



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SPOR KURULUŞLARINDA GÖREV YAPAN

PERSONELİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE

ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ÜMMÜGÜLSÜM ÇAKMAK

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ABDURRAHMAN KEPOĞLU

NİSAN, 2017

MUĞLA



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SPOR KURULUŞLARINDA GÖREV YAPAN
PERSONELİN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN
İNCELENMESİ

HAZIRLAYAN: ÜMMÜGÜLSÜM ÇAKMAK

Sağlık Bilimleri Enstitüsünde

"Yüksek Lisans"

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 21.04.2017

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Yakup Akif AFYON

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

NİSAN, 2017

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün 03./04./2017. tarih ve 78/08 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24.. maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ümmügülsüm ÇAKMAK'ın "Kamu Ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi" adlı tezini incelemiş ve aday 21./04./2017 tarihinde saat 14.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ..kabul..... olduğuna ay...birlik? ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

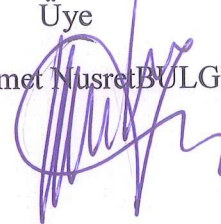
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Yakup Akif AFYON



Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU



YEMİN

Yükseklisans tezi olarak sunduğum "Kamu Ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/04/2017

ÜMMÜGÜLSÜM ÇAKMAK

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans dönemimde bilgilerimi esirgemeyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi hocalarıma, çalışmamda ve üzerimde büyük emeği olan baba gibi davranan değerli danışmanım Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU'na teşekkür ederim.

Muğla'nın bana kazandırdığı en güzel şey yol arkadaşım, kardeşim her anımda yanımda olduğu gibi yüksek lisans tez dönemimde de benden desteğini bir an olsun esirgemeyen Pınar YALÇINKAYA'ya, lisans ve yüksek lisans dönemimde hem sınıf arkadaşım, hem kardeşim Hülya İŞLİ'ye ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Kubilay ÖCAL'a en içten teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan canım annem Fatma ÇAKMAK'a, canım babam Hüseyin ÇAKMAK'a, biricik ablam Ayşe ÇAKMAK KOÇ'a, can kardeşim Mustafa ÇAKMAK'a, hayatımızı renklendiren yeğenim Yalçın Hamza KOÇ'a ve eniştem Selçuk KOÇ'a sonsuz teşekkürler iyi ki varsınız.

Ümmügülsüm ÇAKMAK

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı :

Adı :

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe :

Y. Dil :

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

0

0

0

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite :

Fakülte :

Enstitü :

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

İSBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :

Ünvanı :

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 136

TEZİN KONUSU:

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmininin örgüt kültürüne etkisinin incelenmesidir.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. : İş Tatmini
2. Kültür
3. Örgüt Kültürü
4. Spor Kuruluşu

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Job Satisfaction
2. Culture
3. Organizational Culture
4. Sports Organization

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

21./04/2017

Ü. Çakmak

Ümmügülsüm ÇAKMAK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TUTANAK.....	iii
YEMİN.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	2
GİRİŞ.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ.....	4
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	4
1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ.....	5
1.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	6
1.3.1. Klasik Yaklaşım.....	6
1.3.2. Neo Klasik Yaklaşım.....	7
1.3.3. Modern Yaklaşım.....	8
1.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....	10
1.4.1. Kapsam Kuramları.....	10
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	10
1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	12
1.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı - Güç Kuramı.....	14
1.4.1.4. Alderfer'in Erg Kuramı.....	15
1.4.2. Süreç Kuramları.....	16
1.4.2.1. Skinner'in Davranış Koşullandırma Kuramı.....	16
1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	16

1.4.2.3. Lavler Ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	16
1.4.2.4. Adam's Eşitlik Kuramı.....	17
1.4.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar Ve İş Başarım Kuramı.....	18
1.5. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	18
1.5.1. İş Tatminin Etkileyen Bireysel Faktörler.....	18
1.5.1.1. Cinsiyet.....	18
1.5.1.2. Yaş.....	19
1.5.1.3. Medeni Durum.....	19
1.5.1.4. Kişilik.....	19
1.5.1.5. Eğitim.....	20
1.5.1.6. Zeka.....	20
1.5.1.7. Statü.....	20
1.5.1.8. Sosyo- Kültürel Çevre.....	20
1.5.1.9. Tecrübe-Kıdem.....	20
1.5.2. İş Tatminin Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	21
1.5.2.1. İşin Niteliği.....	21
1.5.2.2. Ücret.....	21
1.5.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	21
1.5.2.4. İletişim.....	22
1.5.2.5. Güvenlik.....	22
1.5.2.6. Stres.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. KÜLTÜR KAVRAMI.....	24
2.1. Kültürün Tanımı.....	24
2.2. Kültürün Özellikleri.....	25
2.3. Kültürün Sınıflandırılması.....	26
2.3.1. Genel Kültür - Alt Kültür.....	26
2.3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür.....	26
2.3.3. Üçlü Ayrım - Öğrenilme Zamanına Göre Oluşan Kültür.....	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	28
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	28
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ.....	29
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	31
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI.....	31
3.4.1. Güçlü Ve Zayıf Örgüt Kültürü.....	31
3.4.2. Baskın Ve Alt Örgüt Kültürü.....	33
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI (ÖĞELERİ).....	33
3.5.1. Değerler.....	34
3.5.2. İnançlar (Varsayımlar).....	34
3.5.3. Normlar.....	34
3.5.4. Tutumlar.....	34
3.5.5. Liderler Ve Kahramanlar.....	35
3.5.6. Hikayeler Ve Mitler.....	35
3.5.7. Dil.....	36
3.5.8. Semboller.....	36
3.5.9. Törenler ve Merasimler.....	36
3.5.10. Teknoloji.....	36
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI.....	36
3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	37
3.7.1. Deal Ve Kenndy Örgüt Kültürü Modeli.....	37
3.7.2. Harrsison Ve Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	38
3.7.3. Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	39
3.7.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	44
4.1. Araştırmanın Amacı.....	44
4.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	44
4.3. Araştırmanın Hipotez Cümlesi.....	44
4.4. Araştırmanın Sayıtları.....	45
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Zorlukları.....	45
4.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	46
4.7. Veri Toplama Araçları.....	46
4.7.1. Kişisel Bilgi Formu.....	46
4.7.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	46
4.7.3. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği.....	48
4.8. Verilerin Analizi.....	49
5. BULGULAR.....	50
6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	102
7. ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA.....	112
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	136

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 İş tatmini ile ilgili ortaya atılan yaklaşımların karşılaştırılması	9
Tablo 2 Çift Faktör Kuramına Göre Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri	13
Tablo 3 Kültürü oluşturan maddi ve manevi unsurlar.	27
Tablo 4 Güçlü Örgüt Kültürü ve Zayıf Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması	32
Tablo 5 Örnek Bireylerin Görev Aldığı Kurumlar	50
Tablo 6 Örnek Bireylerin Cinsiyetleri	50
Tablo 7 Örnek Bireylerin Medeni Durumu	50
Tablo 8 Örnek Bireylerin Yaşları	51
Tablo 9 Örnek Bireylerin Eğitim Durumları	51
Tablo 10 Örnek Bireylerin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" Sorusuna Verdikleri Cevaplar	51
Tablo 11 Örnek Bireylerin Unvanları	52
Tablo 12 Örnek Bireylerin Aylık Gelirleri	52
Tablo 13 Örnek Bireylerin Kıdem Yılları	52
Tablo 14 Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının İş Tatminini Düzeyleri	53
Tablo 15 Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyleri	53
Tablo 16 Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre İş Tatmini Düzeyleri	54
Tablo 17 Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Yaşa Göre İş Tatmini Düzeyleri	55

Tablo 18	Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Eğitim Durumu Göre İş Tatmini Düzeyleri	57
Tablo 19	Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının "Spor Eğitimi Aldınız mı? Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre İş Tatmini Düzeyleri	59
Tablo 20	Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Unvanlarına Göre İş Tatmini Düzeyleri	60
Tablo 21	Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre İş Tatmini Düzeyleri	63
Tablo 22	Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kıdem Yıllarına Göre İş Tatmini Düzeyleri	64
Tablo 23	Normallik Testi	66
Tablo 24	Personelin Çalıştığı Kuruma Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi	66
Tablo 25	Personelin Cinsiyetine Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi	67
Tablo 26	Personelin Medeni Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi	68
Tablo 27	Personelin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" Sorusuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi	69

Tablo 28	Personelin Yaş Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	70
Tablo 29	Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	71
Tablo 30	Personelin Unvanına Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	72
Tablo 31	Personelin Aylık Gelir Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	73
Tablo 32	Personelin Kıdem Yılına Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	74
Tablo 33	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	75
Tablo 34	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kuruma Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	75
Tablo 35	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	76
Tablo 36	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	77

Tablo 37	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	78
Tablo 38	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	80
Tablo 39	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının "Spor Eğitimi Aldınız mı?" Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	82
Tablo 40	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Unvanlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	83
Tablo 41	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	86
Tablo 42	Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kıdem Yıllarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri	88
Tablo 43	Descriptive İstatistiği	90
Tablo 44	Personelin Çalıştığı Kuruma Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Mann-Whitney U Testi	90
Tablo 45	Personelin Cinsiyetine Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Mann-Whitney U Testi	91
Tablo 46	Personelin Medeni Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	92

Tablo 47	Personelin Yaş Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	93
Tablo 48	Personelin Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	94
Tablo 49	Personelin Spor Eğitimi Aldınız mı? Sorusuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	95
Tablo 50	Personelin Unvanına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	96
Tablo 51	Personelin Aylık Gelir Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	98
Tablo 52	Personelin Kıdem Yılına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi	99
Tablo 53	İş Tatmininin Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi	100
Tablo 54	İş Tatmininin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regrasyon Analizi	101

ŒEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Œekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	11
Œekil 2 Herzberg Çift Faktör Kuramı	14

ÖZET

Araştırmamızın amacı, kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmininin örgüt kültürüne etkisini incelemektir. Araştırmamızın evrenini kamu ve özel spor kuruluşu personeli oluşturmuştur. Örneklemimizi ise Ege Bölgesi'ndeki kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personel oluşturmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu, Minnesota iş tatmin ölçeği ve Denison örgüt kültürü ölçeğinden oluşan anket formu kullanılmıştır. Minnesota iş tatmin ölçeğinin ilk geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Baycan (1985) tarafından yapılmış olup alpha katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur. Güvenirlik değerini ise Özdayı (1990)'da 0.87 olarak bulunmuştur. Denison örgüt kültürü ölçeğini Gökşen (2001) ve daha sonra İçin (2002) tarafından uyarlanmış güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0.96 bulunmuştur. Verilerin analizinde SPSS 18.0 programı kullanılmıştır. Betimleyici istatistik yoluyla, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirleyebilmek için **Kolmogrov-Smirnov Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. Yapılan test istatistiği sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle **Non parametrik test** istatistiği kullanılmıştır. İkili grupların aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasında **Mann Whitney-U Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. Çoklu grupların aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasında **Kruskall Wallis Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. İş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı ise **Pearson Korelasyon Analizi** 0,05 ve 0,01 önem düzeyinde kullanılmıştır. İş tatmininin örgüt kültürünü etkileme derecesinin tespiti için ise **Regresyon Analizi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; İş tatmin düzeyi ile örgüt kültürü düzeyi arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu ($p < 0.01$) ve kamu ve özel spor kurumlarının örgüt kültürlerinin oluşumunda iş tatmininin ($R^2 = ,552$) etkisinin yarı yarıya olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonucun kurumların personelinin iş tatminini yükseltecek önlemler almasının örgüt kültürünün oluşumunda olumlu katkı sağlayacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini ,Kültür, Örgüt Kültürü, Spor Kuruluşu

ABSTRACT

The purpose of our research is to examine the effect of job satisfaction on organizational culture of staff working in public and private sports organizations. The universe of our research is made up of public and private sports organization personnel. Our sample is composed of personnel working in public and private sports organizations in Aegean Region of Turkey.

As a data collection tool in the research; Personal information form, Minnesota Job Satisfaction Scale and Denison Organizational Culture Scale have been used. The first validity and reliability studies of the Minnesota Job Satisfaction Scale were conducted by Baycan (1985) with an alpha coefficient of 0.77. Reliability value was found to be 0.87 in Özdayı (1990). The confidence coefficient (Cronbach Alpha) adapted by Denison Organizational Culture measure Gökşen (2001) and later (2002) was 0.96. SPSS 18.0 program was used in the analysis of the data. Through descriptive statistics, frequency, arithmetic mean, standard deviation values are determined. **The Kolmogrov-Smirnov Test** was used at 0,05 significance level to determine whether the data showed normal distribution. As a result of the test statistic, it was determined that the data were not normal distribution. For this reason, **Non parametric test** statistic was used. **The Mann Whitney-U test** was used at a significance level of 0,05 in comparing the arithmetic mean of the binary groups. **The Kruskall Wallis Test** was used at a significance level of 0,05 in comparing the arithmetic mean of multiple groups. The existence of the relationship between job satisfaction and organizational culture was used at **Pearson Correlation Analysis** at the significance level of 0,05 and 0,01. **Regression Analysis** was used at a significance level of 0.05 for the determination of the degree of job satisfaction affecting the organizational culture.

As a result of the research; It was found that there was a strong positive correlation between job satisfaction level and organizational culture level ($p < 0.01$) and half of the effect of job satisfaction ($R^2 = , 552$) on the formation of organizational cultures of public and private sports institutions. This result show that the organization's staff will make a positive contribution to the formation of the organization's culture by taking measures to increase job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Culture, Organizational Culture, Sports Organization

GİRİŞ

Örgüt kültürü; kurum içerisinde farklı birimlerde istihdam edilen personelin örgüt içindeki değerlerini kazanması, diğer personelin düşüncelerine, inançlarına, değerlerine saygı duyması, örgüt içinde ortak bir amacı belirleyip o amaç doğrultusunda birlikte hareket sağlanmasıdır.

İşletmelerin kendi örgüt kültürü modelini bulması ve onun üzerinde çalışmalar yapması gerekir. Çalışmamızda Denison Örgüt kültürü modelinin kurumlar üzerindeki etkisini inceledik. Bu model örgüt kültürünü dört alt boyutlara ayırmıştır. Birincisi katılım kültürü; örgütün içsel bütünlüğünün ve personelin yeteneklerinin, takım çalışmasının ve sorumluluk duygusunun sağlanmasıdır. İkincisi tutarlılık kültürü; örgütün içsel bütünleşmesini ön plana çıkartarak, ortak fikir ve koordinasyonunun oluşmasının sağlanmasıdır. Üçüncüsü uyum kültürü; örgüt dış çevreye önem verir, değişikliğe açıktır ve müşteri odaklıdır. Dördüncüsü ise misyon kültürüdür, örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkiye önem verir. Gelecekte olmak istediği yere ulaşmak için izlemesi gereken yolları belirler ve bunları bilen ve kavrayan personel örgüt kültürünü bilinçli bir şekilde yaşayarak kurum içerisindeki örgüt kültürünü sağlamış olur.

Örgüt kültürünü oluşturmuş kurumlarda, işler daha verimli ve hızlı ilerler. Örgüt kültürünü benimsemiş personel işinde daha verimli, koordineli ve sistemli bir şekilde çalışır.

İş tatmini, personelin işine karşı hissettiği duyguyu ve işine karşı gösterdiği performansı ifade eder. İş tatminsizliği ise personelin işine karşı isteksizliğini, işe ve kuruma karşı bıkkınlığını ifade eder. İş tatmininde iki alt boyuttan bahsedebiliriz. Birincisi içsel tatmin; başarı, tanınma, takdir edilme duygusudur. İkincisi ise dışsal tatmin; ücret, kurum politikası, çalışma arkadaşları, kurum yönetimidir. İçsel tatminin ve dışsal tatminin sağlanması durumunda personel işine karşı tatmin duymuş olur.

İş tatmini ve örgüt kültürü kavramları birbirleriyle ilişkilidir. İş tatmininin yüksek olması örgüt kültürünü de olumlu etkileyecektir. İşletmelerin personele iyi bir çalışma ortamı sunması ve personelin duygu ve düşüncelerine saygı duyması personelde tatmin duygusunu arttıracak gibi örgüte bağlılığı ve örgütte uyumu da arttıracaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini personelin işine karşı geliştirdiği duygusal bir tepkidir. Personel işinden duyduğu tatmin düzeyine göre istihdam edildiği kuruma kendinden beklenenin altında, üstünde veya nötr düzeyde katkı sağlar. Kamu veya özel tüm kuruluşlar için önemli bir kavramdır. Bu nedenle; iş tatmini kavramına genel bir bakış, kavramın anlam ve önemi, iş tatminini etkileyen unsurlar ve iş yaşamındaki anlamı ve önemi üzerine durulmuştur.

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

İş tatmini ile ilgili ilk çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlatılmıştır. Ancak bu çalışmalar bir kuram niteliğinde değildir (Türk, 2007). İş tatmini ile ilgili çalışmaların temelini güdüleme ile ilgili araştırmaların sonucu oluşturmaktadır. İnsanın güdülenmesi ile ilgili ilk çalışmalar Frederick Winslow Taylor'ın ve Henry Fayol'un geliştirdiği bilimsel çalışmalara dayanmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Personelin işlerine olan tutumlarına odaklanan iş tatmini, 1930'larda örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir. İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından başlanmış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarımı performans arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. II. Dünya savaşıdan sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamların yanında, çalışanlara tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamaya da önem vermemişlerdir. Bunun yanında işler, günlük ve yükselme imkânı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşük olmuştur. II. Dünya savaşıdan sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği maddi yükten, olumsuz sanayi ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için iş tatmin kavramı önemsenmiştir.

1958 yılından bu yana iş tatminiyle ilgili bir çok araştırma yapılmış fakat kesin bir tanım henüz yapılmamıştır. 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistemsel bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Türk, 2007).

1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Bu nedenle kişi için önemli bir değerdir. Personel çalışma yaşamı boyunca, yaptığı işe, çalıştığı kuruma ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadır. Personelin iş hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda personel yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı bir tutum ortaya koymaktadır. İş tatmini bu tutumların bir sonucu olup, personelin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Aşık, 2010; CorneliBen, 2009; Sempene, Rieger ve Roodt, 2002).

Personelin örgütten beklentilerine cevap vermek, onların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü oluşumuna katkıda bulunarak, toplumsal dengeleri korumak açısından, iş tatmini kavramı, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları disiplinlerinin konuları arasında önemli bir yer tutmaktadır (Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş, 2006).

İş, insan yaşamının önemli parçasıdır. İnsan, gününün sekiz saatini işinde geçiriyor ve bunu da en az 20 - 25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin alması hem organik hem psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004).

İlk olarak 13. yy.da ortaya çıkan ve Latince'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini, bir süreç, ikincisi ise sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden çok, temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Naktiyok, 2002).

İş tatmini / tatminsizliği İngilizcede "job satisfaction / dissatisfaction" olarak kullanılmıştır.

Balcı (1985) 'ya göre iş tatmini; çalışanın, işinin kendisi, ücret çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri ile bu değerlerin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algulamaları arasındaki farktır.

İş tatmini, çalışanların ücretleri, fiziksel çalışma koşulları, amirleriyle

ilişkileri ve yönetim yapısının yaklaşımı ile ilgili görüşleri ve algılarının tümünü kapsamaktadır. İş tatmini çalışanların içinde buldukları çalışma ortamını kendi algıları çerçevesinde değerlendirmesi sürecinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014).

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikte bir kavram olan tatmin, başkaları tarafından gözlenemeyen, sadece kişinin kendisi tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki ve iç huzuru betimleyen bir kavramdır (Arıkan, 2011).

Locke (1983) iş tatminini, "kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler" şeklinde tanımlamıştır.

Bhuiyan ve Menguc (2002)'e göre ise iş tatmini, bir kişinin işine ilişkin içsel veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür.

Luthans iş tatminin üç önemli boyutuna dikkat çekmiştir. Bunlar (Luthans, 1995; Akt: Kaya, 2013):

- İş tatmini, personelin işine gösterdiği duygusal tepkidir. Bu yüzden gözlenemez ancak ifade edilebilir.
- İş tatmininde kazançlar ve beklentiler oldukça önemlidir. Personel beklentileri ve kazancı ne derece yüksek ise o ölçüde mutlu olur.
- Çalışma ortamı, yönetici ve personelin tavrı, ücret durumu, terfi ve ödüllendirme gibi faktörler iş tatminini doğrudan etkiler.

İş tatmini kavramına genel bir bakış, kavramın anlam ve önemi, iş tatminini etkileyen unsurlar ve iş yaşamındaki önemi hakkındaki bilgilerden sonra iş tatmini ile ilgili yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

1.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

İş tatmini ile ilgili yaklaşımları klasik yaklaşım, neo-klasik yaklaşım ve modern yaklaşım olarak inceleyeceğiz.

1.3.1. Klasik Yaklaşım

Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde çalışanın motivasyonunu anlamaya yönelik yapılan ilk çalışma olmaktadır. Taylor ekonomik kazancın çalışanları motive eden temel faktör olduğunu

söyleyerek, ücret teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer isteklendirme faktörleri göz önüne alınmamıştır (Dağdeviren Gözen, 2007).

Taylor ve arkadaşları personelin sorunlarına daha çok teknik açıdan yani mühendis gözüyle bakmışlardır (Leblebici, 2008). Bu bakış açısının üç ana ilkesi vardır. Bu ilkeler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

1. Bir işi en verimli şekilde yapmak gerekiyorsa işte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bu amaçla da gerekli etütler yapılmalı, eski usuller bırakılıp yeni yöntemler geliştirilmelidir. Bu da üç ile beş yıl arasında bir zaman gerektirmektedir.
2. İşin etkin ve hızlı bir şekilde yapılması için personel özendirilmelidir. Belirli bir standarda ulaşan personel ise, prim ve ikramiyelerle ödüllendirilmelidir.
3. Personelin işini belirleyen kuralları kapsayan ve diğer çalışma koşullarını (İşlerin sırası, makinelerin hızı gibi) düzenlemek için alanında uzman ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır (Eren, 2015).

Klasik yaklaşım ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur. İş bölümünün geliştirilmesi, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle yöneticilerinin daha başarılı olmasının sağlanması, farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, işe uygun personel alma ve eğitim konularına önem verilmesi yönünde gösterilen çabalar, çalışanların iş tatminine önemli katkılar sağlamıştır (Hoş, 2015).

1.3.2. Neo Klasik Yaklaşım

1950 -1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, Neo-klasik yaklaşım en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bunun yanında makineleşme ve montaj hattı yapısının doğurduğu sorunlar ve bunun sonucunda da monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur.

Sanayi Devrimi'nden sonra ortaya çıkan Neo Klasik Yaklaşım, Klasik Yaklaşımın aksine insanı bir bütün olarak ele almıştır. Harvard Üniversitesi'nde profesör olan Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne Fabrikaları'nda bir dizi deney yapmışlardır. Bu deneyler sonucunda; sıcaklık, aydınlatma, ücret, gürültü gibi maddi ve fiziksel çalışma koşulları değil, personel arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar iş yerindeki moral ortamı, örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen en temel faktörler olduğu ortaya çıkmıştır (Sağsan, 2002).

1.3.3. Modern Yaklaşım

Bu yaklaşımda insanın doğası ile ilgili bir takım varsayımlarda bulunulmuştur.

- İlk varsayıma göre, insanlar örgütte işlerine anlamlı bir katkıda bulunmayı istemektedirler.
- İkincisi, iş zevksiz değildir; iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliğini, sorumluluğunu, özerkliği gibi şeyleri artırmaktadır.
- Üçüncü olarak çalışanların işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmakta ve son olarak da personelin kendini kontrol ve idare derecesinin artması ile iş tatmininin de büyük ölçüde artacağı düşünülmüştür (Güner, 2007).

Günümüzde otomasyon sisteminin ön plana çıkması işleri rutin hale getirmiş bu da iş tatmininin azalmasına neden olmuştur. İşin teknik boyutuyla insan unsuru arasında bir uyum sağlanmalıdır. Biri diğerinden ön planda olmamalı, aralarında denge sağlanmalıdır (Kesken, 2011).

Tablo 1 : İş tatmini ile ilgili ortaya atılan yaklaşımların karşılaştırılması (Bulut, 2008).

KLASİK YAKLAŞIM	NEO-KLASİK	MODERN YAKLAŞIM
VARSAYIMLAR	VARSAYIMLAR	VARSAYIMLAR
<p>1. İş pek çok kişi için tatsızdır.</p> <p>2. İnsan ne yapıyorsa onu yapmak için gösterdiği gayret, kazandıklarından daha önemlidir.</p> <p>3. Çok az kişi işinde yaratıcı, kendini idare edici ya da kontrol edicidir.</p>	<p>1. İnsanlar faydalı ve önemli olmayı isterler.</p> <p>2. İnsanlar bir yere ait olmayı ve tanınmayı isterler.</p> <p>3. Bu ihtiyaçlar insanları motive etmede paradan daha önemlidir.</p>	<p>1. İş tatsız değildir. İnsanlar anlamlı amaçlara katkıda bulunmayı arzu etmektedir.</p> <p>2. Pek çok insan işinde yaratıcı, yönetici ve kontrol edicidir.</p>
POLİTİKALAR	POLİTİKALAR	POLİTİKALAR
<p>1. Yönetimin temel işi astlarını yönlendirmek ve motive etmektir.</p> <p>2. Yönetici işi basit tekrarlı ve kolayca öğrenilebilir parçalara ayırmalıdır.</p> <p>3. Yönetici bu detaylı rutin işleri ve prosedürleri zorla ve adilce kabul ettirmelidir.</p>	<p>1. Yöneticinin temel işi astlarını faydalı ve önemli hissettirmektir.</p> <p>2. Yönetici astlarına bilgi vermeli ve onların itirazlarını dinlemelidir.</p> <p>3. Yönetici rutin işlerde astlarının kendi yönlerini belirlemelerine ve kendilerini yönetmelerine izin vermelidir.</p>	<p>1. Yöneticinin temel işi atıl insan kaynaklarını çalıştırmaktır.</p> <p>2. Yönetici, astlarının becerilerini geliştirici bir çevre oluşturmalıdır.</p> <p>3. Yönetici, personeli katılma, kendini idare ve kontrole teşvik etmelidir.</p>
BEKLENTİLER	BEKLENTİLER	BEKLENTİLER
<p>1. Ücret yeterli ve yönetici adil olduğu sürece insanlar işlerini sürdüreceklerdir.</p> <p>2. Eğer işler yeterli basitlikte ve kontrol edilebilir ise, gerekli standartlara erişebilmek mümkün olacaktır.</p>	<p>1. Bilgiyi astlarla paylaşmak ve rutin kararları onlara bırakmak onların ait olmak ve önemli olmak gibi temel ihtiyaçlarını tatmin edecektir.</p> <p>2. Bu ihtiyaçları tatmin etmek morali düzeltecek ve biçimsel güce direnci azaltacaktır.</p>	<p>1. Astların kendilerini idare ve kontrolünü sağlamak ve onlara etki etmek verimliliği doğrudan artırıcı bir rol oynayacaktır.</p> <p>2. İş tatmini, personelin kaynaklarının tamamını kullanmalarının bir yan ürünü olarak artacaktır.</p>

Konuyu toparlayacak olursak; klasik yaklaşım sadece işin fiziksel durumuna önem verirken ; neo-klasik yaklaşım insana önem vermiştir ve insanı bir bütün olarak ele almıştır. Klasik Yaklaşım + Neo-klasik Yaklaşım ==> Modern Yaklaşım yani modern yaklaşım hem iş ortamına hem de insana önem vermiştir. İkisinin de bir bütün olmasının iş tatmini üzerinde olumlu sonuç sağlayacağını savunmuştur.

1.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İş tatmini kuramlarını davranışı neyin güdülendiği üzerinde duran KAPSAM (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı - Güç Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı) KURAMI ve davranışın nasıl güdülendiği üzerinde duran SÜREÇ (Skinner'in Davranış Koşullandırma Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lavler Ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adam's Eşitlik Kuramı ve Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar - İş Başarma Kuramı) KURAMI olarak iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

1.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları personeli neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu kuramlar personelin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal ve Tekarşlan, 1987).

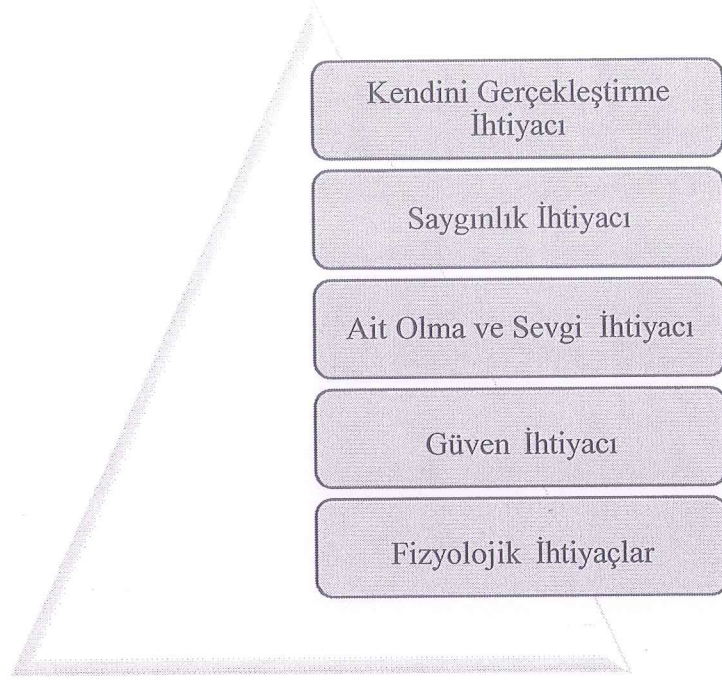
Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Kuramı, Mc Clelland'ın Başarı - Güç Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı birer kapsam kuramı olmakla birlikte iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalar olmuşlardır (Brief, 1998).

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Hümanist Psikoloji'nin öncülerinden olan Abraham H. Maslow'un motivasyon olgusuna getirdiği yenilik; insan davranışlarını yönlendiren en önemli olgunun temel ihtiyaçlar olmasıdır (Yücel, 2012).

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş basamaktan meydana geldiğini ileri sürmüştür. Alt seviye ihtiyaçlar tatmin olunca personel daha üst seviyedeki ihtiyaçları sırası ile gidermeye çalışır. En alttaki ihtiyaç giderilmeden bir üst basamağa geçiş yapılamaz. Hiyerarşik bir şekilde ihtiyaçlar karşılanır.

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı



• **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, personelin temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması ilk sırada gelmektedir. İnsanın doğuşundan itibaren var olan ve en temel ihtiyacıdır. Yeme, içme, uyuma, barınma, cinsellik gibi insanın hayatını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçlarıdır.

• **Güvenlik - Korunma İhtiyacı:** Endişe, korku ve belirsizlikten uzak olma, bir örgüte, düzene, yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır. Güvenlik ihtiyacı personelin işlerinde ve toplumda kendini güven içinde hissetmesi için gereklidir. Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gereksinimi, çalışanlarda emeklilik ve sigorta güvenliği de bu gruba girmektedir (Maslow, 1943).

• **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Maslow'a göre kişi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gerçekleştirdikten sonra sosyal ihtiyaçlar gereklidir. Sosyal ihtiyaçlar; çevre ile kurduğu arkadaşlık ortamı, aile ilişkilerinin kuvvetli olması, sosyal, dini vb. gruplara ve sosyal ortamlara katılımdır (Türk, 2007).

• **Saygınlık İhtiyacı:** Personel bir toplum içerisinde yaşamaktadır ve toplumdaki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. Bunu yapmadan önce öz saygısını ve öz değerini ortaya koymakta; sonra toplum içerisindeki yerini

belirlemeye çalışmaktadır. Saygı görme gereksinmesi insanın kendine ve başkalarına duyduğu saygı olarak iki alt bölümde incelenmektedir (Maslow, 1943):

- İnsanın Kendine Duyduğu Saygı: Kişinin güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteğidir.
- Başkalarının Saygısı: Kişinin, tanınma, prestij elde etme, statü elde etme, önemli olma, üstün olma isteğidir.

• **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağı kendini gerçekleştirme ve doyuma ulaşma ihtiyacıdır. Tüm ihtiyaçları karşılanmış bir personel, kendisinde var olan yeteneğini ve becerilerini nasıl hayata geçireceği ile ilgilenir (Toker, 2007).

Maslow Piramidinin en üst tepesinde yer alan bu aşamaya herkes ulaşamayabilir. Ancak büyük ressamlar, sanatkarlar, yazarlar, şairler, filozoflar ve mistikler bu aşamaya gelerek, yaşamlarının en önemli doruk deneyimlerini gerçekleştirmiş kimseler arasına girerler (Cüceloğlu, 2004). Maslow'a göre, bu son basamağa gelebilen personel, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir ve böylece personelin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar (Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2014).

1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramı 1959 yılında Frederick Herzberg'in geliştirdiği ve literatürde Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramından sonra en gözde motivasyon kuramları arasında gösterilen ve personelin iş tatminleri konusunda geliştirilen en önemli kuramlar arasında yerini almıştır (Michael ve Stan, 1998)

Herzberg ve arkadaşları işyerlerinde araştırmalar yaparak tatmine ve tatminsizliğe yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışanlardan, önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular oluşturan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, kişide tatmine yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden kendilerinde olumsuz duygular oluşturan olayları anlatmalarını isteyerek tatminsizliğe neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca çalışanlardan, bu olayların iş başarımları üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir (Türk, 2007).

Frederick Herzberg'in öne sürdüğü bu kuramda, çalışma ortamındaki ihtiyaçlar sıralanmakta ve bu sıralama tatminsizliğe sebep olan "hijyen faktörler" ile esas tatmin sağlayan "motive edici faktörler" olarak ikiye ayrılmaktadır (Türkoğlu, 2011).

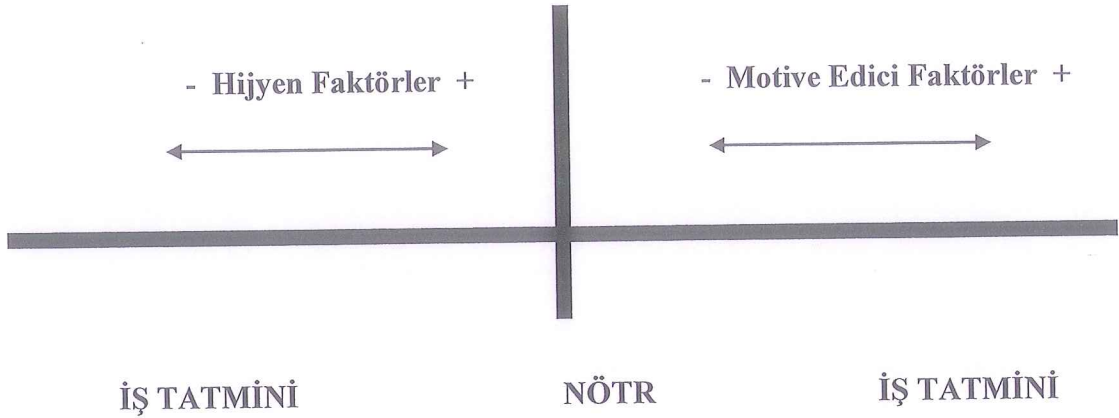
Tablo 2 :Çift Faktör Kuramına Göre Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri(Güney, 2001).

Hijyen Faktörleri	Motive Edici Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Şirket politikası ve kötü yönetim,• Teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu,• Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,• İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,• Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu,• Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,• Kötü alışkanlık ilişkileri,• İstihdam güvenliğinin yetersizliği	<ul style="list-style-type: none">• Bir işi başarı ile tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk,• İşyerinde başarı ile tanınma,• Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,• Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,• İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,• Terfi edebilme olanaklarına sahip olma.

Motivasyonel Faktörler ile Hijyen Faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Motivasyonel Faktörler işin özü veya içeriğiyle ilgilenirken, Hijyen Faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenmektedir. Ayrıca Motivasyonel Faktörler gerçek güdeleyici faktörler olurken, Hijyen Faktörleri personelin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen personelin motivasyon faktörleri ile güdülenmesi pek mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, personelin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).

Herzberg, motive edici ihtiyaçlar, hijyen ihtiyaçları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir: Motive edici ihtiyaçlar karşılandığında personelde tatmin algılanacak, karşılanmadığında ise, tatminsizlik algılanmayacaktır. Hijyen ihtiyaçları karşılandığında ise, personelde tatminsizlik algılanmayacak, karşılanmadığında ise personelde tatminsizlik algılanacaktır (Sat, 2011).

Şekil 2 : Herzberg Çift Faktör Kuramı



1.4.1.3. McClelland'ın Başarı - Güç Kuramı

Bu kuramı bir psikolog olan David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak personelin temel ihtiyaçlarından farklı ihtiyaçları da olduğunu ve bu ihtiyaçlarını elde ettiği ölçüde tatmin olacaklarını ortaya koymuştur. Başarma İhtiyacı Kuramı'na göre üç tür ihtiyaç grubu vardır (Aktan, 1999).

- **Başarı İhtiyacı:** Kişilerin kendilerine güç olan amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bazı kişiler için başarı elde etmek, başarının sonucunda elde edebilecekleri ödülünden daha önemli olabilmektedir (Otar, 2008). Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan kişiler, rekabetin olduğu ortamlarda başarılı olmak ve kendi mükemmeliyetçi standartlarını karşılayabilmek için özel bir arzu duyarlar. Buldukları çalışma ortamında yaptıkları işlerden kendileri sorumlu olmak ister ve kendileri için net hedefler belirleyerek gösterdikleri performans konusunda geribildirim almak isterler (Timuroğlu, 2005).

- **Bağlılık - İlişki Kurma İhtiyacı:** İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma gereksinimi yüksek çalışanlar gerektirmektedir. Kişiler arası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden çalışanların, etkin bir takım üyesi olamayacağı açıktır (Dilek, 2005).

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Personelin çevresine hakim olma isteğinin bir sonucudur. Gücü elde etmek için de tüm imkânları kullanırlar. Bu durumun şiddeti kimi zaman tehlikeli olabilir ve diğer insanlarla çatışmaya dönüşebilir. Bu gereksinimin ölçüsü kişiden kişiye oldukça farklılık göstermektedir (Gözen, 2007). McClelland'ın başarı güdüsü kuramı diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını ileri sürer (Eroğluer, 2008).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç grubundan kişileri ve toplumu en çok etkileyenin başarma ihtiyacı olduğunu iddia etmiştir. Kişilerin bütün faaliyetlerini başarılı olma arzusu ile yapmakta, aynı zamanda da başarısız olmaktan korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku ise kişilerin davranışlarına yansıtacak ve onları başarıya götürecek davranışlardan alıkoyacaktır (Eren, 2015).

1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar ile ilgili çalışmalarını birleştirerek geliştirilen bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu kuramda ihtiyaç sıralaması daha sadedir (Bull, 2005). Temel mantık aynıdır, ilk olarak düşük seviye ihtiyaçlar giderilmeli, sonra yüksek seviye ihtiyaçlar giderilmelidir. Bu kuram üç grup ihtiyaç üstünde durmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000).

- **Var Olma İhtiyaçları:** İnsanın hayatta kalması için tehlikelerden uzak durmasıdır.
- **İlişki İhtiyaçları:** İnsanın başka insanlarla düşünce ve duygularını paylaşma, sevgi, saygı ve itibar ihtiyaçlarını kapsayan kişisel ilişkilerle ilgili durumdur.
- **Gelişme İhtiyaçları:** Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanların kişisel gelişme ihtiyaçlarına yardımcı olma ile ilişkilidir (Bull, 2005).

1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının yanıt aradığı temel soru; "Belirli bir davranışı gösteren personelin bu davranışı tekrar etmesi (yada tekrar etmemesi)'nin nasıl sağlanacağıdır?". Süreç teorisine göre ihtiyaçlar personeli davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu iç faktörlere ek olarak, pek çok dışsal faktör de personelin davranışlarını ve güdülerini etkileyebilmektedir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014).

1.4.2.1. Skinner'in Davranış Koşullanma Kuramı

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyişle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2015).

1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un "Beklenti Teorisi"nin dayandığı varsayımlardan birisi; "bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, personelin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile" belirlendiği ve yönlendirildiğidir. İkincisi, her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve arzuladığı ödül yapıları (maddi-manevi) bakımından da diğerlerinden farklı olduğudur. Üçüncüsü ise; "insanların, arzuladıkları ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak" durumunda olduklarıdır (Şahal, 2005).

Vroom'un teorisini formüle edecek olursak; arzulama derecesiyle beklentinin çarpımı sonucunda güdülenme (motivasyon) elde edilecektir.

$$\text{Arzulama Derecesi (Valens)} \times \text{Beklenti} = \text{Güdülenme}$$

1.4.2.3. Lavler Ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının

yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceği yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş personelin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2015).

Bu modelleri bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2007).

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.
- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve geliştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli kontrol ile personelin performans, ödül ve arasındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

1.4.2.4. Adam's Eşitlik Kuramı

Teori, personelin kendi katkılarıyla (eğitim düzeyi, deneyim, isteki beceri, sorumluluk duygusu, yaş...) ödülleri (ücret, iyi çalışma koşulları, yükselme olanakları, iş güvencesi, statü simgeleri...) arasındaki oranı, kendileriyle aynı pozisyonda bulunan diğerleriyle karşılaştırdığını ileri sürer. Ortaya çıkan sonuçta, diğer personelle eşit ödüller aldıklarına karar verirlerse işlerinden tatmin sağlayacaklarını, ödüllerin eşit dağıtılmadığına inanırlarsa iş tatminsizliği yaşayacaklarını öne sürer (Telman ve Ünsal, 2004)

1.4.2.5. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar Ve İş Başarım Kuramı

Bu teoriye göre kişilerin amaçları onların işlerinde başarılı olmasını etkileyen önemli bir faktördür. İnsanlar iş yaşamlarında kendilerine hedef belirler. Bu hedeflere ulaşmak için güdülenirler. Bu teorinin geliştiricilerinden Locke, ister personel tarafından, ister başkaları tarafından belirlenen hedeflerin olması, personelin performansını artırdığı görüşünü savunur (Günbayı, 2000).

Locke kişinin amaç belirleme sürecinde belli başlı üç temel özelliğin varlığını ifade etmektedir. Bunlar; amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur. Bu kuram işyerlerinde personeli değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından işverenlere ve yöneticilere yararlı ipuçları vermektedir (Tuna, 2013).

1.5. İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İş tatminini etkileyen unsurları bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında inceleyeceğiz. Bu unsurları (öğeleri) ayrıntılı olarak işlemek iş tatminini etkileyen unsurları daha iyi anlamamızı sağlayarak analizlerimizi ve çözüm yollarımızı daha iyi anlamamızı ve yorumlamamıza yol açacaktır.

1.5.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

1.5.1.1. Cinsiyet

Henning ve Jardim kadın personelin özellikle işin planlanması aşamasıyla, yani bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini ve iş için uyumu ve huzuru aradıklarını belirtmiştir. Erkekler ise daha çok sonuçlarla ilgilenerek tatmin olmaktadır (Silah, 2001).

Centres ve Bugental yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; kadın personelin, işin sosyal faktörlerine erkek personele oranla daha fazla değer verirken, erkek personel işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıkları belirtilmektedir. Bu durum personelin iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etki yapmaktadır. Personelin erkek ya da kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

Izgar tarafından aktarıldığına göre kadının çoğunlukla ev ve çocukları ile

ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Öte yandan iş tatmini sağlanmasında cinsiyet açısından farklılıklar da bulunmaktadır. Erkeklerin daha yüksek iş tatmini yaşadığı belirtilen çalışmalarda erkeklerin kendilerini daha iyi ifade etmesi, kendilerini ispat etmek için daha çok fırsata sahip olması ve işe verdikleri değerin artması ön plana çıkmaktadır (Akşit, 2010). Erkekler için yönetenden ziyade yönetilen olmak, iş değişikliği yaşamak tatminsizlik sağlarken, kadınlar açısından işin bir anlamının olmaması daha ön plana çıkmaktadır.

Kadınların erkeklere oranla ekonomik kaygıyı daha az taşıdıkları bu nedenle de işe devamsızlığı erkeklere oranla daha fazla yaptıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra bekâr kadınlar ile evin ekonomik sorumluluğunu üzerine almış kadınlar, evli ve çocuk sahibi kadınlara oranla daha az işe devamsızlık yapmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010).

1.5.1.2. Yaş

Herzberg ve arkadaşları iş tatmini ve yaş ilişkisini "U" şeklinde nitelendirmişlerdir. Onlara göre, yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. Genç ve işe yeni başlayan personelin iş tatmininin yüksek olduğu, orta yaşlarda iş tatmininin düştüğü, ileriki yaşlarda ise iş tatmininin tekrar yükseldiğini değerlendirmişlerdir (Öztürk ve Alkış, 2011).

1.5.1.3. Medeni Durum

Evli ya da bekar olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekarlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir (Keller, 1983). Evlilerin daha tatminli olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin personelin işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir.

1.5.1.4. Kişilik

Bir personelin kişiliği, bir iş hakkındaki duygu ve düşüncelerinin olumlu yada olumsuz olmasını ve o işten duyduğu tatmini etkiler (Değerli, 2010).

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişilerin yaşama bakış açısı olumsuz olduğundan başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Bu nedenle de daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Ancak yapılan araştırmalar bunu doğrulamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama

neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görülmemektedir (Aktay, 2010). Genellikle kendine güveni olan, öz benlik duygusu gelişmiş çalışanlar daha çok tatmin yaşamaktadırlar (Keleş, 2006).

1.5.1.5. Eğitim

İş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmış farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu ilişkiyle ilgili bir bulguda, ilişkinin hem olumlu hem de olumsuz olabileceği yönündedir. Personel, eğitim seviyesindeki artışın karşılığını örgütte bulamazsa tatminsizlik yaşar. Ters durumda ise yani eğitiminin yükselmesi karşılığında örgütten yükselme, sorumluluk artışı ya da ücrette artış olursa personelin iş tatmini yükselecektir (Gözen, 2007).

1.5.1.6. Zeka

Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır. Bu nedenle bu ihtiyaç giderilmediğinde personelde monotonluk, bezginlik ve mutsuzluk oluşur, bu da personelin iş tatminsizliğine yol açar (Eren, 2015).

1.5.1.7. Statü

Statüsü yüksek yöneticiler, çalışma koşullarındaki nakit girdilerinin yüksek oluşundan dolayı (maaş, prim, komisyon...) personel ve toplum açısından saygı, itibar, sorumluluk ve karar verme yetkileri açısından iş tatminini yüksek oranda yaşarlar (Yıldırım, 2006).

1.5.1.8. Sosyo- Kültürel Çevre

Personelin doğup büyüdüğü ve yaşamını sürdürdüğü çevrenin sosyo kültürel çevrenin personelin işinden elde ettiği tatmine etki ettiği düşünülmektedir. Personel, yapmış oldukları işlerin karşılığında aldıkları ücret ve ödüllerin yanı sıra çevrelerine işinden gururla bahsetmek isterler. İş yaşamı bireysel bir çaba sonucu ortaya çıkan bir durum değil, daha çok sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı bir durumdur. Bu nedenle kişi iş çevresinden yeterli ilgi ve desteği bulamadığı zaman kendi çabalarının iş yaşamını düzenlemeye yeterli olmadığını görecektir ve büyük bir hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu durumda çalışan personelin iş tatmininden söz etmek mümkün değildir (Soyer ve Can, 2007).

1.5.1.9. Tecrübe - Kıdem

Çalışma süresi arttıkça kişilerin tatmin seviyelerinin de artmasının nedenleri şunlardır (Özgen ve Özgen, 2010):

- Kıdem arttıkça işini daha iyi kavrar ve başarıma hissi artar.
- Çalışma süresi arttıkça, personelin ihtiyaçları kurum için daha önemli olur ve giderek daha çok karşılar.
- Personel işiyle ve kurumla daha çok bütünleşir.
- Kurum personeline daha fazla imkan sağlar.

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Bir işte uzun kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan işten tatmin sağlayamayan personelin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş tatmini arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir (Kanbay, 2010).

1.5.2. İŞ TATMİNİN ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

1.5.2.1. İşin Niteliği

Araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada çok önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının nedeni, paranın personelin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. Personel; adil, anlaşılır ve beklentilerini karşılayacak ücret ve terfinin olmasını isterler. Bu durum personelin motivasyonunu sağlar ve iş tatminini artırır (Wanous,2005).

1.5.2.2. Ücret

Ücret, iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacı ile örgütlere dahil olmaktadır. Bu durumda maddi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamayan personelin hem yaşam tatmini hem de iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2014).

1.5.2.3. Çalışma Arkadaşları

Personel daha iyi bir iş ortamı oluşturmak için çevresindeki insanlarla güçlerini birleştirir. Böylece ulaşılmak istenen amaca daha kolay varılabilir. Bu sebeple kişinin içinde bulunduğu ortam iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Personelin kendi hayat görüşüne benzer görüşlere sahip personelle aynı örgütte olması iş tatminine olumlu katkı sağlayacaktır. Sadece ekonomik kaynaklar personelin iş tatminini arttırmada etkili olmaz. İş ortamındaki kişiler personelin diğer personelle

olan uyumu iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Yönetimin personelin iş ortamındaki sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunması da iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Dostça birbirine yardım eden personel iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Personel zamanının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Değerli, 2010).

1.5.2.4. İletişim

Özmustaf (2007)'a göre bir örgütte iletişim eksikliği, çatışma ortamı yaratmakta ve dolayısıyla performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Personel arasında veya personelle yöneticiler arasında cereyan edebilecek olan bu sorun, aslında personelin birbirlerini tam anlayamaması ya da yanlış anlaması ve önyargılı davranmasından kaynaklanmaktadır. Başarılı bir performans yönetiminde de iletişimin önemi büyüktür. Çünkü etkili bir geri bildirim olması, ancak başarılı bir iletişim yeteneğiyle alakalıdır. Etkili bir geribildirim sürecinin olmaması ise, öncelikle bireysel performansın düşüşüne ve bunun sonucunda da örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

İyi iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alışverişi eksik veya hatalı olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları veya eksik işlemler yapılacak, bunun neticesinde iş tatminsizliği doğacaktır. Buna karşılık yeterli iletişimin doğru ve zamanında yapılması halinde amaca daha kısa sürede ulaşılabilecek, personel emeğinin karşılığını daha kısa sürede alacağından iş tatminine ulaşması kolaylaşacaktır (Samadov, 2006).

1.5.2.5. Güvenlik

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak personelin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş tatminini artırır. Bir kurumda, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir personelin kuruma olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar kurumda kalabileceğini bilen bir personel geleceğe yönelik bir belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi

hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına yol açar. Yapılan bir çalışmada iş güvenliği düşük olarak algılayan personelin güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur (Probst ve Brubiles, 2001).

1.5.2.6. Stres

Stres iş ortamında meydana gelen bir değişimin veya personelin ortamı değiştirmesinin kendi üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir (Eren, 2015).

Stres genellikle olumsuz bir durum olarak algılansa da aslında olumlu ve olumsuz yönleri beraberinde taşır. İş yerinde uzun saatler ek bir ücret almadan çalışmak gibi istenmeyen durumlar strese yol açabilir. Ancak belli bir seviyede strese yol açan bir işin tamamlanması da büyük bir rahatlama ve başarıma duygusu yaratacaktır. İş tatminsizliğinin özellikle duyguların ifade edilmesi kısıtlandığında, kontrol duygusu az olduğunda ve iş sonuçlarının ne olacağının belirsiz olduğu durumlarda yüksek oranda strese yol açabileceği belirtilmektedir (İvancevich ve Mattason, 1996).

Bu bölümde iş tatmini üzerinde genel bir bilgi sahibi olduk çalışmamızı daha iyi anlayabilmek için diğer bölümlerde kültür, örgüt ve örgüt kültürü üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kültür, kültürün özellikleri, kültürün sınıflandırılması ve örgüt kavramları üzerinde durulacaktır.

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür kelimesinin bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen klasik Latin fiillerinden "colera" veya "cultura" dan geldiği kabul edilir. Bu kelimenin insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanması için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir (Ralph, 1970).

17. yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip - biçmek anlamında kullanılıyordu. Fransızca'da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili Sözcüğünde "cultur" olarak kullanılmış. daha sonradan "kültür" haline gelmiştir (Bozkurt, 1972).

Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından "bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmiştir (Kaya, 2008).

Kültürün bir topluluğun kendine has karakteri olma özelliği Ziya Gökalp tarafından yapılan tarifte de açıkça belirtmektedir: Kültür bir milletin dinî, ahlâki, hukukî, muakalevî (aydın), bedîî (estetik), lisanî, iktisadî, fennî (teknik) hayatlarının ahenkli mecmuasıdır (Gökalp, 1923).

Taylor gibi antropolog olan Bronislaw Malinowski insanların ihtiyacı olan biyolojik ve psikolojik gereksinimlerinin ortak olduğunu ve kültürel kurumların işlevinin bu gereksinimleri karşılamak olduğunu savunmaktadır. Kısaca Malinowski'ye göre kültür, insanların gereksinimleri ve ihtiyaçları ile ilişkili birbirini besleyen, tamamlayan kurumların bütünleşmesinden oluşmaktadır (Özbudun, Altuntek ve Şafak, 2007).

Kültürün yönetim bilimlerine göre tanımını yapacak olursak: "Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve

yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Kültür, bir örgütü meydana getiren personelin içsel ve dışsal ilişkilerindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini kapsar. Bu sayede kültür, o örgüt mensuplarının paylaştığı ancak onu diğer örgütlerden ayıran bir hayat tarzıdır (Hasanoğlu, 2004).

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri, içinde yaşadığı topluma ve ortama göre değişiklik gösterir. Bedestenci, Büyükbeşe ve Bakan (2004)' na göre kültürün ortak özellikleri şöyle sıralanabiliriz:

- Bir gruba ait personelin karşılıklı etkileşiminden oluşan kurallardır.
- Bir toplumun diğerinden ayırt edilebilmesini sağlar.
- Toplum değerlerini bütünleştirip sistematik bir biçimde taşır ve üyelerince paylaşır.
- Dayanışmanın en önemli temellerinden olup öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Sosyal yapının bir kopyasıdır.
- Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler birbirlerine bağlıdır.
- Kendilerine özgü bazı gelenek ve görenekler ile işaretler meydana getirirler.
- Toplumsal sistem ve yapının önemli öğelerinden olup örgütlerin yaşama ve gelişmelerini etkiler.
- Toplumsal bir olgu olarak belirli bir geçmişe ve geleceğe sahip olup gelenek-görenekler aracılığıyla aktarımı yapılır.
- Personelle özgü olmayıp toplumun tüm üyelerince paylaşılır.
- İdeal ya da idealleştirilmiş toplumsal kurallardır.
- Toplumdaki bireylere psikolojik ve biyolojik olarak tatmin sağlar.
- Dogmatik olmayıp canlılık özelliği vardır.
- Dinamik bir nitelik taşır ve toplumdan topluma özellikleri, hızı, uygulama biçimi değişir.
- Gruptaki her bir bireye ve yeni dahil olanlara değerler olarak aktarılır.

- Soyut ancak bütünleştirici bir sistemdir.

Genel olarak kültür, toplumdaki bireylerin kendini anlamlandırma, aidiyet duygusunu giderme, ihtiyaç ve sorunlara çözüm bulma çabasıyla keşfettikleri belli bir geçmiş ve geleceğe sahip olan, toplumsal aktarım yoluyla canlılığını sürdüren inanç, değer, davranış kalıpları ve kurallardır.

2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür sınıflandırılmasını; Genel Kültür - Alt Kültür, Maddi Kültür - Manevi Kültür ve Üçlü Ayrım - Öğrenilme Zamanına Göre Oluşan Kültür olarak üç başlık altında inceleyeceğiz.

2.3.1. Genel Kültür - Alt Kültür

Genel kültür, toplumun tamamını etkileyen kültürdür. Toplumdaki her bireyin ve toplumun tamamının sahip olduğu kültürdür (Erdal, 2010).

Genel kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıkları nedeniyle kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri oluşturan kültür ise, alt kültürü ifade eder. Alt kültürler genel kültür içinde yer alırlar ve genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Demir, 2005).

2.3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür

Maddi kültür unsurları, toplumda kişiler tarafından benimsenmiş ve o topluma özgü mimari özellikler, teknoloji, araç gereçler, giyim kuşamlarıdır. Maddi kültürün en önemli özelliği insan eliyle yapılmış olmasıdır. "Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur" (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır. Manevi kültür öğeleri; toplum yaşamını düzenleyen değerler, inançlar, yasa, gelenek ve ahlak kurallarıdır. Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturur (Konuk, 2006).

Tablo 3 : Kùltürü oluşturan maddi ve manevi unsurlar.

MADDİ KùLTÜR	MANEVİ KùLTÜR
Coğrafi konum, Simgeler, Doğal ortam özellikleri, İklim özellikleri, Su özellikleri, Arazi yapısı Toprak özellikleridir	Dil, Din ve inançlar, Ahlak kuralları Örf ve adetler, Komşu kùltürler Dünya görüşü, Yasalar ve hukuk kurallarıdır

2.3.3. Üçlü Ayrım - Öğrenilme Zamanına Göre Oluşan Kùltür

Kùltürün, yaşam içinde öğrenilme zamanına göre üçlü ayrımı yapılmaktadır (Erdoğan, 1987);

- **Sonradan öğrenilen kùltür;** kişinin atalarından öğrendiği kùltürdür. Personel genellikle bu kùltürü yavaş yavaş öğrenir ve karşı gelmez. İlkel cemiyetlerde ve küçük dinlerde sonradan öğrenilen kùltür esastır. Bu tür kùltürlerde otorite geçmişten alınır.
- **Birlikte oluşan kùltür;** toplum üyelerinin birlikte geliştirip öğrendikleri kùltürdür. Kişiler bu kùltürü yaşlılarından öğrenir. Burada yaşlılar genellikle gençler için bir davranış modeli oluşturur.
- **Önceden oluşan kùltür;** personelin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kùltürdür. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kùltürdür. Bu tip kùltürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1994 yılında Barnard örgütü; iki ya da daha çok kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetlerinin ya da güçlerinin bir sistemi şeklinde tanımlamış ve bir örgütün ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla harekete omuz vermeye gönüllü, birbirleriyle iletişim kurabilen kişiler olduğu zaman meydana geldiğini ileri sürmüştür.

Bedestenci, Büyükbeşe ve Bakan (2004) ' na göre; örgüt, birden fazla kişinin, bir araya gelerek oluşturdukları, önceden belirlenmiş, benimsenen ve paylaşılan amaç ve görevleri yerine getirebilmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli olarak paylaşıldığı, canlı ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Kültür, kültürün özellikleri, kültürün sınıflandırılması ve örgüt kavramlarından bahsettik. İş tatmininin örgüt kültürüne etkisini inceleyebilmek için örgüt kültürü hakkında da bilgi sahibi olmalıyız.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu aşamada, örgüt kültürü kavramına genel bakış, örgüt kültürü kavramının anlamı ve önemi, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün sınıflandırılması, örgüt kültürünün unsurları (öğeleri), örgüt kültürünün boyutları ve örgüt kültürü modelleri üzerinde durulacaktır.

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Pettigrew (1979) tarafından Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "örgütsel kültürler üzerinde çalışırken" adlı makale ile yer almıştır (Horfstedt, 1990).

1980'li yıllardan beri üzerinde önemle durulan örgüt kültürü, sosyal bir sistem olan örgütün iç dinamiklerini ve örgüt performansını yakından etkileyen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü paylaşılan değerlerden, normlardan, varsayımlardan ve inançlardan oluşur (Schein, 1984).

Bazı araştırmacılar örgütsel kültür kavramını grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Chester Barnard'ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişletmektedir (Unutkan, 1995; Şişman, 1994; Çelik, 1997).

Araştırmacılar örgüt kültürü kavramının birçok disiplin tarafından çok detaylı bir şekilde incelenmesini üç temel nedene bağlamışlardır (Obloj ve Alan, 1993):

1. İkinci dünya savaşından sonra hızla toparlanan Japon firmaları, 1970'lere gelindiğinde yüksek performans sergilemişlerdir. Gösterilen yüksek performanslar neticesinde, Japonya dünyanın ekonomik süper güçleri arasına girmiş ve bu durum araştırmacıları, Japon firmalarını incelemeye yöneltmiştir.

2. Bir önceki maddeye paralel olarak Amerikan firmalarının pazar paylarındaki gerileme, Avrupa ve Amerika'da sık görülen iflaslar, araştırmacıları başarı anahtarının bulunması yoluna itmiştir. Bu durum ise örgüt kültürü gibi bir takım örgütsel kavramların araştırılmasına yol açmıştır.

3. 1970'lerde örgütsel araştırmalarda popüler olan ve nitel ölçümlere esneklik göstermeyen pozitivist yaklaşımlar mevcuttu. Daha sonraları ise nitel ölçümlere olan güven artmış ve nitel araştırmalar önem kazanmıştır. Bu durum beraberinde kültürü ve temel unsurları ölçülebilir hale getirerek bunların detaylı bir şekilde incelenmesine fırsat tanımıştır. Bu bilgiler doğrultusunda örgüt kültürü kavramının, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan tanımları incelenecektir.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ

Örgüt kültürü; Aydınli, Mwaura, Grace, Roberts, Gümüş, Uyar, Peter's, Waterman, Sabuncuoğlu ve Tüz tarafından aşağıda belirtildiği gibi tanımlanmıştır. Bu tanımlara göre;

Örgütsel kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse grup içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Aydınlı, 2008).

Mwaura, Sutton ve Diane (1998) örgüt kültürünü, örgütün içinde ki paylaşılan ortak inanç, tutum ve değerlerin bütünü olarak tanımlamıştır.

Gümüş (2011)'e göre, örgüt kültürü bir grup için belirli bir zaman diliminde geçerli olan, davranışları düzenleyerek gruba zihinsel şemalar yükleyen sosyal bir bilgidir. Örgüt kültürü topluma ait bir alt kültür olarak, değer, inanç ve varsayımları ifade eder. Üyeler için bir kimlik görevi görür, birbirlerini algılamalarını kolaylaştırır (Uyar, 2013).

En çok kullanılan tanımlardan birisi ise Peters ve Waterman'ın (1982) "paylaşılan değerler bütünü" tanımıdır (Peters ve Waterman, 1982). Bir örgütte paylaşılan maddi ve manevi bütün değerler örgüt kültürünü oluşturur. Bu değerler bütün örgütlerde farklılık gösterdiği için her örgüt kendine has bir kültür yapısına sahiptir.

Örgüt kültürüne ilişkin pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Yapılan bu tanımların her birini ayrı olarak vermek önemli açılım sağlayabileceği gibi, asıl olan bu tanımların ortak yönlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu bakımdan, örgüt kültürü ile ilgili yapılmış tanımlar birlikte incelendiğinde şu esaslar ve ortak yönler göze çarpmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- Örgüt kültürü, örgütteki personelin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü, asıl güç olması itibarıyla, personelce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerlerdir.
- Örgüt kültürü, zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenir.
- Örgüt kültürü, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller bunlara yüklenen anlamlar, hikayeler ve geçmiş olaylar gibi unsurları içermektedir.

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

- Örgüt kültürünün özellikleri ve bazı temel işlevleri vardır bunlar;
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
 - Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
 - Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
 - Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2015).
 - Örgüt kültürü, "personelin tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren ve yön veren bir kontrol mekanizması olarak görev yapar"(Yıldız, 2004).
 - Örgüt kültürü, "verimliliği ve etkinliği arttırmaya katkı sağlayan bir motivasyon aracı gibidir. Personelin aitlik hislerini güçlendirmesinin önemli aracı olan örgüt kültürü sayesinde iş tatmini artar, çalışma başarı ile örgütsel verimlilik ve etkinliğin artması sağlanır" (Yıldız, 2004).
 - Örgüt kültürü, "kuruluşun dış çevreye uyumunu sağlar. Eğer bir örgüt, yukarıda belirtilen işlevlere sahip güçlü bir örgüt kültürü oluşturduysa, hem örgütsel amaçlara hem de personel motivasyonu ve personel tatmini konusunda avantajlara sahip olduğu manasına gelmektedir" (Acuner, 2010).

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürünü, güçlü ve zayıf örgüt kültürü - baskın ve alt örgüt kültürü olarak iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

3.4.1. Güçlü Ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültür oluşturmaktadır. Güçlü kültürle sahip örgütlerde;

- Personelin yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güduları teşvik edilir.
- Personele yönetim tarafından her türlü yardım ve destek sağlanır.
- Personel yanlış yapmaktan korkmaz, risk alma konusunda teşvik edilir.

- Örgüt üyeleri arasında görevlerini başarıyla yerine getirme adına yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır.
- Personel yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.
- Örgütte egemen olan kurallar, değişmez ve katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.
- Personelin yapacağı hatalar hoşgörü ile karşılanır, şikâyetler ise hoş karşılanmaz.
- Personel arasında karşılıklı güven, dostluk ve arkadaşlık olur.
- Personel arasında uyum ve ahenk olur.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi olur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Hikayeler, törenler, değerler kahramanlar ve simgelerle yaratılan örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan kültürler de o kadar zayıf olmaktadır. Yani mevcut kültür, firmanın hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır (Kolukısa, 2005).

Tablo 4 : Güçlü Örgüt Kültürü ve Zayıf Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması (Aydın, 2012).

<u>Güçlü Örgüt Kültürü</u>	<u>Zayıf Örgüt Kültürü</u>
• Anlayış ve uzlaşma	• Uzlaşmaya kapalı
• Gelişme fırsatı	• Destek vermeme
• Ortak karar verme	• Bireysel karar verme
• Sorumluluk alma	• Sorumluluktan kaçma
• Dostluk ve güven	• Güvensizlik
• Sıkıcı olmayan kontrol	• Sıkı kontrol ve denetim
• Yardımlaşma ve işbirliği	• Yardımdan kaçınma
• Başarının ödüllendirilmesi	• Nadiren ödüllendirme
• Hataları hoş görme	• Cezalandırma
• Sosyal hayata ilgi	• Sadece iş hayatı ile ilgilenme

3.4.2. Baskın Ve Alt Örgüt Kültürü

Kültürdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, örgüt kültüründe baskın kültür ve alt kültür şeklinde yapılmaktadır. Baskın kültür, örgüt personelin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder.

Alt kültür ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir departman veya üniteye personelin karşılaşabileceği ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtmak üzere, daha çok büyük firmalarda yatay veya dikey bir şekilde oluşmaktadır (Vural, 1998).

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI (ÖĞELERİ)

Pettrigrew (1979) örgüt kültürünün öğelerini, semboller - ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürünün öğelerini, değerler, normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Melek (1988) kültür öğelerini; semboller (dil mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır.

Gordon (1991) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

Kono (1992)' ya göre örgüt kültürü:

- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler
- Örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri
- Açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.

Schein (1984) göre kültürün üç temel düzeyi vardır.

1. Artifaktlar: Görülebilen fakat deşifre edilemeyen buluşlar, teknoloji, sanat ve görülebilen ve duyulabilen davranış örüntüleri.
2. Değerler: Farklılığın daha yüksek seviyeleri.

3. Temel Varsayımlar: Kanıksanmış, görülmeyen, tahmin edilen, çevreye ilişkin, gerçeğin, zamanın ve mekânın, insanın, insan faaliyetlerinin, insan ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlardır.

Biz örgüt kültürünün unsurlarını(öğelerini); değerler, inançlar(varsayımlar), normlar, tutumlar, liderler - kahramanlar, hikayeler - mitler, dil, semboller, törenler - merasimler ve teknoloji başlıkları altında inceleyeceğiz.

3.5.1. Değerler

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği, bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları doğurur (Stanley, 1971).

3.5.2. İnançlar (Varsayımlar)

Örgüt üyelerinin fikir, duygu ve davranışlarını yöneterek onların ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999). Değerlere oranla daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler.

3.5.3. Normlar

Normlar örgütteki insanların sosyalleşme sürecinde kendiliğinden oluşan genel kabul görmüş informal kurallardır. Normlar örgüt içinde yapılması beklenen tavır ve davranışlara yön verir yani örgütte olması gerekenleri ifade eder. Normlar insan ilişkilerini düzenleyici davranışlardır. Bir grubun tüm üyelerince benimsenmesi kolektif bir araç olduğunu gösterir. Normlara uymamak herhangi bir yasal cezayı gerektirmez ancak toplum tarafında tepkiyle karşılaşır (Aktan, 2006).

Kısaca normlar sistem tarafından onaylanan genel olarak kabul edilmiş örgütte personelden yapılması istenen davranışlardır.

3.5.4. Tutumlar

Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi toplum veya objeye karşı tutumu diyoruz. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İnsanların tutumları, inançlarıyla birlikte kültürü oluşturan öğeler arasındadır. Toplumu oluşturan kişilerin inançları ve tutumlarının birliği manevi kültür birliğini ortaya

çıkartır. İdareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Erdoğan, 1987).

3.5.5. Liderler Ve Kahramanlar

Liderlik vasfı kişinin davranışları ile ilgilidir. Liderlik amaçlanan hedeflere ulaşmak için personeli etkileme, düzene sokmak, onları her konuda motive etme ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir (Hellriegel ve Jakson, 1999).

Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran personeldir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur. Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı personelden herhangi biri olabilir. Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin de yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır (Harris ve Moran, 1996).

Kahramanlar, kurumun temel kurallarını, kültürünü ve ilkelerini kendi bünyesinde temsil eden kişilerdir. Personelin örgüte bağlılığı, kurumsal performans ve motivasyonlarını da etkiler. (Özkalp ve Kırel, 2011).

3.5.6. Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler, çalışanların daha evvel dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatan bir görev üstlenmişlerdir. Örgüt üyeleri hikâyelerden bahsedip bunları aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da anlaşılması daha kolay olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011).

Mitler kurum içinde sembolik olarak ifade edilen saygıdeğer ve kutsallık özelliği taşıyan hikâyelerdir. Mitler bir toplumun ya da örgütün düzeni, ilişkileri, yaşayış biçimleri hakkında bilgi verir. Olayları kolay anlama ve zıtlıkları çözme açısından örgüt personele yarar sağlar (Doğan, 2007)

Örgütün değerlerini yerleştiren iletişim araçlarındandır. Pozitif ya da negatif anlamlar taşıyabilirler.

3.5.7. Dil

Örgüt kültürünü yansıtan kelimeler ve işaretler topluluğudur. Bir iletişim aracı olmanın ötesinde, kültürün ana unsurlarından biridir. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. İşgörenler bu dili öğrenerek, örgüt kültürünü içselleştirirler. Böylelikle kültürün korunmasına katkıda bulunurlar (Terzi, 2000).

3.5.8. Semboller

Kültürün anlamını açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Hofstede ve Geert, 1990; Daft, 1992; Wilkins, 1983; Dandridge, 1983).

3.5.9. Törenler ve Merasimler

Örgüt içersinde yapılan sosyal etkinlikler ve birlikte vakit geçirilen faaliyetlerdir. Örgüt kültürü için önemli sayılabilecek bu faaliyetler, çeşitli sebeplerle bir araya gelinen yemekler, emekliler için düzenlenen toplantılar, ayın elemanının seçilmesi gibi merasimlerdir (Büyükkışlalı, 2015).

3.5.10. Teknoloji

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi, kendisi de kültürün bir ögesi olmaktadır (Şişman, 2011).

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürü soyut bir çevre olarak görülse de örgütün özünü oluşturan, örgütten örgüte farklılık gösteren ve tanımlanabilen 10 boyuttan bahsedilebilir:

1. **Bireysel İnisiyatif:** Örgüt üyelerine tanınan bağımsızlık, sorumluluk derecesi, kişisel teşebbüs imkan ve fırsatlarıdır.

2. Risk Toleransı: Üyelerin teşebbüse, yeniliklere açıklığa ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleridir.
3. Yön: Hedeflerin açıklığı ve beklenen performans derecesidir.
4. Bütünleşme: Örgüt birimlerinin koordineli çalışmaya ne kadar teşvik edildikleridir.
5. Yönetim Desteği: Üstlerin astlarıyla iletişiminin açıklığı, yardım ve desteğin derecesidir.
6. Kontrol: Kural ve yönetmeliklerin sayısı ve doğrudan denetimin miktarıdır.
7. Kimlik: Personelin, uzmanlık alanları veya belirli çalışma grupları yerine örgütle topyekûn olarak özdeşleşme dereceleridir.
8. Ödül Sistemi: Objektif performans kriterlerine dayanan maddi ve manevi ödüllerin derecesidir.
9. Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans: Örgütte personelin fikir ayrılıklarından çıkan çatışmaların ne oranda hoş görülüp katlanıldığı ve personele tanınan eleştiri hakkı ve mücadele derecesidir.
10. İletişim Modelleri: Örgütsel iletişim, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Bu boyutlar bir araya gelerek örgüt kültürünün bir resmini oluşturmakta ve üyelerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için bir temel oluşturmakta ve örgütün kültürünün anlaşılmasını sağlamaktadır (Sarıkamış, 2006).

3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü, çalışma ortamını etkileyen önemli bir unsur olduğu için bir takım yaklaşımları da beraberinde getirmiş ve modeller oluşmasını sağlamıştır. Modeller örgüt kültürünün nelerden etkilendiği, örgüt devamlılığı için nasıl bir yapı oluşması gerektiği gibi konular üzerinde durmuştur. Bu modellerden bazıları :

3.7.1. Deal Ve Kenndy Örgüt Kültürü Modeli

- **Yüksek Risk - Hızlı Geri Bildirim Kültürü**: Bu kültürü benimseyen şirketlerde, personelin hızlı ve cesur karar alabilmesi ve başarısızlık durumuna hazır olabilmesi gerekmektedir. Maço kültürlerde çevresel koşulların belirsiz olması dolayısıyla kısa dönemli planlar daha çok tercih edilir. Çünkü belirsizlik ortamında

uzun dönemde yaşanabilecek durumlar kestirilemez. Yine çevresel belirsizlikler dolayısıyla içgüdülere daha çok önem verilir (Alamur, 2005).

Bu tip kültürlere kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde "en büyüğü - en iyisi" şeklinde yansıtılır ((Deal ve Kennedy, 1982).

- **Düşük Risk - Hızlı Geri Bildirim Kültürü:** Çok çalış/sert oyna kültüründe alınan kararların risk derecesi düşüktür ancak çevreden geri besleme hızı yüksektir. Çok çalış/sert oyna kültüründe istenen satış rakamlarına ulaşmak için çok çalışmak, rakiplerle mücadele etmek, müşterinin ihtiyaçlarını göz önüne almak ve müşteriye hizmet etmek oldukça önemlidir (Eren, 2015).

Bu tür örgütlerin bulunduğu örgütlerde müşteri kalitesi yüksektir. Bilgisayar üreten şirketlerin satış birimlerinde görülebilir (Deal ve Kennedy, 1981).

Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir (Reitz, 1987)

- **Yüksek Risk - Yavaş Geri Bildirim Kültürü:** Bu kültüre sahip olan kurumlar açısından çevresel faktörlere bağlı olarak risk yüksek olmakla birlikte, aynı zamanda geri bildirimler de yavaş bir biçimde oluşturulmaktadır. Bunun sebebi ise bu tarz kurumların işleyiş ve karlılıklarının çevresel faktörlerle doğrudan ilişkisi olan yatırımlar ile birlikte ilerlemesidir. Dolayısıyla yatırımların sonuçları ve geri bildirimlerinin oluşması da bu çevresel faktörlerin zaman içinde buldukları durumlara göre değişmektedir. Tecrübe ve teknik bilgi bu kültürde başarılı olabilmek için sahip olunması gereken en önemli özelliklerdir (Reitz, 1987).

- **Düşük Risk - Yavaş Geri Bildirim Kültürü:** Süreç Kültürü, çevresel belirsizliğin hakim olduğu geri bildirim yavaş çevrelerde var olan kültürdür. Personel prosedürlere uyar ve hata yapmamaya gayret eder. Sonuçları ölçmek ve değerlendirmek zordur (Eren, 2015).

3.7.2. Harrison Ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

- **Rol Kültürü:** Bu kültürde roller, görevleri yapmak için tespit edilen şahıslardan daha ön plandadır. Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve biçimseldir. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, yapılacak işler ve görevler önceden

ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır. Rol kültürünün hâkim olduğu örnek kurumlar tipik kamu kurumlarıdır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

- **Görev Kültürü:** İş ve proje odaklıdır. Bireysel çabalar yerine takım çalışması ön plandadır. Projelerin bitirilmesi için uygun kaynaklar, uygun insanlarla bir araya getirilmelidir (Demir, 2005). Örgütsel bir amacın gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu örgütlerde amaçlara ulaşmanın önünde bir engel tanınmaz. Örgütün otorite sistemi, kural ve yasaları; üyeleri, rol ve düzenlemeleri yetersiz kalırsa derhal değiştirilirler (Balcı, 2007). Personel her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba, ilgi gösterirler (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005).

- **Güç Kültürü:** Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç aracılığı ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler aracılığı ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. (Handy, 1981).

- **Birey Kültürü:** Personel merkezli bu kültürde, kişisel faaliyetler ve başarılar ön plandadır. Personelin bilgileri, yetenekleri, tecrübeleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Örgütsel yapı, personelin ihtiyaçlarını karşılama ve destekleme amacına yöneliktir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

3.7.3. Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

- **Klan Kültürü :** Klan kültüründe, örgüt içi bağlılık esastır. Örgüt yöneticileri, örgüt personeline ebeveynleri gibi yaklaşır. Bu yüzden personel ve yöneticiler birbirlerine derin bir bağlılık duyarlar. Ortak bir amaç için birlikte hareket etme söz konusudur (Çelik, 2002).

- **Adokrasi Kültürü:** Adokrasi kültürü için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir kültürden söz etmek mümkündür. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır. Çevreye uyumu ifade eden adokrasi kültüründe örgüt üyeleri risk alır ve örgüt için hep önde olmak, ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye önem veren adokrasi kültürü için örgütü bir arada tutan unsur yenilikçiliğe olan bağlılıktır (Cameron ve Quinn, 1999).

- **Piyasa Kültürü:** Bu kültürde örgütün kendisi pazardır, rekabet ve örgütün dış çevre ile ilişkileri önemlidir. Kararlı ve iş bitirici personel için uygun bir kültürel yapıdır. Aynı hedefe odaklanma, üretim ve rekabet faktörleri örgüt içi kaynaşmayı sağlamaktadır. Diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve onlara karşı üstünlük sağlayabilmek amaçlanmaktadır (Quin ve Camerron, 1992).

- **Hiyerarşi Kültürü:** Prosedürler, düzenlemeler ve ileri derecede bir resmi yapılaşmanın söz konusu olduğu hiyerarşi kültüründe örgüt içinde sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır. Örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış görevleri icra ederek kendinden bir şey katmazlar bu kültürde örgütü bir arada tutan şey resmi kural ve prosedürlerdir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.7.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürüne ölçülebilir bir nitelik kazandırmak amacıyla 2 ana eksen ve buna bağlı 4 temel örgütsel kültür boyutu tanımlamıştır. **Yatay eksen;** örgütün kontrolü dışında kalan dış çevreye uyum yapabilme ve içsel bütünleşme yeteneğini anlatmaktadır. **Dikey eksen** ise kurumların dış koşullara uyum yapabilmek için gerekli olan yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gösterdiği esnekliği ve kendi iç bünyesindeki kararlılığı simgelemektedir (Kendiriligil, 2006; Yahyagil, 2004).

Denison'un örgüt kültürü modelinde dört kültür tipi tanımlanmaktadır (Denison ve Mishra, 1995).

- Katılım Kültürü
- Tutarlılık Kültürü
- Uyum Kültürü
- Misyon Kültürü

Her örgüt bu dört örgüt kültürüne ilişkin özellikleri belli oranda üstünde barındırmaktadır. Böylelikle örgütlerin değişen kurumsal ve dış koşullara ne ölçüde uyum yapabileceğini ya da değişime ne ölçüde açık olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır (Kelez, 2008).

- **Katılım Kültürü:** Örgütün içsel bütünleşmesini ve personel katılımını ön plana çıkaran, personelde sahiplik duygusunun oluşumunu sağlayan katılım kültürü

aynı zamanda esneklik ve değişim sergileyebilme kapasitesinin önemini yansıtır. Personelde yetenek, sahiplenme ve sorumluluk duygusunu geliştirir.

Katılım kültürünün etkili olduğu organizasyonlarda yetki devreder, takım halinde çalışmayı kullanır ve personelin sürekli olarak yeteneğini geliştirir. Yöneticiler ve personel kendilerini kurumlarına adanlar ve işlerini güçlü hislerle sahiplenirler. Personel tüm seviyelerde kararlara katılarak kurum organizasyonu amaçları için çalışır. Bu durum organizasyonun başarısına da yansır (Kelez, 2008). Katılım kültürü üç kavramsal alt boyuttan oluşmaktadır;

- **Yetkilendirme:** Personelin yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve kurumdaki örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.
- **Takım Çalışması:** Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki personelin bir araya gelerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.
- **Yetenek Geliştirme:** Örgütün rekabet gücünü korumak ve yeni ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla personelin bireysel yetenek gelişiminin desteklenmesini ifade eder. İş hayatındaki ihtiyaçlara ve olası yeni uygulamalara karşı daha hazırlıklı olması, personelin sürekli olarak gelişmesine ve öğrenmesine fırsat yaratılması anlamındadır (Yahyagil, 2004).
- **Tutarlılık Kültürü:** Örgütün içsel bütünleşmesini ön plana çıkararak, tutarlılık ve kontrol yeteneklerini vurgular. Organizasyonlarda kontrol ve koordinasyonu sağlayacak temel değerlerin, sistem ve süreçlerin önemi üzerinde durur. Ortak bir yönetim anlayışına, doğru ve yanlış yollar hakkında fikir birliğine, koordinasyon ve uyuma odaklıdır.

Örgüt üyelerince paylaşılan inançlar, temel değerler ve söylenmeden de anlaşılabilir semboller sistemi ile tutarlılık kültürü güçlenir ve yerleşik bir hale gelir. Güçlü bir tutarlılık kültüre sahip etkili organizasyonlar ise yüksek seviyede bir tutarlılık, iyi bir koordinasyon, kontrol ve bütünleşme gösterirler (Kelez, 2008). Tutarlılık kültürü üç kavramsal alt boyuttan oluşmaktadır;

- **Temel Değerler:** Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilmez nitelikteki değer yargılarını kapsar.
- **Uzlaşma:** Örgüt personelini ve örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalıdır.
- **Koordinasyon ve Bütünleşme:** Organizasyonun farklı fonksiyon ve birimlerinin ortak amacı başarabilmek için birlik içinde çalışmalarınıdır. Alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumun olması, birimler arasında engelleme ve çatışmayla karşılaşılmasıdır (Yahyagil, 2004).
- **Uyum Kültürü:** Örgütün dış çevreyle olan ilişkilere verdiği önemi, esnekliğini ve değişim yeteneğini yansıtır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için, gerekli kurum içi değişikliklerin sağlanması yoluyla dış çevreden gelen taleplerin karşılanmasını destekler.

Uyum kültürünün baskın olduğu organizasyonlar; iç değişkenlerden, dış çevreden ve pazardan gelen uyarılara çabuk cevap verebilme kapasitesine sahiptirler. Hizmet sunulan kesimle birlikte risk alırlar, hatalarından bir şeyler öğrenirler ve deneyimleriyle değişirler (Fey ve Denison, 2003; Kelez, 2008). Uyum kültürünü meydana getiren üç kavramsal alt boyut şunlardır;

- **Değişim Yaratma:** Organizasyonların değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilme becerisidir. Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullar karşısında uygun, çabuk ve tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesidir.
- **Müşteri Odaklılık:** Organizasyonların faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin bugün ve gelecekteki istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanma derecesidir. Bunun derecesi müşteri memnuniyeti ve ilgisinin derecesiyle saptanır .
- **Örgütsel öğrenme:** Hızla değişen koşulların ve gelişen teknolojilerin öğrenilmesi ve takip edilmesi kurumlar için oldukça fonksiyonel ve önemlidir. Bu nedenle organizasyonlar, çevreden gelen bilgi ve gelişme

kapasitesini arttırıcı, yeniliğe teşvik edici uyarıları almalı, değerlendirmeli ve yorumlamalıdır (Yahyagil, 2004).

• **Misyon Kültürü:** Misyon kültürü organizasyonun var olma nedenini ve nereden başlanacağına işaret eder. Örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkiye büyük önem vererek, gelecekte arzulanan konuma ulaşmak üzere izlenecek yolu, hareket tarzını ve sergilenecek davranışları belirler. Aynı zamanda örgütün tutarlılık ve kontrol yeteneğini yansıtır. Etkili organizasyonlar personeline yön verecek bir misyonun peşine düşerler. Bu organizasyonların, geleceği de kapsayan açık bir amaçları, hedefleri ve yönleri, belirlenmiş stratejileri, eylem planları ve ortaya açıkça konmuş gelecek vizyonları vardır. Misyonun değişmesi halinde değişim örgüt kültürünün görüntüsünde kendini gösterir (Fey ve Denison, 2003; Kelez, 2008).

- **Stratejik Yönlendirme:** Örgütsel amaçlarının ulaşılabilirliğini arttırmak için açık şekilde belirlenmiş stratejilerinin var olmasını ifade eder. Örgüt üyelerinin bu yönde inançlı bir tutuma sahip olması örgütün başarısı açısından son derece etkilidir (Yahyagil, 2004).
- **Temel Amaçlar:** Temel amaçlar vizyon, misyon ve stratejiyle bağlantılı olarak çalışma hayatında doğru yönü bulmayı sağlar. Örgütlerde uzun dönemli amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir
- **Vizyon:**Organizasyonların gelecekte arzulanan görüntüsüdür. Temel değerlerle somutlaşır ve personelce içtenlikle benimsenir. Geleceğe dönük, anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonu, personelin sinerjisini arttırmakta, daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Kelez, 2008).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmamız, tanımlayıcı araştırma modeline uygun olarak hazırlanmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde; araştırmacı tarafından incelenen olguda değişiklik yapılmaz. Var olan durum ortaya konularak tanımlanmaya çalışılır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmininin örgüt kültürüne etkisini incelemektir. Bu nedenle Ege Bölgesindeki kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmininin örgüt kültürü düzeylerine etkisini araştırmayı hedeflemiştir.

4.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin iş tatmin düzeyi ve örgüt kültürü düzeyi farklılığı ve İş tatmini ile örgüt kültürü üzerindeki etkililiği.

4.3. Araştırmanın Hipotez Cümleleri

- H_1 : İş tatmini ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.
- H_0 : İş tatmini ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.
- H_1 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iş tatmini düzeyleri farklıdır.
- H_0 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iş tatmini düzeyleri farklı değildir.
- H_1 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iç boyut tatmini düzeyi farklıdır.
- H_0 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iç boyut tatmini düzeyi farklı değildir.
- H_1 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin dış boyut tatmini düzeyi farklıdır.
- H_0 : Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin dış boyut tatmini düzeyi farklı değildir.

- H₁: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin örgüt kültürü seviyeleri farklıdır.
- H₀: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin örgüt kültürü seviyeleri farklı değildir.
- H₁: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin katılım kültürü düzeyi farklıdır.
- H₀: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin katılım kültürü düzeyi farklı değildir.
- H₁: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin tutarlılık kültürü düzeyi farklıdır.
- H₀: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin tutarlılık kültürü düzeyi farklı değildir.
- H₁: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin uyum kültürü düzeyi farklıdır.
- H₀: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin uyum kültürü düzeyi farklı değildir.
- H₁: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin misyon kültürü düzeyi farklıdır.
- H₀: Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin misyon kültürü düzeyi farklı değildir.

4.4. Araştırmanın Sayıtları

- Araştırmaya katılan personelin kişisel bilgiler, iş tatmini ve örgüt kültürü sorularını okuyup anlayabildiği varsayılmıştır.
- İş tatmini anketindeki ve örgüt kültürü anketindeki sorularını tarafsız bir şekilde doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
- Anket sorularının araştırmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Zorlukları

- İş tatmini ve örgüt kültürü konularında çok sayıda çalışmanın yapılmış olmasına rağmen, çalışmanın yapılacağı kurum ve kuruluşlarda iş tatmininin

örgüt kültürüne etkisi üzerine literatüre katkı sağlayacak özgün araştırmaların yetersiz olmasıdır.

- Araştırmanın uygulanabilmesi için kurumlardan gerekli izin yazılarının alınması ve bekleme süresinin uzun olması karşılaşılan zorluklardandır.
- Anketlerin uygulanması sırasında; iş yoğunluğu, zaman kaybı veya araştırmayı gereksiz buldukları için araştırmaya katılmayı reddedenler olmuştur.

4.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın **evrenini**: Ege bölgesinde görev yapan 702 kamu ve 499 özel spor kuruluşu personeli oluşturmuştur.

Araştırmanın **örneklemi ise**: Ege bölgesinden tesadüfi olarak seçilen Muğla, Aydın ve İzmir illerinde görev yapan 313 kamu personeli ve 379 özel spor kuruluşu personeli oluşturmuştur.

4.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, Minnesota iş tatmini ölçeği ve Denison örgüt kültürü ölçeğinin yer aldığı 64 sorudan oluşmuştur.

4.7.1. Kişisel Bilgi Formu

Personelin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, spor eğitimi almış mı?, unvanı, aylık geliri ve kıdem yılıyla ilgili sorular yer almaktadır.

4.7.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

İş tatmini kavramının temel istatistik yöntemleri kullanılarak soyut bir kavram olması; doğrudan veya dolaylı gözleme dayalı ölçme ve değerlendirme teknikleri ile ölçülmesi açısından oldukça zordur. Bu alanda çalışma yapan kişiler ölçme ve değerlendirme yaparlarken öznel davranabilmekte ve kişisel yargı ve değerlerine göre kararlar verebilmektedirler. Tüm bunlardan hareketle puanlama yaparken en nesnel veri toplama aracı olarak iş tatmin ölçeği ve puanlama ölçeği kullanılmaktadır. Puanlama ölçeği ile sonuçlar sayısal olarak ifade edilir ve bilgilerin

homojen olarak toplanması kolaylaşır. Bunun için en yaygın olarak Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmaktadır.

İş tatmin düzeyini ölçmede en yaygın kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği bu çalışmamızda iş tatmin düzeyini ölçme amacıyla 20 soruluk kısa formu olanı kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Baycan tarafından tez çalışmasında kullanılmış olup ölçek iç ve dış tatmin olarak iki boyutta toplanmıştır. Toplamı oluşturan 20 sorudan 12 tanesi iç faktörleri nitelerken geri kalan 8 soru maddesi iç faktörleri nitelemiştir. Likert olarak hazırlanan bu ölçek 5'li derecelendirilmiş olup örneklem grubu cevaplarken "hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum" olarak cevaplandırmaktadır.

İç boyut tatmin düzeyi; çalışma sırasında hissedilen tatmini ifade eder. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşur.

Dış boyut tatmin düzeyi; çalışmanın karşılığında ücret, iş güvencesi gibi elde edilen kazanımlara bağlı tatmin düzeyidir (Açıkalin, 2011). İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşur.

Genel iş tatmin düzeyi; personelin yaşamlarını etkileyen olayların kendilerinden kaynaklı iç tatmin boyutlarını ve personelin yaşamlarını etkileyen olayların şans, kader, kısmet gibi dış tatmin boyutlarını kapsayan bir kavramdır. İç tatmini ve dış tatmini yüksek olan bir personelin genel tatmininin yüksek olması beklenir.

Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Boyutlardaki Sorular;

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ilgili olarak ilk çalışma Baycan tarafından 1985'deki tez çalışmasında yapılmış olup alpha katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik değerini ise Özdayı (1990)'da 0,87 olarak bulgulamıştır. Ölçeğe yönelik olarak veri analizi çalışmalarında elde edilen iki alt boyuttan iç boyutlar 12 sorudan oluşmakta olup 1 – 2 – 3 – 4 – 7 – 9 – 10 – 11 – 15 – 18 – 19 – 20.maddeleri kapsamaktadır. Dış boyutlar ise 8 sorudan oluşmakta olup 5 – 6 – 8 – 12 – 13 – 14 – 16 – 17.maddeleri kapsamaktadır.

Genel Tatmin Düzeyleri	İç Boyut Tatmin Düzeyi	Dış Boyut Tatmin Düzeyi
0 - 20 Çok Düşük	0 - 12 Çok Düşük	0 - 8 Çok Düşük
21 - 40 Düşük	13 - 24 Düşük	9 - 16 Düşük
41 - 60 Orta	24 - 36 Orta	17 - 24 Orta
61 - 80 Yüksek	33 -48 Yüksek	25 - 32 Yüksek
81 - 100 Çok Yüksek	49 - 60 Çok Yüksek	33 - 40 Çok Yüksek

Genel iş tatmin düzeyi, iç boyut tatmin düzeyi ve dış boyut tatmin düzeylerini yukarıda Minnesota Jop Satisfaction Sort Form ölçeğinde belirtilen sınırlılıklara göre değerlendirilmiştir.

4.7.3. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği:

Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Denison Kültür Ölçeği 4 temel boyut ve 12 kavramsal alt boyut olmak üzere 60 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison ve Mishra ve Jae Cho tarafından yapılmış olup istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçeye Gökşen (2001) ve daha sonra İçin (2002) tarafından uyarlanmış güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0.96 bulunmuştur. Yahyagil (2004) ise, ölçeğin 12 alt boyutunun her birinin üç ifade ile temsil edildiği 36 ifadeli biçimini oluşturmuş, geçerlilik ve güvenilirliğini yapmıştır. Denison ölçme aracı, örgütlerin kültürel profilini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu model; etkin örgütlerin dayandığı 4 temel özellik üzerine konumlandırılmıştır. Bu özellikler; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Her kavramsal boyutta 3 alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

Katılım Kültürü

Yetkilendirme : 1, 2, 3

Takım Çalışması : 4, 5, 6

Yetenek Geliştirme : 7, 8, 9

Tutarlılık Kültürü

Temel Değerler : 10, 11, 12

Uzlaşma : 13, 14, 15

Koordinasyon : 16, 17, 18

Uyum Kültürü

Değişim : 19, 20, 21

Müşteri Odaklılık : 22, 23, 24

Örgütsel Öğrenme : 25, 26, 27

Misyon Kültürü

Stratejik Yönetim : 28, 29, 30

Örgüt Amaçları : 31, 32, 33

Vizyon : 34, 35, 36

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin madde puanlaması likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup, "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30, 34 no'lu ifadeler negatif ifadeler olup "kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

Her kavramsal boyutun almış olduğu ortalama değer (aritmetik ortalama) dikkate alınarak önce alt kavramsal boyutların değeri hesaplanır. Sonra da boyutlar üçer üçer toplanıp, kavramın kendisi hesaplanmaktadır.

Genel örgüt kültürü düzeyini ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü düzeylerini Denison Örgüt Kültürü ölçeğinde belirtilen sınırlılıklara göre değerlendirdik.

Genel Örgüt Kültürü Düzeyi	Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri
1 - 36 Çok Düşük	1 - 9 Çok Düşük
34 -72 Düşük	10 - 18 Düşük
73- 108 Orta	19 - 27 Orta
109- 144 Yüksek	28 - 36 Yüksek
145-180 Çok Yüksek	37 - 45 Çok Yüksek

4.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde; SPSS 18.0 programı kullanılmıştır. Betimleyici istatistik yoluyla, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirleyebilmek için **Kolmogrov-Smirnov Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. Yapılan test istatistiği sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle **Non parametrik test** istatistiği kullanılmıştır. İkili grupların aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasında **Mann Whitney-U Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. Çoklu grupların aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasında **Kruskall Wallis Testi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır. İş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı ise **Pearson Korelasyon Analizi** 0,05 ve 0,01 önem düzeyinde kullanılmıştır. İş tatmininin örgüt kültürünü etkileme derecesinin tespiti için ise **Regresyon Analizi** 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bulgular bölümünde; demografik bilgilerin frekans dağılımlarına, demografik bilgilerin iş tatmini ve alt boyutlarına etkisi düzeyine, demografik bilgilerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına etkisine, iş tatmini ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

Tablo 5: Örnek Bireylerin Görev Aldığı Kurumlar

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Kamu Kuruluşu	266	80,4	80,4	80,4
Özel Kuruluş	65	19,6	19,6	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %80,4'ü kamu kuruluşunda, %19,6'sı ise özel kuruluşta çalışmaktadır.

Tablo 6: Örnek Bireylerin Cinsiyetleri

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Kadın	119	36,0	36,0	36,0
Erkek	212	64,0	64,0	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %64'ü erkek, %36'sı ise kadın personelden oluşmaktadır.

Tablo 7: Örnek Bireylerin Medeni Durumu

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Evli	191	57,7	57,7	57,7
Bekar	140	42,3	42,3	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %57.7'si evli, %42.3 ise bekar personelden oluşmaktadır.

Tablo 8: Örnek Bireylerin Yaşları

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
18 - 24 Yaş	31	9,4	9,4	9,4
25 - 34 Yaş	142	42,9	42,9	52,3
35 - 44 Yaş	99	29,9	29,9	82,2
45 - 54 Yaş	46	13,9	13,9	96,1
55 ve Üzeri Yaş	13	3,9	3,9	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %42.9'u 25 - 34 yaşında, %29.9'u 35 - 44 yaşında, % 13.9'u 45 - 54 yaşında, %9.4'ü 18 - 24 yaşında ve %3.9'u 55 ve üzeri yaşıdadır.

Tablo 9: Örnek Bireylerin Eğitim Durumları

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
İlköğretim Mezunu	10	3,0	3,0	3,0
Lise Mezunu	63	19,0	19,0	22,1
Meslek Yüksekokulu	22	6,6	6,6	28,7
Lisans Mezunu	215	65,0	65,0	93,7
Lisansüstü Mezunu	21	6,3	6,3	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %65'i lisans mezunu, %19'u lise mezunu, %6.6'sı meslek yüksekokulu mezunu, %6.3'ü lisansüstü mezun, %3'ü ilkokul mezunudur.

Tablo 10: Örnek Bireylerin "Spor Eğitimi Aldınız mı? (Spor Lisesi veya Spor Bilimleri mezunu musunuz?)" Sorusuna Verdikleri Cevaplar

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Evet	168	50,8	50,8	50,8
Hayır	163	49,2	49,2	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan örnek bireyler "Spor eğitimi aldınız mı?" sorusuna %50.8'i evet , %49.2'si hayır olarak cevap vermiştir.

Tablo 11: Örnek Bireylerin Unvanları

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
İl Müdürü	1	,3	,3	,3
İlçe Müdürü	8	2,4	2,4	2,7
Gençlik Merkezi Müdürü	3	,9	,9	3,6
Şube Müdürü	7	2,1	2,1	5,7
Şef	11	3,3	3,3	9,1
Sportif Eğitim Uzmanı	57	17,2	17,2	26,3
Antrenör	84	25,4	25,4	51,7
Yardımcı Personel	23	6,9	6,9	58,6
Memur	51	15,4	15,4	74,0
Lider	24	7,3	7,3	81,3
Diğer	62	18,7	18,7	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %25.4'ü antrenör, %18.7'si diğer, %17.2'si sportif eğitim uzmanı, %15.4'ü memur, %7.3'ü lider, %6.9'u yardımcı personel, %3.3'ü şef, %2.4'ü ilçe müdürü, %2.1'i şube müdürü, %0.3'ü il müdürü ve %0.9'u gençlik merkezi müdürü olarak görev yapmaktadır.

Tablo 12: Örnek Bireylerin Aylık Gelirleri

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
1300 - 2500 TL	152	45,9	45,9	45,9
2501 - 3500 TL	138	41,7	41,7	87,6
3501 TL ve Üstü	41	12,4	12,4	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %45.9'u 1300 - 2500 TL, %41.7'si 2501 - 3500 TL ve %12.4'ü 3501 TL ve üstü aylık gelirleri vardır.

Tablo 13: Örnek Bireylerin Kıdem Yılları

	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
0 - 1 Yıl	60	18,1	18,1	18,1
2 - 5 Yıl	126	38,1	38,1	56,2
6 - 15 Yıl	70	21,1	21,1	77,3
16 Yıl ve Üstü	75	22,7	22,7	100,0
Toplam	331	100,0	100,0	

Örnek bireylerin %38.1'i 2 - 5 yıl, %22.7'si 16 yıl üstü, %21.1'i 6- 15 yıl, %18.1'i 0 - 1 yıldır buldukları kurumda görev yapmaktadır.

Tablo 14: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının İş Tatminini Düzeyleri

Kurum		N	\bar{X}	σ
Kamu Kuruluşu	İş Tatmini Düzeyi	266	70,3947	17,31218
	İç Boyut Tatmini Düzeyi	266	43,1992	10,90654
	Dış Boyut Tatmini Düzeyi	266	27,1955	6,93143
	N	266		
Özel Kuruluş	İş Tatmini Düzeyi	65	83,0923	9,90064
	İç Boyut Tatmini Düzeyi	65	50,9231	5,88512
	Dış Boyut Tatmini Düzeyi	65	32,1692	4,84951
	N	65		

Özel spor kuruluşları iş tatmini düzeyi; kamu spor kuruluşları iş tatmin düzeyine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında iç boyut tatmini düzeyi ve dış boyut tatmini düzeyinin yüksek olduğu; özel kuruluşlarda iç boyut tatmini düzeyi çok yüksek ve dış boyut tatmini düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Cinsiyeti	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	Kadın	İş Tatmini Toplam	97	68,2165	15,85890
		İş Tatmini İç Boyut	97	41,9175	10,04435
		İş Tatmini Dış Boyut	97	26,2990	6,41964
		N	97		
	Erkek	İş Tatmini Toplam	169	71,6450	18,02028
		İş Tatmini İç Boyut	169	43,9349	11,33533
		İş Tatmini Dış Boyut	169	27,7101	7,17668
		N	169		
Özel Kuruluş	Kadın	İş Tatmini Toplam	22	82,1364	9,94411
		İş Tatmini İç Boyut	22	50,1818	6,29161
		İş Tatmini Dış Boyut	22	31,9545	4,42372
		N	22		
	Erkek	İş Tatmini Toplam	43	83,5814	9,96000
		İş Tatmini İç Boyut	43	51,3023	5,70520
		İş Tatmini Dış Boyut	43	32,2791	5,10054
		N	43		

Kamu ve özel kuruluşlarda cinsiyete göre iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, özel kuruluşların iş tatmini boyutları kamu kuruluşuna göre yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda kadın ve erkeğin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında ise kadın ve erkeklerin iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Medeni Durumu	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	Evli	İş Tatmini Toplam	172	70,9244	16,42848
		İş Tatmini İç Boyut	172	43,5407	10,49832
		İş Tatmini Dış Boyut	172	27,3837	6,43123
		N	172		
	Bekar	İş Tatmini Toplam	94	69,4255	18,87565
		İş Tatmini İç Boyut	94	42,5745	11,64852
		İş Tatmini Dış Boyut	94	26,8511	7,78882
		N	94		
Özel Kuruluş	Evli	İş Tatmini Toplam	19	86,1579	9,28717
		İş Tatmini İç Boyut	19	52,3684	5,75626
		İş Tatmini Dış Boyut	19	33,7895	4,68543
		N	19		
	Bekar	İş Tatmini Toplam	46	81,8261	9,96506
		İş Tatmini İç Boyut	46	50,3261	5,89559
		İş Tatmini Dış Boyut	46	31,5000	4,80625
		N	46		

Kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan personelin medeni durumlarına bakıldığında özel kuruluşlarda görev yapan personelin iş tatmini boyutu kamu kuruluşunda görev yapan personele göre yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan evli olan personelin iç ve dış tatmini boyutunun çok yüksek; bekar olan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşlarında görev yapan evli personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek; bekar olan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Yaşa Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Yaşı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	18 - 24 Yaş	İş Tatmini Toplam	5	77,2000	9,25743
		İş Tatmini İç Boyut	5	47,4000	5,50454
		İş Tatmini Dış Boyut	5	29,8000	5,01996
		N	5		
	25 - 34 Yaş	İş Tatmini Toplam	117	68,6239	17,62772
		İş Tatmini İç Boyut	117	42,2393	10,92739
		İş Tatmini Dış Boyut	117	26,3846	7,23002
		N	117		
	35 - 44 Yaş	İş Tatmini Toplam	88	69,7955	18,56654
		İş Tatmini İç Boyut	88	42,8068	11,89113
		İş Tatmini Dış Boyut	88	26,9886	7,18954
		N	88		
	45 - 54 Yaş	İş Tatmini Toplam	44	74,2045	14,32120
		İş Tatmini İç Boyut	44	45,1818	8,84563
		İş Tatmini Dış Boyut	44	29,0227	5,97471
		N	44		
	55 ve Üzeri Yaş	İş Tatmini Toplam	12	75,2500	15,59210
		İş Tatmini İç Boyut	12	46,4167	11,18813
		İş Tatmini Dış Boyut	12	28,8333	4,68718
		N	12		
Özel Kuruluş	18 - 24 Yaş	İş Tatmini Toplam	26	82,0769	9,33776
		İş Tatmini İç Boyut	26	50,2308	5,62358
		İş Tatmini Dış Boyut	26	31,8462	4,29597
		N	26		
	25 - 34 Yaş	İş Tatmini Toplam	25	83,6000	10,85894
		İş Tatmini İç Boyut	25	51,9200	6,19758
		İş Tatmini Dış Boyut	25	31,6800	5,31288
		N	25		
	35 - 44 Yaş	İş Tatmini Toplam	11	84,0000	9,86914
		İş Tatmini İç Boyut	11	50,2727	6,13337
		İş Tatmini Dış Boyut	11	33,7273	5,23624
		N	11		
	45 - 54 Yaş	İş Tatmini Toplam	2	87,0000	14,14214
		İş Tatmini İç Boyut	2	51,5000	9,19239
		İş Tatmini Dış Boyut	2	35,5000	4,94975
		N	2		
	55 ve Üzeri Yaş	İş Tatmini Toplam	1	79,0000	.
		İş Tatmini İç Boyut	1	50,0000	.
		İş Tatmini Dış Boyut	1	29,0000	.
		N	1		

Özel kuruluşlarda görev yapan 18 - 24 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 18 - 24 yaş grubundaki personele göre daha yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 18- 24 yaş personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun yüksek olduğu

söylenabilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenabilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 25 - 34 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 25 - 34 yaş grubundaki personele göre daha yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenabilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenabilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenabilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personele göre daha yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenabilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutu ve dış tatmini boyutunun çok yüksek olduğu söylenabilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenabilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personele göre daha yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutu ve dış tatmini boyutunun çok yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personele göre daha yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Genel olarak; kamu ve özel spor kuruluşu personelinin yaş grubuna göre iş tatmini boyutları incelendiğinde, özel spor kuruluşlarında görev yapan personelinin iş tatmini boyutları kamu kuruluşunda görev yapan personele göre yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelden 45 - 54 yaş grubunun iş tatmini boyutunun yüksek olduğu; kamu kuruluşlarda görev yapan personelden ise 18 - 24 yaş grubunun iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Eğitim Durumu Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	İlköğretim Mezunu	İş Tatmini Toplam	9	75,1111	15,08679
		İş Tatmini İç Boyut	9	46,1111	10,08023
		İş Tatmini Dış Boyut	9	29,0000	6,38357
		N	9		
	Lise Mezunu	İş Tatmini Toplam	5 2	73,0192	18,78202
		İş Tatmini İç Boyut	5 2	44,5192	11,71138
		İş Tatmini Dış Boyut	5 2	28,5000	7,35247
		N	5 2		
	Meslek Yüksekokulu	İş Tatmini Toplam	1 4	71,5714	21,51105
		İş Tatmini İç Boyut	1 4	43,3571	13,43707
		İş Tatmini Dış Boyut	1 4	28,2143	8,27581
		N	1 4		
	Lisans Mezunu	İş Tatmini Toplam	1 7 1	68,8363	16,84696
		İş Tatmini İç Boyut	1 7 1	42,3450	10,62977
		İş Tatmini Dış Boyut	1 7 1	26,4912	6,82329
		N	1 7 1		
	Lisansüstü Mezunu	İş Tatmini Toplam	2 0	73,9500	14,69148
		İş Tatmini İç Boyut	2 0	45,6500	9,58768
		İş Tatmini Dış Boyut	2 0	28,3000	5,62981
		N	2 0		
Özel Kuruluş	İlköğretim Mezunu	İş Tatmini Toplam	1	72,0000	.
		İş Tatmini İç Boyut	1	43,0000	.
		İş Tatmini Dış Boyut	1	29,0000	.
		N	1		
	Lise Mezunu	İş Tatmini Toplam	1 1	83,4545	8,31100
		İş Tatmini İç Boyut	1 1	51,2727	4,73478
		İş Tatmini Dış Boyut	1 1	32,1818	4,26188
		N	1 1		
	Meslek Yüksekokulu	İş Tatmini Toplam	8	82,8750	11,02513
		İş Tatmini İç Boyut	8	51,5000	7,07107
		İş Tatmini Dış Boyut	8	31,3750	4,77905
		N	8		
	Lisans Mezunu	İş Tatmini Toplam	4 4	83,5909	10,14389
		İş Tatmini İç Boyut	4 4	51,1136	5,89527
		İş Tatmini Dış Boyut	4 4	32,4773	5,11945
		N	4 4		
Lisansüstü Mezunu	İş Tatmini Toplam	1	70,0000	.	
	İş Tatmini İç Boyut	1	42,0000	.	
	İş Tatmini Dış Boyut	1	28,0000	.	
	N	1			

Kamu kuruluşunda görev yapan ilkokul mezunu personelin iş tatmini düzeyi özel kuruluşta görev yapan personele göre yüksek olduğu söylenebilir. İç ve dış tatmini boyutları incelendiğinde kamuda görev yapan personelin iç tatmini boyutu özel kuruluşta görev yapanlara göre daha yüksek olduğu, dış tatmini boyutlarının ise her iki kuruluşta da eşit ve yüksek olduğu söylenebilir.

Lise mezunu personel incelendiğinde özel kuruluşlarda görev yapan personelin genel iş tatmini boyutu kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında ise iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek yüksekokulu mezunu personel incelendiğinde özel kuruluşlarda görev yapan personelin genel iş tatmini boyutları kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında ise iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Lisans mezunu personel incelendiğinde özel kuruluşlarda görev yapan personelin genel iş tatmini boyutları kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında ise iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Lisansüstü mezunlar incelendiğinde kamu kuruluşlarında görev yapan lisansüstü mezunların genel iş tatmini boyutları özel kuruluşlarda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İç ve dış tatmini boyutları incelendiğinde kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan personelin iş tatmini boyutları yüksek olduğu söylenebilir.

Tabloyu genel olarak incelediğimizde görüyoruz ki özel kuruluşlarda görev yapan personelinin eğitim durumları kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelinin eğitim durumlarına göre iş tatmini düzeyi en yüksek ilkokul mezunları olduğu; özel kuruluşlarda görev yapan personelinin eğitim durumlarına göre iş tatmini düzeyinin lisans mezunlarında daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 19: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının "Spor Eğitimi Aldınız mı? (Spor Lisesi veya Spor Bilimleri mezunu musunuz?)" Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum		N	\bar{X}	σ	
Kamu kuruluşu	Evet	İş Tatmini Toplam	126	69,7063	17,82810
		İş Tatmini İç Boyut	126	42,7857	11,26595
		İş Tatmini Dış Boyut	126	26,9206	7,09321
		N	126		
	Hayır	İş Tatmini Toplam	140	71,0143	16,87448
		İş Tatmini İç Boyut	140	43,5714	10,59940
		İş Tatmini Dış Boyut	140	27,4429	6,79851
		N	140		
Özel Kuruluş	Evet	İş Tatmini Toplam	42	82,5952	9,20249
		İş Tatmini İç Boyut	42	50,7381	5,36502
		İş Tatmini Dış Boyut	42	31,8571	4,67255
		N	42		
	Hayır	İş Tatmini Toplam	23	84,0000	11,22497
		İş Tatmini İç Boyut	23	51,2609	6,85046
		İş Tatmini Dış Boyut	23	32,7391	5,21551
		N	23		

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri yanıtlara göre iş tatmini boyutları özel kuruluştaki görev yapan personelin, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında iç tatmini boyutu ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu; özel kuruluşlarda ise iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Unvanlarına Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Unvanı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	İl Müdürü	İş Tatmini Toplam	1	87,0000	.
		İş Tatmini İç Boyut	1	53,0000	.
		İş Tatmini Dış Boyut	1	34,0000	.
		N	1		
	İlçe Müdürü	İş Tatmini Toplam	8	81,8750	5,46253
		İş Tatmini İç Boyut	8	50,3750	4,34042
		İş Tatmini Dış Boyut	8	31,5000	2,61861
		N	8		
	Gençlik Merkezi Müdürü	İş Tatmini Toplam	3	80,0000	6,24500
		İş Tatmini İç Boyut	3	49,0000	7,00000
		İş Tatmini Dış Boyut	3	31,0000	1,00000
		N	3		
	Şube Müdürü	İş Tatmini Toplam	6	76,6667	6,80196
		İş Tatmini İç Boyut	6	46,6667	5,04645
		İş Tatmini Dış Boyut	6	30,0000	2,44949
		N	6		
	Şef	İş Tatmini Toplam	10	72,7000	18,23946
		İş Tatmini İç Boyut	10	45,0000	12,08305
		İş Tatmini Dış Boyut	10	27,7000	6,91295
		N	10		
	Sportif Eğitim Uzmanı	İş Tatmini Toplam	52	66,0000	15,10227
		İş Tatmini İç Boyut	52	40,7500	9,23522
		İş Tatmini Dış Boyut	52	25,2500	6,27436
		N	52		
	Antrenör	İş Tatmini Toplam	45	68,7778	26,43421
		İş Tatmini İç Boyut	45	41,5556	16,98068
		İş Tatmini Dış Boyut	45	27,2222	9,84398
		N	45		
	Yardımcı Personel	İş Tatmini Toplam	20	70,5000	21,15482
		İş Tatmini İç Boyut	20	42,8000	12,75518
		İş Tatmini Dış Boyut	20	27,7000	8,67604
		N	20		
	Memur	İş Tatmini Toplam	51	69,6078	16,31328
		İş Tatmini İç Boyut	51	42,3725	10,43832
		İş Tatmini Dış Boyut	51	27,2353	6,46402
		N	51		
	Lider	İş Tatmini Toplam	22	74,5000	11,30423
		İş Tatmini İç Boyut	22	46,6818	6,17511
		İş Tatmini Dış Boyut	22	27,8182	5,81162
		N	22		
Diğer	İş Tatmini Toplam	48	71,4583	10,88227	
	İş Tatmini İç Boyut	48	44,2708	6,47003	
	İş Tatmini Dış Boyut	48	27,1875	5,10176	
	N	48			

Tablo 20.(devam)

Özel Kuruluş	Şube Müdürü	İş Tatmini Toplam	1	91,0000	.
		İş Tatmini İç Boyut	1	56,0000	.
		İş Tatmini Dış Boyut	1	35,0000	.
		N	1		
	Şef	İş Tatmini Toplam	1	84,0000	.
		İş Tatmini İç Boyut	1	49,0000	.
		İş Tatmini Dış Boyut	1	35,0000	.
		N	1		
	Sportif Eğitim Uzmanı	İş Tatmini Toplam	5	80,6000	6,69328
		İş Tatmini İç Boyut	5	50,2000	4,81664
		İş Tatmini Dış Boyut	5	30,4000	2,19089
		N	5		
	Antrenör	İş Tatmini Toplam	3 9	84,1795	10,48526
		İş Tatmini İç Boyut	3 9	52,1026	5,82551
		İş Tatmini Dış Boyut	3 9	32,0769	5,52213
		N	3 9		
	Yardımcı Personel	İş Tatmini Toplam	3	80,0000	14,73092
		İş Tatmini İç Boyut	3	47,6667	8,08290
		İş Tatmini Dış Boyut	3	32,3333	6,65833
		N	3		
	Lider	İş Tatmini Toplam	2	89,5000	14,84924
		İş Tatmini İç Boyut	2	54,0000	8,48528
		İş Tatmini Dış Boyut	2	35,5000	6,36396
		N	2		
Diğer	İş Tatmini Toplam	1 4	80,0714	8,24121	
	İş Tatmini İç Boyut	1 4	47,9286	5,32721	
	İş Tatmini Dış Boyut	1 4	32,1429	3,32490	
	N	1 4			

Kamu kuruluşlarında görev yapan il müdürünün iç ve dış tatmini boyutu çok yüksek iken ilçe müdürünün iç tatmini boyutu çok yüksek, dış tatmini boyutu ise yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda şube müdürü olarak görev yapan personelin kamu kuruluşlarında şube müdürü olarak görev yapanlara göre daha yüksek iş tatmini boyutu olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşunda görev yapan şube müdürlerinin iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu; özel kuruluşlarda görev yapan şube müdürlerinin ise çok yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarında şef olarak görev yapan personelin kamu kuruluşunda şef olarak görev yapan personele göre daha yüksek iş tatmini boyutu olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan şeflerin iç ve dış tatmini boyutu çok

yüksek iken kamu kuruluşlarında görev yapan şeflerin iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda sportif eğitim uzmanı olarak görev yapan personelin kamu kuruluşunda sportif eğitim uzmanı olarak görev yapan personele göre daha yüksek iş tatmini boyutu olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan sportif eğitim uzmanlarının iç tatmini boyutu çok yüksek iken dış tatmini boyutunun yüksek; kamu kuruluşunda görev yapan personelin ise iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda antrenör olarak görev yapan personelin kamu kuruluşunda antrenör olarak görev yapan personele göre daha yüksek iş tatmini boyutu olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarında görev yapan antrenörlerin iç tatmini boyutu çok yüksek iken dış boyutunun yüksek; kamu kuruluşunda görev yapan personelin ise iç ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşunda yardımcı personel olarak görev yapan personelin iş tatmini boyutları kamu spor kuruluşlarında görev yapan yardımcı personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İç ve dış tatmini boyutlarına bakıldığında her iki kuruluşunda tatmin boyutları yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşunda görev yapan memurların iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşunda lider olarak görev yapan personelin kamu kuruluşunda görev yapan liderlere göre daha yüksek iş tatmini boyutuna sahip olduğu söylenebilir. İç ve dış tatmini boyutları incelendiğinde özel spor kuruluşlarındaki liderlerin çok yüksek, kamu kuruluşundaki liderlerin yüksek tatmini boyutuna sahip olduğu söylenebilir.

Unvan olarak "diğer" yanıtını veren özel kuruluşlardaki personelin kamu kuruluşlarına göre daha yüksek iş tatmini boyutuna sahip olduğu söylenebilir. İç ve dış boyutlar incelendiğinde ise kamu ve özel kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tabloyu incelediğimizde kamu ve özel spor kuruluşu personelinin unvanlarına göre genel bir değerlendirme yapacak olursak özel kuruluşta görev yapan personelin iş tatmini düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Aylık Geliri	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	1300 - 2500 TL	İş Tatmini Toplam	106	72,6604	16,19223
		İş Tatmini İç Boyut	106	44,6887	10,00415
		İş Tatmini Dış Boyut	106	27,9717	6,89162
		N	106		
	2501 - 3500 TL	İş Tatmini Toplam	130	67,8385	18,44111
		İş Tatmini İç Boyut	130	41,6154	11,69402
		İş Tatmini Dış Boyut	130	26,2231	7,09762
		N	130		
	3501 TL ve üstü	İş Tatmini Toplam	30	73,4667	14,79453
		İş Tatmini İç Boyut	30	44,8000	9,71100
		İş Tatmini Dış Boyut	30	28,6667	5,85652
		N	30		
Özel Kuruluş	1300 - 2500 TL	İş Tatmini Toplam	46	82,0870	10,74932
		İş Tatmini İç Boyut	46	50,4130	6,29489
		İş Tatmini Dış Boyut	46	31,6739	5,10361
		N	46		
	2501 - 3500 TL	İş Tatmini Toplam	8	84,1250	9,10945
		İş Tatmini İç Boyut	8	51,2500	5,67576
		İş Tatmini Dış Boyut	8	32,8750	3,75832
		N	8		
	3501 TL ve üstü	İş Tatmini Toplam	11	86,5455	5,53830
		İş Tatmini İç Boyut	11	52,8182	3,94508
		İş Tatmini Dış Boyut	11	33,7273	4,38385
		N	11		

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin aylık gelirlerine göre iş tatmini boyutları incelendiğinde; 1300 - 2500 TL aylık geliri olan özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre iş tatmini boyutu daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutu çok yüksek iken dış tatmini boyutunun yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç ve dış tatmini boyutlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

2501 - 3500 TL aylık geliri olan personel incelendiğinde; özel kuruluşlarda görev yapan personelin iş tatmini boyutu kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek, dış tatmini boyutunun ise yüksek çıktığı söylenebilir. Kamu

kuruluşlarında görev yapan personelin iç tatmini boyutu ve dış tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

3501 TL ve üzeri aylık geliri olan özel kuruluşlardaki personelin iş tatmini boyutu kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşunda görev yapan personelin iç tatmini boyutu ve dış tatmini boyutunun çok yüksek olduğu; kamu kuruluşunda görev yapan personelin ise yüksek olduğu söylenebilir.

Genel olarak tabloya baktığımızda kamu ve özel kuruluşlarda 3501 TL ve üstü aylık geliri olan personelin iş tatmini düzeyi diğer aylık gelirlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 22: Kamu Ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kıdem Yıllarına Göre İş Tatmini Düzeyleri

Kurum	Bireyin Kıdem Yılı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	0 - 1 Yıl	İş Tatmini Toplam	40	73,6750	16,24080
		İş Tatmini İç Boyut	40	45,2500	9,53200
		İş Tatmini Dış Boyut	40	28,4250	7,01605
		N	40		
	2 - 5 Yıl	İş Tatmini Toplam	97	66,5670	19,24670
		İş Tatmini İç Boyut	97	40,7629	12,35649
		İş Tatmini Dış Boyut	97	25,8041	7,42552
		N	97		
	6 - 15 Yıl	İş Tatmini Toplam	59	66,7458	16,12836
		İş Tatmini İç Boyut	59	41,3559	10,29523
		İş Tatmini Dış Boyut	59	25,3898	6,51263
		N	59		
	16 Yıl Ve Üstü	İş Tatmini Toplam	70	76,9000	13,66700
		İş Tatmini İç Boyut	70	46,9571	8,71520
		İş Tatmini Dış Boyut	70	29,9429	5,50332
		N	70		
Özel Kuruluş	0 - 1 Yıl	İş Tatmini Toplam	20	81,1500	10,39876
		İş Tatmini İç Boyut	20	49,1000	6,41462
		İş Tatmini Dış Boyut	20	32,0500	4,41856
		N	20		
	2 - 5 Yıl	İş Tatmini Toplam	29	85,6552	8,12085
		İş Tatmini İç Boyut	29	52,8276	4,52824
		İş Tatmini Dış Boyut	29	32,8276	4,08891
		N	29		
	6 - 15 Yıl	İş Tatmini Toplam	11	78,0000	12,50600
		İş Tatmini İç Boyut	11	48,1818	6,80908
		İş Tatmini Dış Boyut	11	29,8182	6,95440
		N	11		
	16 Yıl ve Üstü	İş Tatmini Toplam	5	87,2000	6,57267
		İş Tatmini İç Boyut	5	53,2000	5,40370
		İş Tatmini Dış Boyut	5	34,0000	4,79583
		N	5		

0 -1 yıldır özel kuruluşlarda görev yapan personelin, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun çok yüksek, dış iş tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

2 -5 yıldır özel kuruluşlarda görev yapan personelin, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun çok yüksek, dış iş tatmini boyutunun ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

6 - 15 yıldır özel kuruluşlarda görev yapan personelin, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

16 yıl ve üzerinde özel kuruluşlarda görev yapan personelin, kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre yüksek iş tatmini boyutunun olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun çok yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin iç iş tatmini boyutunun ve dış iş tatmini boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu ve özel spor kuruluşunda görev yapan personelin kıdem yıllarına göre iş tatmini boyutlarına genel olarak baktığımızda; özel kuruluşta görev yapan personelin iş tatmini boyutunun kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre yüksek olduğu söylenebilir. 16 yıl ve üstü görev yapan kamu ve özel kuruluşu personelinin iş tatmini boyutunun 16 yıl ve altında görev yapanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	σ	p	İstatistik	σ	p
İş Tatmini	,098	331	,000	,957	331	,000
İç Boyut Tatmini	,104	331	,000	,942	331	,000
Dış Boyut Tatmini	,098	331	,000	,972	331	,000
A. Lilliefors Önem Derecesi Doğrulaması						

İş tatmini, iç boyut ve dış boyut tatmini düzeyi puanları normal dağılım göstermemişlerdir ($p < 0,05$). Dolayısıyla hipotez sınamalarında non parametrik test'ler kullanılacaktır.

Tablo 24: Personelin Çalıştığı Kuruma Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi

	Kurum	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Düzeyi	Kamu Kuruluşu	266	150,86
	Özel Kuruluş	65	227,94
	Toplam	331	
İç Boyut Tatmini Düzeyi	Kamu Kuruluşu	266	151,56
	Özel Kuruluş	65	225,09
	Toplam	331	
Dış Boyut Tatmini Düzeyi	Kamu Kuruluşu	266	151,70
	Özel Kuruluş	65	224,54
	Toplam	331	

	İş Tatmini Düzeyi	İç Boyut Tatmini Düzeyi	Dış Boyut Tatmini Düzeyi
Mann-Whitney U	4619,000	4,804E3	4840,000
Wilcoxon W	40130,000	4,032E4	4,035E4
Z	-5,823	-5,558	-5,509
P	,000	,000	,000
Değişken: Kurum			

Personelin çalıştığı kurum türü ile iş tatmini düzeyleri arasında önemli derecede anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kurum türü ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında önemli derecede anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kurum türü ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında önemli derecede anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 25: Personelin Cinsiyetine Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi

Ranks				
	Bireyin Cinsiyeti	N	\bar{X} Rank	Rankların Toplamı
İş Tatmini Toplam	Kadın	119	149,69	17813,00
	Erkek	212	175,16	37133,00
	Toplam	331		
İş Tatmini İç Boyut	Kadın	119	150,63	17924,50
	Erkek	212	174,63	37021,50
	Toplam	331		
İş Tatmini Dış Boyut	Kadın	119	151,16	17988,50
	Erkek	212	174,33	36957,50
	Toplam	331		

Test İstatistiği ^a			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Mann-Whitney U	10673,000	1,078E4	1,085E4
Wilcoxon W	17813,000	1,792E4	1,799E4
Z	-2,324	-2,192	-2,116
p	,020	,028	,034
a. Grup Değişkeni: Bireyin Cinsiyeti			

Personelin cinsiyeti ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin cinsiyeti ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin cinsiyeti ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 26: Personelin Medeni Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi

	Bireyin Medeni Durumu	N	\bar{X} Rank	Rankların Toplamı
İş Tatmini Toplam	Evli	191	162,17	30974,00
	Bekar	140	171,23	23972,00
	Toplam	331		
İş Tatmini İç Boyut	Evli	191	162,46	31030,50
	Bekar	140	170,82	23915,50
	Toplam	331		
İş Tatmini Dış Boyut	Evli	191	162,29	30997,00
	Bekar	140	171,06	23949,00
	Toplam	331		

Test İstatistiği ^a			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Mann-Whitney U	12638,000	1,269E4	1,266E4
Wilcoxon W	30974,000	3,103E4	3,100E4
Z	-,851	-,786	-,825
p	,395	,432	,409
a. Grup Değişkeni: Bireyin Medeni Durumu			

Personelin medeni durumu ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 27: Personelin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" Sorusuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Mann-Whitney U Testi

	Spor Eğitimi Aldınız mı?	N	\bar{X} Rank	Rankların Toplamı
İş Tatmini Toplam	Evet	168	167,55	28148,50
	Hayır	163	164,40	26797,50
	Toplam	331		
İş Tatmini İç Boyut	Evet	168	168,14	28247,00
	Hayır	163	163,80	26699,00
	Toplam	331		
İş Tatmini Dış Boyut	Evet	168	167,25	28097,50
	Hayır	163	164,71	26848,50
	Toplam	331		

Test İstatistiği^a

	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Mann-Whitney U	13431,500	1,333E4	1,348E4
Wilcoxon W	26797,500	2,670E4	2,685E4
Z	-,299	-,413	-,241
P	,765	,680	,810
a. Grup Değişkeni: Spor Eğitimi Aldınız mı? (Spor Lisesi veya Spor Bilimleri mezunu musunuz?)			

Personelin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor Eğitimi Aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 28: Personelin Yaş Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Bireyin Yaşı	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Toplam	18 - 24 Yaş	31	213,85
	25 - 34 Yaş	142	156,04
	35 - 44 Yaş	99	159,73
	45 - 54 Yaş	46	172,49
	55 ve Üzeri Yaş	13	185,42
	Toplam	331	
İş Tatmini İç Boyut	18 - 24 Yaş	31	210,47
	25 - 34 Yaş	142	157,95
	35 - 44 Yaş	99	159,48
	45 - 54 Yaş	46	168,25
	55 ve Üzeri Yaş	13	189,62
	Toplam	331	
İş Tatmini Dış Boyut	18 - 24 Yaş	31	212,61
	25 - 34 Yaş	142	154,88
	35 - 44 Yaş	99	159,72
	45 - 54 Yaş	46	180,64
	55 ve Üzeri Yaş	13	172,38
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Chi-Square	10,469	8,990	10,864
df	4	4	4
p	,033	,061	,028
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grup Değişkeni: Bireyin Yaşı			

Personelin yaş durumu ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin yaş durumu ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Personelin yaş durumu ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 29: Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Bireyin Eğitim Durumu	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Toplam	İlköğretim Mezunu	10	171,70
	Lise Mezunu	63	180,03
	Meslek Yüksekokulu	22	190,16
	Lisans Mezunu	215	159,13
	Lisansüstü Mezunu	21	166,26
	Toplam	331	
İş Tatmini İç Boyut	İlköğretim Mezunu	10	170,15
	Lise Mezunu	63	179,06
	Meslek Yüksekokulu	22	189,07
	Lisans Mezunu	215	159,06
	Lisansüstü Mezunu	21	171,76
	Toplam	331	
İş Tatmini Dış Boyut	İlköğretim Mezunu	10	172,75
	Lise Mezunu	63	181,06
	Meslek Yüksekokulu	22	187,48
	Lisans Mezunu	215	159,57
	Lisansüstü Mezunu	21	160,90
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Chi-Square	3,905	3,685	3,759
df	4	4	4
p	,419	,450	,440
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grup Değişkeni: Bireyin Eğitim Durumu			

Personelin eğitim durumu ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin eğitim durumu ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin eğitim durumu ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 30: Personelin Unvanına Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Bireyin Unvanı	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Toplam	İl Müdürü	1	131,50
	İlçe Müdürü	8	104,94
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	98,00
	Şube Müdürü	7	92,00
	Şef	11	86,23
	Spor Uzmanı	57	63,50
	Antrenör	84	97,96
	Toplam	171	
	İş Tatmini İç Boyut	İl Müdürü	1
İlçe Müdürü		8	105,12
Gençlik Merkezi Müdürü		3	98,33
Şube Müdürü		7	90,71
Şef		11	84,68
Spor Uzmanı		57	63,50
Antrenör		84	98,33
Toplam		171	
İş Tatmini Dış Boyut	İl Müdürü	1	134,50
	İlçe Müdürü	8	104,75
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	99,00
	Şube Müdürü	7	98,00
	Şef	11	87,23
	Spor Uzmanı	57	65,00
	Antrenör	84	96,26
	Toplam	171	

Test İstatistiği ^{a,b}			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Chi-Square	18,989	19,055	16,647
df	6	6	6
p	,004	,004	,011
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grup Değişkeni: Bireyin Unvanı			

Personelin unvanları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin unvanları ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p > 0,05$).

Personelin unvanları ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 31: Personelin Aylık Gelir Durumuna Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Bireyin Aylık Geliri	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Toplam	1300 - 2500 TL	152	178,27
	2501 - 3500 TL	138	144,70
	3501 TL ve üstü	41	192,21
	Toplam	331	
İş Tatmini İç Boyut	1300 - 2500 TL	152	178,52
	2501 - 3500 TL	138	145,65
	3501 TL ve üstü	41	188,07
	Toplam	331	
İş Tatmini Dış Boyut	1300 - 2500 TL	152	177,46
	2501 - 3500 TL	138	145,24
	3501 TL ve üstü	41	193,38
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Chi-Square	12,424	11,040	12,065
df	2	2	2
p	,002	,004	,002
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grup Değişkeni: Bireyin Aylık Geliri			

Personelin aylık gelir durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumları ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumları ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 32: Personelin Kıdem Yılına Göre İş Tatmini Düzeyi, İç Boyut Tatmini Düzeyi ve Dış Boyut Tatmini Düzeyine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Bireyin Kıdem Yılı	N	\bar{X} Rank
İş Tatmini Toplam	0 - 1 Yıl	60	180,34
	2 - 5 Yıl	126	158,87
	6 - 15 Yıl	70	136,99
	16 Yıl ve üzeri	75	193,57
	Toplam	331	
İş Tatmini İç Boyut	0 - 1 Yıl	60	176,14
	2 - 5 Yıl	126	160,83
	6 - 15 Yıl	70	139,64
	16 Yıl ve üzeri	75	191,18
	Toplam	331	
İş Tatmini Dış Boyut	0 - 1 Yıl	60	185,82
	2 - 5 Yıl	126	156,70
	6 - 15 Yıl	70	135,90
	16 Yıl ve üzeri	75	193,85
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}			
	İş Tatmini Toplam	İş Tatmini İç Boyut	İş Tatmini Dış Boyut
Chi-Square	14,716	11,566	17,090
df	3	3	3
p	,002	,009	,001
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grup Değişkeni: Bireyin Kıdem Yılı			

Personelin kıdem yılları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin kıdem yılları ile iç boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Personelin kıdem yılları ile dış boyut tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 33: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

	N	\bar{X}	σ
Örgüt Kültürü Düzeyi	327	1,1851E2	27,63554
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460
N	327		

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin genel örgüt kültürü düzeyi yüksek olduğu söylenebilir.

Katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 34: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kuruma Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum		N	\bar{X}	σ
Kamu Kuruluşu	Örgüt Kültürü Düzeyi	263	1,1304E2	26,60630
	Katılım Kültürü	264	28,1364	7,65489
	Tutarlılık Kültürü	265	28,1585	7,01496
	Uyum Kültürü	266	28,3835	6,81809
	Misyon Kültürü	266	28,3684	7,19011
	N	263		
Özel Kuruluş	Örgüt Kültürü Düzeyi	64	1,4098E2	19,23744
	Katılım Kültürü	65	36,1077	6,05218
	Tutarlılık Kültürü	64	34,2188	5,75000
	Uyum Kültürü	65	35,8769	4,88463
	Misyon Kültürü	65	34,7846	5,92002
	N	64		

Kamu kuruluşu ve özel kuruluşlara baktığımızda; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir fakat özel spor kuruluşları örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşu örgüt kültürü düzeyine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 35: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Cinsiyeti	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	Kadın	Örgüt Kültürü Düzeyi	96	1,1197E2	23,72716
		Katılım Kültürü	96	27,6563	7,09459
		Tutarlılık Kültürü	97	27,9897	6,70587
		Uyum Kültürü	97	28,3814	6,16009
		Misyon Kültürü	97	28,1134	6,14389
		N	96		
	Erkek	Örgüt Kültürü Düzeyi	167	1,1366E2	28,17881
		Katılım Kültürü	168	28,4107	7,96499
		Tutarlılık Kültürü	168	28,2560	7,20529
		Uyum Kültürü	169	28,3846	7,18630
		Misyon Kültürü	169	28,5148	7,74067
		N	167		
Özel Kuruluş	Kadın	Örgüt Kültürü Düzeyi	22	1,3786E2	21,19815
		Katılım Kültürü	22	34,1818	6,91882
		Tutarlılık Kültürü	22	33,5000	5,77144
		Uyum Kültürü	22	35,1364	5,50580
		Misyon Kültürü	22	35,0455	5,58465
		N	22		
	Erkek	Örgüt Kültürü Düzeyi	42	1,4262E2	18,18060
		Katılım Kültürü	43	37,0930	5,37992
		Tutarlılık Kültürü	42	34,5952	5,77235
		Uyum Kültürü	43	36,2558	4,55701
		Misyon Kültürü	43	34,6512	6,14462
		N	42		

Kamu ve özel kuruluşlarda cinsiyete göre örgüt düzeyleri incelendiğinde, özel kuruluşların örgüt kültürü düzeyleri kamu kuruluşuna göre yüksek olduğu söylenebilir. Kamu ve özel kuruluşlarda kadın ve erkeğin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 36: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Medeni Durumu	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	Evli	Örgüt Kültürü Düzeyi	171	1,1467E2	25,93748
		Katılım Kültürü	171	28,4386	7,48571
		Tutarlılık Kültürü	172	28,7093	6,67870
		Uyum Kültürü	172	28,5930	6,65943
		Misyon Kültürü	172	28,9419	6,95239
		N	171		
	Bekar	Örgüt Kültürü Düzeyi	92	1,1002E2	27,69734
		Katılım Kültürü	93	27,5806	7,96776
		Tutarlılık Kültürü	93	27,1398	7,52906
		Uyum Kültürü	94	28,0000	7,11956
		Misyon Kültürü	94	27,3191	7,53089
		N	92		
Özel Kuruluş	Evli	Örgüt Kültürü Düzeyi	19	1,4411E2	19,64659
		Katılım Kültürü	19	35,9474	7,31417
		Tutarlılık Kültürü	19	35,2105	5,75016
		Uyum Kültürü	19	37,3158	4,50990
		Misyon Kültürü	19	35,6316	4,95772
		N	19		
	Bekar	Örgüt Kültürü Düzeyi	45	1,3967E2	19,13113
		Katılım Kültürü	46	36,1739	5,53897
		Tutarlılık Kültürü	45	33,8000	5,76273
		Uyum Kültürü	46	35,2826	4,95609
		Misyon Kültürü	46	34,4348	6,29162
		N	45		

Kamu ve özel kuruluşlarda medeni durumlara göre örgüt düzeyleri incelendiğinde, özel kuruluşların örgüt kültürü düzeyleri kamu kuruluşuna göre yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında evli ve bekar personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda evli olan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek iken uyum kültürü düzeylerinin çok yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda bekar olan personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 37: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

	Bireyin Yaşı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	18 - 24 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	5	1,1340E2	17,21337
		Katılım Kültürü	5	28,2000	5,63028
		Tutarlılık Kültürü	5	26,6000	4,77493
		Uyum Kültürü	5	28,8000	3,42053
		Misyon Kültürü	5	29,8000	6,14003
		N	5		
	25 - 34 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	114	1,0847E2	27,59736
		Katılım Kültürü	115	26,8000	8,30789
		Tutarlılık Kültürü	116	27,1379	7,37551
		Uyum Kültürü	117	27,5641	6,82842
		Misyon Kültürü	117	27,0684	7,30579
		N	114		
	35 - 44 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	88	1,1432E2	25,72156
		Katılım Kültürü	88	28,6591	7,02031
		Tutarlılık Kültürü	88	28,3182	6,81200
		Uyum Kültürü	88	28,3750	6,87041
		Misyon Kültürü	88	28,9659	7,04411
		N	88		
	45 - 54 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	44	1,2250E2	23,76581
		Katılım Kültürü	44	30,3864	7,17948
		Tutarlılık Kültürü	44	30,6818	5,87772
		Uyum Kültürü	44	30,8182	6,42768
		Misyon Kültürü	44	30,6136	6,00084
		N	44		
	55 ve Üzeri Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	12	1,1225E2	30,01250
Katılım Kültürü		12	28,8333	6,42203	
Tutarlılık Kültürü		12	28,2500	8,01277	
Uyum Kültürü		12	27,3333	7,54783	
Misyon Kültürü		12	27,8333	9,66562	
N		12			
Özel Kuruluş	18 - 24 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	25	1,4340E2	16,92631
		Katılım Kültürü	26	37,3077	5,78114
		Tutarlılık Kültürü	25	34,6400	4,60869
		Uyum Kültürü	26	36,1538	4,79744
		Misyon Kültürü	26	35,2308	5,27869
		N	25		
	25 - 34 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	25	1,3556E2	19,98141
		Katılım Kültürü	25	34,1200	5,66657
		Tutarlılık Kültürü	25	32,7600	6,17981
		Uyum Kültürü	25	35,2800	4,37340
		Misyon Kültürü	25	33,4000	6,67708
		N	25		
	35 - 44 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	11	1,4391E2	20,88758
		Katılım Kültürü	11	36,7273	7,00130
		Tutarlılık Kültürü	11	35,2727	6,67968
		Uyum Kültürü	11	36,0909	6,31593
		Misyon Kültürü	11	35,8182	5,49214
		N	11		
	45 - 54 Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	2	1,4350E2	7,77817
		Katılım Kültürü	2	37,5000	4,94975
		Tutarlılık Kültürü	2	36,0000	4,24264
		Uyum Kültürü	2	34,5000	3,53553
		Misyon Kültürü	2	35,5000	2,12132
		N	2		
	55 ve Üzeri Yaş	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,7900E2	.
Katılım Kültürü		1	45,0000	.	
Tutarlılık Kültürü		1	45,0000	.	
Uyum Kültürü		1	44,0000	.	
Misyon Kültürü		1	45,0000	.	
N		1			

Özel kuruluşlarda görev yapan 18 - 24 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 18 - 24 yaş grubundaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyi olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 18 - 24 yaş grubundaki personelin; katılım ve uyum kültürü düzeylerinin çok yüksek; tutarlılık ve misyon kültür düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin ise katılım, uyum ve misyon kültür düzeylerinin yüksek; tutarlılık kültür düzeylerinin orta derecede olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 25 - 34 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 25 - 34 yaş grubundaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyi olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 25 - 34 yaş grubundaki personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin ise tutarlılık, uyum ve misyon kültür düzeylerinin yüksek; katılım kültür düzeyinin orta derecede olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyi olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personelin; katılım ve uyum kültür düzeyleri çok yüksek iken tutarlılık ve misyon kültür düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan 35 - 44 yaş grubundaki personelin; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyi olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personelin; katılım kültürü çok yüksek iken tutarlılık, uyum ve misyon kültür düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan 45 - 54 yaş grubundaki personelin; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personelin kamu kuruluşlarında görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyi olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personelin; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü düzeylerinin çok yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan 55 ve üzeri yaş grubundaki personelin; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 38: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	İlköğretim Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	9	1,1822E2	30,60546
		Katılım Kültürü	9	30,1111	8,16156
		Tutarlılık Kültürü	9	29,1111	6,13279
		Uyum Kültürü	9	29,0000	8,80341
		Misyon Kültürü	9	30,0000	9,69536
		N	9		
	Lise Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	52	1,2146E2	25,17115
		Katılım Kültürü	52	30,2115	7,72401
		Tutarlılık Kültürü	52	30,5192	6,68475
		Uyum Kültürü	52	30,0769	6,86522
		Misyon Kültürü	52	30,6538	6,24621
		N	52		
	Meslek Yüksekokulu	Örgüt Kültürü Düzeyi	14	1,1436E2	22,82242
		Katılım Kültürü	14	27,8571	6,23707
		Tutarlılık Kültürü	14	28,8571	5,58648
		Uyum Kültürü	14	28,8571	6,43138
		Misyon Kültürü	14	28,7857	6,35100
		N	14		
	Lisans Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	168	1,1013E2	26,39102
		Katılım Kültürü	169	27,4142	7,48212
		Tutarlılık Kültürü	170	27,4412	7,14429
		Uyum Kültürü	171	27,7836	6,59367
		Misyon Kültürü	171	27,5380	7,22109
		N	168		
	Lisansüstü Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	20	1,1235E2	30,08107
Katılım Kültürü		20	28,1500	9,10913	
Tutarlılık Kültürü		20	27,2000	7,14217	
Uyum Kültürü		20	28,5000	7,77648	
Misyon Kültürü		20	28,5000	7,79001	
N		20			
Özel Kuruluş	İlköğretim Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,0800E2	.
		Katılım Kültürü	1	27,0000	.
		Tutarlılık Kültürü	1	27,0000	.
		Uyum Kültürü	1	27,0000	.
		Misyon Kültürü	1	27,0000	.
		N	1		
	Lise Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	11	1,4445E2	13,89506
		Katılım Kültürü	11	36,3636	4,75968
		Tutarlılık Kültürü	11	35,8182	4,49039
		Uyum Kültürü	11	37,6364	2,54058
		Misyon Kültürü	11	34,6364	4,69623
		N	11		
	Meslek Yüksekokulu	Örgüt Kültürü Düzeyi	8	1,4962E2	12,83898
		Katılım Kültürü	8	38,8750	4,32394
		Tutarlılık Kültürü	8	34,7500	5,33854
		Uyum Kültürü	8	38,1250	4,18970
		Misyon Kültürü	8	37,8750	4,25735
		N	8		
	Lisans Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	43	1,3958E2	20,77800
		Katılım Kültürü	44	35,8409	6,50918
		Tutarlılık Kültürü	43	33,9535	6,14489
		Uyum Kültürü	44	35,3864	5,12275
		Misyon Kültürü	44	34,4318	6,38457
		N	43		
	Lisansüstü Mezunu	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,2700E2	.
Katılım Kültürü		1	32,0000	.	
Tutarlılık Kültürü		1	31,0000	.	
Uyum Kültürü		1	29,0000	.	
Misyon Kültürü		1	35,0000	.	
N		1			

Kamu ve özel kuruluşlarda eğitim durumlara göre örgüt kültürü düzeyleri incelendiğinde, ilkokul mezunu personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre genel örgüt düzeyi , özel kuruluşlarda görev yapan ilkokul mezunu personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Lise, meslek yüksekokulu, lisans ve lisansüstü mezunu olarak görev yapan özel ve kamu kuruluşunda görev yapan personelin genel örgüt kültürü düzeylerinin; kamu kuruluşunda görev yapan lise, meslek yüksekokulu, lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşunda görev yapan ilkokul mezunu personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek; özel kuruluşta görev yapan ilkokul mezunu personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Özel kuruluşunda görev yapan lise mezunu personelin katılım ve uyum kültürü düzeylerinin çok yüksek; tutarlılık ve misyon kültürü düzeylerinin ise yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşunda görev yapan lise mezunu personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşlarında görev yapan lisans ve lisansüstü mezunların genel örgüt kültürü düzeyleri kamuda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan lisans ve lisansüstü mezunu personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 39: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının "Spor Eğitimi Aldınız mı?" Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Spor Eğitimi Aldınız mı?	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	Evet	Örgüt Kültürü Düzeyi	124	1,1045E2	27,71292
		Katılım Kültürü	125	27,4640	8,17307
		Tutarlılık Kültürü	125	27,2880	7,06972
		Uyum Kültürü	126	27,9365	6,67862
		Misyon Kültürü	126	27,6746	7,62084
		N	124		
	Hayır	Örgüt Kültürü Düzeyi	139	1,1535E2	25,45666
		Katılım Kültürü	139	28,7410	7,13263
		Tutarlılık Kültürü	140	28,9357	6,89824
		Uyum Kültürü	140	28,7857	6,94043
		Misyon Kültürü	140	28,9929	6,74563
		N	139		
Özel Kuruluş	Evet	Örgüt Kültürü Düzeyi	41	1,3783E2	19,18190
		Katılım Kültürü	42	35,2381	6,20704
		Tutarlılık Kültürü	41	33,4878	5,85714
		Uyum Kültürü	42	34,9524	4,62734
		Misyon Kültürü	42	34,2143	6,27242
		N	41		
	Hayır	Örgüt Kültürü Düzeyi	23	1,4661E2	18,41625
		Katılım Kültürü	23	37,6957	5,53858
		Tutarlılık Kültürü	23	35,5217	5,43448
		Uyum Kültürü	23	37,5652	4,98932
		Misyon Kültürü	23	35,8261	5,18435
		N	23		

Kamu ve özel spor kuruluşunda görev yapan personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri yanıtlara göre örgüt kültürü düzeyleri kamu kuruluşlarına göre özel kuruluşlarda görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında "evet" veya "hayır" cevabını veren personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarında "evet" cevabını veren personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu; "hayır" cevabını veren personelin katılım kültürü ve uyum kültürü düzeylerinin çok yüksek; tutarlılık kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 40: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Unvanlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Unvanı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	İl Müdürü	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,5700E2	.
		Katılım Kültürü	1	40,0000	.
		Tutarlılık Kültürü	1	39,0000	.
		Uyum Kültürü	1	35,0000	.
		Misyon Kültürü	1	43,0000	.
		N	1		
	İlçe Müdürü	Örgüt Kültürü Düzeyi	8	1,3538E2	13,76266
		Katılım Kültürü	8	34,1250	4,48609
		Tutarlılık Kültürü	8	33,6250	3,06769
		Uyum Kültürü	8	33,6250	3,33542
		Misyon Kültürü	8	34,0000	4,14039
		N	8		
	Gençlik Merkezi Müdürü	Örgüt Kültürü Düzeyi	3	1,3900E2	13,00000
		Katılım Kültürü	3	34,6667	2,30940
		Tutarlılık Kültürü	3	35,0000	3,46410
		Uyum Kültürü	3	33,6667	3,21455
		Misyon Kültürü	3	35,6667	4,04145
		N	3		
	Şube Müdürü	Örgüt Kültürü Düzeyi	6	1,0950E2	12,77106
		Katılım Kültürü	6	27,8333	2,63944
		Tutarlılık Kültürü	6	27,0000	3,84708
		Uyum Kültürü	6	27,6667	4,13118
		Misyon Kültürü	6	27,0000	4,33590
		N	6		
	Şef	Örgüt Kültürü Düzeyi	10	1,1130E2	32,47580
		Katılım Kültürü	10	29,9000	8,10281
		Tutarlılık Kültürü	10	28,6000	9,80023
		Uyum Kültürü	10	26,5000	6,73713
		Misyon Kültürü	10	26,3000	9,15363
		N	10		
	Sportif Eğitim Uzmanı	Örgüt Kültürü Düzeyi	51	1,0212E2	24,68088
		Katılım Kültürü	52	25,2308	6,60545
		Tutarlılık Kültürü	51	25,1373	6,50852
		Uyum Kültürü	52	25,9615	6,23073
		Misyon Kültürü	52	25,5769	7,25271
		N	51		
	Antrenör	Örgüt Kültürü Düzeyi	45	1,1218E2	29,11130
		Katılım Kültürü	45	27,6889	9,15727
		Tutarlılık Kültürü	45	28,0444	7,17304
		Uyum Kültürü	45	28,0444	7,65731
		Misyon Kültürü	45	28,4000	7,53296
		N	45		
	Yardımcı Personel	Örgüt Kültürü Düzeyi	20	1,2255E2	32,74860
		Katılım Kültürü	20	31,9000	8,95545
		Tutarlılık Kültürü	20	30,0000	8,75996
		Uyum Kültürü	20	30,5000	8,31929
		Misyon Kültürü	20	30,1500	8,27981
N		20			
Memur	Örgüt Kültürü Düzeyi	51	1,1184E2	27,85561	
	Katılım Kültürü	51	27,3922	8,05749	
	Tutarlılık Kültürü	51	27,3333	6,77840	
	Uyum Kültürü	51	28,5098	7,07212	
	Misyon Kültürü	51	28,6078	7,44064	
	N	51			
Lider	Örgüt Kültürü Düzeyi	21	1,2233E2	19,46107	
	Katılım Kültürü	21	30,0952	6,59473	
	Tutarlılık Kültürü	22	29,7273	5,36463	
	Uyum Kültürü	22	31,2273	5,06088	
	Misyon Kültürü	22	31,1364	4,84321	
	N	21			
Diğer	Örgüt Kültürü Düzeyi	47	1,1326E2	21,43592	
	Katılım Kültürü	47	28,0851	5,99213	
	Tutarlılık Kültürü	48	29,3542	6,56065	
	Uyum Kültürü	48	28,1458	6,26707	
	Misyon Kültürü	48	28,0000	5,88543	
	N	47			

Tablo 40. (devam)

Özel Kuruluş	Şube Müdürü	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,4000E2	.
		Katılım Kültürü	1	35,0000	.
		Tutarlılık Kültürü	1	34,0000	.
		Uyum Kültürü	1	39,0000	.
		Misyon Kültürü	1	32,0000	.
		N	1		
	Şef	Örgüt Kültürü Düzeyi	1	1,3700E2	.
		Katılım Kültürü	1	32,0000	.
		Tutarlılık Kültürü	1	32,0000	.
		Uyum Kültürü	1	36,0000	.
		Misyon Kültürü	1	37,0000	.
		N	1		
	Sportif Eğitim Uzmanı	Örgüt Kültürü Düzeyi	5	1,2980E2	18,52566
		Katılım Kültürü	5	30,8000	9,33809
		Tutarlılık Kültürü	5	32,4000	2,96648
		Uyum Kültürü	5	34,2000	4,65833
		Misyon Kültürü	5	32,4000	3,64692
		N	5		
	Antrenör	Örgüt Kültürü Düzeyi	38	1,4445E2	19,68632
		Katılım Kültürü	39	37,4359	5,43282
		Tutarlılık Kültürü	38	35,1579	6,47042
		Uyum Kültürü	39	36,2564	5,06130
		Misyon Kültürü	39	35,5385	6,63264
		N	38		
	Yardımcı Personel	Örgüt Kültürü Düzeyi	3	1,3067E2	35,85155
		Katılım Kültürü	3	31,3333	10,21437
		Tutarlılık Kültürü	3	32,6667	7,37111
		Uyum Kültürü	3	34,0000	8,88819
		Misyon Kültürü	3	32,6667	9,81495
		N	3		
Lider	Örgüt Kültürü Düzeyi	2	1,3950E2	23,33452	
	Katılım Kültürü	2	35,0000	8,48528	
	Tutarlılık Kültürü	2	33,0000	5,65685	
	Uyum Kültürü	2	37,5000	4,94975	
	Misyon Kültürü	2	34,0000	4,24264	
	N	2			
Diğer	Örgüt Kültürü Düzeyi	14	1,3836E2	15,11294	
	Katılım Kültürü	14	35,8571	4,75325	
	Tutarlılık Kültürü	14	33,0000	4,57417	
	Uyum Kültürü	14	35,3571	4,25363	
	Misyon Kültürü	14	34,1429	4,14835	
	N	14			

Kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan personelin unvanlarına göre örgüt kültürü düzeyleri incelendiğinde; özel kuruluşlarda görev yapan personelin unvanlarına göre örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşunda görev yapan personelin unvanına göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşlarında görev yapan il müdürlerinin genel örgüt kültürü düzeyinin ilçe müdürlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan il müdürlerinin katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün çok yüksek olduğu uyum kültürünün ise yüksek olduğu söylenebilir. İlçe müdürlerinin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşlarında görev yapan gençlik merkezi müdürlerinin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan şube müdürlerinin, kamu kuruluşlarında görev yapan şube müdürlerine göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan şube müdürlerinin uyum kültürünün çok yüksek; katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan şube müdürlerinin katılım kültürü ve uyum kültürünün yüksek; tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan şeflerin, kamu kuruluşlarında görev yapan şeflere göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan şeflerin misyon kültürünün çok yüksek; katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve uyum kültürünün ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan şeflerin ise katılım kültürü ve tutarlılık kültürünün yüksek; uyum kültürü ve misyon kültürünün ise orta olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan sportif eğitim uzmanlarının, kamu kuruluşlarında görev yapan sportif eğitim uzmanlarına göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan sportif eğitim uzmanlarının katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek; kamu kuruluşlarında görev yapan sportif eğitim uzmanlarının katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün ise orta olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan antrenörlerin, kamu kuruluşlarında görev yapan antrenörlere göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan antrenörlerin katılım kültürü ve uyum kültürünün çok yüksek; tutarlılık ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan antrenörlerin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan yardımcı personelin, kamu kuruluşlarında görev yapan yardımcı personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan yardımcı personelin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Kamu kuruluşlarında görev yapan memurun; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Özel kuruluşlarda görev yapan liderlerin, kamu kuruluşlarında görev yapan liderlere göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Özel

kuruluşlarda görev yapan liderlerin uyum kültürünün çok yüksek; katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan liderlerin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Unvan olarak "diğer" yanıtını veren özel kuruluşlardaki personelin kamu kuruluşlarına göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan "diğer" yanıtını veren personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 41: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Aylık Geliri	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	1300 - 2500 TL	Örgüt Kültürü Düzeyi	105	1,1729E2	26,64356
		Katılım Kültürü	105	29,0857	7,86926
		Tutarlılık Kültürü	106	28,8302	7,12403
		Uyum Kültürü	106	29,6698	6,56066
		Misyon Kültürü	106	29,7075	7,16070
		N	105		
	2501 - 3500 TL	Örgüt Kültürü Düzeyi	128	1,0865E2	26,97990
		Katılım Kültürü	129	27,0388	7,73224
		Tutarlılık Kültürü	129	27,3333	7,15927
		Uyum Kültürü	130	27,2538	7,08455
		Misyon Kültürü	130	27,0538	7,17804
		N	128		
	3501 TL ve üstü	Örgüt Kültürü Düzeyi	30	1,1693E2	22,26786
		Katılım Kültürü	30	29,5333	5,89993
		Tutarlılık Kültürü	30	29,3333	5,64669
		Uyum Kültürü	30	28,7333	5,81279
		Misyon Kültürü	30	29,3333	6,50376
		N	30		
Özel Kuruluş	1300 - 2500 TL	Örgüt Kültürü Düzeyi	45	1,4204E2	19,32610
		Katılım Kültürü	46	36,3696	6,06395
		Tutarlılık Kültürü	45	34,3778	5,54850
		Uyum Kültürü	46	36,2391	4,73842
		Misyon Kültürü	46	35,0435	5,50134
		N	45		
	2501 - 3500 TL	Örgüt Kültürü Düzeyi	8	1,3575E2	25,02998
		Katılım Kültürü	8	35,3750	4,56501
		Tutarlılık Kültürü	8	32,1250	8,45893
		Uyum Kültürü	8	35,8750	6,19764
		Misyon Kültürü	8	32,3750	9,37988
		N	8		
	3501 TL ve üstü	Örgüt Kültürü Düzeyi	11	1,4045E2	14,90881
		Katılım Kültürü	11	35,5455	7,29882
		Tutarlılık Kültürü	11	35,0909	4,27679
		Uyum Kültürü	11	34,3636	4,65344
		Misyon Kültürü	11	35,4545	4,59050
		N	11		

Kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan personelin aylık gelir durumlarına göre örgüt kültürü düzeyleri incelendiğinde; özel kuruluşlarda görev yapan personelin aylık gelir örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

1300 - 2500 TL aylık geliri olan özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre örgüt kültürü düzeyinin yüksek olduğu söyleyebilir. Özel kuruluşlarda görev yapan 1300 - 2500 TL aylık geliri olan personelin katılım kültürü ve uyum kültürünün çok yüksek; tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün ise yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin ise katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

2501 - 3500 TL aylık geliri olan özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre örgüt kültürü düzeyinin yüksek olduğu söyleyebilir. Kamu ve özel spor kuruluşlarında 2501 - 3500 TL aylık geliri olan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3501TL ve üzeri aylık geliri olan özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre örgüt kültürü düzeyinin yüksek olduğu söyleyebilir. Kamu ve özel spor kuruluşlarında 3501TL ve üzeri aylık geliri olan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 42: Kamu ve Özel Spor Kuruluşu Çalışanlarının Kıdem Yıllarına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeyleri

Kurum	Bireyin Kıdem Yılı	N	\bar{X}	σ	
Kamu Kuruluşu	0 - 1 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	39	1,1664E2	26,63445
		Katılım Kültürü	40	29,7250	7,79213
		Tutarlılık Kültürü	39	28,7949	7,37057
		Uyum Kültürü	40	29,0250	6,26135
		Misyon Kültürü	40	28,5500	7,38311
		N	39		
	2 - 5 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	95	1,0924E2	27,06915
		Katılım Kültürü	95	26,7579	8,05924
		Tutarlılık Kültürü	97	26,9278	7,07291
		Uyum Kültürü	97	27,7732	6,93047
		Misyon Kültürü	97	28,0412	7,22109
		N	95		
	6 - 15 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	59	1,0654E2	25,70209
		Katılım Kültürü	59	26,5593	7,03506
		Tutarlılık Kültürü	59	26,8475	6,76149
		Uyum Kültürü	59	26,7966	7,30087
		Misyon Kültürü	59	26,3390	6,75842
		N	59		
	16 Yıl ve Üstü	Örgüt Kültürü Düzeyi	70	1,2167E2	24,59452
		Katılım Kültürü	70	30,4286	6,88534
		Tutarlılık Kültürü	70	30,6143	6,35494
Uyum Kültürü		70	30,2000	6,20332	
Misyon Kültürü		70	30,4286	6,98564	
N		70			
Özel Kuruluş	0 - 1 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	19	1,3842E2	19,20739
		Katılım Kültürü	20	35,0000	5,70318
		Tutarlılık Kültürü	19	33,8421	5,20964
		Uyum Kültürü	20	35,4000	4,61576
		Misyon Kültürü	20	34,3000	5,47819
		N	19		
	2 - 5 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	29	1,4217E2	18,45084
		Katılım Kültürü	29	36,9310	6,23315
		Tutarlılık Kültürü	29	34,3448	5,61424
		Uyum Kültürü	29	36,2414	4,78581
		Misyon Kültürü	29	34,6552	6,14280
		N	29		
	6 - 15 Yıl	Örgüt Kültürü Düzeyi	11	1,3309E2	17,23052
		Katılım Kültürü	11	33,9091	5,92376
		Tutarlılık Kültürü	11	32,1818	6,24209
		Uyum Kültürü	11	34,0909	5,04885
		Misyon Kültürü	11	32,9091	5,30009
		N	11		
	16 Yıl ve Üstü	Örgüt Kültürü Düzeyi	5	1,6120E2	17,88016
		Katılım Kültürü	5	40,6000	4,72229
		Tutarlılık Kültürü	5	39,4000	5,89915
Uyum Kültürü		5	39,6000	5,31977	
Misyon Kültürü		5	41,6000	3,84708	
N		5			

Kamu ve özel kuruşlarda görev yapan personelin kıdem yıllarına göre örgüt kültürü düzeyleri incelendiğinde; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kıdem yıllarına göre örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek örgüt kültürü düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşlarında 0 -1 yıldır görev yapan personelin genel örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşlarında 0 -1 yıldır görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu ve özel spor kuruluşlarında 0 -1 yıldır görev yapan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşlarında 2 -5 yıldır görev yapan personelin genel örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşlarında 2 -5 yıldır görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında 2 -5 yıldır görev yapan personelin katılım kültürü ve tutarlılık kültürü orta iken uyum kültürü ve misyon kültürünün yüksek oluğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda ise katılım kültürü ve uyum kültürü çok yüksek iken tutarlılık kültürü ve misyon kültürünün yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşlarında 6 - 15 yıldır görev yapan personelin genel örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşlarında 6 -15 yıldır görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında 6 -15 yıldır görev yapan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin orta olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda 6 -15 yıldır görev yapan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özel spor kuruluşlarında 16 yıl ve üzeri görev yapan personelin genel örgüt kültürü düzeyi, kamu kuruluşlarında 16 yıl ve üzeri görev yapan personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kuruluşlarında 16 yıl ve üzeri görev yapan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özel kuruluşlarda 16 yıl ve üzeri görev yapan personelin; katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 43: Descriptive İstatistiği

Descriptive İstatistiği					
	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Kurum	331	1,1964	,39786	1,00	2,00

Tablo 44: Personelin Çalıştığı Kuruma Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Mann-Whitney U Testi

	Kurum	N	\bar{X} Rank	Rankların Toplamı
Örgüt Kültürü	Kamu Kuruluşu	263	144,93	38116,00
	Özel Kuruluş	64	242,38	15512,00
	Toplam	327		
Katılım Kültürü	Kamu kuruluşu	264	146,38	38644,00
	Özel Kuruluş	65	240,63	15641,00
	Toplam	329		
Tutarlılık Kültürü	Kamu Kuruluşu	265	148,79	39429,00
	Özel Kuruluş	64	232,12	14856,00
	Toplam	329		
Uyum Kültürü	Kamu Kuruluşu	266	145,79	38779,00
	Özel Kuruluş	65	248,72	16167,00
	Toplam	331		
Misyon Kültürü	Kamu Kuruluşu	266	149,01	39635,50
	Özel Kuruluş	65	235,55	15310,50
	Toplam	331		

Test İstatistiği ^a					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Mann-Whitney U	3,400E3	3664,000	4184,000	3268,000	4124,500
Wilcoxon W	3,812E4	38644,000	39429,000	38779,000	39635,500
Z	-7,396	-7,162	-6,297	-7,783	-6,544
p	,000	,000	,000	,000	,000
a. Grup Değişkeni: Kurum					

Personelin çalıştığı kuruma göre örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kuruma göre katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kuruma göre tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kuruma göre uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin çalıştığı kuruma göre misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 45: Personelin Cinsiyetine Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Mann-Whitney U Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Cinsiyeti	331	1,6405	,48059	1,00	2,00

	Bireyin Cinsiyeti	N	\bar{X} Rank	Rankların Toplamı
Örgüt Kültürü	Kadın	118	154,53	18234,00
	Erkek	209	169,35	35394,00
	Toplam	327		
Katılım Kültürü	Kadın	118	152,55	18000,50
	Erkek	211	171,96	36284,50
	Toplam	329		
Tutarlılık Kültürü	Kadın	119	156,43	18615,00
	Erkek	210	169,86	35670,00
	Toplam	329		
Uyum Kültürü	Kadın	119	160,10	19052,00
	Erkek	212	169,31	35894,00
	Toplam	331		
Misyon Kültürü	Kadın	119	158,22	18828,00
	Erkek	212	170,37	36118,00
	Toplam	331		

Test İstatistiği ^a					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Mann-Whitney U	1,121E4	10979,500	11475,000	11912,000	11688,000
Wilcoxon W	1,823E4	18000,500	18615,000	19052,000	18828,000
Z	-1,362	-1,777	-1,232	-,841	-1,110
P	,173	,076	,218	,400	,267
a. Grup Değişkeni: Bireyin Cinsiyeti					

Personelin cinsiyeti ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin cinsiyeti ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin cinsiyeti ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin cinsiyeti ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin cinsiyeti ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 46: Personelin Medeni Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Medeni Durumu	331	1,4230	,49478	1,00	2,00

	Bireyin Medeni Durumu	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	Evli	190	160,48
	Bekar	137	168,89
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	Evli	190	158,86
	Bekar	139	173,40
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	Evli	191	165,19
	Bekar	138	164,74
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	Evli	191	160,19
	Bekar	140	173,93
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	Evli	191	165,59
	Bekar	140	166,56
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	,630	1,880	,002	1,669	,008
df	1	1	1	1	1
P	,427	,170	,967	,196	,927
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Medeni Durumu					

Personelin medeni durumu ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin medeni durumu ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 47: Personelin Yaş Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Yaşı	331	2,6012	,97135	1,00	5,00

	Bireyin Yaşı	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	18 - 24 Yaş	30	232,35
	25 - 34 Yaş	139	146,89
	35 - 44 Yaş	99	160,43
	45 - 54 Yaş	46	180,41
	55 ve Üzeri Yaş	13	158,35
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	18 - 24 Yaş	31	236,63
	25 - 34 Yaş	140	147,23
	35 - 44 Yaş	99	161,76
	45 - 54 Yaş	46	177,32
	55 ve Üzeri Yaş	13	166,62
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	18 - 24 Yaş	30	220,48
	25 - 34 Yaş	141	148,32
	35 - 44 Yaş	99	160,90
	45 - 54 Yaş	46	187,17
	55 ve Üzeri Yaş	13	170,69
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	18 - 24 Yaş	31	234,45
	25 - 34 Yaş	142	152,69
	35 - 44 Yaş	99	157,87
	45 - 54 Yaş	46	183,20
	55 ve Üzeri Yaş	13	149,23
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	18 - 24 Yaş	31	227,98
	25 - 34 Yaş	142	146,92
	35 - 44 Yaş	99	166,32
	45 - 54 Yaş	46	183,71
	55 ve Üzeri Yaş	13	161,50
	Toplam	331	

Test İstatistiği^{a,b}

	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	21,813	23,392	17,311	21,255	20,306
df	4	4	4	4	4
P	,000	,000	,002	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Yaşı					

Personelin yaşı ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin yaşı ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin yaşı ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin yaşı ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin yaşı ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 48: Personelin Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Eğitim Durumu	331	3,5257	,97005	1,00	5,00

	Bireyin Eğitim Durumu	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	İlköğretim Mezunu	10	163,10
	Lise Mezunu	63	187,85
	Meslek Yüksekokulu	22	193,45
	Lisans Mezunu	211	155,33
	Lisansüstü Mezunu	21	149,10
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	İlköğretim Mezunu	10	169,80
	Lise Mezunu	63	184,00
	Meslek Yüksekokulu	22	187,95
	Lisans Mezunu	213	157,87
	Lisansüstü Mezunu	21	154,02
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	İlköğretim Mezunu	10	161,75
	Lise Mezunu	63	194,67
	Meslek Yüksekokulu	22	186,55
	Lisans Mezunu	213	156,50
	Lisansüstü Mezunu	21	141,14
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	İlköğretim Mezunu	10	159,10
	Lise Mezunu	63	187,48
	Meslek Yüksekokulu	22	197,80
	Lisans Mezunu	215	158,00
	Lisansüstü Mezunu	21	153,43
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	İlköğretim Mezunu	10	172,90
	Lise Mezunu	63	189,28
	Meslek Yüksekokulu	22	198,98
	Lisans Mezunu	215	156,70
	Lisansüstü Mezunu	21	153,60
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	8,442	5,307	10,314	7,537	8,799
df	4	4	4	4	4
P	,077	,257	,035	,110	,066
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Eğitim Durumu					

Personelin eğitim durumu ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin eğitim durumu ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin eğitim durumu ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$).

Personelin eğitim durumu ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin eğitim durumu ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 49: Personelin Spor Eğitimi Aldınız mı? Sorusuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Spor Eğitimi Aldınız mı?	331	1,4924	,50070	1,00	2,00

	Spor Eğitimi Aldınız mı?	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	Evet	165	160,38
	Hayır	162	167,69
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	Evet	167	162,50
	Hayır	162	167,57
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	Evet	166	158,72
	Hayır	163	171,39
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	Evet	168	163,52
	Hayır	163	168,55
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	Evet	168	161,93
	Hayır	163	170,19
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	,488	,234	1,462	,229	,618
df	1	1	1	1	1
P	,485	,629	,227	,632	,432
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Spor Eğitimi Aldınız mı? (Spor Lisesi veya Spor Bilimleri mezunu musunuz?)					

Personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin "Spor eğitimi aldınız mı?" yargısına verdikleri cevaplar ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 50: Personelin Unvanına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Unvanı	331	7,8671	2,22530	1,00	11,00

	Bireyin Unvanı	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	İl Müdürü	1	156,00
	İlçe Müdürü	8	112,62
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	121,67
	Şube Müdürü	7	74,14
	Şef	11	78,36
	Spor Uzmanı	56	60,58
	Antrenör	83	98,43
	Toplam	169	
Katılım Kültürü	İl Müdürü	1	150,50
	İlçe Müdürü	8	115,06
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	118,00
	Şube Müdürü	7	75,36
	Şef	11	87,86
	Spor Uzmanı	57	59,69
	Antrenör	84	99,82
	Toplam	171	

Tablo 50. (devam)

Tutarlılık Kültürü	İl Müdürü	1	150,50		
	İlçe Müdürü	8	116,19		
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	124,17		
	Şube Müdürü	7	74,57		
	Şef	11	84,14		
	Spor Uzmanı	56	60,69		
	Antrenör	83	97,19		
	Toplam	169			
Uyum Kültürü	İl Müdürü	1	124,00		
	İlçe Müdürü	8	112,56		
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	113,50		
	Şube Müdürü	7	79,21		
	Şef	11	69,36		
	Spor Uzmanı	57	62,89		
	Antrenör	84	100,46		
	Toplam	171			
Miyon Kültürü	İl Müdürü	1	166,00		
	İlçe Müdürü	8	114,38		
	Gençlik Merkezi Müdürü	3	127,83		
	Şube Müdürü	7	71,64		
	Şef	11	73,05		
	Spor Uzmanı	57	63,46		
	Antrenör	84	99,04		
	Toplam	171			
Test İstatistiği^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Miyon Kültürü
Chi-Square	27,093	28,729	26,311	24,827	26,413
df	6	6	6	6	6
P	,000	,000	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Unvanı					

Personelin unvanı ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin unvanı ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin unvanı ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin unvanı ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin unvanı ile miyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 51: Personelin Aylık Gelir Durumuna Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Aylık Geliri	331	1,6647	,68706	1,00	3,00

	Bireyin Aylık Geliri	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	1300 - 2500 TL	150	184,32
	2501 - 3500 TL	136	136,65
	3501 TL ve üstü	41	180,37
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	1300 - 2500 TL	151	183,36
	2501 - 3500 TL	137	139,94
	3501 TL ve üstü	41	181,12
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	1300 - 2500 TL	151	181,02
	2501 - 3500 TL	137	140,79
	3501 TL ve üstü	41	186,90
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	1300 - 2500 TL	152	190,07
	2501 - 3500 TL	138	138,21
	3501 TL ve üstü	41	170,30
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	1300 - 2500 TL	152	187,19
	2501 - 3500 TL	138	137,67
	3501 TL ve üstü	41	182,78
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	19,541	16,341	15,365	21,383	20,862
df	2	2	2	2	2
P	,000	,000	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Aylık Geliri					

Personelin aylık gelir durumu ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumu ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumu ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumu ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin aylık gelir durumu ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 52: Personelin Kıdem Yılına Göre Örgüt Kültürü; Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon Kültürü Düzeylerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	N	\bar{X}	σ	Minimum	Maximum
Örgüt Kültürü	327	1,1851E2	27,63554	50,00	180,00
Katılım Kültürü	329	29,7112	8,01477	9,00	45,00
Tutarlılık Kültürü	329	29,3374	7,19238	11,00	51,00
Uyum Kültürü	331	29,8550	7,13061	9,00	45,00
Misyon Kültürü	331	29,6284	7,40460	11,00	45,00
Bireyin Kıdem Yılı	331	2,4834	1,03376	1,00	4,00

	Bireyin Kıdem Yılı	N	\bar{X} Rank
Örgüt Kültürü	0 - 1 Yıl	58	180,87
	2 - 5 Yıl	124	159,17
	6 - 15 Yıl	70	138,31
	16 Yıl ve üstü	75	182,92
	Toplam	327	
Katılım Kültürü	0 - 1 Yıl	60	185,78
	2 - 5 Yıl	124	158,74
	6 - 15 Yıl	70	141,09
	16 Yıl ve üstü	75	181,03
	Toplam	329	
Tutarlılık Kültürü	0 - 1 Yıl	58	179,71
	2 - 5 Yıl	126	155,19
	6 - 15 Yıl	70	143,31
	16 Yıl ve üstü	75	190,35
	Toplam	329	
Uyum Kültürü	0 - 1 Yıl	60	183,04
	2 - 5 Yıl	126	163,29
	6 - 15 Yıl	70	142,28
	16 Yıl ve üstü	75	179,05
	Toplam	331	
Misyon Kültürü	0 - 1 Yıl	60	175,46
	2 - 5 Yıl	126	165,44
	6 - 15 Yıl	70	135,98
	16 Yıl ve üstü	75	187,39
	Toplam	331	

Test İstatistiği ^{a,b}					
	Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü
Chi-Square	10,344	9,970	11,715	7,717	11,256
df	3	3	3	3	3
P	,016	,019	,008	,052	,010
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grup Değişkeni: Bireyin Kıdem Yılı					

Personelin kıdem yılı ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin kıdem yılı ile katılım kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin kıdem yılı ile tutarlılık kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Personelin kıdem yılı ile uyum kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Personelin kıdem yılı ile misyon kültürü düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$).

Tablo 53: İş Tatmininin Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

Tanımlayıcı İstatistik			
	\bar{X}	σ	N
İş Tatmini Düzeyi	72,8882	16,88812	331
Örgüt Kültürü Düzeyi	118,51	27,63554	327

Correlations			
		İş Tatmini Düzeyi	Örgüt Kültürü Düzeyi
İş Tatmini Düzeyi	Pearson Correlation	1	,744**
	P		,000
	N	331	327
Örgüt Kültürü Düzeyi	Pearson Correlation	,744**	1
	p	,000	
	N	327	327

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

İş tatmin düzeyi ile örgüt kültürü düzeyi arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0.01$).

Tablo 54: İş Tatmininin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regrasyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Artık R ²	Tahmini Standart Hata
1	,744 ^a	,554	,552	18,48736
a. İş Tatmini Düzeyi				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	137894,459	1	137894,459	403,457	,000 ^a
	Residual	111079,253	325	341,782		
	Toplam	248973,713	326			
a. Predictors: (Constant), İş Tatmini Düzeyi						
b. Dependent Variable: Örgüt Kültürü Düzeyi						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,166	4,516		6,680	,000
	İş Tatmini Düzeyi	1,211	,060	,744	20,086	,000
a. Dependent Variable: Örgüt Kültürü Düzeyi						

Kamu ve özel spor kuruluşlarının örgüt kültürlerinin oluşumunda iş tatminin ($R^2 = ,552$) etkisi yarı yarıyadır. Elde edilen bu sonuç kurumların personelinin iş tatminini yükseltecek önlemler almasının örgüt kültürünün oluşumunda olumlu katkı sağlayacağını göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Kamu ve Özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir. Çalışmamıza katılan örnek personelin %80.4'ü kamu ve %19.6'sı ise özel spor kuruluşunda çalışmaktadır. Personelin %36'sı kadın, %64'ü erkektir. Personelin %57.7'si evli, %42.3'ü ise bekaardır. Örnek personelin %9.4'ü 18 - 24 yaş, 42.9'u 25 - 34 yaş, %29.9'u 35 - 44 yaş, %13.9'u 45 - 54 yaş ve %3.9'u ise 55 ve üzeri yaş grubundadır. Örnek personelin %50.8'inin spor eğitimi almış, %49.2'si spor eğitimi almamıştır. Çalışmaya katılan personelin %0.3'ü il müdürü, %2.4'u ilçe müdürü, %0.9'u gençlik merkezi müdürü, %2.1'i şube müdürü, %3.3 şef, %17.2'si sportif eğitim uzmanı, %25.4'ü antrenör, %6.9'u yardımcı personel, %15.4'ü memur, %7.3'ü lider ve %18.7'si ise diğer birimlerde görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan örnek personelin %45.9'unun 1300 - 2500 TL, %41.7'sinin 2501 - 3500 TL ve %12.4'ünün 3501 TL ve üzeri aylık gelirleri vardır. Personelin %18.1'i 0 - 1 yıl, %21.1'inin 6 - 15 yıl ve %22.7'sinin 16 yıl ve üzeri yıldır kurumda görev yapmaktadır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin hem iş tatminleri hem de iş tatmininin alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat hem kamu hem de özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin tatmin düzeyleri yüksektir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin cinsiyetlerine göre iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre hem iş tatminleri hem de iş tatmini alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel kuruluşlarda görev yapan kadın ve erkek personelin iç tatmin boyutunun çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaş gruplarına göre iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel kuruluşlarda görev yapan personelin, kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre yüksek iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeylerine görülmektedir. Özel kuruluşlarda görev yapan (tüm yaş grupları) personelinin iç boyutunun; 35 - 44 yaş ve 45 - 54 yaş grubundaki personelin dış tatmin boyutunun çok yüksek olduğu

görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin eğitim durumlarına göre iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre daha yüksek iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeyleri olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin genel eğitim durumuna baktığımızda ilkokul mezunu personelin iş tatmini ve alt boyutlarının diğer mezuniyet durumlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel kuruluşlarda görev yapan meslek yüksekokulu mezunu ve lisans mezunu personelin iç tatmin boyutunun çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan spor eğitimi alan ve spor eğitimi almayan personelin iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşlarda görev yapan spor eğitimi alan ve spor eğitimi almayan personelin iç boyut tatmin düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin unvan durumlarına göre iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşların kamu kuruluşlarına göre iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşlarında görev yapan; il müdürünün iç ve dış tatmin boyutu çok yüksek iken ilçe müdürünün iç tatmin boyutunun çok yüksek, dış tatmin boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. Özel kuruluşlarda ise; şube müdürleri, şefler ve liderlerin iç tatmini ve dış tatmin boyutunun çok yüksek olduğu; sportif eğitim uzmanları ve antrenörlerin ise iç tatmin boyutunun çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin aylık gelir durumlarına göre iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre daha yüksek iş tatmininin ve alt boyutlarının olduğu görülmektedir. Özel kuruluşlarda görev yapan personelin iç tatmini boyutunun çok yüksek ve 3501 TL ve üzeri aylık geliri olan personelin dış tatmini boyutunun çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin kıdem yıllarının iş tatmini ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşlarda görev yapan personelin iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları olan iç ve dış tatmin düzeylerinin kamu

kuruluşlarında görev yapan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel kuruluşlarda 0 - 1 yıl ve 2 - 5 yıldır görev yapan personelin iç tatmininin; 16 yıl ve üzeri görev yapan personelin iç ve dış tatmin boyutunun çok yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin iş tatmini arasında anlamlı farklılık belirlendiğinden H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iş tatmini farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Özel spor kuruluşu personelinin iş tatminleri daha yüksektir. Çalışmamızla benzer sonuç alınan (Korkut, 2010) hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada da özel sağlık kurumlarında görev yapan hemşirelerin iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır. (Karakışla, 2012) Kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumunu ve örgüt kültürü algıları üzerine yapmış olduğu çalışmada da özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin iş doyumunu daha yüksek çıkmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşunda görev yapan personelin iç boyut tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık belirlendiğinden H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin iç boyut tatmin düzeyi farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Özel spor kuruluşunda görev yapan personelin iç boyut tatmin düzeyleri daha yüksektir. Korkut (2010) ve Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da çalışmamızla benzer sonuç taşımaktadır. Özel kuruluşta görev yapan hemşirelerin iç boyut tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşunda görev yapan personelin dış boyut tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık belirlendiğinden H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin dış boyut tatmin düzeyi farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Özel spor kuruluşu personelinin dış boyut tatmin düzeyleri daha yüksektir. Korkut (2010) ve Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmalar da çalışmamızla benzer sonucu taşımaktadır. Özel kuruluşlarda görev yapan hemşirelerin dış boyut tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşunda görev yapan personelin cinsiyeti ile iş tatmini düzeyi ve iş tatmini alt boyutları arasında önemli derecede anlamlı farklılık bulunmuştur. Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan erkek personelin iş tatmini düzeyi ve iş tatmini alt boyutları kadın personele göre yüksek çıkmıştır. (Keklik ve Coşkun, 2013) Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi üzerine

yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. (Karataş ve Güleş, 2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu çalışmada iş tatmini düzeyi ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. (Değerli, 2010) Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında yapmış olduğu çalışmada cinsiyete göre iş tatmini düzeyi ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin medeni durumu ile iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Korkut (2010)'un çalışmasında, Keklik ve Coşkun (2013)'un çalışmasında da benzer sonuç alınmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaş grupları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Korkut (2010)'un çalışmasında, Keklik ve Coşkun (2013)'un yapmış olduğu çalışmada yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. (Yelboğa, 2007) Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektörü üzerine yapmış olduğu çalışmada yaş gruplarıyla iş tatmini düzeyi arasında farklılık bulunmuştur.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaş grupları ile iç tatmini boyutu arasında farklılık yoktur. Korkut (2010)'un çalışmasında, Yelboğa (2007)'nin çalışmasında, Keklik ve Coşkun (2013)'un çalışmasında da yaş grupları ile iç tatmin düzeyi arasında farklılık bulunmamıştır. Karakışla (2012)'nin çalışmasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaş grupları ile dış tatmini boyutu arasında farklılık vardır. Korkut (2010)'un çalışmasında, Yelboğa (2007)'nin çalışmasında, Keklik ve Coşkun (2013)'un çalışmasında, Karakışla (2012)'nin çalışmasında yaş gruplarına göre dış tatmin boyutu arasında farklılık bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin eğitim durumuyla iş tatmini düzeyi ve alt boyut tatmin düzeyleri arasında farklılık yoktur. Korkut (2010)'un çalışmasında da farklılık bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin unvan durumları ile

iş tatmini düzeyi ve alt boyut tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır. Korkut (2010)'un çalışmasında, Keklik ve Coşkun (2013)'un çalışmasında iş tatmin düzeyi ve alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır. Karataş ve Güreş (2010)'in çalışmasında, Karakışla (2012)'nin çalışmasında ve Değerli (2010)'nin çalışmasında iş tatmin düzeyi ve alt boyut tatmin düzeyleri arasında çalışmamıza benzer farklılık bulunmuştur.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin aylık gelir durumları ile iş tatmini düzeyi ve alt boyut iş tatmin düzeyi arasında farklılık bulunmuştur. Karakışla (2012)'nin çalışmasında iş tatmin düzeyi ve dış tatmin boyutu arasında farklılık bulunmuştur; dış tatmin boyutu arasında farklılık bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin kıdem yılları ile iş tatmini düzeyi ve dış boyut tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmuştur fakat iç boyut tatmin düzeyi arasında farklılık bulunmamıştır. Keklik ve Coşkun (2013)'nun çalışmasında ve Korkut (2010)'un çalışmasında iş tatmin düzeyi ve alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır. Karataş ve Güleş (2010)'in çalışmasında ve Karakışla (2012)'nin çalışmasında iş tatmin düzeyi ve alt boyut tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmuştur. 0 - 1 yıldır görev yapanların ve 16 yıl ve üzerinde görev yapanların tatmin düzeyinin diğer yıl aralıklarında görev yapan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin örgüt kültürü düzeyleri ve alt boyutları katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürüne bakıldığında ise; özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin hem örgüt kültürleri hem de örgüt kültürü alt boyutlarından katılım kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat hem kamu hem de özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin örgüt kültürü düzeyleri yüksektir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşunda görev yapan kadın ve erkek personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşunda görev yapan erkek personelin kadınlara göre örgüt kültürü ve alt boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Özel kuruluşlarda görev yapan erkek personelin örgüt kültürü düzeyi ve katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürünün kadınlardan daha yüksek olduğu, kadınların misyon kültürünün erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin medeni durumuna göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel kuruluşlarda görev yapan personelin medeni durumu kamu kuruluşlarında görev yapan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hem kamu hem de özel spor kuruluşlarında görev yapan evli personelin örgüt kültürü düzeyi ve alt boyutları bekar personele göre daha yüksek görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaşlarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluş tüm yaş gruplarındaki personelin kamu kuruluşlarındaki personele göre daha yüksek örgüt kültürü ve alt boyutları olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında; kamu kuruluşunda görev yapan ilkökul mezunu personelin örgüt kültürü ve alt boyutları özel kuruluşlarda görev yapan ilkökul mezunu personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak özel kuruluşlarda görev yapan personelin eğitim durumları örgüt kültürü ve alt boyutlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan spor eğitimi alan ve spor eğitimi almayan personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında; kamu ve özel spor kuruluşlarında spor eğitimi almayan personelin örgüt kültürü ve alt boyutları spor eğitimi alanlara göre yüksek çıktığı görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin unvan durumlarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşlarda görev yapan personelin kamu kuruluşunda görev yapan personele göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. Kamu kuruluşunda görev yapan üst yöneticilerin (İl Müdürü, İlçe Müdürü, Gençlik Merkezi Müdürü) ve özel kuruluşlarda görev yapan üst yöneticilerin (şef) örgüt kültürü ve alt boyutları diğer konumda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin aylık gelir durumlarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında; özel kuruluşta görev

yapanların, kamu kuruluşunda görev yapanlara göre daha yüksek örgüt kültürü ve alt boyutlarının olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin kıdem yıllarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına bakıldığında ise; özel kuruluşlarda görev yapanların kamu kuruluşunda görev yapanlara göre örgüt kültürü ve alt boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Hem kamu kuruluşlarında hem de özel kuruluşlarda 16 yıl ve üzeri görev yapan personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin örgüt kültürü seviyelerinde farklılık belirlendiğinden H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin örgüt kültürü seviyeleri farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç çıkmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşu personelinin katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü, misyon kültürü seviyelerinde farklılık belirlendiğinden;

H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin katılım kültürü seviyeleri farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç çıkmıştır.

H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin tutarlılık kültürü seviyeleri farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç çıkmıştır.

H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin uyum kültürü seviyeleri farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç çıkmıştır.

H₁: "Kamu ve özel spor kuruluşları personelinin misyon kültürü seviyeleri farklıdır." hipotezi kabul edilmiştir. Karakışla (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç çıkmıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin cinsiyeti ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır. (Keskin, 2014) Killman ve Quinn ve Cameron modeline göre örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada da anlamlı farklılık bulunmamıştır. (Öztürk ve Cengiz, 2015) Örgüt kültürü algısında demografik özelliklerin rolü: meta tiyatro ve oratoryo metaforu üzerine yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuç bulunmuştur. (Gürsel,

2016) Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada cinsiyet durumlarına göre farklılık bulunmuştur (kadınların erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır).

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin medeni durumları ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bekar olan personelin örgüt kültürü ve alt boyutları evli olan personele göre yüksek bulunmuştur. Karakışla (2012) çalışmasında medeni durum ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (bekar olan hemşirelerin örgüt kültürü ve alt boyutları daha yüksek çıkmıştır). Korkut (2010)'un çalışmasında ve Oran (2016) yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini incelediği çalışması da çalışmamızla benzer sonuç taşımaktadır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin yaş durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Keskin (2014)'nin çalışmasında da benzer sonuç görülmektedir. Gürsel (2016)'in çalışmasında ve Oran (2016)'in çalışmasında yaş durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin eğitim durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutlarında; katılım kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü arasında anlamlı farklılık bulunmamışken tutarlılık düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Keskin (2014)'nin çalışmasında, Gürsel (2016)'in çalışmasında, Oran (2016)'nin çalışmasında eğitim durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Oran (2016)'nin çalışmasında eğitim düzeyine göre personelin örgüt kültürü benimseme düzeyleri farklılık göstermektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin unvan durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Gürsel (2016)'in çalışmasında ortaokul yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvan değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin aylık gelir durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Keskin (2014)'in çalışmasında çalışmamızla benzer sonuç göstermektedir.

Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin kıdem yılları ile

örgüt kültürü ve alt boyutlarında; katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve misyon kültürü arasında anlamlı farklılık bulunmuşken; uyum kültürü düzeyi arasında farklılık bulunmamıştır. Keskin (2014)'in çalışmasında örgüt kültürü ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Korkut (2010)'un çalışmasında ve Gürsel (2016)'in çalışmasında örgüt kültürü ve alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır.

Çalışmamızla iş tatmini düzeyi ile örgüt kültürü düzeyi arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Buda "İş tatmini ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Hipotezimize yönelik benzer sonuçlar; (Demir, 2005) örgüt kültürü, iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmasında, (Özkan, 2016) Taşeron personel ile kadrolu personelin örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri açısından incelediği çalışmada, (Konuk, 2006) İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemini incelediği çalışmasında ve Keskin (2014)'in çalışmasında da iş tatmini ile örgüt kültürü arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüt kültürü düzeyinin artması veya iş tatmin düzeyinin artması birbirini olumlu yönde etkileyecektir.

ÖNERİLER

Kamu spor kuruluşlarında kadın personel erkek personele göre daha az memnuniyet duyarak iş yapmaktadır. Özellikle 25 - 34, 35 - 44 yaş grubu, lisans mezunu, spor eğitimi almış, düşük unvanlardaki ve 2 - 5 yıl, 6 - 15 yıl arasındakilerin memnuniyetlerini arttırabilmek için; zamanı iyi kullanma, kurumdaki diğer personelle iyi ilişkiler kurabilme yeteneğini gerek hizmet içi eğitim gerekse danışmanlık hizmeti alarak programlar düzenlenmelidir. Bu sayede kadın personelin yaptığı işle beklentilerin ve isteklerin uyumlaştırılması kurum tarafından sağlanabilecektir. Çünkü bir kurumun organizasyon şartlarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır.

Yukarıdaki tedbirlerin alınması ile iş tatminsizliği engellenir, disiplin sorunları ve diğer organizasyon sorunlarının önüne geçilmiş olur. Aynı zamanda kültürün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde kadın personel daha etkin rol almış olur.

Kamu spor kuruluşlarında kadın personel erkek personele göre daha az örgüt kültürünü benimseyerek çalışmaktadır. Kamu kuruluşunda işe yeni başlayan 18 - 24 yaş grubundaki personelin tutarlılık kültürü düşük olduğu için; örgüt kültürünü daha iyi kavrayıp örgütün amaçlarını ve amaçlara nasıl ulaşacağı, koordinasyon ve bütünlük sağlayabilmesi için oryantasyon eğitimi verilmelidir. Kamu kuruluşundaki 25 - 34 yaş grubundaki personelin katılım kültürüyle ilgili; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme gibi problemler yaşanmaktadır. Problemlerin çözümü için etkili iletişim, kendini tanıma gibi kişisel gelişim semineri ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlenmelidir. Kamu ve özel spor kuruluşlarında ilköğretim mezunu, lisans mezunu, sportif eğitim uzmanlarına, 2 - 5 yıl ve 6 - 5 yıldır görev yapan personel için; örgütteki içsel bütünleşmenin sağlanması, örgütün dış çevreye verdiği önemi, var olma nedenlerinin farkındalığı sağlanmalıdır. Bunun için personelin birbiriyle, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki yaşamlarına saygı duymaları gerekmektedir. Sosyal etkinlikler düzenlenerek iletişim bağları kuvvetlendirilmeli, kurumun istek ve taleplerinin farkındalığı sağlanarak hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

İş tatmini düzeyinin yüksek olması örgüt kültürünü olumlu etkilediği için her ikisi de bir bütün olarak görülmeli ve personelin iş tatmini ve örgüt kültürü algıları hizmet içi eğitimler, iletişim seminerleri ve eğitimleriyle desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Acuner, A. ve Akın, Ş. (2010). "Örgütsel Davranış", *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Akın Acuner ve Şebnem Akın (Ed.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Açıklım, C. (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 31: 237-24.
- Aktan, C. (1999). 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği, İstanbul TUGİAD Yayını. <<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>> Erişim Tarihi: 15.03.2017.
- Aktan, C. C., Tutar, H., Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve diğerleri (2006). *Kurumsal Kültür-Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*. Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları. Yayın No: 195.
- Aktay, D. D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 44: 449-472.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* 467: 31-51.
- Aydınlı, M.T. (2008). *Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bacak, Y. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 29-44.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barnand, C. (1994). The Functions Of Executive. *Cambridge: Harward University Press* 122-125.
- Basım, H. N. ve Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E. (1987). Davranış Bilimleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Dergisi*.

- Bhuiyan, S.H. ve Menguc. B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Bozkurt, G.(1972). *İnsan ve Kültür*. Ankara: Ayyıldz Matbaası Yayınevi.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In And Around Organizations*. London: Sage Publications.
- Bull, I. H. F. (2005). *The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Amongst High School Teachers In Disadvantaged Areas In The Western Cape* (Doktora Tezi), Western Cape Üniversitesi, Cope Town.
- Bulut, M.E. (2008). *Trabzon İlindeki Çay İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Büyükkışlalı, B. (2015). *Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Ağ (Şebeke) Tipi Organizasyonlarda İncelenmesi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- CorneliBen T. (2009). The Interaction Of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data. *J Happiness Study*, 10: 367-384.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory and Design* (4. Baskı) Paul: West Publishing Company.
- Dandridge, Thomas C. (1983). Symbols'Function and Use. Louis R. Pondy, P. Frost ve G. Morgan (Ed.). *Organizational Symbolism, London: Press Inc.* 69-79.
- Değerli, A. (2010). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denison. D. R. ve Mishra, A. K. (1995) Toward A Theory Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science* 6(2): 204-223
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi/Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Dinçer, A. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit M. (2001). Öğretim Elemanları İş Tatmini: Ankara' da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2).
- Eroğluer, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Komuya İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fey, C. ve Denison D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia. *Organization Science*, 14 (6): 686-706.
- Gordon J.R. (1991). *A Diagnostic Approach To Organization Behavior* (3.Baskı). London: Allyn and Bacon Inc.
- Gökalp, Z. (1923). *Türkçülüğün Esasları*, İstanbul: Bilgeoğuz Yayınları.

- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Grace, M. John, S. ve Roberts, D. (1998). Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (6), 212-220.
- Gümüş, E.A. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Handy, C.B. (1981). *Understanding Organization* (2. Baskı). Aylesbury: Hazell Watson Ltd.
- Harris, P. R. ve Robert T.M. (1996). *Managing Cultural Differences* (4. Baskı). Gulf Publications, Houston.

- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi* 52: 41-60.
- Hellriegel, D. ve Jackson, E. S. (1999). Management (8. Baskı). Cincinnati, Ohio:South-Western College Publication.
- Horfstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: Aqualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35:286-316.
- Hoş, C., Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi* 20 (4): 1- 24.
- Ivancewich, J.M. ve Mattason, M.T. (1996). Organizational Stres And Management, Irwin Publication 648-650.
- İpek, C. (1999). *Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci ilişkisi.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1), 119-135.
- Kanbay A. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karakışla, Y. (2012). *Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Alguları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, S., Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Dergisi* 3/2, 74-89

- Kaya H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155, 119-143.
- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keklik, B. ve Coşkun, U.N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(2).
- Keleş H.N. (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Kelez A. (2008). *Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kendiriligil S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kesken, J. (2011). Örgütsel İşlev Bozukluklarında Psikodinamik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz. *Yaşar Üniversitesi Online Dergisi*, 6(21): 3511.

- Keskin, B. (2014). *Kilmann ve Quinn-Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kolukısa L. (2005). Kurum Kültürünün Dört Boyutu. *Kaynak Dergisi*, Sayı:18.
- Kono, T. (1992). Corporate Culture and Long -range Planning. Toyohiro Kono (Ed.). Strategic Management In Japanese Companies. Oxford: Pergaman Press. 55-65.
- Konuk M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Korkut, F. (2010). *Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), s.219-242
- Leblebici, D.N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 107.

- Locke, E.A. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. M.Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50 (4):370-396.
- Meek, L.V. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9/4: 453-473.
- Michael D. ve Stan K. (1998). *The Human Side of Organizations* (7. Baskı). Newyork-USA: Addison-Wesley Publisher, s. 281.
- Nilay, K. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Obloj C., Alan L.W. (1993). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organization, *Organizational Dynamics*, 2, 268.
- Oran, A. (2016). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Otar, H. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her şey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6 (1) s. 251-281.

- Özbudun S., Altuntek S. ve Balkı, Ş. (2007). *Antropoloji Kuramlar ve Kuramcılar*. İstanbul: Dipnot Yayınları.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini, İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. (Yayımlanmış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 93-111.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmustaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8, 2,41-60.
- Öztürk, U. C. ve Demir, C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Meta Tiyatro ve Oratoryo Metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(21).
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7, (14), 440.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C.C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi* Sayı.4.
- Peters, T., Waterman, R.H. (1982). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı - Mükemmeli Arayış*, S. Sargut (Çev.). İstanbul: Altın Kitapları.

- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly, 24: 571-581.
- Probst, M., Brubiles, T.L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross sectional and longitudinal explorations. Journal of Occupation and Healty Psychology, 6, 134-159.
- Quin R. S. ve Cameron Kim S. (1992). Report on diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: Adison - Wesley.
- Ralph A. L. (1970). Life In Society Der. Thomas E. Lasswell, John H. Burma, Sidney H. Aronson, Scot, Foresman and Comp. s.86.
- Reitz, H.J. (1987). *Behavior in Organizations*.U.S.A: Irwin Inc., 551.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesintisinde "İnsan". *Bilgi Dünyası Dergisi*, 3 (2), 5-7.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, ss. 15-33.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis AŞ'de Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Schein, E. H. (1984). *Coming to A New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. 25/2:3-16.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, N. (2000). *Managing Organizational Behavior* (7.Baskı). New York:John Wiley and Sons Inc.
- Selfiye, Ö. (2016). *Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği*.(Yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı, Trabzon.
- Sempene, M.E., Rieger H.S., Roodt G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. SA Journal of Industrial Psychology, 28 (2); 23-30.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Soyer, F., Can, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* (3), 23-36.
- Stanley, M.D. (1971). *Comparative Management*, Englewood Cliffs. N. J., Prentice-Hall Book Comp. s.10.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. (Yüksek lisans tezi) Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Antalya.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Terrence, D. ve Kennedey ,A. (1981). *Corporate Cultures*. Addison - Wesley Publishing Company Inc. USA.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Timuroğlu, M. K. (2005). *İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, (1), 95-103.
- Trice, Harrison M. ve Beyer, J. M. (1984). "Studying Organization Cultures Through Rites and Ceremonials" *Academy of Management Review*, 9/4: 653-669.
- Tuna, Y. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tutar, H. ve Yılmaz M.K. (2003). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M.S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Gazi Kitabevi.

Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.

Vural, Z.B.A. (1998). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wanous, P. J. ve Lawler, E. E. (1972). "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* s.109, (Akt: Çalışkan Z. (2005). "İş Tatmini: Malatya da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama" *DAUM Dergisi*, Sayı.1, Cilt.4, Ekim, s.10).

Wilkins, A. L. (1983). *Organizational Stories As Symbols Which Control The Organization*. Louis R. Pondy ve diğerleri (Ed.). *Organizational Symbolizm*. London: Jai Press Inc. 811-92.

Yahyagil, M.Y. (2004). *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi/İşletme İktisadi Enstitüsü, *Yönetim Dergisi* 47: 53-76.

Yelboğa, A. (2007). *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doymu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*. *Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2): 1-18.

Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, S. (2004). *Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yıldız, S.M. (2015). *Lider- Üye Etkileşimi, İş Yerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayınevi.

Yücel, İ. (2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi. Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* 33: 3-6.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
VE YAYIN ETİĞİ KURULU DEĞERLENDİRME FORMU

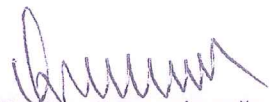
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU	
Protokol No: 7	Karar No:7
Araştırmanın Yürütücüsü	MSKÜ Spor Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi Ümmügülsüm ÇAKMAK
Araştırmanın Başlığı:	Kamu ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih:	02.11.2016
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih:	03.01.2017
Karar Tarihi:	04.01.2017

SONUÇ

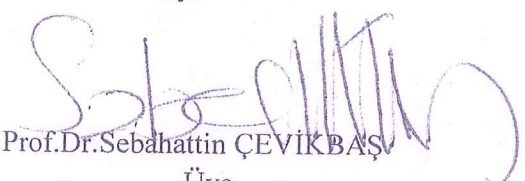
1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul. Araştırmanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir.
3.	<input type="checkbox"/> Red.


Prof.Dr.Bayram COŞKUN
Başkan


Prof.Dr.Nevide DELLAL
Üye


Prof.Dr.Famil ŞAMILOĞLU
Üye


Prof.Dr.Mehmet Naci ÖNAL
Üye


Prof.Dr.Sebahattin ÇEVİKBAŞ
Üye



T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Sayı : 12551085 - **508**
Konu : Anket Çalışması.

08 Şubat 2017


GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK "Kamu ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi" hakkında İl Müdürlüğümüz bünyesinde anket çalışması yapmak istemektedir.

Makaminizca uygun görüldüğü takdirde; Yüksek Lisans öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK sözü geçen anket çalışmasını İl Müdürlüğümüz de uygulayabilmesi hususunu, Olur'larınıza arz ederim.


Emine TOKDEMİR
Şube Müdürü

OLUR
08/02/2017


Serkan ÖÇALMAZ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü

08/02/2017 Sözleşmeli Geçici Personel : Muzaffer ALMAZ 

Emirbeyazıt Mah. Zübeyde Hanım Cad. No:3 48000 MUĞLA
Telefon No : (0 252) 214 12 38-214 17 94 Faks No : (0 252) 214 60 13
e-Posta : mugla@gsb.gov.tr İnternet Adresi : www.mugla.gsb.gov.tr

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

21 Şubat 2017
.../02/2017

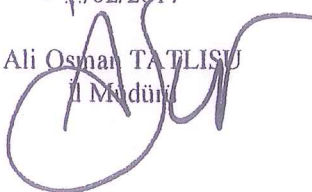
Sayı : 90037926-929/ 3492
Konu : Anket Çalışması

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
İZMİR

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK “ Kamu ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi” konulu anket çalışmasını, İl Müdürlüğümüz bünyesinde uygulamak istemektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; Yüksek Lisans Öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK'ın bahsi geçen anket çalışmasını İl Müdürlüğümüzde uygulayabilmesi hususunu; Olurlarınıza arz ederim.


Ali SALBAŞ
Şube Müdürü

OLUR
.../02/2017
Ali Osman TATLISU
İl Müdürü




T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü



Sayı : 56992102 / 1168
Konu : Anket Çalışması

24.02.2017

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK, "Kamu ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi" hakkında İl Müdürlüğümüz bünyesinde anket çalışması yapmak istemektedir.

Makamınızca uygun görüldüğü takdirde; Yüksek Lisans öğrencisi Ümmügülüm ÇAKMAK'ın yukarıda bahsi geçen anket çalışmasını İl ve İlçe Müdürlüklerimizde uygulayabilmesi hususunu;

Olurlarınızı arz ederim.


Muhsin ÇEVİR
Şube Müdürü V.

OLUR.
24 / 02 / 2017



Bekir ÇEKER
İl Müdürü

Sayın katılımcı, bu araştırma MSK Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından yapılmaktadır. Hazırlanan anket 56 sorudan oluşmakta ve ortalama 5 dk sürmektedir. Çalışmanın sonuçları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve size ait veriler 3. şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Lütfen derecelendirme ölçeğinde düşüncenizi ifade eden seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Teşekkürler.

Danışman : Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

Yüksek Lisans Öğrencisi: Ümmügülsüm ÇAKMAK

KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
- Medeni Durum** : Evli Bekar
- Yaşınız** : 18 - 24 25 - 34
35 - 44 45 - 54 55 ve üzeri
- Eğitim Durumunuz:** İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu
Lisans Lisansüstü Mezunu
- Spor Eğitimi Aldınız mı? (Spor Lisesi veya Spor Bilimleri mezunu musunuz?)**
Evet Hayır
- Unvanınız** : İl Müdürü İlçe Müdürü Gençlik Merkezi Müdürü
Şube Müdürü Şef Spor Uzmanı
Antrenör Yardımcı Personel
Memur Lider Diğer
- Aylık Geliriniz** : 1300 -2500 TL 2501 - 3500 TL 3500 TL ve üstü
- Kıdem Yılıınız** : 0-1 yıl 2-5Yıl 6-15 yıl 16 yıl ve üstü

MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ					
1	2	3	4	5	
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	KARARSIZIM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
Şimdiki işimden...					
1.Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
2.Tek başıma çalışma olanağının olması açısından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
5. Amirim emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	1	2	3	4	5
6. Amirim karar vermedeki yeteneği açısından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
8. Bana iş güvencesi sağlaması açısından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma açısından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusundan	1	2	3	4	5

DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ					
1	2	3	4	5	
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM	
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.				1	2 3 4 5
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.				1	2 3 4 5
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.				1	2 3 4 5
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.				1	2 3 4 5
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.				1	2 3 4 5
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.				1	2 3 4 5
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.				1	2 3 4 5
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.				1	2 3 4 5
9.Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.				1	2 3 4 5
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.				1	2 3 4 5
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.				1	2 3 4 5
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.				1	2 3 4 5
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.				1	2 3 4 5
14.Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.				1	2 3 4 5
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.				1	2 3 4 5
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.				1	2 3 4 5
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.				1	2 3 4 5

18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektir.	1	2	3	4	5
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36.Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ümmügülsüm ÇAKMAK

Doğum Yeri : Meram

Doğum Yılı : 1991

Medeni Hali : Bekar

e-mail Adresi : cakmakgulsum@hotmail.com

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2005 - 2009 : Konya Selçuklu Atatürk Lisesi

Lisans 2010 -2014 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Yabancı Dil : İngilizce