşlıklarında iletişimin doğrudan ve daha samimi olması da kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Gürdoğan, 2018: 53).

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Çalışanları yöneten, karar alma ve uygulama yetkisi bulunan 'liderler' ile, liderlerin çalışanları koordine ederek işin yapılmasını sağlama sistemi olan 'yönetim' örgütsel bağlılığın etmenlerindedir.

Liderin yönetim tarzı örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. İş görenin katılımının sağlandığı, yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen, motive eden, organizasyonda başarılı, güven ve saygı oluşturan yönetici çalışanın örgütsel bağlılığına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Liderlikte önemli bir konuda dönüşümsel liderliktir çünkü örgütsel bağlılıkla arasında sıkı bir ilişki vardır. Öyle ki; dönüştürücü liderlik tarzına göre, adalet çerçevesi dahilinde, liderler çalışmanı önemser, onlarla yakın ilişki kurar, problemleriyle ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenirler. Böylelikle kişiler kendilerini iyi hisseder ve motive olurlar (Gümüş ve Sezgin, 2012: 114).

2.3.2.3. Örgütsel Ödüller

Ödül sistemi örgüt üyelerini pozitif yönde etkileyen güçlü bir araçtır. Örgütsel faktörlerin çoğu örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını kontrol etmekle ilgilidir. Örgüt üyelerinin kontrolünü sağlamanın birincil yöntemi ödül sistemidir ve bu performansla yakından ilişkilidir. Performansın geri bildirimi ödüldür. Ödüller ikramiye, maaşta artış, promosyon v.b. şekillerde olabilir. Her şirketin yapısı, şartları farklı olduğu için ödül sistemi de farklılıklar gösterir ve bazı büyük şirketlerde birden fazla ödül sistemini görmek mümkündür (Kerr ve Slocum, 1987: 99).

İnsan doğası gereği yaptığı iyi bir iş ya da davranış sonrası ödüllendirilmek ister bundan haz duyar. Kişinin yaptığı iş, tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde kişinin motivasyonunda ve başarıları ileri taşımada ‘ödül’ önemli bir rol oynar. Ödül; iş görenin kendine değer verildiğinin, ciddiye alındığının, somutlaşmış halidir. Ödül maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Ve tüm bunlar dahilinde ödül sistemi iş görenin örgütsel bağlılığına pozitif etki yapmaktadır.

Örgütsel ödüller; örgütsel organizasyonun stratejik yapısıyla uyumlu olduğu sürece organizasyonun hedeflerine etkili bir şekilde katkıda bulunur (Kerr ve Slocum, 1987: 104).

2.3.2.4. Ücret

Düşük ücretle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, iş devir oranları yüksektir. Düşük ücretle çalışan bireyler daha yüksek ücretle çalışabileceği alternatif işler aramakta, buldukları şirketi geçici bir basamak olarak görmekte bu da örgütsel bağlılığı önemli ölçüde düşürmektedir (Gündoğan, 2009: 31).

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; çalışanlara, örgüt içinde nerde, ne zaman, nasıl davranılması gerektiği konusunda yol gösterir. Kişilerin davranışları, örgütün başarısı ve kişilerin örgüte olan bağlılığı, örgüt kültürünü yansıtır.

Bireylerin örgüte olan bağlılığını artıran en büyük güç örgüt kültürüdür, üyeler örgütte bir problemle karşılaştıklarında kültür sayesinde bütünleşirler (Başyigit, 2006: 61).

Örgüt kültürünün üyelere kimlik kazandırma fonksiyonu da örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Örgüt tarafından kullanılan dil, semboller, yüksek iş çıktısı, ürün ve hizmet kalitesi gibi örgüt kültürünü barındıran her şey örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli etkenlerdir (Keleş, 2006: 61).

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgüt içindeki adalet sistemi örgüt üyelerinin örgüte olan güvenini sağlar. Çalışma arkadaşlarının iletişimi güvene ve saygıya dayalıdır. Kişiler adil bir sistem içinde yıpratıcı çatışmalardan kaçınırlar. Kaos ortamının oluşması engellenir yerine güven ve huzur ortamı oluşur. Adil olmayan örgüt sistemlerinde ise dedikodular ve çatışmalar gözlemlenir. Belli bir zaman sonra kişi yaptığı işi önemsememeye başlar. Kişiler mutsuzdur. Tüm bunlar çalışanları ve dolayısıyla örgütü başarısızlığa sürükler ve istenmeyen bir durumdur. Bu yüzden örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkidir.

Örgüt içinde adil davranışın bağlılığı pozitif yönde etkilediği farklı davranışlarda ise bağlılığın düştüğü gözlemlenmiştir (Balay, 1999: 241).

2.3.2.7. Takım Çalışması

Festinger (1950) takım çalışmasını, takımı yönlendirecek bir güç olarak aynı zamanda takımdan ayrılma niyeti olanları bastırmaya yönelik bir güç olarak tanımladı. Carron' a göre takım çalışması dinamik bir süreçtir ve Forsyth takım çalışmasının kimlik duygusu anlamına geldiğini ifade etmiştir (Aktaran: Guo, 2018: 432).

Örgüt içinde çalışanların alınan kararlara katılım düzeyinin yüksek olması, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayacak ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Gündoğan, 2009: 37).

Örgütte iyi bir ekip ruhunun olması; arkadaşlıkları, sinerjiyi, sosyal ortamı, dostane tavırları ve dolayısıyla kişilerin örgüt içinde ki mutluluğuna ve örgüte olan bağlılığına da olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Bir kuruluş içinde Çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, algılar ve sosyal birliktelik takım çalışması olarak nitelendirilir ve genellikle organizasyonda örgüt kültürünün ön koşulu olarak kabul edilir (Körner ve diğerleri, 2015: 2).

2.3.2.8. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışana verilen işin öncelikle o kişi için uygun olup olmadığının bilinmesi, kişinin o iş için gerekli eğitimi alması ve çalışanın o iş için motive edilmesi, işin zorluk-kolaylık derecesi, işin yeterince anlaşılabilir olması ve çalışana verilen sorumluluk, yetkilendirme ve inisiyatif kullanılabilirlik derecesinin anlaşılır bir ve net bir şekilde ifade edilmesi gibi işin niteliksel boyutları işe ve örgüte olan bağlılığı etkilemektedir (Köse, 2014: 78).

2.3.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol kişilerin buldukları yetki ve sorumlulukları dahilinde sınırları belirlenmiş davranış şekilleridir. Kişiler aynı anda birden fazla rol üstlendiklerinde rol çatışması meydana gelebilir. Kişilerin rolleri açıkça tanımlanmamışsa bu durumda da rol belirsizliği yaşanır. Çalışanların örgüt içinde yaşadığı görev dağılımı sorunları kişileri çalışmada isteksiz ve mutsuz yapar. Bu durum hem örgütler için hem de çalışanlar için oldukça sıkıntılı bir hal alır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274).

2.3.2.10. Algılanan Örgütsel Destek

Her birey kişisel özellikleri, tecrübeleri, kültürü ya da inandığı şeylerin etkisi ile olay ve durumları kendince yorumlar ve algılar. Bu etkenler her bireyde farklı olduğu için her bireyin olaylara bakış açısı ve algısı farklıdır. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Kimi örgüt üyesince iyi algılanan bir olay başka bir örgüt üyesince farklı algılanabilir. Örgütsel destek algısı ise çalışanların örgütün desteğini algılaması

desteğinin farkında olması ve kendini güvende hissetmesidir. Örgüt desteğini hisseden bireyler işlerine daha bağlı olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.3.2.11. Örgütsel İletişim

Örgüt içinde iletişim yeteneğine sahip insanların bulunması örgütün başarısına, işlerin yürüme hızına ve akışına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin güçlü olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık da yüksek düzeydedir. Kişiler örgüt içinde arkadaşlıklar ve sosyal ilişkiler kurabildiği sürece o örgütle bütünleşir, mutlu olur ve örgütsel bağlılığı artar (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118).

2.3.2.12. Örgütsel Güven

Örgüt ortamında güven oluşması çalışanların örgütle ilgili tecrübelerine, örgüt içindeki ilişkilere, örgüt içindeki rol ve görev dağılımına dayanır. Güven duygusuyla beraber örgüt üyeleri birbirine karşı olumlu düşünceler geliştirirler. Örgüt içi güvenin yüksek olduğu organizasyonların daha başarılı olduğu, bireylerin daha mutlu ve işlerine bağlı olduğu gözlemlenir (Tüzün, 2007: 105).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Tıpkı bireysel ve örgütsel faktörlerde olduğu gibi örgüt dışında bulunan etmenlerde örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkilidir.

2.3.3.1. Alternatif İş İmkanlarının Bulunması ve Çevresel Faktörler

Alternatif iş imkanlarının bulunması kişinin bulunduğu örgütü vazgeçilmez olmaktan çıkarır ve örgüte olan bağlılığını azaltır. Kişilerin alternatif iş imkanlarına sahip olması; kişinin eğitimi, yeteneği, tecrübesi, piyasa koşulları ve işsizlik oranı gibi etmenlerden etkilenir (Aksoy ve Özkan, 2016: 52).

Profesyonellikte örgüt dışı etmenlerden bir diğeridir. Profesyonel kişilerin çalıştığı örgütler onlar için vazgeçilemez değildir. Örgütsel bağlılıkları düşük olan bu bireyler kolaylıkla örgüt değiştirirler (Bilgiç, 2017: 43).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Uzmanlar örgütsel bağlılık kavramında hem fikir olmadıkları gibi sınıflandırma kavramında da fikir birliğine varamamışlardır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılıktan söz ederken örgütsel davranışla ilgilenen araştırmacılar ise tutumsal bağlılıktan söz etmişlerdir. Bunlarla birlikte çok boyutlu bağlılıktan da bahsetmek mümkündür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 90).

2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık ise kişilerin örgütü benimsemesi, örgütle özdeşleşmesi sonucu örgütle kurduğu duygusal bir bağlıdır. Kişi, örgütün hedeflerine ulaşmasını, örgüt içindeki konumunu korumayı ister ve örgüt lehine davranışlar sergiler. Bu örgüt için pozitif bir durumdur ve örgütün başarısına katkı sağlar (Eren ve Bal, 2015: 45)

Tutumsal bağlılıkla ilgili birçok görüş bulunmakla birlikte önemli olanlar; Kanter, O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Allen- Meyer, Penley ve Gould, Katz ve Kahn yaklaşımlarıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 60).

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık İle İlgili Sınıflandırmalar

2.4.1.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı düzen içinde ortaya çıktığını savunmuştur. Sosyal sistemden bahsedilen; grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin sürekliliğidir. Kişilik sisteminden kastedilen ise bilişsel, normatif ve duygusal eğilimlerdir. Bunlarla birlikte Kanter örgüt yönetiminin dayatmaları sonucu devama yönelik bağlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üyelere üç çeşit bağlılığın gerçekleştiğini gözlemlemiştir (Gül, 2002: 42).

Örgüte devam bağlılığı olan birey örgüt için çok zaman harcadığını, o örgütte devam etmesi gerektiğini ve maddi kayıpları olacağını düşünür (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013: 58). Kişi örgüt için birçok özveride bulunmuştur ve emeklerinin boşa çıkmasını istememektedir bu yüzden devam bağımlılığı geliştirir ve örgütte kalmaya

yetecek kadar çaba gösterir. Birey örgütten ayrılmanın yüksek maliyetler getireceği endişesi taşır.

Kenetlenme bağlılığı ise kişilerin örgütteki sosyal gruplara bağlılığını ifade etmektedir kişinin örgüt içindeki diğer bireylere ve kendini sosyal gruplara ait hissetmesi kişinin duygusal tatminini ve örgüte bağlanmasını sağlar (Gül, 2002: 42).

Kanter (1968)'e göre son olarak kontrol bağlılığı ise; bireyin örgütün normlarına sadık olmasıdır. Kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri vardır. Kontrol bağlılığı geliştiren birey, organizasyonun kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları kendi değerlerine uyması nedeniyle örgüte bağlılık duymayı doğru ve ahlaka uygun bulur. Birey örgütün isteklerine uymayı, örgüte itaat etmeyi tercih eder (Gümüş ve Sezgin, 2012: 93).

2.4.1.1.2. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman' e göre örgütsel bağlılık bir nevi psikolojik bağlanmadır. Özdeşleşme, uyum ve benimseme şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır.

Özdeşleşme: Kişi çalıştığı örgütle ne kadar özdeşirse örgütsel bağlılığı da o düzeyde artacaktır. Kişi örgütle özdeşliği sürece örgüte olan psikolojik bağlılığı da artacaktır.

Örgütle özdeşleşen birey örgüte saygı duyar, örgütün amaç ve değerlerine inanır, çalışma arkadaşlarıyla iletişimi iyi düzeydedir. Uyum bağlılığında ise bireyin asıl amacı maddi getirilerdir. Birey ödül ve cezalara göre tutum ve davranışlarını şekillendirir (Uygur, 2015: 14). Benimsemeye dayalı bağlılık ise kişi ile örgüt arasındaki değerlerin uyumudur. Kişinin örgüt içindeki tutum ve davranışları örgüt ile ve örgüt içindeki diğer kişilerle uyumludur.

Uyum gösterme maddi menfaatler içerirken, özdeşleşme kişinin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, benimsemeye dayalı bağ ise; kişinin örgüt değerlerini benimsemesiyle meydana gelen psikolojik bağlılıklardır.

2.4.1.1.3. Etzioni'nin Sınıflandırması:

Etzioni örgütsel bağlılık sınıflandırmasını üç boyutlu olarak ele almıştır. Bunlar ise: “*Ahlaki açıdan yakınlaşma(moral bağlılık),çıkara dayalı yakınlaşma(hesapçı bağlılık) ve yabancılaştırıcı yakınlaşmadır*” (Aktaran: Varoğlu, 1993: 4).

Ahlaki açıdan yakınlaşma(moral bağlılık); Kişi örgütün amaçlarını kabul eder, kendi amacı olarak görür ve benimser. Kişinin moral bağlılığı yüksek ise kişi örgütün bir parçası olmayı ve örgütün hedeflerini önemser.

Çıkara dayalı yakınlaşma (hesapçı bağlılık) ise adından da anlaşılacağı üzere kişi örgütten elde edeceği getiriye göre çalışır ve örgüte olan bağlılığı da o düzeydedir (Gül, 2002: 43).

Birey örgüt içinde kısıtlandığını düşünür ise örgüte karşı negatif bir tavır sergiler buda beraberinde yabancılaştırıcı yakınlaşmayı getirir (Varoğlu, 1993: 5). Etzioni (1961) yabancı yakınlığa örnek olarak askeri eğitim kamplarını örnek göstermiştir kişiler katılmaya mecbur oldukları bu kamplara karşı bağlılık hissetmezler (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 94).

2.4.1.1.4. Allen- Meyer Sınıflandırması

Meyer ve Allen bağlılığın kavramsallaştırılmasında üç ayrı psikolojik durumla ilgili kavramlar kullanmışlardır. Her üç durumda bireylerin örgütte kalmalarını etkileyici özelliklere sahiptir. Bunlar; “örgütle duygusal açıdan bağlanma(duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurma(devam bağlılığı) ve örgütte kalmak için zorunluluk hissetmedir(normatif bağlılık)” (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 96).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılıkta bireyin amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri ortaktır. Amaç birliği olan bu bağlılık türünde kişi manevi ödül ve menfaatler için örgütte kalmak ister (Oktay ve Gül, 2003: 407). Kişilerin bu bağlılığı tutumsal bir bağlılık türüdür. Örgüt için olması gerekenden daha çok çaba gösterirler.

Örgütler açısından bakıldığında örgütlerin personelde görmeyi istedikleri bir bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005: 293).

Devam Bağlılığı: İş gören örgüt için fedakarlıkta bulunduğunu, zaman ve çaba harcadığını, örgüte yatırım yaptığını ve bunların karşılığını almak için örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Bayram, 2005: 133).

Devam bağlılığı organizasyonda kalma zorunluluğunu belirtir çünkü çalışanlar organizasyondan ayrılırlarsa organizasyonla ilgili maliyetleri karşılayabilirler. Başka iş alternatifleri olmadığı ve işlerini değiştirmek istemedikleri için çalışanlar organizasyonda kalmayı tercih ederler. Sonuç olarak güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar; istedikleri için, devam bağlılığı olanlar; ihtiyaç duydukları için, normatif bağlı olanlar ise bunu yapmak zorunda olduğunu düşündükleri için kurumda kalırlar (Kaplan ve Kaplan, 2018: 47).

Devam bağlılığı olan bireylerin çoğu alternatif iş imkanları olmadığı için örgütte kalmak isterler bu mecburi durum örgüte karşı negatif yaklaşım geliştirmelerine sebep olur ve bu durum yöneticiler için sıkıntılıdır (Bayram, 2005: 133).

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen (1997)' e göre çalışanlar örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görürler ve örgüte karşı borçlu olduklarını düşünürler, sadakat ve minnet duygusu geliştirirler. (Aktaran: Birincioğlu ve Tekin, 2017: 175).

Normatif bağlılık, çalışanların organizasyon için önemini ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar kuruluşa kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Normatif bağlılıkta kültür ve iş ahlakı organizasyonda kalmalarına yol açar, bunun sonucunda çalışanlar kuruma bağlılık hisseder ve bu çalışanların normatif bağlılığını etkiler (Kaplan ve Kaplan, 2018: 47).

2.4.1.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould' a göre örgüte katılım biçimleri üç türdür; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık. Ahlaki bağlılıkta birey örgütle özleşmiştir örgüt amaçlarını benimser ve bu doğrultuda davranır. Çıkarıcı bağlılıkta amaç ödül almaktır bunun

için çaba sarf edilir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise; kişi örgüt içinde verilen ödül ya da cezanın tesadüfi olduğu kanısındadır.

Bireyin alternatif iş imkanının olmaması yabancı bağlılığa sebep olur kişi örgüt ve çevre üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünür ve bulunduğu örgüte karşı negatif tutum geliştirir (Uygur, 2015: 18,19).

Etzioni üç bağlılık türünün aynı örgütte bulunamayacağını savunurken; Penley ve Gould tam tersini iddia etmiş ve bulunabilir olduğunu savunmuştur. Ayrıca genel kabul gören örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılığın bir arada olmayacağı görüşünü de ele alan Penley ve Gould bu ikisinin bir arada bulunabileceğini savunmuştur. Penley ve Gould işe bağlılığın abartılı olması ve mesai saatlerinin dışında da çalışmak gibi olguları da ele almış ve bunları ahlaki bağlılığın bir sonucu olarak değerlendirmiştir.

2.4.1.1.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) 'a göre ödül motivasyon sağlayıcı ve örgütsel bağlılığı oluşturan en büyük etmendir (Aktaran: Sürücü ve Maşlakçı, 2018 :54). Çalışanların iş hayatı içindeki hareketleri iç ve dış ödüllerden oluşur. İç ödüller; anlatımsal devre iken, dış ödüller araçsal devrelerdir (Bayram, 2005: 131).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Allen ve Meyer (1991) e göre davranışsal bağlılığın temel problemi çalışanların aynı örgütte fazla kalmalarının sorun teşkil etmesi ve bu sorunla nasıl baş edilebileceğidir. Çalışan örgüte bağlanması gerekirken yaptığı faaliyetlere bağlanmaktadır (Aktaran: Doğan ve Demiral, 2009: 60).

2.4.2.1. Davranışsal Bağlılık İle İlgili Sınıflandırmalar

2.4.2.1.1. Backer'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker (1960) göre yan bahisler genel olarak bireyin organizasyonda üyeliğini sürdürebilmesi için oluşturduğu faaliyetlerdir. Yan bahis terimi genellikle bireyin

yatırım yaptığı (zaman, emek, para gibi) değerli şeyleri ifade etmek için kullanılmıştır. Birey bu olguların değersiz sayılmasını veya bunları kaybetmeyi istemeyeceği için organizasyonda kalmak isteyecektir. Kişi örgütten ayrıldığında maliyetinin yüksek olacağını düşündüğü için örgütte kalmayı arzular. Alternatif iş imkanlarının olmaması ve maddi kaygılar kişiyi örgüte bağlı kılar. Bu ve benzeri bağlılıklar devam bağlılığı olarak adlandırılır ve genellikle ekonomik eksenslidir (Meyer ve Allen, 1984: 373).

2.4.2.1.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik için bağlılık; tutum ve davranışların birbiriyle çelişmemesi demektir. Tutum ve davranışlar birbiriyle çeliştiğinde kişi mutsuz ve stresli olur. Tutumla davranış uyumlu olduğunda bağlılık ta beraberinde gelecektir (Gül, 2002: 49).

2.4.3. Çok Boyutlu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte bağlılık basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır. Örgüt içindeki kişiler gruplarla olan ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbirleriyle çelişebilir. Bireyin örgüt içindeki ve dışındaki birden fazla grupla kendini tanımlama, çoklu bağlılığı ifade eder (Doğan, 2013: 73).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Çalışanların örgütsel bağlılık ölçütleri kişiden kişiye değişmekle birlikte kişinin örgüte olan bağlılığını gösteren belirtileri genel olarak aşağıda gösterildiği gibi ifade etmek mümkündür.

2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için öncelikle bireyin amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin ortak olması gerekir. Çalışan kendi hedefleri için çalışırken aynı zamanda örgüt hedefleri içinde gayret göstermiş ve motivasyonunu sürekli

beslemiş olur. Çalışan kendi değerleri, hedefleri ve beklentileri il örgüte katkı sağlamış olur (Gündoğan, 2009: 6).

Örgütsel bağlılığın temel göstergelerinden biri örgütün amaç ve değerlerini benimsemektir. Kişi örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görür hedeflere inanırsa ve örgütün değerleriyle özdeşleşip örgüt değerlerini kabullenirse örgütsel bağlılığı gerçekleşmiş olur. Çalışan ile örgüt hedefleri birbiriyle uyuşmuyorsa ve örgüt değerleriyle çalışan çelişiyorsa iş gören kendini bulunduğu örgüte ait hissetmeyecek ve mutsuz olacaktır. Bu da tabii ki olumsuz düşünce ve çıktılarını beraberinde getirecektir ki bu hem örgüt bazında hem de iş gören bazında negatif bir durumdur.

2.5.2. Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme

Çalışan örgütünü benimserse onun için fedakarlık yapma isteği duyar kişisel beklentiye girmez. Buna en güzel örnek ikinci dünya savaşından yenilgiyle çıkan Japonya'nın toplumsal özelliklerinde fedakarlık dinamiklerinin bulunması ve böylelikle ekonomik olarak büyük bir güçle ayağa kalkmasıdır (Gündoğan, 2009: 6).

İnsanlar sevdiği ve değer verdiği şeyler için fedakarlık yaparlar. Kişilerin çalıştıkları kurumlara karşı gösterdiği bu özverili davranış biçimi ancak örgütlerine bağlı olduklarında, değer verdiklerinde sevgi ve saygı duyduklarında gerçekleşir. Çalışanlar örgütün sıkıntılarını ve yaşanan zorlukları büyük bir özveriyle göğüslerler. Örgüt için fedakarlık yapabilme erdemine sahip kişilere fazladan çalışmak ağır gelmez örgütün başarısı için gerekeni yapmaya hazırdırlar. Bu özverili davranış sadece örgütsel bağlılık kavramıyla karşılığını bulur.

2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirebilmek İçin Güçlü İstek Duyma

İş görenin başka iş tekliflerinden etkilenmeyip bulunduğu örgütte kalma arzusu örgüte bağlılığının göstergesidir (Aksoy ve Özkan, 2016: 39).

İş gören organizasyona karşı güçlü bağlılık duyduğunda organizasyonda iş görene karşı bağlılık duymaktadır. Örgüt, iş gören sorunlarıyla ilgilendiği takdirde bu süreç devam edecektir. Örgütün iş görene bağlanması ve ona itaati 'algılanmış örgütsel

destek' olarak nitelendirilir. Örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan bireyin örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır (İbicioğlu, 2000: 14).

2.5.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Örgütle özdeşleşen birey için örgüt başarısı oldukça önemlidir çünkü örgüt başarısı kendi başarısı demektir. Özdeşleşme duygusal bir olaydır. Bireyin ilk başlarda örgütten beklentileri gerçekleştiğinde örgütsel bağlılık meydana gelirken beklentilerini karşılayan özellikler ortadan kalktığında bireyin bağlılığı devam ediyorsa bu durum bir bağımlılık ve özdeşleşmedir (Bayram, 2005: 131).

2.5.5. İçselleştirme

Birey ve örgütsel değerler uyumlu ise içselleştirme gerçekleşmiş olur. Örgüt içindeki birey kendi değerleriyle örgüt değerleri mukayesesinde dengeyi bulabildiği ölçüde mutludur ve örgütte kalmayı arzular böylelikle içselleşme gerçekleşir. Örgütler en çok içselleşmiş bireylerle çalışmak ister çünkü içselleşme bir kez meydana geldiğinde bu devam eder örgüt yeni motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaz (Balay, 2000: 71,72). Örgüt üyesi örgüte gerçek manada inandığı ve örgütü benimsediği için örgüt kurallarına uyar, örgüte bağlanır ve içselleşir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırma yapılmış ve birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunun yüzden örgütsel bağlılık, benzer kavramlarla karıştırılmakta hatta örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılıkla ilgili olan benzer kavramlardan da bahsetmek faydalı olacaktır.

2.6.1. Mesleğe Bağlılık

Kişinin alanında fedakarlıklar yaparak, çaba ve zaman sarf ederek uzmanlaştığı mesleğine karşı bağlılık duyması kaçınılmazdır. Bazen öyle ki meleği birey için her şeyin önüne geçmektedir. Bunlardan biri de mesleğini icra ettiği örgüttür. Ve kişinin örgütten ziyade mesleğini üstün tutması mesleğe olan bağlılığını ifade etmektedir

(Samadov, 2006: 67). Kişinin mesleğine duyduğu bağlılık yaşama olan bağlılığını da arttırır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Kişinin mesleğine bağlanması mesleğini severek yaptığı ve onunla özdeşleştiği anlamına gelir. Örgüte duyduğu bağlılık ise örgüte duyulan aitlik hissi ve örgütle özdeşleşmek demektir. Bireyler zaman, maliyet ve çaba harcadıkları mesleklerinden ve örgütlerinden kopmak istemezler buda mesleğe ve örgüte devam etme isteğini doğurur fakat bazen örgüte devam etme isteğinin sebebi alternatif işlerin olmamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Seçtiği mesleğe uygun niteliklerine sahip olan kişiler mesleklerine karşı kuvvetli bir bağlılık duygusu içerisinde olmaktadır. Mesleğin gerektirdiği temel niteliklere sahip olan kişiler mesleklerini benimsemekte ve sahip oldukları meslekten dolayı gurur duymaktadırlar. Mesleğine bağlılık gösteren çalışanlar mesleklerinin getirdiği zorluklara katlanma, iş ortamından kaynaklı sorunları görmeme ve işten ayrılma yönünde isteklerini dizginleme gibi tutumlar sergileyebileceklerdir (Çelik ve Yıldız, 2018: 48).

Mesleki bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklindedir. Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan bireyler mesleğiyle yakından ilgili iken devam bağlılığı olan bireyler mesleklerine karşı daha az ilgilidirler (Şimşek ve Aslan, 2012: 420).

Kişinin aldığı eğitimler ve edindiği tecrübeler sonunda edindiği mesleği, zamanla hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelir. Her geçen gün mesleğinde uzmanlaşır ve devam etme isteği artar. Mesleki bağlılığı yüksek olan kişiler mesleklerini severek ve isteyerek icra ederler. Kişi mesleğiyle özdeşleşmiştir mesleği ona ailesi kadar yakındır. Mesleki bağlılık kişinin mesleğine karşı duyduğu bağlılık ve devam ettirme isteği iken örgütsel bağlılık ise örgütte kalma isteği ve örgüte olan bağlılığıdır. Yani bu iki kavram birbirinden farklıdır.

2.6.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Bireyler örgütün kendisine, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına farklı düzeyde bağlılık duyabilmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında sosyal katılımın önemine dikkat çeken Seldon (1971), sosyal katılımın bireylerin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşme ve etkileşimini temel aldığını belirtmektedir. Seldon'a göre bu etkileşim örgütten ayrılmanın sevilen iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelecek olmasından dolayı kendi içerisinde değerlidir. Bu bağlamda sosyal ilişkilerin bireylerin örgütsel bağlılık oluşturmada özellikle önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Seldon aynı zamanda sosyal katılım yokluğunun, artan bireysel yatırımlara rağmen örgütsel bağlılığın düşmesine neden olduğuna da dikkat çekmektedir (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 85).

İnsanların sosyalleşme gereksinimleri neredeyse zamanının çoğunu geçirdiği iş yerlerinde de büyük bir ihtiyaçtır. Günümüz iş dünyasında insanlar uzun süreli mesai yapmakta neredeyse ailelerinden çok çalışma arkadaşlarını görmektedirler. Çalışma arkadaşlıklarının güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, yaşanan problemlere birbirine destek ve yardımcı olarak çözümler getirirler. Güçlü mesai arkadaşlık ilişkileri mesai dışında da devam etmektedir. Birlikte yapılan futbol maçları, düzenlenen gezi ve piknikler buna örnek gösterilebilir. Ayrıca çalışanların özel hayatında meydana gelen ölüm, hastalık, evlilik, doğum gibi değişikliklerde de çalışma arkadaşları toplanarak iş arkadaşlarını ziyaret eder, kimi zamanda aralarında para toplayarak bazen de hediye olarak maddi ve manevi olarak destek olmaya çalışırlar.

Üyelerin birbiriyle ilişki dahilinde olmaları, ortak değer, ortak hedef, ortak inanç ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak için istekli olma durumu örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu nedenle üyelerin uyum düzeyi sadece bireysel ihtiyaçlar için değil kuruluşun hayatta kalması ve gelişmesi için de önemlidir. Bu uyum kendiliğinden gerçekleşmez kişilerin çeşitli faaliyetlere ve görevlere katılmasıyla meydana gelir (Guo, 2018: 432).

İşe yeni başlayan çalışan tarafından olaya baktığımızda ise kişi tanıştığı iş arkadaşları sayesinde örgütü ve işi tanır, çalışma arkadaşları önderliğinde tutum ve davranış

geliştirir. Oluşan bu tutum, davranış ve düşüncelerin etkileri kişi örgütte kalmayı sürdürdüğü sürece devam eder. Tüm bunlar yalnız olduğunu hissetmeme, mutlu olma gibi olumlu duyguları beraberinde getirir. Dolayısıyla kişi bulunduğu ortamdan kopmak istemez. Buda tam anlamıyla çalışma arkadaşlarına bağlanmak demektir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık ise beraberinde yüksek performans ve verim getirir.

2.6.3. İş Tatmini

Örgütsel bağlılık iş görenin örgütün hedef ve değerlerini benimseyip inanması ve örgüt için çaba göstermesiyle geliştirdiği devam ettirme isteğidir. Bu örgüt üyeliğini devam ettirme isteği ise iş tatmini sonucu gerçekleşmektedir. İş doyumu çalışanın işten beklentilerinin karşılanmasıyla meydana gelir (Şencan, Aydınlan ve Yeğenoğlu, 2017: 119).

İş doyumunda hem bireysel hemde örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Çalışanın karakteri, beklentileri, inançları, sosyo- kültürel ortam, eğitim süresi,yaş gibi demografik faktörler bireysel faktörler olarak geçerken; işin yapısı, alınan ücret, işin zorluğu, örgüt iklimi ve kültürü, terfi ve kalite sistemleri gibi faktörler de örgütsel faktörlerdir (Karataş ve Güleş, 2010: 76).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinden farklı kavramlardır. Bağlılık genel bir dışa vurumu yansıtırken iş tatmini daha minimalizel olaylara karşı (iş, çalışma ortamı..gibi) verilen olumlu tepkilerdir. Bağlılık daha sürekliliği bir kavramdır. Gün içerisinde yaşanan bir olay bireyin iş tatminin etkilerken, bağlılığı etkilemez çünkü bağlılığın oluşması daha uzun zaman alır (Varoğlu, 1993: 27).

İş tatmini; örgütsel bağlılığın yordayıcısıdır. Örgütsel bağlılığı gösteren, örgütsel bağlılıkla ilgili tahminlerde bulunulmasını sağlayan bir birleşendir (Cherian, 2018: 36377).

2.6.4. Sadakat

Sadakat ve bağlılık birbirinden farklıdır. Sadakat daha ziyade görev duygusu bilincidir. Sadakat çevreye uyum konusunda kişiyi motive eden yapıcı bir duygudur.

İş görenler örgütle özdeşleşip örgütte kalmak istediklerinde örgüte karşı geliştirdikleri duygu sadakat duygusudur. Örgütle birey arasında çıkar ilişkisine dayalı bir ilişki varsa bireyin duyduğu sadakat düzeyi düşüktür. Bağlılık sadakata göre daha genel bir kavramdır fakat sadakat daha güçlü bir kavramdır ve her şeyi olduğu gibi kabullenmedir (Şimşek ve Aslan, 2012: 423,424).

Hem bağlılık hem de sadakat aidiyet duygusu içermektedir. Sadakat daha tek yönlü daha küçük olaylara yönelik ve daha güçlü bir duygudur. Birey örgüt içindeki ihtiyaçları karşılandığı, amaçlarına ulaşabildiği ölçüde bağlılık gösterirken, sadakat duygusunun gelişmesi koşullara bağlı değildir. (Koç, 2009: 205).

Örgüte sadakat gösteren birey örgütte kalmayı arzulayacaktır bu yüzden sadakat ile devam bağlılığı arasında yakın bir ilişki vardır. Günümüz iş dünyasında işverenlerin en çok zorlandığı noktalardan biride çalışanların örgüte olan sadakatini sağlamaktır. Bu yüzden sadakat önemli bir noktadır. Örgüte sadakat gösteren birey kendini örgüte ait, örgütle bütünleşmiş ve örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görecektir buda kişinin verimini, performansını ve örgütte sürekliliğini sağlayacaktır.

Uzun süreli bağlılığın sonucu olarak sadakat duygusu gelişir. Bireyin örgütsel bağlılığı düşük ya da orta düzeyde ise sadakat gelişmez (Koç, 2009: 208).

2.6.5. İtaat

Örgütsel anlamda itaat; İş görenin örgütte bir otorite tarafından verilen emirleri koşulsuz yerine getirmesidir. İtaatte işin yapılması emre bağlıyken, bağlılıkta ise işler içten gelen duygularla yapılır. İtaate uyulmadığı takdirde kişi cezai yaptırımlara maruz kalır itaate uyulması için korku ile motive edilir. Bağlılıkta ise birey ihtiyaçlar ve amaçlarla motive olur. İtaat sorgulanamaz, şüphe götürmez, bağlılıkta ise birey sorgulayabilir ve bağlılığını gözden geçirebilir (Varoğlu, 1993: 29).

İtaat kavramı bağlılık kavramı içinde değerlendirilmelidir. Ancak bağlılık itaati de kapsayan genel bir kavram olmasına rağmen itaat için aynısını söylemek mümkün görülmemektedir. Örneğin; itaatkar davranışlar sergileyen bir mahkumun

hapishanesine bağıllık duymasını beklemek çok ta doğru bir yargı olmayacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 88).

İtaat olmaksızın bağıllık anarşi getirir, çünkü kişilerin bağılandıkları kurum yararına olduğuna inanarak yaptıkları, önemli farklılıklar taşıyabilir. Bağıllık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak büyük adımlar atılmasını sağlayamaz, çünkü bu durumda kişi kurumun yararına ne tür katkılarda bulunabileceğini düşünmez ve dolayısıyla yaratıcılığı ortaya çıkmaz (Varoğlu, 1993: 29).

2.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1988), “*Fazladan Rol Davranışı*” kavramını geliştirmiş ve “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*” kavramından söz etmiştir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, “bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları” olarak tanımlamıştır. Organ’ a göre bu davranış türü gönüllük esastır, kişisel tercihe bağılıdır, zorunlu değildir ve yerine getirilmediğinde yaptırım gerektirmez (Aktaran: Aslan, 2008: 166).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; bireylerin, örgüt içerisinde yardımlaşma isteğini arttırarak, sorumluluk duygularının gelişmesini sağlayarak ve bireyleri pozitif düşünceye yönelterek örgütsel yaşama olumlu katkılar sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119,120).

Ekonomideki dalgalanmalar, iş dünyasında ki zorluklar, ekip ruhuyla çalışan organizasyonların varlığı, müşteri memnuniyetini yüksek tutma isteği, verimli ve güvenilir personelle çalışma arzusu örgütler için örgütsel vatandaşlık kavramını daha önemli hale getirmiştir (Gürbüz, 2006: 51).

2.6.7. Yönetime Bağıllık

Bireylerin kanun koyuculara ve kanunları uygulatan kişilere duyduğu bağıllıktır. Birey kendinden sonraki nesillere bu kanunları anlatır, açıklar ve kendi bağıllığını

pekiştirir. Kişiler örgütsel rollere bürünerek daha üst pozisyonlara yönetime bağlı kalarak ulaşacaklarını düşünürler (Gündoğan, 2009: 15-16).

2.6.8. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kişinin işine karşı duyduğu bağ ve inançtır. Lodahl ve Kejner(1965)' e göre birey işiyle ilgili değer, amaçlar ve işin önemini içselleştirir birey kendi kimliği ile işi bağdaştırır bu doğrultuda işiyle ilgili tutum ve davranış geliştirir (Aktaran: Samadov, 2006: 69). İşe olan bağlılık bireyin kendi imajıyla işi arasındaki kurduğu ilişkidir kişinin işine olan bağlılığının düzeyidir (İlleez, 2012: 39).

Louiselle (1989)' e göre işiyle psikolojik özdeşleşme sağlayan iş gören özel bir organizasyonda özel bir işe bağlanmış olur, kişiye motivasyon ve tatminden de öte bir katkı sağlar, işine bağlı olan bireyin bağlılığı sağlam temeller üzerine kuruludur (Aktaran: Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 184).

İş görenin işini sevmesi ona bağlanması işiyle özdeşleşmesi ve içselleştirmesi kişinin yaptığı işe değer verme ve işi için fedakarlıkta bulunabilmeyi de beraberinde getirir. Kişinin iş başarısı örgütünde başarısı ayrıca örgüte olan bağlılığı da demektir.

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık; performans, mesaiye geç kalma, devamsızlık, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti gibi önemli davranışsal sonuçlar ortaya çıkarmaktır. Bu yüzden örgütsel bağlılık araştırmaya değer nitelikte görülmüş ve birçok araştırmacı tarafından ele alınmış bir konudur.

Örgütsel bağlılık kişinin davranışlarına ve tutumlarına yansımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerde performans çıktısı yüksek olurken işe geç kalma, devamsızlık, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti düşüktür. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın örgüte ve üretime katkısı yüksek düzeydedir. Olaya örgüt açısından bakıldığında ise örgüt de bağlılığı yüksek olan kişilerle çalışmayı arzu etmektedir.

Örgüt hedefleri üyeler tarafından kabul edilmediğinde üyelerin bağlılık derecesi düşer her ne kadar üyeler örgüte bağlı olsalar da örgütün dağılmasını engelleyemezler. Amaçlar benimsendiğinde ve örgütsel bağlılık derecesi yükseldiğinde örgütün lehine sonuçlar oluşması mümkündür. Bu yüzden bağlılığın derecesi örgütsel sonuçları etkilemesi bakımından önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Keleş (2006)' e göre bağlılık derecesinin düşük olmasının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır. Olumsuz sonuçlara; devamsızlık, işe gelme, performans düşüklüğü gibi durumları örnek verebiliriz. Örgütte belirsizlik olduğunda ve çatışma yaşandığında bağlılığı düşük bireyler olaylara daha eleştirel baktıkları için bağlılık derecesi yüksek bireylere göre daha yaratıcı fikirler ortaya çıkarmaktadır. Bağlılık düzeyinin yüksek olması bireyleri yaratıcılıktan ve değişim koşullarına ayak uydurabilmekten uzaklaştırmaktadır (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

2.7.1. Performans

Araştırma sonuçları örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda sonuçlar örgütsel bağlılığın çok boyutluluğunu ve performansın bağlılığın farklı boyutlarıyla farklı ilişkiler içinde olduğunu destekler niteliktedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 126).

2.7.2. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılığı düşük olan ya da bağlılığı olmayan bireylerin işe geç kalması ve devamsızlık göstermesi kaçınılmazdır. Bağlılığı yüksek birey işe zamanında katılım sağlamaktadır. Bu durum özellikle duygusal bağlılıkla pozitif doğrultuda ilişkilendirilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin mazeretsiz işe devamsızlıkları yok denecek kadar azdır (Sığırı, 2007: 267).

2.7.3. İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Kişilerin işten ayrılma niyetlerinin olması ve iş gücü devir oranı örgütün aleyhine bir durumdur. Örgüt içinde yetişen tecrübeli, kalifiye personelin kaybedilmesi durumunda örgüt zarara uğrayacaktır. İşten ayrılan personelin yerine yeni eleman

alınması kişinin oryantasyon süreci, eğitimi ve tecrübesizlikten kaynaklanan yapacağı hatalar örgüt açısından maliyetli olacaktır. Ayrıca sürekli işten ayrılma niyeti taşıyan personel alternatif iş imkanlarını düşünmekten ve araştırmaktan işine yeteri kadar adapte olamayacak ve düşük performansla çalışacaktır. Ancak bilinmelidir ki kişinin örgütte işe devam etmesi yeterli değildir önemli olan kişinin örgütte isteyerek ve bağ kurarak kalmasıdır, ancak bu şekilde çalışandan istenilen performans elde edilmiş olur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 128; Doğan, 2013: 91).



BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK

3.1. Tükenmişlik Kavramı

Bir psikiyatrist olan Freudenberger tarafından 1974 yılında sağlık personeli üzerinde gözlemlenen taleplerin fazla olması sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve başarısızlık hali 'tükenmişlik' olarak ileri sürülmüştür. İnsanlarla doğrudan iletişim gerektiren işlerde tükenmişlik riski artmaktadır. Freudenberger, tükenmişliği bağlılık ve motivasyonla ilişkilendirmiş bu yüzden kronik uyuşturucu bağımlıları için kullanılan 'burnout' kelimesi ile adlandırmıştır (Aktaran: Tunç, 2008: 6).

Tükenmişlik uzun süreli strese maruz kalmaktan kaynaklanan işle ilgili bir sendromdur. Tükenmişlik sürekli olarak kaygı, depresyon, memnuniyetsizlik, olumsuz iş ve yaşam koşulları, duygu durum bozuklukları gibi öncülleri olan; iş performansında ve iş çıktısında bozulma, işe devamsızlık gibi bireysel ve örgütsel sonuçları olan bir olgudur (Alessandri ve diğerleri, 2018: 824).

İngilizce bir kelime olan burnout un sözlük anlamı yanma, bitme, yanarak bitme, yok olma şeklindedir. Kelimenin anlamından da anlaşılacağı gibi burnout (tükenmişlik); kişiyi tüketen, yıkıma uğratan, kişiyi iş ve sosyal hayatında olumsuz duygu, düşünce ve hareketlere yönelten ciddi bir problemdir.

Tükenmişlik insanlarla iletişimin fazla olduğu özellikle hizmete dayalı mesleklerde daha fazla görülmektedir. Tükenmişlik bireylerin stres faktörlerine karşı gösterdiği bir tür tepkidir. Çalışanların hizmet verdiği kişilere karşı tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olur. Daha spesifik olarak, tükenmişlik duygusal bir sendromdur (Leiter ve Maslach, 1988: 297).

Tükenmişlik kavramının sosyal bir sorun olmasını fark eden araştırmacılar bu konu üzerine eğilmişlerdir. Tükenmişliği en basit haliyle kişinin psikolojik ve fiziksel olarak enerjisinin bitmesi şeklinde tanımlamışlardır. Bireyler çalışma ortamıyla etkileşime girdiğinde tükenmişlikle karşılaşır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Uzun süreli yorgunluklar, bitkinlik ve çaresizlikler kişiyi yaptığı işe ve insanlara karşı negatif davranış ve duygulara sürüklemektedir. Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği; istek, motivasyon, hedef ve bakış açısı kaybı olarak tanımlamaktadır. Bakker ve arkadaşları (2004) tükenmişliği işle ilgili yaşanan kötü tecrübeler sonrasında meydana gelen bir tür “sendrom” olarak tanımlamışlardır (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Bailey’e göre; iş hayatındaki kontrol altına alınamayan stresin sonucunda tükenmişlik meydana gelir (Aktaran: Yirik ve Ekici, 2014: 6225).

Tükenmişlik özellikle örgütsel değişim veya reorganizasyon sonrası dönemlerde, çalışanlar üzerindeki iş yükünün artması durumunda veya çalışanların kariyerleri doğrultusunda çalışma imkanları kaybolmaya başladığı zamanlarda ‘tükenmişlik’ duygusu davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Örgütsel tükenmişlik, iş görenin, basit bedensel yorgunluktan ziyade, yapılan işle, çalışma hayatının gerektirdiği aşırı olarak algıladığı zihinsel yük, kariyer amacından sapma ve değişime uymada kendini çaresiz hissetmesini ifade etmektedir. Bu durumdaki bir çalışmada verimli çalışması zorlaşacak ve başarısı düşecektir (Koçel, 2015: 532).

Bireyin baskı altında olduğu ve iş doyumunun yetersizliği durumunda ortaya çıkan bitkin olma durumudur. Yapacakları işle ilgili olarak güdü ve beklentileri fazla olan kişiler, belirli durumlar altında tükenme belirtisi göstermeye adaydırlar. Çok farklı ve fazla çelişen taleplerle karşı karşıya kalan kişilerde, karşı konulmaz taleplerin sorumluluğu altında çaresizlik, engelleme, yorgunluk ortaya çıkar. Kaçınılmaz sonuç tükenmedir. Bu aşamada bireylerde bıkkınlık, bezginlik, isteksizlik ortaya çıkar (Özkalp, 2013: 155).

3.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin birçok belirtisi vardır fakat genelde kişi yorgunluk ve iş tatminsizliği yaşar. Kişi işe gitmek istemez, çevreye karşı tahammül gücü oldukça azalmıştır ve kendinden şüphe duyan bir hale gelmiştir git gide işten soğur ve uzaklaşır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 544-545).

3.2.1. Fiziksel Belirtiler

İş görene yüklenen ağır sorumluluk, statüler, yükler, çalışma saatlerinin fazla olması ve insan vücudunun biyolojik saatleri ile uyumsuzluk gösteren gece mesailerini ya da iş görenin işe uygun olmaması, fiziksel ortamda yaşanan sıkıntılar kişide stres yaratır. Vücut strese karşı tepki verir, kan akışı hızlanır, bireyin fizyolojik yapısı etkilenir, hem ruhsal hem de fiziksel sağlığı bozulur (Soysal, 2011: 21).

Yorgunluk ve halsizlik tükenmişliğin temel göstergelerindendir (Kristensen ve diğerleri, 2005:196). Kişide bitkinlik, enerji kaybı, kronikleşen baş ağrısı, mide ve bağırsak ve kalp rahatsızlıkları, iyileşmesi zaman alan soğuk algınlıkları, uyku problemleri gibi sorunlar tükenmişliğin fizyolojik belirtilerindendir (Eken ve Ebadi, 2019: 115).

3.2.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik ve duygusal boyutunda kişi kendini umudunu kaybetmiş, yarımsız, yalnız ve güvensiz hisseder. Birey öfke kontrolünü sağlayamaması ile birlikte aile ve sosyal hayatta sorunlar yaşamaya başlar pozitif duygu ve düşüncelerde azalma meydana gelir (Eken ve Ebadi, 2019: 115).

Tükenmişliğin başlıca psikolojik belirtileri şöyledir; bireylerde gözlemlenen ani ve abartılı tepkiler, aşırı heyecan aşırı mutsuzluk gibi kontrol edilemeyen ve yoğun duygular, huzursuzluk hissi, öz güvende ve öz saygıda azalma, yapabildiği işleri yapamaz hale gelme, kişinin kendini çekmesi ve suskunlaşması, dikkatsizlik ve kararsızlık, duygusal boşluk gibi duygu durum bozukluklarıdır (Kutlu, 2004: 22).

3.2.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranış üzerinde ki belirtileri ise; bireyin işe gitmek istememesi, çabuk sinirlenmesi, her şeye endişeyle yaklaşması, unutkan olması, uyuşukluk hissi, yapılacak işleri zamanında yapmama ve sürekli erteleme, yapması gereken işleri ağır bir yük olarak görme, etrafındaki kişileri küçümseme ve onlara karşı alaycı tavırlar sergileme, katı davranış tutumları gibi durumlardır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

Tablo 3
Tükenmişliğin belirtileri

Davranışsal	Aşırı sigara kullanımı, alkol kullanımında artış, ilaç kullanımı, yüksek riskli davranışlar, şiddet, aşırı yeme, hiperaktivite, uyku rahatsızlıkları, gece kabusları, fazla çalışma
Tutumsal	Sıkıntı, grandiyosite (kendini büyük görme, öz saygıda artma, büyüklük düşünceleri), alaycı tutumlar, güvensizlik, umutsuzluk, kendini güçsüz hissetme, kendini beğenmeme, kendini kapana kısılmış hissetme, kendinden şüphelenme
Duygusal-Psikolojik	Anksiyete, aşırı yüklenilmiş hissetme, korku, paranoya, kontrol dışı hissetme, kendini suçlu hissetme, depresyon, öfke, panik, duygularının dışında hareket etme, baskı altında gergin hissetme
Sosyal	Kızgınlık, bezginlik, arkadaşlardan uzak durma, evlilik ve akrabalık sorunları, sosyal ilişkileri sınırlama, kendini ve diğerlerini eleştirme, eşler arası anlaşmazlık, başkalarına aşırı bağımlılık
Zihinsel	Konsantrasyon zorluğu, distraktibilite (dikkati belirli bir konu üstünde toplayamama, küçük bir uyarı ile dikkatin bir konudan diğerine kayması), karar vermede yetersizlik, kısa dikkat süreleri, aşırı uyarılma, kendi kendini ayıplama, düşünce bozuklukları, sık rüya görme, belirli düşüncelerden kaçınma

Kaynak: (Işıkhan, 2004:379).

Bireyler tükenme durumuna gelmeden tedbirler almalı kronikleşmeden çözüm yollarına başvurmalıdır. Aksi takdirde ileri düzeyde ki tükenmişlikle baş etmek oldukça zorlayıcı olacaktır.

3.3. Tükenmişlikle İle İlgili Modeller

3.3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik modeline “Çok boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “Üç boyutlu tükenmişlik modeli” de denmektedir. Maslach’a göre tükenmişlik “Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendromdur”. Maslach’a göre tükenmişliğin üç çeşit boyutu vardır. Bunlar “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklindedir (Aktaran: Demir, 2010: 187).

- ✓ *Duygusal tükenme*; İş görenlerin duygusal açıdan fazlasıyla yıpranması, enerji kaybı ve duygusal kaynakların bittiğini hissetmedir. İş yerinde sürekli stres ve kaygı duygularıyla boğuşan kişi ertesi gün işe gitmeyi istemez. Böylelikle işe geç gitme ve devamsızlık halleri yerini bazen işten ayrılmaya bırakır. Tüm bu durumlar hem iş yeri için hem de birey için istenmeyen bir durumdur (Taysı ve Canbaz, 2018: 95).
- ✓ *Duyarsızlaşma*; Duygusal tükenmeden sonraki aşamadır. Duyarsızlaşma kişiler arası bir boyuttur. Tükenen bireylerde çevresindeki kişilere karşı katı ve negatif davranışlar gözlemlenir. Kişi kendini korumak için ortamdan ve diğer insanlardan kaçma eğilimine girer (Korkut, Toğa ve Aksoy, 2018: 134,135).
- ✓ *Düşük Kişisel Başarı Hissi*; Bu boyutla tükenmişlik arasında ters orantı vardır tükenmişlik arttıkça kişisel başarı düşer. Kişisel başarı hissi düştükçe kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimi artmakta, başkaları ile ilgili geliştirilen olumsuz düşünceler, bir süre sonra kişinin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olmaktadır (Polatcı ve Özyer, 2015: 32).

3.3.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cray Cherniss'e (1980) göre tükenmişlik işten ötürü yaşanan strese karşı verilen tepki ve stresle başa etmek için kişinin gösterdiği davranışları ve işten ayrılmaya kadar giden süreci içerir. Stresle baş etmeyen kişilerde tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Altay ve Akgül, 2010: 91).

Stresle karşılaşan birey önce stresörleri yok etmeyi dener sonrasında meditasyon gibi tekniklerle rahatlamaya çalışır sonra ki aşamada da duygusal anlamda işle ilgisini keser, işi için gösterdiği çabayı ve hedeflerini küçültür (Yıldırım, 1996: 4).

Cherniss (1980) insanları motive eden rekabet duygusunun aşınması durumunda duygusal bitkinliğin oluşacağını öne sürmüştü ve tükenmişliğin örgütsel, kültürel ve bireysel faktörlerinin bir kombinasyonu olabileceğine de belirtmiştir (Aktaran: Yıldız, 2015: 62,63). Tükenmişliği var eden stres faktörleriyle kişi baş edemediğinde işle ve çevresiyle iletişimini, ilgi ve alakasını keser kişinin işiyle ilgisi hevesi beklentisi kalmaz.

3.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'e (1981) göre tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik halidir. Tükenmişliğin temelini kişiyi baskılayan iş ortamları oluşturur. Bu iş ortamlarında işe güdülenme derecesi yüksek olan iş görenler tükenir (Aktaran: Murat, 2016: 26).

Pines' göre tükenmişlik; "bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan" yorulması durumunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre Pines;

- ✓ Fiziksel tükenmeyi; enerji kaybı, "kronik yorgunluk ve güçsüzlük" olarak belirtmiştir.
- ✓ Duygusal bitkinlik; Pines duygusal bitkinliği; "çaresizlik, umutsuzluk, köşeye sıkışma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı" gibi durumlar ile bağdaştırmıştır.
- ✓ Zihinsel bitkinlik ise; "kişinin kendisine, işine, iş ortamındaki diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz davranışlar göstermesidir" (Aktaran: Yıldız, 2018: 27)

Pines ve Aronson (1981)'a göre organizasyonların tamamen kısıtlayıcı yada destekleyici olması imkansızdır. Başarı başarısızlık destek yada kısıtlılık gibi durumlar kişinin bakış açısına bağlıdır kimine göre iyi olan bir durum bir başkasına göre kötüdür aynı şirkette çalışan bir çalışan tükenirken diğeri tükenmeyebilir (Aktaran: Yıldız, 2015: 63,64).

3.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği kronikleşmiş strese verilen bir tepki olarak açıklamıştır. Perlman ve Hartman'a göre verilen hizmette ve hizmet kalitesinde insan etmenin fazla olduğu işlerde tükenmişlik daha çok görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan iş gören duygusal açıdan kendini işinden soyutlar (Aktaran: Yıldız, 2012: 40).

Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli şu şekildedir (Aktaran: Altınok, 2018: 12, Bahar, 2006: 16,17):

- ✓ *Durumun Strese Götürme Derecesi:* İş gören yaptığı işe uygun değilse ve şirketin taleplerine yetersiz kalıyorsa stres altına girer. Ya da bireyin iş yerinde ulaşmak istediği hedef gerçekleşmezse iş gören işte umduğunu bulamazsa yine stres yaşar.
- ✓ *Algılanan Stres Düzeyi:* Stres faktörleri her zaman her kişi için etkili olmaz bireyin kişilik özellikleri ve yaşadığı tecrübeler kişinin stresi algılamasına etki eder.
- ✓ *Strese Verilen Tepki:* Bireyler strese girdiklerinde fiziksel, davranışsal ve zihinsel olarak tepki gösterirler verilen tepkilerde kişiye ve örgüte göre değişkenlik gösterir.
- ✓ *Strese Verilen Tepkinin Sonucu:* Kronik hale gelmiş stres sonrası kişinin psikolojik ve fizyolojik sağlığında deformeler meydana gelir. Bazı durumlarda iş gören işi bırakırken bazı durumlarda ise şirket iş görenin işine son verebilir.

3.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) yaptıkları araştırmalar sonucunda tükenmişliğin belli aşamalardan geçtiği kanısına varmışlardır. Bu aşamalar ise şöyledir (Aktaran: Güven ve Sezici, 2016: 114);

- ✓ *İdealistik coşku*; bu aşamada çalışanın beklentileri, hedefleri, motivasyonu, enerjisi ve işine karşı duyduğu heyecan oldukça fazladır. Göstermiş olduğu yüksek performansın azmin ve gayretin karşılığını da görmek ister göremediği takdirde ve karşılaştığı problemler karşısında enerjisi düşmeye başlar ve kişi durgunluk dönemine girer.
- ✓ *Durgunluk*; kişinin bu aşamada enerjisi ve umutları düşüşe geçmeye başlamıştır. Beklentileri minimum seviyeye iner. Çalıştığı yere karşı beklentisi azalır ve kişi artık iş yaşamı dışındaki hayatına yönelmeye başlar. Kişi ailesine, sosyal hayatına, ilgi duyduğu alanlara daha fazla vakit ayırmak ister.
- ✓ *Engellenme*; bu aşamada birey gösterdiği çabaların anlamsız olduğunu, iş arkadaşları ve liderleri tarafından engellendiğini ve işini yapamayacak duruma geldiğini düşünür. Kişide iş çevresince önemsenmediği ve kendine değer verilmediği algısı oluşur ve iş yaşamına karşı ilgi ve alakasını keser kendi dünyasında yaşamaya başlar.
- ✓ *Duygusuzlaşma*; bir diğer değişle de duyarsızlaşma, ilgisizleşme dönemine giren birey artık işlerini özensizce yapmaya başlar. İş yerindeki kurallara riayet etmek istemez, çatışmalar artar. Her fırsatta ortamdaki kaçmak ister. Kişinin işe geç gelmesi, mesaiyi erken bırakması, gereksiz yere alınan raporlar ve izinler kişinin duyarsızlaşma dönemine girdiğinin belirtileridir.

3.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985)'a göre tükenmişlik kişilerin gelişim gösterdiği süre boyunca yaşanan çatışmaların sonuçsuz kalmasıyla ortaya çıkmıştır (Aktaran: Güven ve Sezici, 2016: 115).

1.Aşama; Kimlik- Rol Karmaşası: bireysel ve sosyal rollerin temellerinin atıldığı dönemi kapsar. Bu dönemde yapılan yanlış mesleki tercihlerle ileri dönemde kişinin meslek hayatında yaşayacağı tükenmişliğin temelleri atılmış olur (Koçak, 2014: 31). Birey bu dönemde mesleki tercihini anlamlandıramazsa ileride rol karmaşası yaşayacaktır (Yılmaz, 2015: 15).

2.Aşama; Yeterlilik- Yetersizlik Aşaması: Bu aşamanın gerçekleştiği dönem yirmili yaşlardır. Birey işinde yeterlilik duygusu kazanmışsa bireysel- sosyal dengeyi kurabiliyorsa profesyonellik kimliği kazanmış demektir. Kişi kendini geliştirir ve bağımsızlaşır, kendi düzeyindeki insanlarla kendini karşılaştırır sonrasında ise yaptığı işte ne kadar iyi olduğunu sorgulamaya başlar. Mesleğinden beklentisi yüksek olan kişilerin tükenme olasılığı da yüksektir (Dinç, 2008: 19).

3.Aşama; Verimlilik-Durgunluk Aşaması: Bu dönem otuzlu yaşlardır. Birey artık kariyerine çeki düzen verme arayışına girer. Kişinin enerjisi tamdır ve kişi üretkendir fakat sonra yeteneklerini sergileyeceği ortamı yakalayamaması kişiyi durgunlaştırır yaptığı işler anlamsız gelmeye başlar ve tükenmişlik meydana gelir (Yılmaz, 2015: 15,16).

4.Aşama; Yeniden Oluşturma- Hayal Kırıklığı Aşaması: Bu dönem kırklı yaş grubunda gözlemlenir. Kişi mesleğinde belli bir doyuma ulaşmışsa mesleki tercihlerini sorgulamaz fakat ulaşamamışsa mesleki tercihlerini tekrar tekrar gözden geçirerek tükenecektir. Bazen de birey tercihlerini yeniden oluşturma eğilimine girecektir (Koçak, 2014: 32).

3.3.7. Scott Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier (1983)' e göre tükenmişlik iş tecrübelerinin tekrarlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kişinin kişiliğiyle ilgili beklentileri az ise bireyde korku ve kaygı durumları gelişmektedir (Aktaran: Altay ve Akgül, 2010: 91).

Scott Meier (1983) tükenmişliği dört boyutta ele almıştır;

- ✓ *Pekiştirme Beklentileri:* İş hayatında bazı durumların kişinin beklentileriyle aynı doğrultuda gerçekleşme beklentisidir. Beklentiler kişiden kişiye değişir. Örneğin bir öğretmen sınıfın katılımından doyum alırken başka bir öğretmen sessizlikten doyum sağlayabilir (Aktaran: Süren, 2015: 63,64).
Sonuç Beklentileri: Bireyin işle ilgili bir sonuç beklentisine girmesi ve bunu destekleyici tavırlar sergilemesidir. Örnek olarak “Ben bu görevi yerine getiremem” diyen birey akabinde bu düşüncesini kanıtlayacak şekilde davranır ve tükenmişlik yaşayabilir (Aktaran: Kervancı, 2013: 15).
- ✓ *Yeterli Olma Beklentileri:* Bireylerin, iş hayatında yapmış oldukları eylemleriyle beklentilerini elde edebilmek için gerekli olan bireysel yeterliliğe, yeterli olma beklentisidir. Netice olarak beklentisi “yapmak”, yeterlilik beklentisi ise “bilmek” kelimesine denk geldiğini ve böylece farklılıkların buradan kaynaklandığını belirtmiştir (Aktaran: Sarıyıldırım, 2014: 32).
- ✓ *Bağlamsal İşleme Süreci:* Bu bir bilgi işleme sürecidir. Bu süreçte devam ettirilen ya da değiştirilen durumlarla ilgili analiz yapılır bireyin yeterliliği tekrar gözden geçirilir iki insanın yaşadığı aynı deneyim iki farklı kişilikte farklı sonuçlar doğurur (Aktaran: Süren, 2015: 64,65).

3.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Fiziksel ve duygusal tükenme durumu olarak tanımlanan tükenmişlik, stresli çalışma ortamlarına uzun süre maruz kalmanın bir sonucudur. İşe bağlı stres, tükenmişlik, iş tatmini, fiziksel ve ruhsal sağlık sonuçları ile ilişkilidir. Yetersiz denetim, meslektaşları ve müşterilerle çatışma, yüksek iş talepleri ve fazla mesai dahil olmak üzere işle ilgili strese katkıda bulunan stresörlerin tümü veya daha fazlası tükenmişlik boyutu ile ilişkilidir (Khamisa ve diğerleri, 2015: 653).

Tükenmişlik; iş yerindeki uzun süredir var olan ve çözümlenemeyen stresin sonucudur. Diğer bir ifadeyle; tükenmişlik iş ve iş gören arasındaki uzun süreli uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Bianchi, Schonfeld ve Laurent, 2015: 29). Kişilerin tükenmelerinde; buldukları organizasyonların, yöneticilerin, mesai

arkadaşlarının ve yaptıkları işin etkisi büyüktür. Çalışma saatlerinin fazla olması, takdir görememek, kişiye hak ettiği değeri ve statüyü vermemek, gerekli motivasyon ve desteğin sağlanmaması, çalışanın verdiği emeğin maddi ve manevi olarak yeteri düzeyde karşılanmaması gibi sebepler organizasyon sorumluluğundadır ve organizasyon bu konularda gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür. Kişilerin hayal ettikleri işi yapamamaları ya da yaptıkları işin hayal ettiği gibi olmaması, örgüt amaç ve değerleriyle çalışanın amaç ve hedeflerinin uyuşmaması gibi durumlarda tükenmişlik yaşanması olasılığı yüksektir (Dizdar; 2019)

3.4.1. Bireysel Faktörler

Farklı özelliklere sahip kişiler, çalışma koşullarından farklı şekillerde etkilenmektedir. Bu yüzden tükenmişlik kişiden kişiye değişmektedir. Fakat belirli özellikteki kişiler daha fazla risk altındadır. Kendine yeterlilikten yoksun olma, duygusal kontrolden yoksunluk, dış kontrol odaklı olma, empati yeteneğinden yoksunluk gibi özellikler örnek olarak sayılabilir. Bunun yanı sıra evlilik, yaş, çocuk sayısı, işe bağlılık, şahsi beklentiler, özsaygı, deneyim, özel hayattaki stres faktörleri, cinsiyet, performans, motivasyon, iş doyumsuzluğu gibi faktörler de mesleki tükenmeye neden olan bireysel faktörler arasında sayılmaktadır (Şentürk, 2014: 3).

3.4.1.1. Demografik Özellik Faktörü

Benzer çalışmalara baktığımızda Ballenger-Browning ve diğerleri (2011) ile Yıldız (2012)'in çalışmalarında cinsiyet değişkeninde kadınların daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları, Maslach ve diğerleri (2001) ile Lim ve diğerleri (2010)'nin yaptığı araştırmada erkeklerin daha çok tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir. Kanwar ve diğerleri (2009) ile Sahni ve Deswal (2015)'in çalışmalarında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Maslach (2001) ile Terzi ve Sağlam (2008) 'ın araştırmalarında ise yaş değişkenine bakıldığında genç katılımcıların daha çok tükenmişlik yaşadıkları, Avşaroğlu ve diğerleri (2005)'nin çalışmasında ise yaşı büyük olanların daha çok tükendikleri gözlemlenmiştir. Gençay (2007) ve Yıldız, (2012) nin çalışmalarında ise yaşa göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yıldız (2012) ile Sahni ve Deswal (2015)'in araştırmalarında hizmet süresi

değişkenine bakıldığında kıdemi düşük olanların daha çok tükenmişlik yaşadıkları Avşaroğlu ve diğerleri (2005) ile Lim ve diğerleri(2010)'nin çalışmalarında ise kıdemli çalışanlarda daha çok tükenmişliğe rastlanılmaktadır. Terzi ve Sağlam (2008) ile Okyay (2009)'ın yaptığı araştırmalarda ise çalışma süresine ilişkin anlamlı bir farklılık çıkmamıştır (Aktaran: Ocak ve Güler, 2017: 120).

Bazı araştırmalar eğitilmiş olan bireylerin eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre daha çok tükenmişlik yaşadığını gözlemlemiştir. Bu durum yüksek eğitilmiş kişilerin daha çok sorumluluklarının olması ve stres oranlarının fazla olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca yüksek eğitilmiş kişilerde beklenti düzeyi daha yüksektir ve bu durum onların hayal kırıklığı yaşamalarına dolayısıyla da tükenmelerine sebep olabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410)

3.4.1.2. Kişilik Yapısı

Kişilik yapısı stres algısı ve tükenmişlikte oldukça önemlidir. Dayanıklılığı düşük olan bireyler, dış kontrolcü bireyler, öz saygısı düşük olan bireyler ve tıp dilinde nörotik yani sinirli çabuk öfkelenen bireylerin tükenmişlik düzeyleri yüksektir (Ocak ve Güler, 2017: 120).

Aceleci, içe dönük, işleri kusursuz yapmaya çalışan rekabetçi, hırslı, zaman baskısı altında olan yani işleri hemen bitirme eğiliminde olan bireyler bu özellikleri taşımayan kişilere oranla tükenmişlik yaşamaya daha meyillidir. Ayrıca talepler karşısında hayır diyemeyen kişilerde de tükenmişlik riski yüksektir (Yıldız, 2015: 65).

3.4.1.3. Beklenti Düzeyi

Kişilik yapısı yanında, beklenti düzeyleri de önemli bir etkidir. Bu alandaki ilk çalışmaya imza atan ve kavramın da isim babası olan Freudenberger'e göre, idealler ile yakından ilişkili olan tükenmişlik olgusu, beklentilerin gerçekleştirilememesine bağlı olarak kendisini gösteren bir yorgunluk ve hayal kırıklığına yol açmaktadır. Bu süreçte, iç dünyasında yoğun çatışmalar yaşayan bireyler, kısa sürede yaşam

enerjileri ile iş görme yeteneklerini tüketmektedirler. Beklentilerin gerçekleştirilememesi, birçok farklı nedene dayanabilmektedir. Çalışma yaşamına yeni giren gençlerin sahip oldukları mevcut altyapıları, deneyimleri ve potansiyelleri doğrultusunda gerçekçi hedefler belirleyemeyerek beklenti düzeylerini olağandan çok daha yüksek tutmaları ya da çalışanların performanslarının yöneticileri tarafından liyakat esasına göre objektif olarak değerlendirilmeyip takdir görmemeleri ve diğer bazı çalışanların kayırılması gibi faktörler en belirgin örneklerdir. Bu noktada, kariyer evreleri içinde “gerçek şoku” ve “kariyer platosu” olarak adlandırılan dönemler de, beklenti düzeyleri açısından çalışma yaşamındaki kırılma noktalarına karşılık gelmektedir (Dolgun, 2012: 301).

Bireyler yaptıkları işin bir anlamının olmasını beklerler. İdealisttirler, kariyerlere motive olmuşlardır yüksek hedef ve beklentileri vardır. Ne zamanki başarısız olduklarını ve çalışmalarının önemsiz olduğunu düşündüklerinde kendilerini çaresiz ve umutsuz hissetmeye başlarlar ve sonunda tükenirler. Örneğin hemşireler acı çeken insanlara yardımcı olmayı hedeflerler ve sürekli insanların acı çektiğine tanık olmaları onları tüketebilir. Öğretmenler için en önemli amaç öğrencileri eğitmek, nüfuz sahibi olmak ve öğrencilerine ilham verebilmek iken karşılaştıkları disiplin sorunları öğretmenleri tüketebilir. Yöneticiler için ise en önemli hedef; organizasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktır. Yöneticileri tükenmişliğe iten en büyük sebep ise yöneticilerin gerçek bir etkiye sahip olacak kadar güç ve kaynağa sahip olmamasıdır (Pines ve Keinan, 2005: 626).

Yeni göreve başlayan bireylerin iş stresi yaşama olasılığı daha yüksektir çünkü yeni bir çevre ve zorlu bir duruma uyum sağlamaları gerekmektedir. Kişinin yeni bir rol edinmesi, yeni beceriler öğrenmesi, yeni sosyal ve örgütsel yaşama alışması zaman alacaktır. Bu durumda bireyin kişilik özellikleri, duygusal istikrar (bireyin stres, endişe, hoşnutsuzluk, huzursuzluk ve öfke gibi olumsuz duygularla yeterince başa çıkma kabiliyeti) sağlayabilmesi ve öz-yeterlilik yetilerinin yüksek olması kişinin iş stresini kontrol etmede önemli bir etmendir (Alessandri ve diğerleri, 2018: 825).

3.4.1.4. Öz Yeterlilik

Bireyler yeteneklerine olan inançları sayesinde olumsuz duyguları yönetebilmeyi başarırlar. Bireylerin Olumsuz olaylar veya endişe, öfke gibi olumsuz düşünceler tarafından boğulmaması için öz yeterlilik inancının yüksek olması fayda sağlayacaktır. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler; olumsuz duyguları yönetmede daha başarılıdır, daha az endişeye kapılırlar ve depresyona girme olasılıkları daha düşüktür (Alessandri ve diğerleri, 2018: 827).

Her insanın kendine karşı bir bakış açısı vardır bir işe yönelik olarak bunu yapabilirim veya yapamam noktasında kişinin kendine olan güveni yada duyduğu güvensizlik işi başarmada önemli bir kriterdir. Kendine güvenen kişi öncelikle kendini motive eder ve devamında bunu nasıl başaracağına dair bilinç altında bir şema çizer ve uygulamaya geçer. Bu yüzden gerek iş dünyasında gerekse özel yaşamda kendine güvenmenin ve öz yeterliliğin önemi büyüktür.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışılan kurumun şartları ile bireyin beklentilerinin birbirini karşılamadığı durumlarda tükenmişliğin görülme sıklığı artmaktadır. İşin özelliği, mesai saatleri, iş yükünün fazla olması, çalışma koşulları, yetersiz ücret, iş yerinde takdir görememe, iş yeri güvenliğinin eksikliği, iş yerinin yapısı, rol belirsizliği, adaletsizlik, iş ortamında gruplaşma ya da grubun bozulması gibi durumlarda tükenmişlik görülebilmektedir (Şentürk, 2014: 3).

3.4.2.1. İş Yükü

Farklı kişilerde farklı biçimlerde ortaya çıkan tükenmişliğin kişi üzerindeki baskısı oldukça fazladır. Kişiler sürekli olarak gelen e-postalardan, uluslar arası seyahatlerden, her saat gelen aramalardan, çok yorulduklarından ve bu durumların onları yıpratıldığından, her zaman daha fazlasını yapmak zorunda hissettiklerinden ve neredeyse tüm bu etmenler yüzünden boğulma durumuna geldiklerinden bahsediyorlarsa bunlar aşırı iş yükünün ayak sesleridir. Ve tükenmişliğin

sinyalleridir (Cross, Taylor ve Zehner, 2018: 2). İş görenin yapabileceği iş ile yapılması istenen iş arasındaki uyumsuzluk bireyin enerjisini tüketmektedir. İş yükü uyuşmazlığı; istenen iş makul düzeyde olsa dahi, kişinin becerisi olmayan bir işin yapılmasının istenmesi şeklinde de olabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

En temel sorun olarak, aşırı iş yükü başı çekmektedir. Çalışma ortamı içerisinde çalışanlara belli bir zaman diliminde yapabileceklerinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesini ve çalışanlardan aşırı taleplerde bulunulmasını ifade eden aşırı iş yükü; çalışanın performansı ile yapılan işin miktarı ve kalitesi arasında bir çatışma ortamına da yol açar. Ancak aşırı iş yükü kavramı, sadece çalışanların üzerlerine düşen işlerin fazlalığı ya da zaman baskısıyla sınırlandırılmamalıdır. Çalışanlardan, sahip oldukları bilgi ve yeteneklerden daha fazlasını gerektiren nesnel olmayan beklentiler içine girmek de bu tanımlama içine dahil edilebilir. Tüm bu etkenler, çalışanlar üzerinde kısa dönemde bir stres faktörü olarak ortaya çıkarken, uzun dönemde ise tükenmişlik durumuna kadar uzanmaktadır (Dolgun, 2012: 302).

Her bireyin iş yapabilme becerisi, yeteneği, bilgisi, tecrübesi birbirinden farklıdır. Liderler bu konuda iyi tesbit yapabilmeli kişinin yapabileceğinin üzerinde iş yükü dayatması yapmamalıdır. Bu noktada iş taksiminde adalet olgusu da atlanılmamalıdır. Ayrıca yöneticiler kişinin yapabileceği kadar iş verirken çalışanların bu durumu suistimal edebilecekleri de göz önünde bulundurulmalı ve idareciler bu konuda hassas ve müteyakkız davranmalıdır.

3.4.2.2. Kontrol

Birey yaptığı işle ilgili karar verebilme ve inisiyatif kullanabilme yetkisine sahipse kontrol etme mekanizmasına da sahiptir (Soysal, 2011: 19). Bireyler işlerini yapmak için gerekli olan kaynaklar üzerinde yeteri kadar kontrol sahibi değildirler. Ya da kendi inandıkları, bildikleri gibi işi sürdürmek için yeterli yetkiye sahip değildirler. Bu durum kişinin yetkisini aşması olarak nitelendirilir. Sorumluluk seviyelerine göre sorunlar yaşayan bireyler iş yükünün yanı sıra kontrolde de kriz yaşayabilir. Ve

sorumlu oldukları konular hakkında yeteri kadar inisiyatif kullanılamaması bireyi çaresizleştirmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

İş görenlerin yaptığı işler üzerinde kontrol sağlayamamaları birey iş arasında uyumsuzluk olmasına sebep olmaktadır. Bu durumda çalışanla yaptığı iş arasında mesafe koymakta ve iş görenin performansını düşürmekte ve tükenmişliğini tetiklemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

3.4.2.3. Ödül

Ödül; kazanılan başarıların orantılı olarak karşılık bulmasıdır. Ödül eksikliği yetersiz finansal kazançlar olabileceği gibi farklı şeylerde olabilir. Önemli olan bir diğer şey ise sosyal ödüllerdir. Ayrıca, kişinin takdir edilmemesi ve yok sayılması kişiyi tanıma eksikliğidir bu da hem işi hem de işçiyi devalüe etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Çalışanın yerine getirdiği üretim faaliyetleri açısından işyerine sağladığı katkıya rağmen ödüllendirici olmayan iş koşullarının varlığı, örgütsel açıdan ciddi bir uyumsuzluk göstergesidir. Yaptıkları işler karşılığında ekonomik veya sosyal içerikli bir ödülle takdir edilmeyen çalışanlar, yaptıkları işin ve kendilerinin değerlerinin olmadığı ya da düştüğü fikrine kapılabilirler. Benzer şekilde düşük ücret politikaları da, çalışanın kendisini ve işini önemsiz hissetmesine yol açmakta ve yaptığı işe yabancılaşmasını hızlandırmaktadır. Bunlara ayrıca, daha çok aile şirketleri ve KOBİ'lerde görülen örgütsel başarı ve kariyer koşullarının herkese eşit ve açık olmaması ya da motive edici unsurların yetersizliği gibi etkenler eklenince, çalışma yaşamından kopma ve tükenmişlikle sonuçlanacak bir psikolojiye saplanıp kalma riskleri daha da artmaktadır (Dolgun, 2012: 304).

3.4.2.4. Aidiyet Duygusu

İş gören ile sorumlu olduğu iş arasındaki aidiyet ahengi, iş görenlerin birbirini destekleyici nitelikte ilişkilerde olması aidiyet duygusunu geliştirir (Ağraş ve Genç, 2018: 44). Çalışma arkadaşları arasında güven ve destek eksikliği, çözüme

kavuşmamış çatışmalar varsa bu çalışanların büyük oranda tükenmişlik riski mevcuttur. Çalışanlar arasındaki sosyal destek, iyi giden ilişkiler ve anlaşmazlıkların kısa zamanda çözülmesi tükenmişlik riskini azaltacaktır (Maslach ve Leiter, 2016: 355).

Bireyin örgütü benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerini özümseyip kabul etmesine aidiyet denmektedir (Soysal, 2011: 19). Maslach ve arkadaşları (2001) iş hayatındaki en büyük problemin çalışma arkadaşları arasında ki anlaşmazlıklar ve çatışmalar olduğunu söylemişlerdir. Birey çalışma arkadaşlarıyla çatıştığında işe karşı olan ilgisini kaybeder buda aidiyet duygusunu azaltır. Ross ve arkadaşları (1989) bireyin işle ve arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlu ilişkiler bireyin duygusal tükenmesini ve duyarsızlaşmasını arttırdığı görüşünü savunmuşlardır (Aktaran: Ardiç ve Polatçı, 2009: 28).

3.4.2.5. Adalet Algısı

Örgütsel açıdan adalet kelimesi “Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olmasıdır” (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İş yükü ve ücret eşitsizliği olduğunda, değerlendirmeler ve promosyonlar uygun şekilde ele alınmadığında adil olmayan bir durum ve haksızlık var demektir, adalet eksikliği de tükenmişliği daha da artırmaktadır. Haksız muamele ilk olarak kişiyi duygusal anlamda etkiler kişi üzgün ve yorgundur. Sonrasında ise adaletsizlik derin bir sinizm duygusu uyandırır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

İş görenler sorumlu oldukları işleri yürütürken buldukları örgütle ilgili gözlemlerde bulunurlar amirlerinin diğer kişilerle ilişkisini, iş dağılımını, ödül ve ceza sistemlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirirler, gözlemleri sonucunda kendi davranışlarını ve çalışma şeklini de etkileyecek algılar geliştirirler. Bu algılardan en önemlisi de adalet algısıdır (Özkalp, 2013: 201).

İnsanlar gerek özel yaşamlarında gerekse iş hayatında adalet olgusu ararlar, karşılarındaki kişinin kendilerine adil davranmasını isterler. Adalet olmadığında ipler bir süre sonra gerilmeye başlar. Çatışmalar, tartışmalar ve buna benzer birçok

istenmeyen durumla karşılaşılır. İş hayatında adalet olgusunu oluşturmada liderlere büyük iş düşmektedir. Bireyler kendilerine adil davranıldığını düşündüğünde huzurlu bir iş ortamı oluşturur.

3.4.2.6. Değerler

Benimsenmeyen değerler çalışan açısından memnuniyetsiz ve manevi tatmin sağlamayan bir iş ortamı anlamına gelir (Ağraş ve Genç, 2018: 44).Değerler, finansal fayda ve kariyerdan öte işçi ve işyeri arasındaki bağlantıyı sağlayan ve işçiyi işe karşı motive eden araçlardır. İş yerinde değerler çatışması olduğunda, bireyler ve örgüt arasında boşluk oluştuğunda, değerler çalışanların kendilerini bulmalarını sağlayacaktır (Maslach ve Leiter, 2016: 355).

Örgüt yapısındaki bazı durumların bireyin beklentileriyle ters düşmesi noktasında iş görenle iş arasında değerler bakımından uyumsuzluk gelişmektedir. Değerler açısından bakıldığında iş hayatı ve çalışan arasında ki uyumsuzluk tükenmişliğin tüm boyutlarıyla ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Çalışanların mutluluğu ve etkili iletişim motivasyon, performans ve dolayısıyla örgüt başarısındaki en önemli etmendir bu yüzden örgüt değerleri oluşturulurken temelleri bu esaslar üzerinde atmak en doğru yol olacaktır.

3.5. Tükenmişlikle İlişkili Kavramlar

Tükenmişlik; iş tatminsizliği, yorgunluk, mesleki stres ve depresyon gibi kavramlarla ilişkilendirilse de bu kavramlardan farklıdır. Tükenmişlik bu kavramların görülmediği durumlarda var olabilir veya bu kavramlar varken tükenmişlik olmayabilir. Tükenmişlik en çok depresyonla benzeşmektedir. Tükenmişliğin “duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” boyutu, tükenmişliği depresyon ve diğer psikolojik kavramlardan farklı kılmaktadır (West, Dyrbye ve Shanafelt, 2018: 517)

3.5.1. Stres

İş yükünün fazla olması, çalışma zamanlarının çok olması, kontrol yetersizliği, iş ve sorumlulukların düzensiz dağılımı, çalışanlarla örgüt değer ve amaçlarının uyuşmaması, rollerdeki belirsizlik ve çatışmalar, işten atılma endişesi, çalışma ortamındaki ve koşullarındaki olumsuzluklar, işin barındırdığı riskler, örgüt içi iletişim sorunları gibi nedenlerden dolayı iş görenler stres yaşamaktadırlar (Yirik ve Ekici, 2014: 6224).

Maslach tükenmişlik modeli, kişinin; işle ilgili strese neden olan çevresel ve durumsal strese uzun süre maruz kalmasının duygusal tükenmeye, duyarsızlaşmaya ve kişisel başarı eksikliğine neden olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, yüksek iş yükü gibi stres kaynaklarının yanı sıra kaynak eksikliği de dahil olmak üzere personel sorunlarından kaynaklanan iş kaynaklı stresin, yetersiz iş tatmini ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Cannon'ın stres teorisi (1939) stresi, vücuttaki bir dengesizlik olarak açıklar, böylece strese uzun süre maruz kalmak biyolojik sistemin bozulmasına neden olur. Bu bozulma başa çıkmada yardımcı olan telafi edici ve öngörücü değişiklikleri önler; böylece baş ağrısı, uykusuzluk, sosyal işlev bozukluğu ve depresyon gibi sağlık sorunlarının kötüleşmesine neden olur (Aktaran: Khamisa ve diğerleri, 2015: 653).

İş yerinde sürekli stres yaşayan, duygusal zihinsel ve fiziksel açıdan yıpranan iş görenlerin tükenmesi kaçınılmazdır. Bir çok stres faktörü mevcutken kişiyi tükenmişliğe sürükleyen temel etmen işi gereği insanlarla birebir iletişim halinde olmasından dolayı oluşan “duygusal taleplerdir”. Tükenmişliğin oluşması birden bire gerçekleşmez zaman alır ve sinsice ilerler fiziksel ve ruhsal problemlere neden olur (Şeşen, 2010: 69).

Tükenmişlik her zaman stresin sonucu değildir. İşyerindeki stres bazen kişiye yaptığı işin önemli olduğu duygusunu hissettirir. Bir hastane hemşiresinin “En sevdiğim günler en çok çalıştığım günlerdir, tükenmişlik ise yapabileceğim hiçbir şey olmadığında gelişir. "demesi bu duruma örnek gösterilebilir (Pines ve Keinan, 2005: 626).

3.5.2. İş Tatmini

İşveren ve yöneticiler açısından iş tatminine baktığımızda; iş tatmini yüksek olan çalışanlar işe devam etme konusunda istikrarlıdırlar, işten ayrılmayı düşünmezler. İş tatmini yüksek olan bireylerde sağlık sorunları daha az yaşanır ve tatmin duygusu iş hayatında ve iş hayatı dışında bireylerin mutlu olmasını sağlar (Özkalp, 2013: 80).

Spector (1997)'in yaptığı araştırmada tükenmişliği, işle ilgili beklentiler ile gerçek çalışma ortamları arasındaki uyumsuzluğa bağlar; bu da işle ilgili stresin daha yüksek olmasına ve iş tatmininin daha düşük seviyelerde kalması demektir. Araştırma, daha az stresli çalışma ortamlarında daha yüksek iş tatmini seviyelerini doğrulamaktadır. Kötü hasta çıktılar, akranlarla çatışma, yüksek iş yükü ve iş taleplerinin yanı sıra kötü denetim ve destek eksikliği gibi stres faktörlerinin tümü kötü fiziksel ve zihinsel sağlık sonuçları ile ilişkilidir (Aktaran: Khamisa ve diğerleri, 2015: 653).

3.5.3. Depresyon

Tükenmişlik işle ilişkili bir durumken depresyon insanların bütün hayatıyla ilişkilidir. Depresyona yatkınlık düzeyi kişilerin tükenmişliğe yakalanma düzeyi orantılıdır (Ocak ve Güler, 2017: 119).

Tükenmişlik, kronik olarak olumsuz çalışma koşullarına cevap olarak gelişen bir sendrom olarak görülmüştür. Tükenmişlik belirtileri, depresyon belirtileri ile örtüşmektedir. Tükenmişlik de depresyondaki ruh hali ile yorgunluk / enerji kaybı kombinasyonunu yansıtır ve diğer depresif belirtilerle çok yüksek oranda ilişkilidir. Tükenmişlik için işle ilgili risk faktörleri de depresyonun belirleyicileridir. Bireysel depresyon için risk faktörleri (örneğin, kişinin geçmişinde yaşadığı depresif durumlar) aynı zamanda tükenmişliğin de habercisidir (Schonfeld, Bianchi ve Palazzi, 2018: 218).

Taycan ve diğçerlerinin 2006 yılında bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada depresyonla tükenmişlik arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Taycan ve diğçerleri, 2006: 107).

3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin bireyi aşan çok ciddi sonuçları vardır. Tükenmişlik yaşayan çalışanların verdiği hizmetin niteliği düşerken aynı zamanda hizmet alanlar insanlık dışı muamelelere maruz kalmaktadırlar. Sürekli devamsızlık gösteren, işten ayrıma düşüncesi taşıyan, düşük performansla ve iş devriyle çalışan bireyler örgütler için de sorun oluşturmaktadır. Psikolojik ve fiziksel açıdan problemler yaşayan tükenmiş bireyin ailesine ve çevresine sorunlarını yansıtması da kaçınılmazdır (Yirik ve Ekici, 2014: 6226).

İş aksatma, iş ortamından uzaklaşma çabaları, iş yerine haber vermeden devamsızlık yapma, işinde sahtekârlığa başvurma, performans ve verimde düşüş, eş ve aileden uzaklaşma, iletişim sorunları, örgüte karşı bağlılık hissetmeme, iş tatminsizliği, sağlık sorunları, öfke patlamaları gibi durumlar tükenmişliğin genel sonuçlarıdır (Ağraş ve Genç, 2018: 44). Tükenmişliğin kendisinin bir akıl hastalığı olduğu yönünde de söylemler mevcuttur (Maslach ve Leiter, 2016: 354).

3.6.1. Bireysel Sonuçlar

Kronikleşmiş sağlık sorunları, kişinin kendini sürekli yorgun ve bitkin hissetmesi, uyku bozuklukları, kişinin kilosunda ani değişiklikler, zararlı madde kullanımına yönelme, kaygı hali, kişinin sosyal ilişkilerinde sorunlar yaşaması bireysel sonuçlar arasındadır (Candan ve İnce, 2014: 64).

3.6.2. Örgütsel Sonuçlar

İş performansında ve verimlikte düşüşler yaşanması ve beraberinde örgüt başarısında düşüş, örgütte çıkan problemlerde sorunların çözüme ulaşmadan daha fazla büyümesi, personelin sık hastalanması nedeniyle sağlık maliyetlerinde artış tükenmişliğin örgütsel sonuçları arasındadır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 546).

Tükenmişlik yaşayan bir çok birey ya alternatif işler tercih etmekte ya da emekli olmaktadır. İş gücü kayıpları ve tecrübelerinden faydalanılması gerekirken kişilerin emekli olması örgütün lehine olmayan bir durumdur (Soysal, 2011: 22).

3.6.3. Ailevi Sonuçlar

Tükenmişliği yoğun yaşayan kişilerde ağır psikolojik sorunlar ve beraberinde kişinin ailesiyle sorunlar yaşaması gözlemlenmektedir (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168)

3.7. Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele konusunda gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel anlamda yapılması mümkün olan birçok şey vardır. Tükenmişlikle mücadele tekniklerinin bilinmesi ve uygulanması; kişilerin, toplumların ve örgütlerin sağlığına, mutluluğuna, huzur ve başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Yönetici ile çalışan arasındaki pozitif iletişim, iş görenin değer görmesi takdir edilmesi ve iş görene verilen ödüller ayrıca çalışma arkadaşları arasındaki yardımlaşma ve iletişim tükenmişlikle başa çıkmada etkili yöntemlerdir ve aynı zamanda örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkiler (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

3.7.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Yapılan araştırmalarda(Ardıç ve Polatçı, 2008: 77; Kutlu, 2004: 24; Taycan ve diğerleri, 2006: 108; Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008: 103; Soysal, 2011: 22,23) tükenmişlikle bireysel olarak baş etme yöntemleri maddeler halinde belirtilmiştir;

- ✓ Kişinin kendini iyi tanıması ve denetleyebilmesi, değerlerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini iyi belirlemesi gerekir.
- ✓ Bireye güven veren, onu destekleyen yakın aile bireyleri ve dost çevresinin olması önemlidir. Bu yüzden Tükenmişlikle baş etmede bireylerin, insanlarla olumlu ilişkiler geliştirmesi duyguların ve sorunların paylaşılması, aileye ve sosyal yaşama zaman ayrılması önemlidir.

- ✓ Kişi mantıksız inançlara, otomatik düşüncelere, olumsuz algı ve ön yargılara sahipse bunu fark etmeli. Bakış açısını, düşünce sistemini, değerler sıralamasını değiştirmeli ve geliştirilmelidir.
- ✓ Birey tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Kişinin, stres etkenlerini ve tükenmişliğin belirtilerinden haberdar olması; kendi durumunu erken fark etmesini ve çözüme yönelmesini, gerektiğinde ise yardım istemesini sağlayacaktır.
- ✓ Bireyin kendi potansiyelini bilmesi ve kabullenmesi, kendine aşırı iş yüklemesini ve haksızlık etmesini önleyecektir. Ayrıca sınırlılıklarını bilen kişi olarak gerektiğinde 'hayır' diyebilmelidir.
- ✓ Bireyin hayal kırıklığı yaşamaması için gerçekçi, ulaşılabilir hedefler geliştirmesi faydalı olacaktır.
- ✓ Çalışmaya başlamadan önce işin zorluklarını ve risklerini öğrenmesi kişinin lehine olacaktır.
- ✓ Bireyler zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Yapılması gerekenlerin zamanın da yapılmaması kişide stresi ve beraberinde tükenmişliği tetiklemektedir.
- ✓ Kişi sağlığına ve beslenmesine dikkat etmelidir. Özellikle uyku süresinin iyi planlanması, düzenli, kaliteli bir uyku ve vücudun dinlenmiş olması oldukça önemlidir.
- ✓ Ayrıca iş yerindeki dinlenme araları da etkili kullanılmalıdır.
- ✓ Bir diğer hususta kişinin hayatında değişiklikler yapmasıdır. Bireyin işine karşı cazibesi azaldığında işi veya en azından sorumlulukları değiştirmek yararlı olacaktır. Belki de bu zamanda işe bir süre ara vermek ya da mümkünse iş değişikliği yapmak iyi gelecektir.
- ✓ İş görenler iyi performans gösterebileceği departmanda çalışmalıdır.
- ✓ Kişi kendini stresle başa çıkma konusunda geliştirmelidir. Stresi ve tükenmişliği kanalize edebilmek için düzenli olarak nefes alma ve gevşeme egzersizleri yapılmalıdır. Ayrıca rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, hobi edinmek mücadelede etkili olacaktır.

- ✓ İş dışında, iş konuşmalarından uzaklaşılmalı, iş sonrası rahatlatıcı, zevk verici aktivitelerde bulunulmalıdır. Günlük yaşamda nükteye, mizaha yer verilmelidir. Evde sakinleşip dinlenilebilecek bir rahatlama köşesinin oluşturulması da faydalı olacaktır.
- ✓ Bir diğer hususta; iş dışındaki nefes alacak alanların genişletilmesi, tatil ve dinlenme imkanlarının iyi değerlendirilmesi ve tek düze hayattan uzaklaşılmasıdır.

Kişilerin tükenmişlikle mücadelede bireysel olarak yapabileceklerinin yanı sıra mesai arkadaşlarıyla da yapılabilecekleri etkin yöntemler mevcuttur onları da şu şekilde özetlemek mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008: 77; Kutlu, 2004: 24; Taycan ve diğerleri, 2006: 108; Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008: 103; Soysal, 2011: 22,23):

- ✓ Aynı yerde çalışan kişilerin birlikte güzel vakit geçirmeleri ve iş dışı konularda konuşmaları
- ✓ Birlikte çalışan kişilerin ahenk içinde ve ekip ruhuyla çalışmaları,
- ✓ Eşit iş dağılımının olması için çaba gösterme,
- ✓ Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, kronikleşmeden çözülmesi,
- ✓ Kıdemli çalışanların, göreve yeni başlayanlara kılavuzluk etmeleri ve rol modeli olmaları,
- ✓ Örgüt içinde sosyal destek maksatlı gruplar kurulması ve toplantılar düzenlenmesi benzer şartlarda çalışanların stresle baş etme yöntemleri hakkında fikir alış verişinde bulunmaları faydalı olacaktır.

3.7.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

Yapılan araştırmalarda (Ardıç ve Polatçı, 2008: 77; Kutlu, 2004: 24; Taycan, ve diğerleri, 2006: 107; Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008: 103; Soysal, 2011: 23,24) tükenmişlikle örgütsel düzeyde baş etme yöntemleri maddeler halinde belirtilmiştir;

- ✓ İş gören seçimi tükenmişlikle mücadelede önemlidir. Kişilerin beklentileriyle gerçekler arasındaki farklılıklar tükenmişliği tetiklemektedir. İş gören ve işveren beklentiler ve gerçekler üzerine konuşmalıdır.
- ✓ Bir diğer husus, personel yetersizliğinin giderilmesidir. Gerekğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurulması, departmanların özelliklerine göre yeterli personel alımının yapılması ve gerektiğinde iş gören sayısının artırılmasıdır.
- ✓ Personele serbest karar verme imkanlarının tanınması ve alınan kararlara personelin katılımın sağlanması gereklidir.
- ✓ İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluk denkleştirilmelidir.
- ✓ Ödül kaynakları artırılmalı, adil bir ödül sistemi geliştirmeli. Sık sık pozitif geri bildirim verilmeli, personel; ihtiyacı olan beğeni ve takdiri almalıdır.
- ✓ Adaletli, hoşgörülü, esnek, dinleyen, değer veren ve katılımcı bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.
- ✓ Ücretlerin iyileştirilmesi tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde oldukça etkilidir.
- ✓ İş yükünün aynı kişilerde birikmesi engellenmeli, yapılacak işler eşit olarak dağıtılmalı, zor işler dönüşümlü olarak yapılmalıdır.
- ✓ Diğer bir husus örgüt ve yönetim geliştirmedir. Örgütün performansının artırılması amaçlanmalı ve örgüt gelişimi bu doğrultuda olmalıdır.
- ✓ Örgüt, takım çalışmalarını desteklemelidir.
- ✓ Örgüt, çalışanın örgütsel bağlılığını sağlamak için gerekenleri yapmalıdır.
- ✓ Örgüt içerisinde görev tanımları açıkça belirlenmeli iyi işleyen bir çalışma yönetim düzeni kurulmalı.
- ✓ Örgüt, çalışanların bireysel gelişimine ve dinlenmelerine özen gösterilmeli, yeterli zamanın ayrılması için olanak sağlamalıdır.
- ✓ Örgüt içi iletişimin kaliteli ve etkin olmasını sağlamak.
- ✓ Kişilere yeni görevler verilmeli, çalışma ortamı zaman zaman değiştirilmeli.
- ✓ Üst yönetimin desteğini sağlamak.
- ✓ Gerekğinde mesai sürelerinin azaltılması.

- ✓ Örgüt içinde çalışanların istediği zaman ulaşabileceği danışmanlık hizmetlerinin verilmesi.
- ✓ Çalışanların makul hedeflere yönlendirilmesi ve yerinde terfi politikaları izlenmesi,
- ✓ Kariyer olanaklarının artırılması.
- ✓ Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,
- ✓ "Stresle baş etme yöntemleri" eğitimlerinin verilmesi, stresle bireysel baş etme becerilerinin kazandırılması.
- ✓ Motivasyonu artırıcı ve iş görenlerin kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanaklarının sağlanması
- ✓ Gerektiğinde yetki devrine başvurmak.
- ✓ Düzenli olarak ekip içi toplantılar yapılmalı, öneri ve eleştiriler alınmalı, sorunlar ilk ortaya çıkış anında ele alınmalı, sıkıntılı durumlara düşmeden, olaylar büyümeden olaylara anında müdahale edilmeli, sorun çözmede kalıcı mekanizmalar oluşturulmalı.
- ✓ İş ile iş gören arasında uyum sağlanmalı yer değiştirmeler yapılırken iş görenin fikri alınmalıdır.
- ✓ Çevre koşulları iyileştirilmelidir. Çalışanların rahat edeceği koşullar oluşturulmalı ışık, ses gibi konulara dikkat edilmelidir.
- ✓ Yöneticiler karar alırken çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını da düşünmelidirler.
- ✓ Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması da oldukça yararlı olacaktır.

3.8. Tükenmişliğin boyutları

Maslach ve Jackson (1981)' a göre tükenmişlik, "işleri gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olanlarda görülen, farklı boyutlarda ortaya çıkan belirtileri içeren, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş duyumsamaları ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalmasıdır" ve tükenmişliğin üç alt boyutu vardır (Aktaran: Şeşen, 2010: 70).

3.8.1. Duygusal Tükenme

Maslach'ın "tükenmişlik modeline" göre tükenme üç boyuttan oluşmaktadır. "Duygusal tükenme", tükenmişliğin ilk basamağıdır. "Duygusal tükenme" yaşayan bireylerde enerji azalması, stresle baş etmede güçlük, olumlu duygularda azalma, yapılan iş ve çalışma arkadaşlarına ve/veya hizmet verilen kişilere yönelik olumsuz duygularda artma meydana gelmektedir. Bu durum bireylerin işteki başarısını ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bireylerin duygusal tükenme ile başa çıkamaması durumunda tükenmişliğin sonraki aşaması olan duyarsızlaşma ortaya çıkmaktadır (Ersezgin ve Tok, 2019: 3).

3.8.2. Duyarsızlaşma

İkincisi, bazı araştırmacılar tarafından sinizm olarak da adlandırılan duyarsızlaşma boyutudur. İş gören hizmet bekleyen kişilere karşı olumsuz hareketler sergiler, onları görmezden gelir ve onlarla arasına mesafe koymak ister (Candan ve İnce, 2014: 63)

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, iş arkadaşlarına, yaptığı işe ve hizmet verdiği kişilere yönelik olumsuz tutum ve davranışlar içerisindedir. Kişi alaycı, umursamaz ve savunmacı davranışlar sergilemekte ve problemlerin başkaları tarafından oluştuğuna dair düşünceler taşımaktadır. Dolayısıyla probleme neden olan hatalı davranışlarının farkında olmayan bireylerin, iş hayatında yaşadığı sorunların daha çok büyüyeceği belirtilmektedir (Ersezgin ve Tok, 2019: 3).

3.8.3. Kişisel Başarının Azalması

Problemlerin çözülememesi ve giderek artması sonucunda kişilerde, tükenmenin üçüncü basamağı olan başarısızlık hissi meydana gelmektedir. Bu aşama, kişilerin iş hayatında kendileri ile ilgili yapmış olduğu bir öz değerlendirme aşamasıdır. Tükenmişlik yaşayan kişilerde yetkinlik ve üretkenliklerinin azaldığı algısı meydana gelmekte, bireyler başarısızlık ve yetersizlik hissine kapılmaktadır. Kişisel başarının azalma hissi yaşayan bireylerin ruh sağlığının da olumsuz etkilendiği görülmektedir (Ersezgin ve Tok, 2019: 3).

3.9. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik birbiriyle bağlantılı olarak dört aşamadan oluşmaktadır;

3.9.1. Coşku Dönemi

Tükenmişliğin ilk evresi coşku diğer adıyla idealistlik evresidir. Bu süreçte birey tüm zorlamalara rağmen süreçten kurtulacağını umut eder ve tüm gücüyle savaşır. Kişi bu süreçte devam ettirdiği uğraşısını her şeyin önünde tutar ve gerek uykusuzluğa gerekse kötü çalışma koşullarına katlanır enerji ve umut doludur (Özmen, 2018: 5,6).

3.9.2. Durgunluk Dönemi

Bu dönemde kişi daha önce önemsemediği ve inkar ettiği problemleri görmeye başlar. İşten başka bir şey yapmıyor olmasına odaklanır ve burum onu rahatsız eder. Kişinin umudu ve isteği azalır (Kaçmaz, 2005: 30).

3.9.3. Engellenme Dönemi

Birey karşılaştığı sorunları çözüme ulaştıramayacağını ve engellendiğini düşünür. Çaresizlik duyguları baş gösterir. Kendini geri çekmeye çalışır. Bu dönemde sağlık problemleri uyku ve iştah problemleri gözlemlenir. Kişi de öfke patlamaları ve kaygı bozuklukları oluşur (Özmen, 2018: 8-11).

3.9.4. İlgisizleşme Dönemi

Bu aşama tepkisizlik, donukluk, umarsızlık ve duyarsızlık aşamasıdır. Kişi artık umudunu ve inancını kaybetmiştir. Kişinin iletişim becerileri iyice zayıflamıştır. Bu dönemde rapor alma, istifa ve sıkça görevini aksatmalar meydana gelir (Özmen, 2018:12-13).

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmamızda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile pozitif veya negatif yönde ilişkisinin olup olmadığı araştırılacak ayrıca örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Örgüt kültürünün niteliği, bireylerin buldukları örgütlere karşı olan bağlılık düzeyleri ayrıca bu durumun tükenmişlikle olan ilişkisi ve demografik özelliklere yansımaları irdelenecektir. Yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle ilgili bir çok çalışma mevcut olup bu üç unsurun aynı araştırma içerisinde yer aldığı tez çalışmasına rastlanılmamıştır. Çalışmamız bu yönüyle de önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye sınırları dahilinde çalışan tüm özel sektör çalışanları iken örneklemini ise İstanbul ilinde bulunan tüm özel sektör çalışanları (beyaz yakalılar) oluşturmaktadır. Gıda, tekstil, turizm, bankacılık, lojistik, sağlık, bilişim, adalet ve güvenlik gibi birçok farklı sektörden veri toplanmıştır. Çalışanların statüsüne bakılmaksızın yönetim kademesinden işçi statüsüne kadar anket sorularını cevaplamak için yeterliliği olan ve istekli kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması yapılan kişilerin yakın çevre ve akrabalarına da ulaşılması sağlanmış bu şekilde daha fazla şirket ve sektöre ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırma da uygulanan yöntem, kolayda örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme; “ankete cevap veren herkesin örnekleme katılmasıdır. En kolay bulunan katılımcı, en ideal olandır” (İbrahimağaoğlu, 2013: 153).

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Anket Formu

Araştırma için gerekli veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. 580 adet anket elden dağıtılmış yüz yüze görüşme sağlanmış ancak 159 tanesi sağlıklı olarak geri dönüş

yapmıştır. Ayrıca daha çok kişiye ulaşmak ve hızlı sonuç elde edebilmek için mail formatında da anket formu tarafınca oluşturulmuş olup ilgili kişilere ve yakın çevrelerine iletilmiştir. Mail yoluyla geri dönüş sağlayan kişi sayısı ise 244 olmak üzere toplamda 403 adet veriye ulaşılmıştır. Analiz aşamasında cevap verilmeyen soru sayısının fazla olduğu 13 adet anket formu araştırma kapsamından çıkarılmış geriye kalan 390 adet veriyle analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, doğum yılı aralığı, medeni durum, eğitim düzeyi ve şu anki çalıştığınız kurumdaki hizmet süresi aralığı olmak üzere beş adet demografik soru yer almaktadır. İkinci bölümde 18 sorudan oluşan örgüt kültürü ölçeği, üçüncü bölümde 24 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölümde ise 22 sorudan oluşan maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Anket formu üzerinde demografik sorularda dahil olmak üzere toplam 69 adet soru bulunmaktadır. Soruların ölçülmesinde ise 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket sorularının oluşturulmasında benzer çalışmalar örnek alınmıştır;

- ✓ Örgüt kültürü kısmında Killmann, Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen (1999) Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan anket soruları Muhsin Eğin’in ‘*Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi*’ adlı yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır (Eğin, 2016).
- ✓ Örgütsel bağlılık kısmında Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan anket soruları Doğan Dalgıç’ın ‘*Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*’ adlı yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır (Dalgıç, 2017).
- ✓ Tükenmişlik kısmında ise Maslach ve Jackson (1981), tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan anket

soruları Özden İbrahimağaoğlu'nun '*Örgütsel Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*' isimli yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır (İbrahimağaoğlu, 2013)

Anket formunun;

- ✓ İlk bölümünde araştırmanın kim tarafından neden yapıldığı, araştırmanın amacı ve konusu gibi kısa bir bilgilendirme yazısı ve demografik sorular yer almaktadır. Demografik sorular; cinsiyet, doğum yılı aralığı, medeni durum, eğitim düzeyi ve şu anki çalıştığınız kurumdaki hizmet süresi aralığı olmak üzere beş adettir.
- ✓ İkinci bölümde ise Kilmann, Quinn ve Cameron un örgüt kültürü ölçeği soruları yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinde 1, 13 ve 15. i sorular bürokratik kültür, 9, 14, 16 ve 18. sorular yenilikçi kültür, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 12. sorular klan kültürü, 10, 11 ve 17. sorular adhokrasi kültürü ile ilişkilidir.
- ✓ Üçüncü bölümde ise Allen ve Mayer in örgütsel bağlılık ölçeği soruları yer almaktadır. 1-8 sorular duygusal bağlılık, 9-16 sorular devam bağlılığı, 17-24 sorular ise normatif bağlılıkla ilişkili sorulardır.
- ✓ Dördüncü ve son bölümde ise Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Anket formu üzerinde de görüleceği üzere envanter üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde yer alan 1-9 sorular duygusal tükenme, ikinci bölümde yer alan 1-5 sorular duyarsızlaşma, üçüncü bölümde yer alan 1-8 sorular ise kişisel başarı hissi ile ilişkili sorulardır.

4.5.Araştırmanın Kısıtları

Anket uygulamasında karşılaşılan ilk kısıtlılık soru sayısının fazla olması ve formun beş sayfadan oluşmasıdır. Uygulanan anketin üç ölçekli olması dolayısıyla soru sayısının fazla olması anketi doldurabilecek birçok kişi tarafından reddedilmiş kişiler soru sayısını ve soru uzunluklarını fazla bulduklarını, okumak ve cevaplamak için yeterli zamanlarının olmadığını söyleyip cevaplamak istememişlerdir. İkinci kısıtlılık ise anket uygulaması yapılacak kişilere bilgilerin gizli tutulacağı sadece akademik araştırma için kullanılacağı ve asla isim yazılmasının istenilmediği gibi bilgiler

verildiği halde kişiler, cevaplarının şirket yöneticileri tarafından belirlenip etiketlenecekleri ya da işten çıkarılacakları endişesi taşımışlardır. Üçüncü kısıtlılık ise araştırmaya katılanların 390 kişiden oluştuğu ve tüm evrene genelleme yapılmaması gerekliliğidir. Bir diğer kısıtlılık ise zaman ve maliyettir.

4.6.Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez 1

H₀: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Hipotez 2

H₀: Örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Hipotez 3

H₀: Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Hipotez 4

H₀: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₁: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

Alt Hipotez 1.1

H₀: Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Örgüt kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 3.1

H0: Tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1: Tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez 4.1

H0: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H4: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

4.7. Bulgular ve Yorum

Tablo 4
Özet bulgular tablosu

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	YORUM	SONUÇ
H1	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.	İlişki var	Kabul
H1.1	Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki var	Kabul
H1.2	Örgüt kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H1.3	Örgüt kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H2	Örgüt kültürü ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H2.1	Örgüt kültürü ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H2.2	Örgüt kültürü ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır	İlişki Var	Kabul
H2.3	Örgüt kültürü ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H3	Örgütsel bağlılık ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Yok	Red
H3.1	Örgütsel bağlılık ile Duygusal Tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Yok	Red
H3.2	Örgütsel bağlılık ile Kişisel Başarı Hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul

H3.3	Örgütsel bağlılık ile Duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Yok	Red
H3.4	Örgütsel tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Yok	Red
H3.5	Örgütsel tükenmişlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Yok	Red
H3.6	Örgütsel tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	İlişki Var	Kabul
H4	Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.		
H4.1	Örgüt kültürü, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red
H4.2.	Örgüt kültürü, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir	Fark Var	Kabul
H4.3	Örgüt kültürü, medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red
H4.4	Örgüt kültürü, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.5	Örgüt kültürü, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.6	Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir .	Fark Yok	Red
H4.7	Örgütsel bağlılık, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.8	Örgütsel bağlılık, medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red

H4.9	Örgütsel bağlılık, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.10	Örgütsel bağlılık, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.11	Örgütsel tükenmişlik, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red
H4.12	Örgütsel tükenmişlik, doğum tarihine göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.13	Örgütsel tükenmişlik, medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Fark Var	Kabul
H4.14	Örgütsel tükenmişlik, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red
H4.15	Örgütsel tükenmişlik, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	Fark Yok	Red

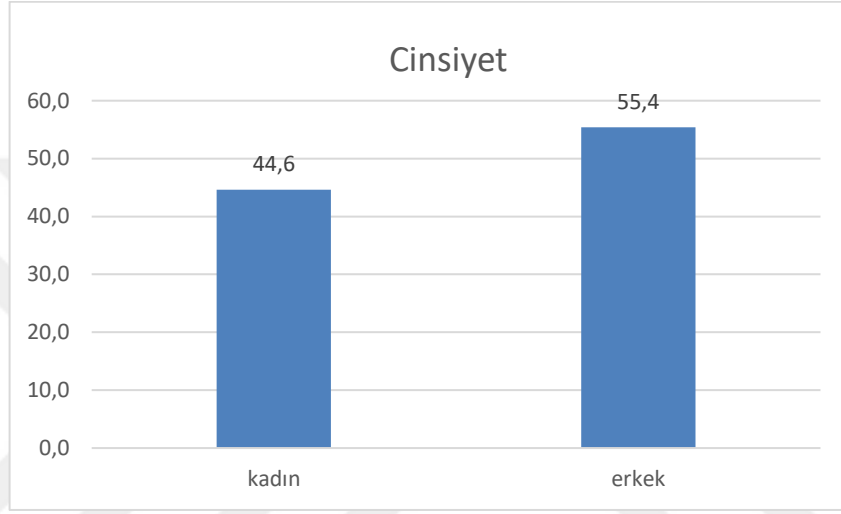
Tablo incelendiğinde, birinci (H1) ve ikinci (H2) hipotez grubunun tamamının kabul; üçüncü (H3) ve dördüncü (H4) Hipotez grubunun ise kısmen kabul olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bulgular

Bu araştırma kapsamında katılımcıların sahip oldukları örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile ilişkisi incelenmiştir. Toplam 390 katılımcıya uygulanan ölçeklerin verilerinden faydalanılarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Hipotez testleri üzerinden örgütlenen bu raporda öncelikle demografik bilgilere, ölçeklerin temel değerlerine, güvenilirlik ve normallik testlerine, ardından ise hipotezlerin kabul durumlarına yer verilecektir. Araştırma sonuçlarını daha kolay görebilmek yüzeysel bir bakış açısı görebilmek açısından hipotez testlerinin özet tablosuna yer verilmiştir.

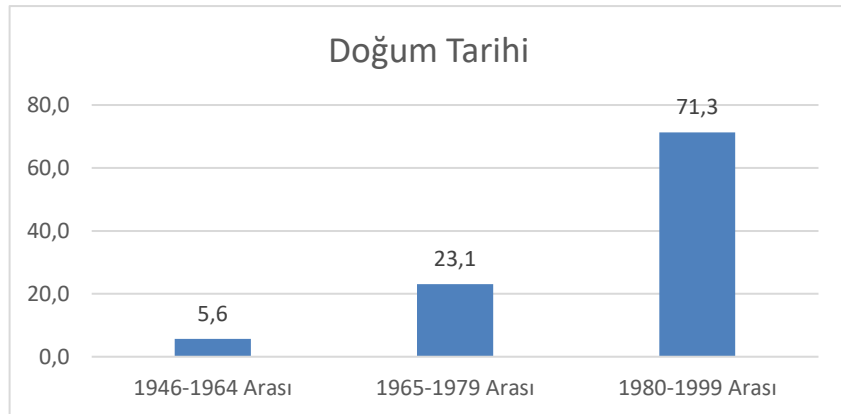
Demografik Bilgiler

Alan çalışması gerektiren her çalışmanın ayrılmaz parçalarından biri demografik analizlerdir. Araştırılan kesimin kim olduğuna yönelik temel bilgiler bu kısımda ele alınmaktadır. Örnekleme daha iyi tanıyabilmek cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi bilgilerine yer verilmiştir.



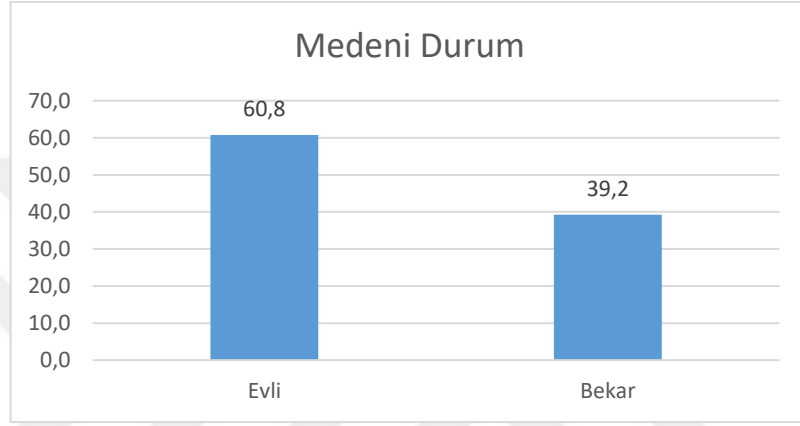
Şekil 1. Cinsiyet Dağılımı

Öncelikle katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında katılımcıların %55,4'ü (n=216) Erkek, %44'6'sı (n=174) ise kadındır.



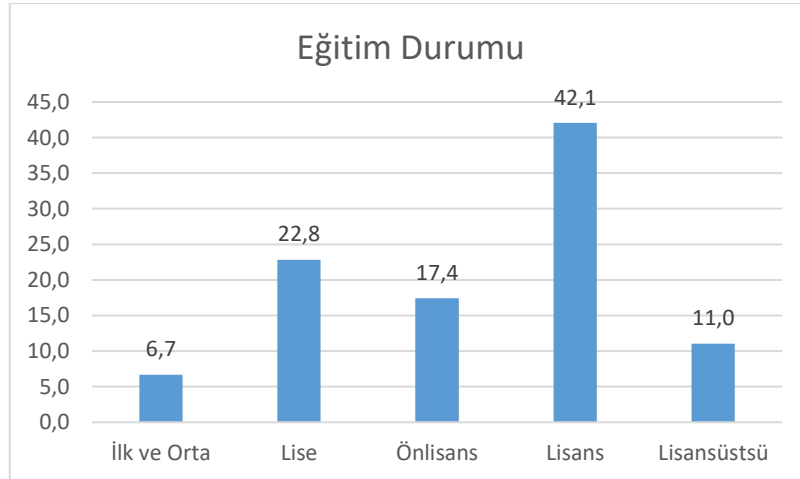
Şekil 2. Yaş Dağılımı

Katılımcıların yaşlarıyla ilgili bir skala oluşturulurken doğum tarihlerinden yola çıkılmıştır. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların %71,3'ünün 1980-1999 arasında doğduğu, %23,1'inin 1965-1979 tarihleri arasında doğduğu ve %5,6'sının ise 1946-1964 arasında doğduğu görülmektedir (n=390).



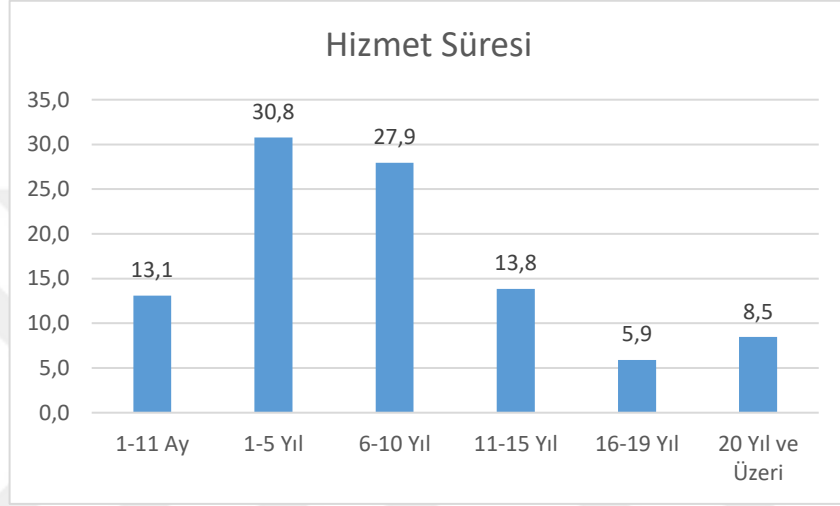
Şekil 3. Medeni Durum

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise evli olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %60,8'i Evli, %39,2'si ise bekindir (n=390).



Şekil 4. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi en önemli demografik değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda katılımcıların %42,1'inin Lisans, %22,8'inin Lise, %17,4'ünün ön lisans, %11'inin Lisansüstü ve %6,7'sinin ilk ve orta düzey eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Genel anlamıyla katılımcıların yaklaşık üçte ikisi niversite düzeyinde eğitim görmüşlerdir.



şekil 5.Hizmet Süresi

Son olarak katılımcıların hizmet sürelerine baktığımızda, %30,8'inin 1-5 yıl arası; %27,9'unun 6-10 yıl arası; %13,8'inin 11-15 yıl arası; %13,1'inin 1-11 ay arası; %8,5'inin 20 yıl ve üzeri ve %5,9'unun 16-19 yıl arası hizmet verdikleri görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkılarak 10 yıldan az hizmet verenlerin büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Betimleyici İstatistikler

Araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik leği kullanılmıştır. Her lek incelenen örgütün belli bir yönünün anlamaya yönelik ifadelerden meydana gelmiştir. Çalışmanın bu kısmında her ölçeğin alt boyut ve ifade düzeyinde almış oldukları ortalama puanlar ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5
Örgüt Kültürü Ölçeği Betimsel Değerleri

Kod	İfade	Ortalama	Standart Sapma
ÖK1	İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	2,98	1,11
ÖK10	Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verecek şekilde esnekliğe sahiptir.	2,87	1,11
ÖK11	Çalıştığım kurumda iş görenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	3,37	1,18
ÖK12	Çalıştığım kurumda iş görenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	2,75	1,22
ÖK13	Çalıştığım kurumda iş görenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	3,27	1,05
ÖK14	Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede iş görenlere inisiyatif tanınır.	2,99	1,02
ÖK15	Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	2,69	1,26
ÖK16	Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	2,57	1,12
ÖK17	Çalıştığım kurumda iş görenlerin yaptığı hataya karşı tolerans gösterilir.	2,90	1,07
ÖK18	Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.	2,53	1,17
ÖK2	İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün iş görenler tarafından benimsenmektedir.	2,93	1,10
ÖK3	İş görenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	2,96	1,05
ÖK4	İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.	2,97	1,04
ÖK5	Çalıştığım kurumda iş görenler birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	3,25	1,07
ÖK6	Çalıştığım kurumda iş görenler aile ferdi gibi görülür.	2,83	1,15
ÖK7	Çalıştığım kurumda iş görenlerin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.	3,21	1,08
ÖK8	Çalıştığım kurumda, iş görenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.	2,82	1,13
ÖK9	Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim	2,98	1,12

	teşvik edilir.		
--	----------------	--	--

Killman, Quinn ve Cameron (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği 18 ifadeden oluşmaktadır. İfade ortalamalarının tamamının 3'e yakın yani ortalama düzeyde katılımı ifade ettiği görülmektedir. Standart sapma değerleri ise 1'e oldukça yakın oranlara sahip olmakla anlamlı bir durum çizmektedir.

Tablo 6
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Betimsel Değerleri

Boyut	Kod	İfade	Ortalama	Standart Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	ÖB1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,09	1,13
	ÖB2	Kendi organizasyonumu, organizasyon dışındaki insanlarla tartışmaktan hoşlanırım.	3,26	1,02
	ÖB3	Organizasyonun problemlerini tıpkı kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	3,47	1,06
	ÖB4	Bu organizasyonda olduğu gibi başka bir organizasyona da kolaylıkla bağlanabilirim.	3,51	0,90
	ÖB5	Organizasyonumda ailenin bir parçasıymış gibi hissetmem.	2,73	1,06
	ÖB6	Bu organizasyona duygusal bağlılık hissetmiyorum.	2,73	1,11
	ÖB7	Bu organizasyonum benim için büyük oranda kişisel bir anlamı var.	3,18	1,10
	ÖB8	Organizasyonuma bağlılık konusunda güçlü bir his duyuyorum.	3,28	1,05
DEVAM BAĞLILIĞI	ÖB9	Eğer başka birisini yerime ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceği konusunda hiçbir kaygı duymuyorum.	2,72	1,21
	ÖB10	Tam şuanda kendim istesem bile organizasyonumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	3,41	1,09
	ÖB11	Eğer şimdi organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdan çok fazla şey bozulur.	3,31	1,11
	ÖB12	Şimdi organizasyonumu bırakmak benim için çok pahalıya mal olmazdı.	2,74	1,06
	ÖB13	Şuanda organizasyon içinde kalmak, istekten dolayı olduğu kadar gereklilikten kaynaklanıyor.	3,55	1,06

	ÖB14	Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için çok az sayıda seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,27	1,10
	ÖB15	Bu organizasyondan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin yetersizliğidir.	3,54	1,11
	ÖB16	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de; buradan ayrılmak ciddi bir şekilde fedakarlıklar gerektirir. Başka bir organizasyon burada sahip olduğum tüm imkanları sağlayamayabilir.	3,28	1,01
NORMATİF BAĞLILIK	ÖB17	Bence bu günlerde insanlar sık sık bir şirketten diğerine geçmektedir.	3,01	1,05
	ÖB18	Ben bir kişinin kendi organizasyonuna daima bağlı kalması gerektiğine inanıyorum.	3,20	1,10
	ÖB19	Organizasyondan organizasyona atlamak bana çok etik dışı gelmemektedir.	3,02	1,10
	ÖB20	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden birisi sadakatin önemli olduğunu düşünmemdir ve bunun için kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğu hissini duymamdır.	3,16	1,11
	ÖB21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam organizasyondan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmem.	2,84	1,11
	ÖB22	Bana bir organizasyona sadık kalmanın değerli olduğu inancı öğretildi.	3,31	1,04
	ÖB23	İnsanlar kariyerlerinin büyük bölümünde bir organizasyonda kaldıklarında işler daha iyi gider.	3,35	1,01
	ÖB24	Bir şirket adamı ya da kadını olmak istemenin artık çok akıllıca olduğunu düşünmüyorum.	2,85	1,02

Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği 3 alt boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyutlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların bu ölçekteki ifadeleri puanlama biçimleri sonucunda ortaya çıkan ortalama değerlerin ağırlıklı olarak 3 puanından yüksek olduğu, dolayısıyla katılım düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yine standart sapma değerlerinin 1'in etrafında toplanmış olması standardın dışında cevabın az olduğunu göstermektedir.

Tablo 7
Tükenmişlik Ölçeği Betimleyici Değerleri

Boyut	Kod	İfade	Ortalama	Standart Sapma
DUYGUSAL TÜKENME	ÖTDT1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	3,01	1,23
	ÖTDT2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	3,09	1,22
	ÖTDT3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,75	1,16
	ÖTDT4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	3,21	1,18
	ÖTDT5	Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	2,93	1,18
	ÖTDT6	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	3,10	1,19
	ÖTDT7	İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	2,99	1,27
	ÖTDT8	Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	2,97	1,18
	ÖTDT9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	2,29	1,14
DUYARSIZLAŞMA	ÖTD1	İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarını sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	2,88	1,15
	ÖTD2	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum	2,85	1,17
	ÖTD3	Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	2,82	1,15
	ÖTD4	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	2,35	1,06
	ÖTD5	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	3,08	1,18
KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ	ÖTKB1	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,67	0,93
	ÖTKB2	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	3,57	0,98
	ÖTKB3	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	3,67	0,96
	ÖTKB4	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	3,37	1,03
	ÖTKB5	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	3,80	0,90

ÖTKB6	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	3,70	0,94
ÖTKB7	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,55	0,97
ÖTKB8	İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	3,59	1,03

Maslach (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği 3 alt boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyutlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak adlandırılmıştır. İfadelere verilmiş olan puanların ortalamasından meydana gelen değerler alt boyutlara göre belirgin farklılıklar göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutunda 1 ifade haricinde diğer ifadelerin tamamının ortalamasının altında değer aldığı görülür. Kişisel başarı hissi boyutunda ise tam tersi bir durum geçerli olmakla birlikte ifadelerin almış oldukları ortalama değerlerinin tamamının 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme boyutunda ise ifadeler, puanlarına göre farklılaşmakta, ortalamanın üzerinde ve altında olan ifadelere rastlanmaktadır. Standart sapma değerlerinin tamamı ise 1'e yakın değer almışlardır.

Güvenilirlik Testleri

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin her üçü de daha önce güvenilirlik ve geçerlilikleri kanıtlanmış ölçekler olduğu bilinmektedir. Ancak farklı bir örneklem üzerinde çalışmanın yapılmış olması, güvenilirlik düzeylerinin tekrardan gözden geçirilmesini gerekli kılar.

Güvenilirlik analizinde Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Maddeler 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 2002). K madde sayısını, σ_x^2 toplam test skorunun varyansını ve $\sigma_{Y_i}^2$ ise 1(nci) maddenin toplam örneklemdaki varyansını gösterir. Güvenilirlik kategorileri ise daha kesin olarak $\alpha \geq .9$ olduğunda Mükemmel; $.9 > \alpha \geq .8$ olduğunda iyi; $.8 > \alpha \geq .7$ olduğunda kabul

edilebilir; $.6 > \alpha \geq .5$ olduğunda kötü; ve $.5 > \alpha$ olduğunda güvenilmez olarak tarif edilmektedir (Gürsaka1, 2001).

Tablo 8
Güvenilirlik Testi

Ölçek	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	Yorum
Örgüt Kültürü	,926	18	Mükemmel Derecede Güvenilir
Örgütsel Bağlılık	,726	24	Kabul Edilebilir
Örgütsel Tükenmişlik	,856	22	İyi Derecede Güvenilir

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin mükemmel derecede güvenilir olduğu ($\alpha=,926$); örgütsel bağlılık ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ($\alpha=,726$); ve tükenmişlik ölçeğinin iyi derecede güvenilir olduğu ($\alpha=,856$) sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlarla verilerin sağlıklı biçimde elde edildiği ve güvenilir nitelikte olduğu görülmektedir.

Hipotez Testleri

Hipotez testleri, bir araştırmada esas olarak öne çıkan ve test edilmek istenen varsayımları içermektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının bu kısımdan itibaren başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırmanın bu bölümü dört başlığa ayrılmış olup her başlık bir hipotezi test etmeye yönelik bilgileri içermektedir. Hipotez testlerinin sonunda bir de tüm araştırma sonuçlarının tek tabloda incelendiği özet tabloya yer verilecektir.

Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (H1)

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi bugüne değin birçok araştırmada ele alınıp incelenen bir konudur. İnsanların dahil oldukları örgütün kültürünü benimsemiş olma durumları ile aynı örgüte aidiyet hissetme duygusu arasındaki ilişki önemle üzerinde durulan bir konuyu oluşturmaktadır. Bu kısımda birinci hipotez olan “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” (H1) hipotezi test edilmiştir. Ayrıca alt hipotezleri oluşturan örgüt kültürü ile duygusal bağlılık (H1.1), devam bağlılığı (H1.2) ve normatif bağlılık (H1.3) arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Tablo 9
Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	r	1				
	p					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	r	,421**	1			
	p	,000				
Duygusal Bağlılık	r	,445**	,722**	1		
	p	,000	,000			
Devam Bağlılığı	r	,126*	,740**	,310**	1	
	p	,013	,000	,000		
Normatif Bağlılık	r	,382**	,782**	,368**	,345**	1
	p	,000	,000	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmek adına PearsonCorrelation yöntemi kullanılmıştır. Tablo 6'daki analiz sonuçlarında r korelasyon katsayısını, p ise anlamlılık düzeyini göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki ilişkilere ulaşılmaktadır:

- (H1) *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,421$, $p=,000<0,05$).
- (H1.1) *Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,445$, $p=,000$).
- (H1.2) *Örgüt kültürü ile normatif bağlılık* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,382$, $p=,000$).
- (H1.3) *Örgüt kültürü ile devam bağlılığı* arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,126$, $p=,000$).

Korelasyon testlerinde r, yani korelasyon katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün de arttığı yorumuna ulaşılmaktadır. Yapılan bu analizde H1 ve H1.1 orta düzeyde bir ilişki düzeyine sahipken, H1.2 ve H1.3 düşük düzeyde bir ilişkiye sahiptir. *Sonuç olarak H1, H1.1, H1.2 ve H1.3 hipotezleri kabul edilmiştir.*

Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki (H2)

İçinde bulunulan ve benimsenen örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmeye değer bulunmuştur. Nitekim her iki faktör birbiriyle ilişkili ve çoğunlukla karşılıklı birbirini etkileyen sosyal etkileşim süreçleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada da ikinci hipotez olan “Örgüt kültürü ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” incelenmektedir. Yapılan korelasyon testine örgütsel tükenmişliğin alt boyutları da eklenerek örgüt kültürü ile duygusal tükenme (H2.1), kişisel başarı hissi (H2.2) ve duyarsızlaşma (H2.3) arasında anlamlı bir ilişki olduğu test edilmek istenmiştir.

Tablo 10
Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki

		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	r	1				
	p					
TÜKENMİŞLİK	r	-,204**	1			
	p	,000				
Duygusal Tükenme	r	-,369**	,872**	1		
	p	,000	,000			
Kişisel Başarı Hissi	r	,291**	,280**	-,158**	1	
	p	,000	,000	,002		
Duyarsızlaşma	r	-,230**	,775**	,721**	-,168**	1
	p	,000	,000	,000	,001	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon testinin sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel tükenmişliğin hem kendisi hem de alt boyutları arasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- (H2) *Örgüt Kültürü* ile *Tükenmişlik* arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-,204$, $p=,000<0,05$).
- (H2.1) *Örgüt Kültürü* ile *Duyusal Tükenme* arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-,394$, $p=,000<0,05$).
- (H2.2) *Örgüt Kültürü* ile *Kişisel Başarı Hissi* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,291$ $p=,000<0,05$).
- (H2.3) *Örgüt Kültürü* ile *Duyarsızlaşma* hissi arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-,230$ $p=,000<0,05$).

Analiz sonuçları incelendiğinde H2, H2.1 ve H2.3 hipotezlerinde negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak boyutlar arasında ters ilişkinin olması sonucun anlamlı olmasını etkilememekte, *nihayetinde H2, H2.1 H2.2 ve H2.3 hipotezleri kabul edilmektedir.*

Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki (H3)

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığı bu çalışmanın hipotezlerinden bir diğeridir. “Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır (H3)” hipotezinden yola çıkılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analize her iki boyutun alt boyutları da ilave edilmiş, dolayısıyla alt boyutlar arasındaki ilişkiler de anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 11
Örgütsel Bağlılık İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	r	1							
	p								
Duygusal Bağlılık	r	,722**	1						
	p	,000							
Devam Bağlılığı	r	,740**	,310**	1					
	p	,000	,000						
Normatif Bağlılık	r	,782**	,368**	,345**	1				
	p	,000	,000	,000					
TÜKENMİŞLİK	r	,056	-,092	,197**	,011	1			
	p	,267	,071	,000	,835				
Duygusal Tükenme	r	-,093	-,236**	,133**	-,119*	,872**	1		
	p	,066	,000	,008	,018	,000			
Kişisel Başarı Hissi	r	,323**	,302**	,163**	,266**	,280**	-,158**	1	
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,002		
Duyarsızlaşma	r	-,069	-,182**	,091	-,075	,775**	,721**	-,168**	1
	p	,175	,000	,072	,139	,000	,000	,001	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- (H3) *Örgütsel bağlılık* ile *tükenmişlik* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p=,267<0,05$).
- (H3.1) *Örgütsel bağlılık* ile *Duygusal Tükenme* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=,066>0,05$).
- (H3.2) *Örgütsel bağlılık* ile *Kişisel Başarı Hissi* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,323$, $p=,000<0,05$).
- (H3.3) *Örgütsel bağlılık* ile *Duyarsızlaşma* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=,175>0,05$).
- (H3.4) *Tükenmişlik* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=,071>0,05$).
- (H3.5) *Tükenmişlik* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=,835>0,05$).
- (H3.6) *Tükenmişlik* ile *devam bağlılığı* arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,197$, $p=,000<0,05$).

Analiz sonuçları incelendiğinde *H3.2* ve *H3.6*. hipotezleri kabul *H3*, *H3.1*, *H3.3*, *H3.4* ve *H3.5* hipotezleri reddedilmiştir.

Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (H4)

Fark testleri günümüzde istatistiksel araştırma gerektiren bir çok bilim dalında önemsenen ve kullanılan istatistiksel analizlerdir. Grup ortalamalarının karşılaştırılarak elde edildiği istatistiksel analizler olan fark analizleri, verilerin normal dağılıp dağılmamasına göre seçilmektedir.

Normallik testi özellikle fark analizlerine başlamadan önce mutlaka yapılması gerekmektedir (Mertler ve Vannatta, 2005). İstatistiksel testler, kabaca "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmak üzere ikiye ayrılabilir. Eldeki bir veri setine, bu testlerden hangisinin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmalıdır. Eğer veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testler uygun olacaktır (Abbott, 2011).

Örneklem büyüklüğünün 35’den büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi (McKillup,2012), küçük olması durumunda ise Shapiro-Wilk testi (Shapiro ve Wilk, 1965) kullanılabilir.

Tablo 12
Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgüt Kültürü	,049	390	,024	,992	390	,036
Örgütsel Bağlılık	,092	390	,000	,929	390	,000
Tükenmişlik	,052	390	,012	,982	390	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Yapılan normallik testi sonucunda örneklem sayısı 35’ten büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları önemsenmiştir. Sig. Değerleri incelendiğinde tüm ölçeklerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır ($p>0,05$). Dolayısıyla veriler normal dağıldığında uygulanması gereken t-test ve ANOVA testlerinin yerine *Mann Whitney U test ve Kruskal Wallis Test uygulanacaktır.*

Bu analiz kapsamında hipotezin birinci kısmı olan “Örgüt kültürü, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir (H4.1-H4.5)” hipotezi test edilmektedir.

Tablo 13
Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklere Göre Farklaşması

Fark Test Tablosu (Örgüt Kültürü)						
Değişken Değerleri				Örgüt Kültürü		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	2,94	0,859	Fark Yok ($p>0,05$)
			Erkek	2,94		
2	Doğum Tarihi	Kruskal Wallis Test	1946-1964 Arası	3,24	0,001	Fark Var ($p<0,05$)
			1965-1979 Arası	3,13		

			1980-1999 Arası	2,85		
3	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evli	2,96	0,599	Fark Yok (p>0,05)
			Bekar	2,91		
4	Eğitim Düzeyi	Kruskal Wallis Test	İlk ve Orta Okul	3,31	0,000	Fark Var (p<0,05)
			Lise	3,07		
			Önlisans	3,01		
			Lisans	2,82		
			Lisansüstü	2,75		
5	Hizmet Süresi	Kruskal Wallis Test	1-11 Ay	2,99	0,003	Fark Var (p<0,05)
			1-5 Yıl	2,95		
			6-10 Yıl	2,85		
			11-15 Yıl	2,72		
			16-19 Yıl	3,03		
			20 Yıl ve Üstü	3,37		

Öncelikle tablonun nasıl okunması gerektiğine bakmak gerekir. SPSS programında yapılan ve her birinin sayfalarca uzunluğu oluşturan tablolar, daha pratik olması açısından özetlenmiş ve yukarıdaki tablo oluşturulmuştur. Her ana satır, bir değişkenin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi) özelliklerini içermekle birlikte her satır o değişkenin sahip olduğu nitelikleri ve analiz sonuçlarını içermektedir.

Yalnızca anlamlı farklılaşmalar içeren değişkenler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- (H4.1) Örgüt kültürü algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=859>0,05$). *H4.1 hipotezi reddedilmiştir.*
- (H4.2) Örgüt kültürü algısı yaşa (doğum tarihi) göre farklılaşmaktadır ($p=0,001<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden değerlendirildiğinde 1946-1964 Arası doğanların örgüt kültürü algısı en yüksek, 1965-1979 Arası

doğınların orta düzey, 1980-1999 Arası bir tarihte doğınlarını ise örgüt kültürü algısının en düşük olduğu görölmektedir. Dolayısıyla yaş arttıkça örgüt kültürü de artmaktadır sonucuna ulaşmak mümkündür. *H4.2 Hipotezi kabul edilmiştir.*

- (H4.3) Örgüt kültürü algısının medeni duruma göre farklılaşmadığı görölmektedir ($p=,599>0,05$). *H4.3 hipotezi reddedilmiştir.*
- (H4.4) Örgüt kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p=0,000<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden değerlendirildiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe örgüt kültürü algısının düştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla ilk ve ortaokul düzeyinde eğitim alanların örgüt kültürü algısı diğerlerinden daha fazladır. Bu durum, eğitim seviyesi düştükçe sorgulama ve yenilik arama algısının da düşmesi, dolayısıyla var olan örgüt kültürünün sürdürülmesine yönelik çaba harcanması ve benimseme kültürünün daha ön planda olmasıyla ilgili olarak ele alınabilir. *H4.4 Hipotezi kabul edilmiştir.*
- (H4.5) Örgüt kültürü algısı hizmet süresine göre farklılaşmaktadır ($p=0,003<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden değerlendirildiğinde işe yeni başlayanlar (1-11 Ay) ile 16-19 Yıl ve 20 Yıl ve Üstü süredir aynı yerde çalışanların örgüt kültürü, diğerlerinden daha yüksektir. Bu durum işe yeni başlama ve tutunma halinin örgüt kültürünü pekiştirdiği, uzun süredir çalışanlarda ise mevcut duruma alışkın olma ve değiştirme isteğinde bulunmama talebinden dolayı örgüt kültürünün daha yüksek olduğu söylenebilir. *H4.5 Hipotezi kabul edilmiştir.*

Bir diğer alt hipotez grubu da örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorunsalını incelemek içindir. Bu kapsamda “Örgütsel bağlılık, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir (H4.6-H4.10)” hipotezi test edilecektir. Her bir demografik değer, bir alt hipotez değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir.

Tablo 14
Örgütsel Bağlılık Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Fark Test Tablosu (Örgütsel Bağlılık)						
Değişken Değerleri				Örgütsel Bağlılık		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	3,13	0,157	Fark Yok (p>0,05)
			Erkek	3,18		
2	Doğum Tarihi	Kruskal Wallis Test	1946-1964 Arası	3,27	0,041	Fark Var (p<0,05)
			1965-1979 Arası	3,21		
			1980-1999 Arası	3,13		
3	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evli	3,15	0,735	Fark Yok (p>0,05)
			Bekar	3,17		
4	Eğitim Düzeyi	Kruskal Wallis Test	İlk ve Orta Okul	3,17	0,016	Fark Var (p<0,05)
			Lise	3,27		
			Önlisans	3,14		
			Lisans	3,12		
			Lisansüstü	3,11		
5	Hizmet Süresi	Kruskal Wallis Test	1-11 Ay	3,14	0,033	Fark Var (p<0,05)
			1-5 Yıl	3,13		
			6-10 Yıl	3,17		
			11-15 Yıl	3,09		
			16-19 Yıl	3,24		
			20 Yıl ve Üstü	3,31		

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresine göre farklılaşma durumu aşağıdaki sonuçlar üzerinden incelenmiştir:

- (H4.6) Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=,157>0,05$). *H4.6 hipotezi reddedilmiştir.*

- (H4.7) Örgütsel bağlılık yaşa (doğum tarihi) göre farklılaşmaktadır ($p=0,041<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden değerlendirildiğinde 1946-1964 Arası doğanların örgütsel bağlılığı en yüksek, 1965-1979 Arası doğanların orta düzey, 1980-1999 Arası bir tarihte doğanlarını ise örgütsel bağlılık düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla “yaş arttıkça içinde bulunulan örgüte bağlılık da artmaktadır” sonucuna ulaşmak mümkündür. *H4.7 Hipotezi kabul edilmiştir.*
- (H4.8) Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=,735>0,05$). *H4.8 hipotezi reddedilmiştir.*
- (H4.9) Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p=0,016<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden incelendiğinde lise, ilk ve orta düzeyde eğitime sahip olanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. *H4.9 Hipotezi kabul edilmiştir.*
- (H4.10) Örgütsel bağlılık hizmet süresine göre farklılaşmaktadır ($p=0,033<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden incelendiğinde 16-19 Yıl ve 20 Yıl ve Üstü hizmet verenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. *H4.10 Hipotezi kabul edilmiştir.*

Demografik özellikler üzerinden ele alınan bir diğer alan örgütsel tükenmişliktir. Çalışanın iş yerinde tükenme ve motive olmama alanı üzerinden incelendiğinde bireylerin sahip oldukları demografik özellikler üzerinden farklılaşabilecekleri düşünülmüş ve “Tükenmişlik, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir (H4.11-H4.15)” hipotezi test edilmiştir.

Tablo 15
Örgütsel Tükenmişliğin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Fark Test Tablosu (Tükenmişlik)						
Değişken Değerleri				Tükenmişlik		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	3,14	0,807	Fark Yok (p>0,05)
			Erkek	3,16		
2	Doğum Tarihi	Kruskal Wallis Test	1946-1964 Arası	3,03	0,04	Fark Var (p<0,05)
			1965-1979 Arası	3,07		
			1980-1999 Arası	3,19		
3	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evli	3,11	0,025	Fark Var (p<0,05)
			Bekar	3,22		
4	Eğitim Düzeyi	KruskalWallis Test	İlk ve Orta Okul	3,05	0,194	Fark Yok(p>0,05)
			Lise	3,09		
			Önlisans	3,14		
			Lisans	3,20		
			Lisansüstü	3,14		
5	Hizmet Süresi	Kruskal Wallis Test	1-11 Ay	3,15	0,706	Fark Yok (p>0,05)
			1-5 Yıl	3,20		
			6-10 Yıl	3,14		
			11-15 Yıl	3,10		
			16-19 Yıl	3,13		
			20 Yıl ve Üstü	3,07		

Yapılan analizler sonucunda örgütsel tükenmişliğin demografik değişkenler üzerinden incelenmesi ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- (H4.11) Örgütsel tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir (p=,807>0,05). *H4.11 hipotezi reddedilmiştir.*

- (H4.12)Tükenmişlik yaşa (doğum tarihi) göre farklılaşmaktadır ($p=0,040<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden değerlendirildiğinde 1946-1964 Arası doğanların örgütsel tükenmişliğin en düşük, 1965-1979 Arası doğanların orta düzey, 1980-1999 Arası bir tarihte doğanlarını ise tükenmişlik düzeylerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla “yaş arttıkça içinde bulunulan örgüte tükenmişlik azalmaktadır” sonucuna ulaşmak mümkündür. *H4.12 Hipotezi kabul edilmiştir.*
- (H4.13) Tükenmişlik, medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p=0,025<0,05$). Ortalama değerleri üzerinden incelendiğinde bekar olanların evli olanlardan tükenmişlik düzeyleri istatistiksel olarak daha yüksektir.*H4.13 Hipotezi kabul edilmiştir.*
- (H4.14) Tükenmişliğin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=,194>0,05$). *H4.14 hipotezi reddedilmiştir.*
- (H4.15) Örgütsel tükenmişliğin hizmet süresine göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=,706>0,05$). *H4.15 hipotezi reddedilmiştir.*

Genel anlamda değerlendirildiğinde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutlarının farklı demografik özellikler üzerinden farklılaştıkları, bazılarında ise hiç farklılık tespit edilmediği görülmektedir. Fark testleri ile ilgili 15 hipotezden 7 tanesinin reddedildiği, 8 tanesinin ise kabul olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları günümüz iş dünyasında giderek önemini arttırmaktadır. Gerek özel sektörde gerekse kamuda hizmet veren iş görenlerin ve yöneticilerin oldukça dikkatini çeken konular halini almıştır. Bu konularda birçok araştırma yapılmış olup konular üzerinde ayrı ayrı çalışıldığı gözlemlenmiştir. Çalışmamızda bahsi geçen bu üç konu birlikte ele alınmış aralarındaki bağlantı irdelenmiştir.

Çalışmamızda, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik tüm yönleriyle irdelenmiş, aralarındaki ilişki ve demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. İlgili kavramların örgütler ve çalışanlar için önemi ve bu kavramlar hakkında farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Tüm bu bilgiler sayısal verilerle desteklenmiştir.

Araştırmamızın temel hipotezi örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle arasında anlamlı bir ilişkinin olduğudur. Araştırma analizi sonuçlarına göre çalışanların örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonuca varılmıştır. Fakat örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasında ilişkiye rastlanılmamış sadece tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile tükenmişlik arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılmış araştırma sonuçlarına baktığımızda genel kanı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişkinin var olduğudur (Demir ve Öztürk, 2011: 36; Kök ve Özcan, 2012: 129; Erkmen ve Bozkurt, 2011: 220; Köse, 2014: 168; Türkkan, 2017: 62). Bu sonuçlar araştırma sonuçlarımızla aynı doğrultudadır.

Örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisinin incelendiği araştırma sonuçlarına baktığımızda ise örgüt kültürü algısının tükenmişlik düzeyini azaltıcı etkiye sahip

olduğu ve ilgili kavramlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu genel kanıdır (Özgüner, 2011: 89; Sarıyıldırım, 2014: 68; Öztürk, 2015: 126; Arabacı, 2014: 142). Araştırma sonuçlarımız da bu sonuçları desteklemektedir.

Örgütsel bağlılıkla tükenmişlik ilişkisinin incelendiği araştırmalara baktığımızda genel kanı örgütsel bağlılıkla tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğudur (Üstün ve Doğan, 2014: 585; Soykan, 2012: 55; Kervancı, 2013: 128 ; Ağyüz, 2013: 112; Yoldaş, 2019: 68). Çalışmamız da örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında ilişkiye rastlanılmamış olup alt boyutlarda ilişkiler saptanmıştır ve yapılan araştırmalarla kısmen benzerlik göstermektedir.

Çalışmamızda; örgüt kültürünün; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

Örgüt kültürü ile tükenmişlik kavramlarına bakıldığında ise örgüt kültürünün; tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile pozitif yönlü ilişkisi var olup tükenmişliğin diğer alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ilişkisinin alt boyutları ele alındığında ise; örgütsel bağlılıkla, kişisel başarı hissi arasında ve tükenmişlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcutken örgütsel bağlılık ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmamızda demografik özelliklere bakıldığında ise; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik farklılıklar göstermektedir:

Araştırmamızda; örgüt kültürü; yaş, eğitim ve hizmet süresine göre farklılık göstermekte olup cinsiyet ve medeni durum ile arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır bireylerin

yaşı arttıkça örgüt kültürü algısı da bu durumdan pozitif yönde etkilenmektedir. Örgüt kültürü algısıyla eğitim düzeyi arasında ise negatif yönlü bir ilişki (farklılık) mevcuttur. Eğitim seviyesi arttıkça kişilerin örgüt kültürüne bakış açılarında değişiklik olmakta buldukları örgütlerdeki eksiklikleri daha net görmekte ve buda kişilerde örgüt kültürünün yetersiz olduğu kanısını oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ile hizmet süresi arasındaki duruma bakıldığında ise işe yeni başlayanlar (1-11 Ay) ile 16-19 yıl ve 20 yıl ve üzeri aynı yerde çalışanların örgüt kültürü algısı, diğerlerinden daha yüksektir. Burada işe yeni başlama ve tutunma halinin örgüt kültürünü pekiştirdiği, uzun süredir çalışanlarda ise mevcut duruma alışkın olma ve değiştirme isteğinde bulunmama talebinden dolayı örgüt kültürünün daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışmamızda; diğer demografik değişkenler olan cinsiyet ve medeni durum ile örgüt kültürü arasında herhangi bir mevcut ilişkiye rastlanılmamıştır.

Örgütsel bağlılık; yaş, eğitim, hizmet süresine göre farklılık gösterirken cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür yaş arttıkça kişiler buldukları örgütle daha çok içselleşmiş ve örgütsel bağlılık düzeylerinde de yaşla birlikte bir artış gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ise negatif yönlü bir ilişki mevcuttur lise, ilk ve orta düzeyde eğitime sahip olanların örgütsel bağlılık düzeyleri, lisans ve üzeri mezunlara göre daha yüksektir. Eğitim seviyesi arttıkça bireyler alternatif iş olanaklarının da arttığını düşünmekte ve buldukları örgüte olan bağlılıklarında düşüş gözlemlenmektedir. Hizmet süresi bağımsız değişkenine bakıldığında ise 16-19 yıl ve 20yıl ve üzeri hizmet verenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buldukları kuruma yıllarca emek vermiş kişilerin kurumda kalmayı istemeleri beklenen bir sonuçtur. Hiç tanımadığı başka bir örgüt yapısına, işe ve ortama alışmak, yıllardır emek verilen bulunduğu örgütün problemleriyle baş etmekten daha zor olacaktır. Ayrıca kişi örgüt değiştirdiğinde gideceği örgütün bulunduğu örgütten daha iyi olup olmadığını bilmemekte ve bu yönde endişe duymaktadır. Tüm bu sebepler kişiyi zaman geçtikçe örgüte daha da bağımlı hale getirmektedir.

Tükenmişlik ise yaş ve medeni duruma göre farklılaşmakta olup cinsiyet eğitim ve hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir. Yaptığımız araştırmanın sonuçlarına göre yaş bağımsız değişkenine bakıldığında yaş arttıkça tükenmişlik düzeyinde azalma görülmektedir. 1946-1964 arası doğanların; örgütsel tükenmişliğin en düşük, 1965-1979 arası doğanların; orta düzey, 1980-1999 arası tarihte doğanların ise; tükenmişlik düzeylerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Medeni durum bağımsız değişkenine bakıldığında ise bekar olanların evli olanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Tükenmişlikle mücadelede aileden alınan desteğin ve aile ile zaman geçirilmesinin önemi konusunda çalışmamız ispat niteliğindedir.

Elde edilen istatistiki bilgiler aynı konulardaki çalışmalarla benzerlik göstermiş olsa da başlıca kısıtlılığımız araştırmamıza katılımın 390 kişi olması ve tüm evrene genelleme yapılmaması gerektiğidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Abbott, M. L. (2011), Understanding educational statistics using Microsoft Excel and SPSS. *United States: John Wiley & Sons, Inc.*

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, *John Wiley ve Sons.*

Doğan, Binali (2012), *Örgüt Kültürü*, Beta yayıncılık, İstanbul.

Doğan, Ebru Ş. (2013), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Erkmen, Turhan (2010), *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Gümüş, Sefer. ve Sezgin, Beşer (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Gürdoğan, Arzu (2018), *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*, Kriter Yayıncılık, İstanbul.

Gürsakal, Necmi (2001), Bilgisayar Uygulamalı İstatistik-I. *Alfa Yayınları* .

Koçel, Tamer (2015), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.

McKillup, S. (2012), *Statistic explained: An introductory guide for life scientists* (Second edition), United States: Cambridge University Press.

Özdamar, Kazım (2002), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1.4*. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özkalp, Enver (2013), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.

Seymen, Oya A. (2008), *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Terzi, Ali R. (2016), *Örgüt Kültürünü Değiştirmek*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tutar, Hasan (2017), *Örgüt Kültürü*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Türk, Sezai (2007), *Örgüt kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Unutkan, Göksel A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uygur, Akyay (2015), *Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap, Ankara.

Yıldız, Süleyman M. (2015), *Lider- Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.



Sürelî Yayınlar

Abdullah, Nor H. ve diğlerleri (2013), The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129 , s.140-147.

Ağraş, Süleyman ve Genç, Emre (2018), Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma, *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1 , s.35-55.

Akbolat, Mahmut (2009), Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11 Sayı:3, s.127-146.

Aksoy, Cenk ve Özkan, Fatih (2016), Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık, *International Journal of Social Academia ISSN: 2459-0096 Vol:1, No:1*, s.37-55.

Aktan, Coşkun C. ve Tutar, Hasan (2006), Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür, *Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) yayını, Ankara*, s. 1-164.

Aktaş, Esra, Çiçek, Işık, ve Kıyak, Mithat (2011), The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, sayı:24 , s.1560–1573.

Akyürek, Çağdaş E., Toygar, Şükrü A. ve Şener, Tolga (2013), Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2 , s.55-62.

Alagöz, Gürkan (2018), Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, cilt:15, sayı:2 ,s. 404-422.

Alayoğlu, Nihat (2010), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* cilt:9 sayı:17, s.27-49.

Aldemir, Hüseyin Ö. (2018), Türkiye'deki Charter/Tarifersiz Havayollarının Rekabet Yaklaşımının Miles Ve Snow'un Rekabet Tipolojisine Göre İncelenmesi, *Journal of Transportation and Logistics*, cilt:3, sayı:2 , s. 53-62.

Alessandri, Guido ve diğlerleri (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 91 , s.823–851.

Altay, Hüseyin (2004), Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi cilt:9 sayı:1* , s. 301-321.

Altay, Hüseyin ve Akgül, Volkan (2010), Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi cilt:7 sayı:14* , s.87-112.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinden Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi cilt:10,sayı: 2* , s. 69-96.

Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2009), Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı: 32* , s. 21-46.

Arı, Güler S. ve Bal, Emine Ç. (2008), Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:15, sayı:1* , s. 131-148.

Aslan, Şebnem (2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi cilt:15 sayı:2* , s.163-178.

Ayhün, Sena E. (2018), Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. *Business ve Management Studies: An International Journal Vol:6, No:1, s.209-236.*

Babadağ, Mustafa (2015), Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt;6 sayı;2* , s.313-332.

Balay, Refik (1999), İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt:32, sayı:1, s.237-246.*

Balay, Refik, Kaya, Ahmet, ve Cülha, Ali (2013), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt:14 sayı:2* , s.123-144.

Balcıoğlu, İbrahim, Memetali, Seyfi, ve Rozant, Rakel (2008), Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi sayı:83* , s.99-104.

Barutçu, Esin ve Serinkan, Celalettin (2008), Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi, cilt: 8, sayı:2* , s. 541-561.

Bayram, Levent (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi* sayı:59 , s.125-139.

Baysal, Ayşe C., ve Paksoy, Mahmut (1999), Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1* , s.7-15.

Belias, Dimitrios ve diğerleri (2016), The Role of Organizational Culture in Greek Higher Education Quality, *Springer International Publishing*, s. 77-83.

Berio, Angel A. (2003), Rekabetçi Değerler Çerçevesini Kullanarak Bir Örgütsel Kültür Değerlendirmesi: Ohio State University Extension'nin Profili, *Ulusal Tarımsal Araştırma Enstitüsü (INIA) Maracay, Venezuela, vol:41, no: 2* , s. 1-52.

Bianchi, Renzo, Schonfeld, Irvin S. ve Laurent, Eric (2015). Burnout-Depression Overlap: A Review. *Clinical Psychology Review, no:36* , s.28-41.

Bilgiç, Hasan F. (2017), Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi cilt:2 sayı:3* , s.35-49.

Birincioğlu, Nihan ve Tekin, Erol (2017), Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kadro Türü ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *International Journal of Economic and Administrative Studies, sayı:19* , s.171-196.

Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:20, sayı:2* , s. 95-108.

Candan, Hakan ve İnce, Mehmet (2014), Mobbingden (Bezdiri) Tükenmişliğe Giden Yol: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:11, sayı:2* , s.56-85.

Cherian, Sonia (2018), Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. *Journal of Advances in Social Science and Humanities, vol: 4, no:1* , s.36373-36400.

Choo, Chun W. (2013), Information Culture and Organizational Effectiveness. *International Journal of Information Management no:33* , s.775-779.

Cross, Rob, Taylor, Scott ve Zehner, Deb (2018), Collaboration Without Burnout, *Harvard Business Review, vol:96, no:4* , s.134-137.

Çelik, Mazlum ve Yıldız, Bülent (2018), Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:20, Sayı:2* , s.48-75.

Çetin, Ahmet, ve Topaloğlu, Cafer (2018), Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* cilt:6, no:2 , s.457-473.

Çolakoğlu, Ülker, Ayyıldız, Tuğrul ve Cengiz, Serhat (2009), Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1* , s.77-89.

Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Sayı: 1* , s.291-306.

Davutoğlu, Naci A., Akgül, Birol ve Yıldız, Erşan (2017), İşletmelerde Ekonomik Verimliliği Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisinin Uygulanabilirliği, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* sayı: 60 , s.16-35.

Demir, Cengiz ve Öztürk, Umut C. (2011), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1* , s.17-41.

Demir, İpek B., Uğurluoğlu, Özgür ve Ürek, Duygu (2017). The Relationship Between Leadership and Organization Culture: A Literature Review. *Journal of Strategic Research in Social Science Vol: 3, No: 2* , s.175-196.

Demir, Nevzat (2010), Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Öneri Dergisi, Cilt: 9,Sayı: 33* , s.185-198.

Demirkol, Ahmet Y. ve Savaş, Ahmet C. (2012), Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* sayı:25 , s.259-272.

Deshpande, Rohit ve diğerleri (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing* vol:57, no:1 , s.23-27.

Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32* , s.47-80.

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:29* , no:37-61.

Dolgun, Uğur (2010). Tükenmişlik sendromu. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* , s.287-310.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005), Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğus Üniversitesi Dergisi, cilt:6 sayı:2* , s.210-219.

Eken, Furkan O. ve Ebadi, Hüseyin (2019), Anksiyetenin Yaşam Doyum Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, cilt:6, sayı:2* , s.112-126.

Erdem, Orhan ve Dikici, Metin (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:8, sayı:29* , s. 198-213.

Erdem, Ramazan, Adıgüzel, Orhan, Kaya, Aslı (2010), Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 36*, s. 73-88

Eren, Handan ve Bal, Meltem D. (2015), Hemşirelikte Örgütsel Bağ. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, cilt:2, sayı:1* , s. 44-50.

Erkmen, Turhan (1997), Reengineering and Organizational Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, sayı:2*, s. 155-168.

Erkmen, Turhan ve Bozkurt, Serdar (2011), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt:31, sayı:2* , s. 197-228.

Ersezgin, Reyhan ve Tok, Emine S. (2019), Algılanan İş Stresi, Psikolojik Dayanıklılık, Başa Çıkma Stilleri ve Öz-Duyarlılığın Tükenmişlik Düzeyini Yordayıcı Etkisi, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:20, sayı:36* , s.1-36.

Gizir, Sıdıka (2003), Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, cilt 35, sayı 35*, s.374 - 397.

Guo, Haihui (2018), The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. *Advances in Economics, Business and Management Research, vol:58 Asian B&R Conference on International Business Cooperation* , s.431-434.

Güçlü, Nezahat (2003), Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:23, sayı:2* , s.147-159.

Gül, Hasan (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi, cilt:2 sayı:1* , s.37-56.

Gülova, Asena A. ve Demirsoy, Özge (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal, Vol: 3, No: 3* , s.49-76.

Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Bircan (2005), Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi cilt:14, sayı:1*, s. 271-288.

Gürbüz, Sait (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, cilt:3 sayı:1* , s.48-75.

Güven, Ömer Z. ve Sezici, Emre (2016), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14 Sayı:2* , s.111-132.

Hatch, Mary J. ve Schultz, Majken (1997), Relations Between Organizational Culture, Identity and İmage, *European Journal of Marketing, vol:31,no:5/6* , s.356-365.

İbicioğlu, Hasan (2000), Örgütsel Bağlılık Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:15, sayı:1* , s.13-22.

İpek, Cemalettin (1999), Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, cilt:5, sayı:3* , s.1-32.

İşcan, Ömer F. ve Timuroğlu, Kürşat M. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt:21, sayı:1* , s.119-135.

Kaçmaz, Nazmiye (2005), Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 68, Sayı: 1* , s.29-32.

Kaplan, Metin ve Kaplan, Aslı (2018), The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises, *Journal of Economic and Social Development (JESD) Vol: 5, No:1*, s. 46-50.

Karahan, Atila (2009), Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:23* , s.421-432.

Karataş, Süleyman ve Güleş, Hatice (2010), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:3, sayı:2* , s.74-89.

Kerr, Jeffrey ve John W. Slocum, J. (1987), Managing Corporate Culture Through Reward Systems, *Academy of Management Executive, Vol:1, No:2*, s.99-108.

Khamisa, Natasha ve diğeri (2015), Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol:12 , s.652-666.

Koç, Hakan (2009), Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:8 sayı:28 , s.200-211.

Korkmaz, Oya, Aydemir, Sibel ve Uysal, Hasan T. (2017), Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hakim Kurum Kültürünün Etkisi, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:6 sayı:12 , s.62-81.

Korkut, Fadime, Toğa, Nihat, ve Aksoy, Ali (2018), Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi: Bir Alan Çalışması. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, vol: 4, no: 18, s.131-142.

Kök, Sebahat B. ve Özcan, Betül (2012), Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, cilt :7, sayı:2 , s. 113-131.

Körner, Mirjam ve diğeri (2015), Relationship of Organizational Culture, Teamwork and Job Satisfaction in İnterprofessional Teams, *BMC Health Services Research*, vol:15/1, no:243, s.2-12.

Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt: 8, sayı:1, s.219-242.

Kristensen, Tage S. ve diğeri (2005), He Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of Burnout, *Work & Stress*, vol:19, no:3, s.192-207.

Kuruüzüm, Ayşe, Irmak, Sezgin ve Çetin, Emre İ. (2010), İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi sayı:53 , s.183-198.*

Kutlu, Leman (2004), Tükenmişlik ve Başa Çıkma Yöntemleri, *Çınar Hemşire Dergisi sayı:1, s.21-26.*

Küçüközkan, Yasemin (2015), Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 1, Sayı:1, s.14-37.*

Leiter, Michael P. ve Maslach, Christina (1988), The Impact of İnterpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:9, s.297-308.

Macit, Mustafa ve Ardiç, Kadir (2018), İşkoliklik, İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt:32 sayı:3 , s. 825-844.

Maslach, C., ve Leiter, M, (2016), Burnout. In Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior, *Academic Press chapter vol:43*, s. 351-357.

Maslach, C. ve Leiter, M. (1997), The Truth About Burnout: How Organization Scause Personal Stress and What to do About it, San Francisco: Jossey Bass.

Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., ve Leiter, Michael P. (2001), Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, vol:52, no:1, s.397-422.

Mayer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol:78, no:4, s.538-551.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984), Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology* Vol 69. No 3 , s. 372-378.

Murat, Mehmet (2016), Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt:2 Sayı: 19, s. 25-34.

Naktiyok, Atılhan ve Karabey, Canan N. (2007), İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:62 sayı:4, s. 203-225.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., ve Sanz-Valle, R. (2016), Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol:48, s.30-41.

Nişancı, Zehra N. (2012), Toplumsal Kültür - Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, cilt:1, sayı:1, s. 1279-1293.

Ocak, Metin ve Güler, Murat (2017), Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 49, s. 117-134.

Oğuzberk, Müge ve Aydın, Arzu (2008), Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik, *Klinik Psikiyatri sayı: 11*, s. 167-179.

Oktay, Ercan ve Gül, Hasan (2003), Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı:10, s. 403-428.

Öncül, Mehmet S., Deniz, Mehmet ve İnce, Ali R. (2016), Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler

Kapsamında Değerlendirilmesi, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, cilt:7, sayı:1 , s. 255-269.

Öz, Merve, Kaya, Fazıl ve Çiftçi, İbrahim (2015), Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel's in Istanbul in Terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *Journal of Yasar University*, vol:10, no:40, s. 6684-6691.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:18 sayı:2 , s.113-130.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:20 , s. 117-135.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin (2007), Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28 , s.1-20.

Özer, Mehmet A. (2017), Örgütsel Verimlilik Yolunda Mükemmelliği Arayan İşletmeler. *Verimlilik Dergisi*, sayı:3 , s. 7-28.

Özgan, Habib, Külekçi, Ebru, ve Özkan, Metin (2012), Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, cilt:4, sayı:1 , s .196-205.

Özgözü, Serdal (2011), Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Örgüt Kültürü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, cilt:2, sayı:4 , s. 27-48.

Özkaya, Meltem O., Kocakoç, İpek D. ve Karaa, Emre (2006), Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 13, sayı 2 , s. 77-96.

Öztürk, Umut C. (2015), Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, cilt:6, sayı:12 , s.62-86.

Pınar, İbrahim (1999), Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt: 28, Sayı: 2, s. 37-78.

Pines, Ayala M. ve Keinan, Giora (2005), Stress and Burnout: The Significant Difference. *Personality and Individual Differences* vol: 39 , s. 625-635.

Polatçı, Sema ve Özyer, Kubilay (2015), Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, vol:33, no:1, s. 29-40.

Schein, Edgar H. (1990), Organizational Culture, *Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management American Psychologist*, vol: 45 , s. 109-119.

Schneider, Susan C. (1988), National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management, *International Personnel and Human Resource Management* vol: 27, no:2, s. 231-246.

Schonfeld, Irvin S., Bianchi, Renzo ve Palazzi, Stefano (2018), What is the Difference Between Depression and Burnout? An Ongoing Debate, *City University of New York Academic Works Publications and Research CUNY Graduate Center*, s. 217-219.

Sezgin, Feridun (2010), Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim Dergisi cilt:35, sayı:156* , s.142-159.

Shapiro, S. S., ve Wilk, M. B. (1965), An Analysis of Variance Test Fornormality (Complete Samples), *Biometrika*, vol:52, no:3/4, s. 591-611.

Sığırı, Ünsal (2007), İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:7, sayı:2* , s. 261-278.

Sığırı, Ünsal (2006), Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi cilt:5, Sayı:9* , s. 29-47.

Soysal, Abdullah (2011), İş Yaşamında Tükenmişlik, *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası* , s. 14-26.

Sürücü, Lütfi, ve Maşlakçı, Ahmet (2018), Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Manegement and Administration, Vol:2, No:3* , s. 49-65.

Şahin, Ali (2005), Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:7, sayı:1* , s.177-198.

Şahin, Ali (2010), Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik, *Maliye Dergisi, Sayı: 159* s. 21-35.

Şencan, Nazlı S., Aydınlan, Belgin ve Yeğenoğlu, Selen (2017), Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, cilt:3, sayı:2* , s. 117-148.

Şeşen, Harun (2010), Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi, *Savunma Bilimleri Dergisi, cilt:9, sayı:2* , s.67-90.

Şimşek, M. Şerif, ve Aslan, Şebnem (2012), Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, cilt:12, sayı:23 ,s. 414-454.

Taşçıoğlu, Hümeýra (2010). Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 28* , s. 1-11.

Taycan, Okan ve diğerleri (2006), Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi . *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, cilt:7, no:2 , s. 100-108.

Taysı, Kemal ve Canbaz, Serdar (2018), Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine İstanbul İlinde Bir Araştırma, *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi*, sayı: 28, s. 1-331.

Temel, Ayşan, Yakın, Mehmet, ve Misci, Sema (2006), Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:13, sayı:1 , s. 27-38.

Terzi, Ali R. (2005), İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, cilt:11, sayı:3 , s. 423-442.

Turan, Selahattin, Durceylan, Belgin ve Şişman, Mehmet (2005), Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 13 , s. 181-202.

Tüzün, İpek ve Kalemci, Güven (2007), , Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi sayı: 3 cilt: 2*, s. 93-118.

Üçok, Tengiz (1989), Organizasyon Kültürünün Oluşumu, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt :4, sayı 1-2 , s. 308-323.

Üstün, Ferda K., ve Doğan, Selen (2014), Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt:7, sayı:29, s. 573-587.

Üstün, Ferda ve Kılıç, Kemal C. (2016), Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, cilt:18, sayı:30 , s. 19-27.

West, C. P., Dyrbye, L. N., ve Shanafelt, T. D. (2018), Physician Burnout: Contributors, Consequences and Solutions. *The Association for the Publication of the Journal of Internal Medicine* no: 283 , s. 516–529.

Yağcı, Kamil (2007), Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı: 3*, s. 114-129.

Yağmurlu, Aslı (1997), Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Sosyal Siyasal Bilgiler Dergisi, cilt:52, sayı:1*, s. 717-724.

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma N. (2005), Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 14, sayı 1*, s. 395-412.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl G. (2009), Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi, cilt:1, sayı:1*, s. 3-16.

Yenihan, Bora (2014), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:4, Sayı:2*, s. 170-178.

Yeşil, Salih ve Kaya, Ahmet (2013), The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, no: 81*, s. 428 – 437.

Yıldırım, Fatih, Karabey, Canan N. (2016), Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:18, sayı: 2* s. 426-453.

Yıldırım, Mehmet H. ve İçerli, Leyla (2010), Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:1*, s. 123-131.

Yıldız, Ebru (2012), Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:33*, s.37-61.

Yılmaz, Nuray (2009), Uluslararası Halkla İlişkilerde Yerel ve Küresel Kültürün Etkileri, *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi, Lefkoşe/K.K.T.C.* s.1-13

Yirik, Şevket ve Ekici, Remziye (2014), Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi, *Journal of Yasar University, cilt:9, no:35*, s. 6099-6260.

Yiyit, Tuba (2017), Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme. *International Journal of Academic Value Studies* Vol: 3, no: 9, s. 153-163.

Yu, Tianyuan ve Wu, Nengquan (2009), A Review of Study on the Competing Values Framework , *International Journal of Business and Management*, Vol:4, No:7, s. 37-42.

Yüksel, İhsan (2003), Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 261-272.



Diğer Yayınlar

Ağyüz, Nilgün (2013), Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Çalışanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul* .

Altınok, Mustafa (2018), Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nöbet Sisteminde Çalışan Kapıkule Gümrük Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Edirne* .

Arabacı, Hakan (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği), *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul* .

Bahar, Emre (2006), Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Aydın* .

Balay, Refik (2000), Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara* .

Başıyigit, Aslıhan (2006), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya* .

Dalgıç, Doğan (2017), Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Hizmet Sektöründe Bir Uygulama,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir*.

Dinç, Kadriye (2008), Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara* .

Eğın, Muhsin (2016), Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi, Nişantaşı Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Gönen, Emel (2010), Örgüt Kültürü ve İNG Bank Örneği, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Niğde*.

Gündoğan, Tamer (2009), Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, *Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara*.

Hammal, Gerli (2006), Task and relationship orientations of organizational culture in the framework of metaphorical perspective, *Doctoral dissertation, Master" s Thesis, University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration, Tartu.*

Işıkkhan, Vedat (2004), *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu.* 16.Nisan.2019, http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf

İbrahimağaoğlu, Özden (2013), Örgütsel Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul .*

İllez, Zeynep (2012), Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Keleş, Hatice N. Ç. (2006), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.*

Kervancı, Ferda (2013), Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Niğde.*

Kırca, Coşkun (2015), Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi , İstanbul.*

Koçak, Gamze E. (2014), Liselerde Çalışan Okul Psikolojik Danışmanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa .*

Konuk, Mustafa (2006), İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.*

Köse, Osman (2014), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi , Sakarya.*

Özgüner, Mert (2011), Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, *Bozok Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Yozgat .*

Özmen, Ercan. (2018), *Hekimlerde ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu,* 15.Nisan.2019 , İstanbul Tabip Odası: https://www.istabip.org.tr/site_icerik/2018/mart/ercan_ozmen.pdf.

Öztürk, Duygu (2015), Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki (Bahçelievler İlçesinde Bir Araştırma), *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul .

Pekel, Hakan (2007), Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.

Samadov, Sakit (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Sarıyıldırım, Resul (2014), Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Gaziantep Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği), *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep .

Soykan, Ersoy (2012), Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, *Dicle Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Diyarbakır .

Süren, Seray (2015), Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir .

Şentürk, Meltem (2014), Tekirdağ İl Merkezinde Çalışan Hekimlerde Mesleki Doyum, Tükenmişlik ve Mobbing'e Uğramanın Değerlendirilmesi, *Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Tekirdağ.

Tunç, Tülin (2008), Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

Türkkan, Eda (2017), Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul .

Varoğlu, Demet (1993), Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, Ankara.

Yılmaz, Belgin (2015), Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bolu*.

Yıldırım, Fatma (1996), Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, Şahin (2018), Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Çalışan İşgörenlerin Tükenmişlik Durumları: Bodrum örneği, *Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Yoldaş, Mehmet A. (2019), Ortaokul Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep .



EKLER

Ek 1. Anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bilim dalı ‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi’ konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi dolduran kişi ismini kesinlikle yazmayacaktır. Lütfen her soru için tek bir şıkkı işaretleyiniz.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU Tez Öğrencisi: Kadriye Bayram

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz?	Kadın ()		Erkek ()			
Doğum Tarihiniz?	1946-1964 arası ()		1965-1979 arası ()		1980-1999 arası ()	
Medeni Durumunuz?	Evli ()		Bekar ()			
Eğitim Düzeyiniz?	İlk ve orta okul ()		Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Şu Anki Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreiniz?	1 -11 Ay ()	1-5 Yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-19 yıl ()	20 yıl ve üzeri ()

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Bu bölümde örgüt kültürüne yönelik sorular yöneltilmiştir. Lütfen ifadelerin karşısında bulunan size en uygun seçeneği işaretleyiniz.					
1	İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
2	İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün iş görenler tarafından benimsenmektedir.					
3	İş görenler arasında güçlü bir iletişim vardır.					
4	İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.					
5	Çalıştığım kurumda iş görenler birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
6	Çalıştığım kurumda iş görenler aile ferdi gibi görülür.					
7	Çalıştığım kurumda iş görenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.					
8	Çalıştığım kurumda, iş görenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.					
9	Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.					

10	Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verecek şekilde esnekliğe sahiptir.					
11	Çalıştığım kurumda iş görenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.					
12	Çalıştığım kurumda iş görenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.					
13	Çalıştığım kurumda iş görenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.					
14	Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede iş görenlere inisiyatif tanınır.					
15	Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.					
16	Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.					
17	Çalıştığım kurumda iş görenlerin yaptığı hataya karşı tolerans gösterilir.					
18	Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Bu bölümde size bulunduğunuz işletmeye bağlılığınıza ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Kendi organizasyonumu, organizasyon dışındaki insanlarla tartışmaktan hoşlanırım.					
3	Organizasyonun problemlerini tıpkı kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.					
4	Bu organizasyonda olduğu gibi başka bir organizasyona da kolaylıkla bağlanabilirim.					
5	Organizasyonumda ailenin bir parçasıymış gibi <u>hissetmem.</u>					
6	Bu organizasyona duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
7	Bu organizasyonum benim için büyük oranda kişisel bir anlamı var.					
8	Organizasyonuma bağlılık konusunda güçlü bir his duyuyorum.					
9	Eğer başka birisini yerime ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceği konusunda hiçbir kaygı <u>duymuyorum.</u>					
10	Tam şuanda kendim istesem bile organizasyonumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
11	Eğer şimdi organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdan çok fazla şey bozulur.					
12	Şimdi organizasyonumu bırakmak benim için çok pahalıya mal olmazdı.					

13	Şuanda organizasyon içinde kalmak, istekten dolayı olduğu kadar gereklilikten kaynaklanıyor.					
14	Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için çok az sayıda seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15	Bu organizasyondan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin yetersizliğidir.					
16	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri de;buradan ayrılmak ciddi bir şekilde fedakarlıklar gerektirir. Başka bir organizasyon burada sahip olduğum tüm imkanları <u>sağlayamayabilir.</u>					
17	Bence bu günlerde insanlar sık sık bir şirketten diğerine geçmektedir.					
18	Ben bir kişinin kendi organizasyonuna daima bağlı kalması gerektiğine inanıyorum.					
19	Organizasyondan organizasyona atlamak bana çok etik dışı <u>gelmemektedir.</u>					
20	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden birisi sadakatin önemli olduğunu düşünmemdir ve bunun için kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğu hissini duymamdır.					
21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam organizasyondan ayrılmanın <u>doğru olduğunu düşünmem.</u>					
22	Bana bir organizasyona sadık kalmanın değerli olduğu inancı öğretildi.					
23	İnsanlar kariyerlerinin büyük bölümünde bir organizasyonda kaldıklarında işler daha iyi gider.					
24	Bir şirket adamı ya da kadını olmak istemenin artık çok akıllıca olduğunu <u>düşünmüyorum.</u>					

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	DUYGUSAL TÜKENME					
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5	Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
7	İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.					
8	Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.					
9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
	DUYARSIZLAŞMA					
1	İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
2	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum					
3	Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.					

4	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ						
1	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
2	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
3	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
4	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.					
5	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
6	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
7	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
8	İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Kadriye Bayram 1984 Amasya Merzifon doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 2006 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Halkla İlişkiler programından, sonrasında ise Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünden mezun olmuştur. 2009 yılında dağıtıcı olarak atandığı Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketin de halen hizmet vermektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.

