



**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN,  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ  
AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan:**

**Ahmet ORAN**

**AKSARAY, 2016**



**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN,  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ  
AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan:**

**Ahmet ORAN**

**Öğrenci No: 122201419**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ**

**AKSARAY, 2016**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren

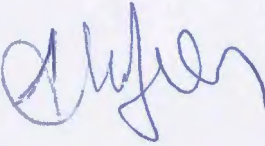
1 (bir) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı : Ahmet

Soyadı : ORAN

Bölümü : İşletme

İmza : 

Teslim tarihi: 21.03.2016

### TEZİN

Türkçe Adı : Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi

İngilizce Adı : Investigation of Organizational Culture in Higher Education Institutions in Terms of Employees' Organizational Commitment and Job Satisfaction Levels.

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

04.03.2016



Oğrencinin

Adı SOYADI

Ahmet ORAN

T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KABUL ve ONAY BELGESİ**

Enstitümüz 122201419 nolu 'öğrencisi **Ahmet ORAN**'ın Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ danışmanlığında kabul edilmiştir.

**Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ Aksaray Üniversitesi

**Üye** : Prof. Dr. Selen DOĞAN Niğde Üniversitesi

**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ Aksaray Üniversitesi

**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih: 04.03.2016

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.03.2016. tarih ve 2016/18-3... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Ahmet ORAN

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı Türkiye’de yapılan bu çalışma, biri özel yükseköğretim kurumu olmak üzere ikisi İstanbul’da, diğerleri İç Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesi olmak üzere toplam altı adet yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilmiştir.

Geniş bir zaman dilimine yayılan, etik ilkelerin gözetildiği, gerekli yasal idari izinlerin alınarak itina ile gerçekleştirilen bu çalışmanın yapılmasındaki temel amaç, yükseköğretim kurumlarında görev yapan çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri ile ilişkilerini incelemektir.

Bu çalışmayı hazırladığım süre içinde beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan çalışma hayatındaki profesyonelliği ve güler yüzünü esirgemeyen hocama minnettar olduğumu belirtmek isterim. Çalışmanın hazırlık sürecinde de etkin rol alıp, ailesine ayıracağı zamanını bana ayıran, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, bir hocadan daha çok bana bir baba şefkati ile yol gösteren çok değerli hocam **Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ**’a çok teşekkür ederim. Çalışmanın hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen eşi Yrd. Doç. Dr. Hülya ERTAŞ KILIÇ’a teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul Üniversitesi’nde Farabi değişim programı kapsamında geçirdiğim bir yıllık süre içinde tezin danışmanlık görevini üstlenen ve araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği konusunda, alan uzmanı olarak görüş ve önerilerini sunan Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA’ya alan uzmanı olarak görüş ve önerilerini sunan eşi Prof. Dr. Dursun ARIKBOĞA’ya sonsuz teşekkürler. Emeği geçen diğer hocalarım Doç. Dr. Yavuz DEMİREL’e sonsuz teşekkür ederim. Araştırmalarındaki verilerinden yararlandığım bilim insanlarına ve çalışmalarını paylaşımına açıp bilgiyi zenginleştirip güzelleştiren herkese minnettar olduğumu belirtirim.

Bu çalışmayı hazırladığım süre içerisinde her türlü desteğini esirgemeyen ve beni cesaretlendiren sevgili eşim Sibel ORAN’a, saygıdeğer annem Yazı ORAN’a, aileme ve SOMA maden ocağında, VAN depreminde ve dünyanın dört bir yanında hayatını kaybeden işçilere ithafen hazırlanmıştır.

## ÖZET

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ahmet ORAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi

Şubat 2016

Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleriyle olan ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmış olup hedef katılımcılar Türkiye’den altı yükseköğretim kurumu çalışanları olarak seçilmiştir. Toplam 580 katılımcıdan veri alınmış olup bunlardan 190 tanesi eksik ve yanlış veri girişi nedeniyle değerlendirmenin dışında tutulmuştur. Bu veriler Korelasyon, ANOVA ve T-testi analizleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular; eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin, eğitim düzeyine göre iş tatmin genel düzeyleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Kurumdaki statüye göre iş tatmin genel düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin varlığı yükseköğretim kurumlarında tespit edilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili literatürde birçok çalışma olmasına rağmen, ülkemizde belirli yükseköğretim kurumları çalışanlarının hedef katılımcı olarak seçilip bu üç konunun birlikte ele alındığı çalışma yok denilecek kadar az sayıdadır. Bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı, özel, kamu ve kurum kuruluşlarına karar almada ipuçları sunacağı ve yükseköğretim kurumlarında (kamu ve özel) örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkilerin öneminin anlaşılacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için gerekli destekleyici belgeler EK olarak gösterilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN TERMS OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION LEVELS.**

**Ahmet ORAN**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Selçuk KILIÇ**

**Social Sciences Institute**

**Master Thesis**

**February, 2016**

The organizational culture in higher education institutions, is intended to determine employees' organizational commitment and job satisfaction of relationships with target participants are selected as six employees of higher education institutions in Turkey. The data were taken from a total of 580 participants of which 190 of them were excluded from the evaluation due to incomplete and inaccurate data entry. The data correlation is evaluated with ANOVA and t-test analysis. The findings of the research; According to the education level of the general attitude towards the organizational culture, based on the types of tasks the organization overall attitude towards the organizational culture, based on the types of tasks the organization organizational commitment and overall levels of educational attainment according to job satisfaction overall level of business according to the types of tasks the organization satisfaction has been found to vary the general level. In addition, organizations with general attitudes towards the existence of a significant relationship between the culture and job satisfaction, organizational commitment, and according to the general level of higher education institutions in a meaningful way in the presence of these relationships have been identified. Organizational culture, although many studies in the literature on organizational commitment and job satisfaction, chosen as a participant in our target countries of certain higher education institutions to be called a small number of employees that do not work, taken together, these three issues. This study will contribute to the literature, will offer tips on decisions to private and public institutions cent and, most importantly, higher education institutions (public and private), organizational culture, it is expected to understand the importance of the relationship between organizational commitment and job satisfaction concepts. The necessary supporting documents in order to achieve the objectives of the research are shown in Annex

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

### BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	8
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	9
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	9
1.7. ARAŞTIRMANIN ETİĞİ .....	9

### BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	11
2.1.1. Kültür Kavramı .....	11
2.1.1.1. Kültürün Tanımı .....	12
2.1.1.2. Kültürün Özellikleri.....	13
2.1.1.3. Kültürün Türleri.....	14
2.1.1.4. Kültürün Düzeyleri .....	15
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	16

2.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	16
2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi .....	18
2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Gelişimi .....	19
2.1.2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	19
2.1.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	22
2.1.2.6. Örgüt Kültürüyle İlişkili Kavramlar .....	23
2.1.2.7. Örgüt Kültürü Türleri ve Modelleri .....	25
2.1.2.8. Örgüt Kültürünün Boyutları ve Deneysel Sınıflandırması .....	29
2.1.2.9. Örgüt Kültürünün Değerlendirilme Yöntemleri .....	33
2.1.3. Akademik Kültür .....	34
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	35
2.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı .....	36
2.2.2. İş Tatminin Önemi .....	37
2.2.3. İş Tatminin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	38
2.2.3.1. İş Tatmini ve Motivasyon .....	38
2.2.3.2. İş Tatmini ve Performans .....	39
2.2.3.3. İş Tatmini ve Örgüt Kültürü .....	40
2.2.4. İş Tatmini Etkileyen Faktörler .....	41
2.2.4.1. Bireysel Faktörler .....	41
2.2.4.2. İşin Kendisinden Kaynaklanan Faktörler .....	42
2.2.5. İş Tatmini Kuramları .....	42
2.2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	43
2.2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	44
2.2.5.3. Başarım İhtiyacı Teorisi .....	44
2.2.5.4. Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	45
2.2.5.5. Amaç Teorisi .....	45
2.2.6. İş Tatminin Deneysel Sınıflandırılması .....	45
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	46
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı .....	47
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	48
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	48
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Deneysel Sınıflandırılması .....	49
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar ve Sonuçları .....	50
2.3.5.1. Örgüt Kültürü ile İlişkisi ve Sonuçları .....	50

2.3.5.2. İş Tatmini ile İlişkisi ve Sonuçları.....	51
2.3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	51
2.3.7. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Unsurlar.....	53
2.3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	54

### **BÖLÜM III: YÖNTEM**

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	56
3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	57
3.3.1. Şehir, Kurum ve Katılımcı Seçimi.....	58
3.3.2. Araştırmaya Dahil Edilen Katılımcıların Dağılımı.....	59
3.3.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	60
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	63
3.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	65
3.4.2. İş Tatmini Ölçeği.....	67
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	69
3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	70
3.6. ÖNDENEME.....	71
3.7. VERİLERİN ANALİZİ.....	72

### **BÖLÜM IV: BULGULAR**

4.1. BULGULARA AİT BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	74
4.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEME DÜZEYİNİN İNCELENMESİ.....	75
4.2.1. Yaşa Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	75
4.2.2. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	77
4.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	78
4.2.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	81

4.2.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	82
4.2.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	83
4.2.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	85
4.2.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	87
4.2.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	89
4.2.10. İdari Görevin Varlığına Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	90
4.2.11. Demografik Değişkenler İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi .....	91
<b>4.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>93</b>
4.3.1. Yaşa Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi .....	93
4.3.2. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi	94
4.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	95
4.3.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi .....	97
4.3.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	98
4.3.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	99
4.3.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi .....	100
4.3.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi .....	102
4.3.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	104
4.3.10. İdari Görevin Varlığına Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	105
4.3.11. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulguların Özet Değerlendirmesi .....	107
<b>4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İŞ TATMİN DÜZEYİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>108</b>
4.4.1. Yaşa Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi.....	108

4.4.2. Cinsiyete Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi	109
4.4.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi .....	111
4.4.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi	113
4.4.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi.....	114
4.4.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi.....	116
4.4.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi .....	117
4.4.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi .....	119
4.4.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi .....	120
4.4.10. İdari Göreve Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi .....	121
4.4.11. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulguların Özet Değerlendirmesi .....	123
4.5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK BENİMSEME DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ .....	124
4.5.1. Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkiler .....	124
4.5.2. Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Etkisi .....	126
4.5.3. Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi .....	127
4.5.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi .....	128
4.6. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINA GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEME DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN GENEL DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ .....	128
4.6.1. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi.....	129
4.6.2. Yükseköğretim Kurumuna Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi.....	132
4.6.3. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların İş Tatminine Yönelik Genel Düzeylerinin İncelenmesi .....	134

4.6.4. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi.. 138

## **BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. SONUÇ .....	139
5.2. ÖNERİLER .....	144
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>146</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>161</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>162</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Farklı Araştırmacılarca Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları .....	30
Tablo 2.2.	Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Etkileyen Faktörler.....	52
Tablo 2.3.	Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları .....	55
Tablo 3.1.	Örneklem Seçimi İçin Belirlenen Üniversiteler ve Potansiyel Katılımcı Sayısı.....	59
Tablo 3.2.	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3.3.	Araştırmaya Dâhil Edilen Anket Formlarının Bölgelere Göre Dağılımı .....	60
Tablo 3.4.	Cinsiyete Göre Demografik Bilgilerin Dağılımı.....	61
Tablo 3.5.	Örgüt Kültürü Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Güvenirlik Katsayıları .....	65
Tablo 3.6.	İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Güvenirlik Katsayıları .....	68
Tablo 3.7.	Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler.....	69
Tablo 4.1.	Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....	74
Tablo 4.2.	Yaş a Göre Örgüt Kültürüne Ait Betimsel İstatistikler.....	76
Tablo 4.3.	Yaş ile Örgüt Kültürü Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 4.4.	Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne Ait Betimleyici İstatistikler .....	77
Tablo 4.5.	Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Benimseme düzeylerini Gösteren T-Testi.....	78
Tablo 4.6.	Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürüne Ait Betimleyici İstatistikler .....	79
Tablo 4.7.	Eğitim Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 4.8.	Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Hata Varyansları Homojenliği .....	80
Tablo 4.9.	Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	80
Tablo 4.10.	Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürüne Ait Betimleyici İstatistikler.....	81
Tablo 4.11.	Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	82
Tablo 4.12.	Kamuda Görev Süresine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	83
Tablo 4.13.	Kamudaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	83
Tablo 4.14.	Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	84
Tablo 4.15.	Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	84

Tablo 4.16. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	85
Tablo 4.17. Kurumdaki Statüsü İle Örgüt Kültürü Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	86
Tablo 4.18. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürü Hata Varyans Homojenliği .....	86
Tablo 4.19. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürü Benimseme düzeylerine Yönelik Hata Varyanslarının Homojenliği .....	87
Tablo 4.20. Akademik Unvana Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	88
Tablo 4.21. Akademik Unvana Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.22. Görev Yapılan Birime Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	89
Tablo 4.23. Görev Yapılan Birime Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	90
Tablo 4.24. İdari Göreve Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	91
Tablo 4.25. İdari Göreve Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	91
Tablo 4.26. Demografik Değişkenler İle Örgüt Kültürü Benimseme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere Ait Sonuçlar.....	92
Tablo 4.27. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	93
Tablo 4.28. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren ANOVATesti .....	94
Tablo 4.29. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	94
Tablo 4.30. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	95
Tablo 4.31. Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	96
Tablo 4.32. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren ANOVA Testi .....	96
Tablo 4.33. Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	97
Tablo 4.34. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	97
Tablo 4.35. Kamudaki Görev Süresi İle Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	98
Tablo 4.36. Kamudaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	99
Tablo 4.37. Kurumdaki Görev Süresi ile Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	99



Tablo 4.38. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	100
Tablo 4.39. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılıklara İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	101
Tablo 4.40. Kurumdaki Statüsü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	101
Tablo 4.41. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Hata Varyanslarının Homojenliği .....	102
Tablo 4.42. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeyleri Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	102
Tablo 4.43. Akademik Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	103
Tablo 4.44. Akademik Unvan ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	103
Tablo 4.45. Görev Yapılan Birime Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	104
Tablo 4.46. Görev Yapılan Birime Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	105
Tablo 4.47. İdari Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	106
Tablo 4.48. İdari Görevin Varlığına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	106
Tablo 4.49. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Bağlılık Genel Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere Ait Sonuçlar.....	107
Tablo 4.50. Yaşa Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	109
Tablo 4.51. Yaşa Göre İş Tatmin Genel Düzeyleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	109
Tablo 4.52. Cinsiyete Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	110
Tablo 4.53. Cinsiyete Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi .....	110
Tablo 4.54. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	111
Tablo 4.55. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 4.56. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine Ait Hata Varyanslarının Homojenliği.....	112
Tablo 4.57. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeyleri Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	113
Tablo 4.58. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	114

Tablo 4.59. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	114
Tablo 4.60. Kamudaki Görev Süresi İle İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	115
Tablo 4.61. Kamudaki Görev Süresine Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	115
Tablo 4.62. Kurumdaki Görev Süresi İle İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	116
Tablo 4.63. Kurumdaki Görev Süresine Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	116
Tablo 4.64. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler....	117
Tablo 4.65. Kurumdaki Statüsü İle İş Tatmini Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	118
Tablo 4.66. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatmini Hata Varyanslarının Homojenliği...	118
Tablo 4.67. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	118
Tablo 4.68. Akademik Unvana Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	119
Tablo 4.69. Akademik Unvana Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	120
Tablo 4.70. Görev Yapılan Birim İle İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	120
Tablo 4.71. Görev Yapılan Birime Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	121
Tablo 4.72. İdari Göreve Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	122
Tablo 4.73. İdari Göreve Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi.....	122
Tablo 4.74. Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Genel Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere Ait Sonuçlar .....	123
Tablo 4.75. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 4.76. Örgüt Kültürünün İş Tatmin Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 4.77. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	127
Tablo 4.78. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere Ait Sonuçlar.....	128
Tablo 4.79. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	129
Tablo 4.80. Yükseköğretim Kurumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 4.81. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Hata Varyanslarının Homojenliği .....	130

Tablo 4.82. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	131
Tablo 4.83. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	132
Tablo 4.84. Yükseköğretim Kurumları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 4.85. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Hata Varyanslarının Homojenliği.....	133
Tablo 4.86. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Çoklu Karşılaştırma Tablosu .....	134
Tablo 4.87. Yükseköğretim Kurumuna Göre İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	135
Tablo 4.88. Yükseköğretim Kurumları İle İş Tatmini Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları .....	135
Tablo 4.89. Yükseköğretim Kurumuna Göre İş Tatmini Hata Varyanslarının Homojenliği .....	136
Tablo 4.90. Yükseköğretim Kurumlarına Göre İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	137
Tablo 4.91. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların Örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Genel Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere ait Sonuçlar .....	138

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Temel Problem Döngüsü .....	3
Şekil 2.1. Kültürün Düzeyleri .....	15
Şekil 2.2. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	26
Şekil 2.3. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli .....	28
Şekil 2.4. Örgüt Kültürünün Kategorize Edilmiş Boyutları .....	32
Şekil 2.5. Çalışanın İşe Motive Olma Sürecinde Etkilendiği Unsurlar .....	39
Şekil 2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	43
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli .....	57
Şekil 3.2. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması .....	58



## EKLER LİSTESİ

EK 1.	Anket Formu .....	162
EK 2.	Araştırma Sürecinin Başlatılması İçin Kurumlara Gönderilen Araştırma İzin Belgesi .....	166
EK 3.	Kurumların Araştırmanın Yapılabilirliğine Dair Araştırmacıya Göndermiş Olduğu Uygunluk Belgesi .....	167
EK 4.	Gizlilik Taahhütnamesi .....	175
EK 5.	Öndenemede Kullanılan Anket Formu .....	176
EK 6.	Alan Uzmanları Tarafından Anket Formunun Geçerliliğinin Değerlendirilmesi ve Yapılan Öneriler .....	180
EK 7.	Kurumların Personel Sayılarına İlişkin Verileri Paylaştığı Yazılardan Bir Örnek .....	189
EK 8.	Örgüt Kültürü Ölçeğinden Elde Edilen Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	190
EK 9.	Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan Korelasyon Analizine İlişkin Serpilme Diyagramı .....	191
EK 10.	Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisini Ölçmek İçin Yapılan Regresyon Analizlerine İlişkin Histogram ve P-P Grafikleri .....	192

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AÜ</b>	:Atatürk Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi.
<b>AKD</b>	:Akdeniz Üniversitesi.
<b>ANOVA</b>	:Analysis Of Variance
<b>C</b>	:Cilt
<b>DEÜ</b>	:Dokuz Eylül Üniversitesi.
<b>Doç.</b>	:Doçent
<b>Dr.</b>	:Doktor
<b>DT</b>	:Doktora Tezi
<b>GÜ</b>	:Gazi Üniversitesi
<b>İÜ</b>	:İstanbul Üniversitesi
<b>HÜ</b>	:Hacettepe Üniversitesi
<b>İİBF</b>	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İİBFD</b>	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
<b>KMÜ</b>	:Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi
<b>Prof.</b>	:Profesör
<b>S</b>	:Sayı
<b>SBE</b>	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SBED</b>	:Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
<b>SBD</b>	:Sosyal Bilimler Dergisi
<b>T-Testi</b>	:One-Sample Test
<b>YLT</b>	:Yüksek lisans Tezi
<b>Yrd.</b>	:Yardımcı

## **BÖLÜM I: GİRİŞ**

Ülkemiz ve dünyadaki diğer ekonomilerde, hızla artan teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan rekabet koşullarında taklit edilemeyen işgücü kaynağı, örgütlerde zaman zaman çözüm bekleyen problem haline gelebilmektedir. Yöneticiler veya örgütler, işgücü kullanımında başarılı bir sürdürülebilirlik yakalayabilmek için birçok araştırma yaptırmaktadır. Yapılan bu araştırmaların sonuçları dikkatle ele alınmaktadır. Bu yönlü girişimlerin temel nedenleri olarak, kullanılan işgücü kaynağında meydana gelen performans azalması, işgücü tatmin ve bağlılık düzeylerinde meydana gelen sıkıntılar, motivasyon eksiklikleri ve işten ayrılma niyetleri vb. gibi durumlar gösterilebilmektedir. Bu durumların meydana gelmeden birtakım önlemlerin alınması, kalıcı çözümlerin oluşturabilmesi ve değişebilen işgücü beklentilerinin izlenebilmesi amacıyla birçok araştırmaya gereksinim duyulabilmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak, değişen şartlar ışığında örgüt kültürü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık genel düzeyleri, araştırmayı gerekli kılmıştır.

Çalışmanın tamamı beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü, araştırma bölümü olarak hazırlanmış olup araştırmanın problemi, amacı, hipotezleri, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve etiği olan başlıklarını kapsamaktadır. İkinci bölüm, kavramsal çerçeve, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin teorisi olarak tek bölümde ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, örneklem seçimi, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi şeklinde başlıklarla temsil edilmektedir. Dördüncü bölümde elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Beşinci ve son bölüm ise sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Yönetim uygulamaları arasında yer aldığı bilinen iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları, sürekli olarak örgütler ve bilimciler arasında araştırılması gereken çarpıcı konular olarak gündeme gelmektedir. Bu kavramlar örgütler için büyük öneme sahip konular arasında gösterilmektedir. Örgütlerde; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkilerini inceleyip ilgili sorunları anlamaya ve çalışanların bağlılık ile tatmin derecelerini yükseltmek amaçlı birçok araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Literatür incelendiğinde, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini güncelliğini yitirmeyen konular olarak görülmektedir. Bu konular ayrı ayrı ele alınıp incelendiği araştırmaların varlığından fazlasıyla söz edilebilmektedir. Ancak, bu üç konunun ilişkisinin yükseköğretim kurumlarında incelendiği araştırma yok denecek kadar azdır. Yapılan araştırmaların sonuçları ise bütün örgütlere ve işletmelere genellenememektedir. Söz konusu alanda yapılan çalışmaların sayıca yeterli düzeyde olmadığı düşünülmekte olup, bu çalışmanın örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa daha geniş bir çerçeveden bakılarak genel bir model ile tüm değişkenlerin ilişkileri açığa çıkarılabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın ana problemini, “yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ve iş tatminleriyle olan ilişkisinin incelenmesi” olarak belirlenmiştir.

Ana problem çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- Araştırma Sorusu 1: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Araştırma Sorusu 2: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Araştırma Sorusu 3: Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmin düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Araştırma Sorusu 4: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?
- Araştırma Sorusu 5: Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini genel düzeyleri farklılık göstermekte midir?

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı, yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Konuya geniş bir çerçeveden bakılabilmesi için alt amaçlar belirlenmiş ve tüm değişkenler arasındaki olası ilişkilerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:



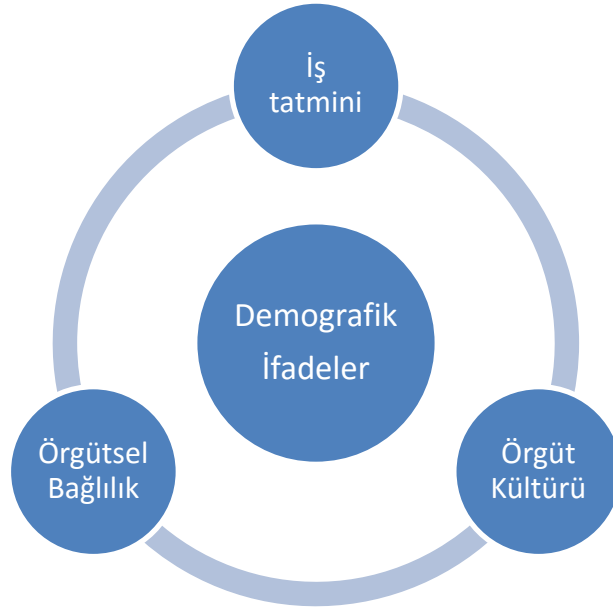
- Çalışanların; örgüt kültürüne ilişkin benimseme düzeyleri ve örgüt kültürünü oluşturan temel yapılardan, işbirliği, yenilikçilik, tutarlılık ve etkililiğe ilişkin düşünceleri nelerdir?
- Çalışanların; iş tatmini genel düzeyleri, genel ve ortalama tatmin dereceleri nedir?
- Çalışanların; örgütsel bağlılık genel düzeyleri, duygusal, devam ve normatif bağlılık dereceleri nedir?
- Çalışanların; örgüt kültürü benimseme düzeylerinin örgütsel bağlılık genel düzeyleri ve iş tatmin genel düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların; örgüt kültürü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık genel düzeyleri ve iş tatmin genel düzeyleri arasında ilişki bulunmakta mıdır?
- Yükseköğretim kurumlarına göre örgüt kültürü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri farklılıklar göstermekte midir?

Yukarıda sıralanan alt amaçlarla belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti, bulgular bölümünde detaylı olarak açıklanmaktadır.

---

### Şekil 1.1. Temel Problem Döngüsü

---



Araştırmanın temel problem döngüsü Şekil 1.1'de yukarıdaki açıklamaları destekler nitelikte görselleştirilmiştir. Problem döngüsünde tüm değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. Bu etkileşimde demografik faktörler, örgüt kültürü benimseme

düzeyle, örgütsel bağıllık genel düzeyle ve iş tatmini genel düzeyle arasındaki ilişkiler yer almıştır. Demografik faktörler adı altında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki görev süresi, kamudaki görev süresi, akademik unvan, görev yapılan birim, kurumdaki statüsü, sendikal durumu ve idari görev gibi ifadeler yer almaktadır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel bağıllık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak tespit etmek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranacak ve ilgili hipotezler test edilecektir.

**Araştırma Sorusu 1:** Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeyleri farklılık göstermekte midir?

<b>Hipotez 1a</b>	Yaşa göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1b</b>	Cinsiyete göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1c</b>	Eğitim düzeyine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1d</b>	Medeni duruma göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1e</b>	Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1f</b>	Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

<b>Hipotez 1g</b>	Akademik ve idari statüye göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1h</b>	Akademik unvana göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1ı</b>	Görev yapılan birime göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 1i</b>	İdari görevin varlığına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Araştırma Sorusu 2:** Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

<b>Hipotez 2a</b>	Yaşa göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlarından elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2b</b>	Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır
<b>Hipotez 2c</b>	Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2d</b>	Medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

<b>Hipotez 2e</b>	Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2f</b>	Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2g</b>	Akademik ve idari statüye göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2h</b>	Akademik unvana göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2ı</b>	Görev yapılan birime göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 2i</b>	İdari görevin varlığına göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Araştırma Sorusu 3:** Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmin düzeyleri farklılık göstermekte midir?

<b>Hipotez 3a</b>	Yaşa göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3b</b>	Cinsiyete göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3c</b>	Eğitim düzeyine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

<b>Hipotez 3d</b>	Medeni duruma göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3e</b>	Kamudaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3f</b>	Kurumdaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3g</b>	Akademik ve idari statüsüne göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3h</b>	Akademik unvana göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3ı</b>	Görev yapılan birime göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
<b>Hipotez 3i</b>	İdari göreve göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Araştırma Sorusu 4:** Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?

<b>Hipotez 4a</b>	Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
<b>Hipotez 4b</b>	Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.
<b>Hipotez 4c</b>	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.

**Araştırma Sorusu 5:** Yükseköğretim kurumuna göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?

<b>Hipotez 5a</b>	Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar yükseköğretim kurumları arasında farklılık göstermektedir.
<b>Hipotez 5b</b>	Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar yükseköğretim kurumları arasında farklılık göstermektedir.
<b>Hipotez 5c</b>	Çalışanların iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar yükseköğretim kurumları arasında farklılık göstermektedir.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ve iş tatminleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi konulu bu çalışmada rastgele seçilen İstanbul'daki bir kamu üniversitesi (A) ve bir özel üniversite (B) çalışanlarıyla Anadolu'dan 4 üniversite (C,D,E,F) çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Bu üniversitelerin ikisi Marmara Bölgesinde, biri İç Anadolu Bölgesinde, ikisi Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ve bir tanesi Doğu Anadolu Bölgesindedir. Bu örneklem sayesinde yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini genel düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu tespitlerin sağlanması durumunda çalışanların kurumlarına olan ilgi ve alakalarının, tatmin düzeylerinin ve bağlılık düzeylerinin bilineceği; bu doğrultuda kurumlarda veya yöneticilerde, çalışanlarına karşı sergileyecekleri davranışlarda daha dikkatli olmalarını sağlamıştır. İşveren veya kurumların çalışanlarının tutum ve davranışlarını dikkate alması, ileride karşılaşılabilecek sorunlardan bazılarında olan işten ayrılma niyeti veya verimsiz çalışma davranışlarına karşı önlem alınması anlamına gelmektedir. Bu durum, gelecekte yeni çalışan, vasıfsız çalışan, yeni maliyetler, zaman kayıpları, rekabet dezavantajı ve insan kaynakları sorunlarını ortadan kaldıracaktır. Çalışmanın hem kamu sektörü çalışanlarına hem özel sektör çalışanlarına hem de literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde yer alan ölçeklerin; yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ve iş tatmin genel düzeyleri ile olan ilişkilerini tüm boyutlarıyla ölçtüğü varsayılmıştır. Araştırma yönteminin, probleminin çözümüne uygun olduğu, örneklem seçiminin geneli temsil ettiği, araştırma yapılırken kullanılan tekniklerin amaca uygun yöntemlerden oluştuğu ve katılımcıların kendilerine yöneltilen soruları tam ve doğru bir şekilde anladıkları bu doğrultuda cevap verdikleri varsayılmıştır. Sonuçları bakımından varsayımların ise özel ve kamu sektöründeki yükseköğretimde çalışan ve kurumlarına, diğer tüm örgütlere aynı zamanda literatüre katkı sağlayacağı düşünülebilmektedir.

## **1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmada, katılımcıların anket formu yoluyla aktarmış oldukları ifadeler doğru (objektif) olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşımın temel nedeni katılımcıların vermiş oldukları cevapların doğruluğundan emin olunamadığından kaynaklanmaktadır. Araştırma, ülke genelindeki bütün yükseköğretim kurumlarında uygulanmamıştır. Ülke genelinde araştırmanın yapılamamasının sebepleri ise; zaman, yüksek maliyet ve ana kütleye ulaşamama tedirginliği gibi nedenler sınırlandırmıştır.

Bu çalışmada ana kütleyi temsil eden örneklem seçimine dikkat edilmiş ve ülke genelinde toplam altı yükseköğretim kurumu araştırma konusu için seçilmiştir. Bu kurumlarda çalışan tüm personel, katılımcı olarak örnek teşkil etmektedir. Araştırmanın amacına ulaşması bakımından kurumlardan, iki tanesi İstanbul'da özel ile devlet şeklinde ve diğerleri Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve İç Anadolu Bölgesinde rastgele seçilmiş katılımcılarla sınırlandırılmıştır. Örneklem ana kütleyi temsil etme derecesi bakımından araştırmaya dâhil edilen kurumlarda rastgele katılımcı seçimi, ayrı bir sınırlılık hali olmaktadır.

## **1.7. ARAŞTIRMANIN ETİĞİ**

Araştırmalarda etik birtakım prensibin açıklanmasındaki temel sebep araştırmacının cevaplayıcılara karşı yüklenmiş olduğu bazı yükümlülüklerdir. Bu yükümlülüklerden bazıları aşağıda şu şekilde özetlenmiştir (Uluoğlu, 2009: 50).

- Cevaplayıcıların araştırmaya katılmayı reddetme, daha önce kabul ettiği bir çalışmadan istediği zaman ayrılma çekilme hakkına sahip olmalıdırlar.
- Bilimsel sorulara bilimsel yöntemlerle cevap arayan bir çalışma olmalıdır.
- Katılımcılara herhangi bir şekilde zarar verilmemeli ve gerekli tüm tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Gönüllülerin seçiminde adaletli olunmalı ve olumsuz etkilenebilecek gruplara dikkat edilmelidir.
- Çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayanmalı ve araştırmaya katılmak isteyenlerin olumlu yanıtları doğrultusunda araştırmaya katılmalıdırlar.

George ve Jones'e göre araştırmacıların cevaplayıcılara karşı birtakım yükümlülükleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (George ve Jones, 2012: 565).

- Araştırmacının araştırmaya katılanların onayını alması gerekir ve gönüllülük esasına dayanılmalıdır.
- Araştırma süresince katılımcılara herhangi bir zarar verilmemelidir.
- Katılımcıların özel yaşamlarının gizliliğine saygı duyulmalıdır.
- Katılımcılar yapılan araştırma hakkında bilgilendirilmelidir.
- Katılımcılardan alınan verilerin gizliliği sağlanmalıdır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde cevaplayıcıların özel bilgilerini açığa çıkaran ifadelerden kaçınılmıştır. Anket çalışmasının kapak sayfasına gizlilik sözleşmesi metni eklenmiş ve anket bu doğrultuda düzenlenmiştir. Aksi bir durumda bu çalışmanın doğruluk beyanı sayfasında belirtildiği gibi tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanılacağı ifade edilmektedir.



## BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın teorisini oluşturan bu bölümde örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları literatür taramasıyla açıklanmaktadır. İlgili konular tüm ana hatları ile irdelenmekte ve konu ile ilgili farklı çalışmalara yer verilmektedir.

### 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

#### 2.1.1. Kültür Kavramı

Kısmen karmaşık bir tarihsel bir gelişimi olan kültür (Williams, 1986: 87) kelimesinin yüklendiği anlam, doğal büyüme, çiftçilik, tarımla uğraşma yaşamak, yetiştirmek, korumak (Williams, 1986: 87) olan “culture” İngilizceye XV. yüzyılda girmiştir. İzleyen yüzyılda kültür kavramı insanın varlığının gelişimini de içine alarak kavram olarak daha geniş bir anlam yüklenmiştir. Kavram olarak en büyük değişimi ise yüklenildiği soyut kavramlar oluşturmaktadır. XIII. yüzyılın sonlarına doğru çoğul olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanımı doğrulayan tanım; bir insan topluluğunun, bir halkın ya da bir ulusun fikir ve değer birliğini oluşturan düşünsel, sanatsal, teknik, felsefi, tüm üretim ve varlıkları olarak ifade edilmektedir. Toplumun karakteristik yönlerini ve farklılığını ortaya koyduğu içindir ki çoğul anlamı yüklenmiştir. Bu fark aynı dönemlerde kendini hissettirmiştir (Oğuz, 2011: 126).

Kültür, zaman zaman toplum bilimcilerinin ortak tanıma varmada zorluk çektikleri ve aynı zorluk derecesinde karmaşık bir kavram olabilmektedir. Farklı toplumlara ait bilimcilerin tanımlamalarının örtüşmemesi, dünyada tek bir kültürün yaşamadığının ve ortak bir tanımın da ancak ortak kültürü yaşayan toplumlar için geçerli kılınabileceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Kültür, insanlığın varoluşundan beri bireylerin gelecek kuşaklara aktarıp süreklilik kazandırdığı değer, yargı, norm, duygu, düşünce, yaşam tarzı ve inançları kapsayan genel bir olgu olarak açıklanan bir kavram olarak çıkabilmektedir.

Seyfi ve Çelik (2007)'in Bolay'dan aktardıklarına göre, bireyin günlük rutin işlerini devam ettirildiği, mahallesine kadar toplumu, olayları, eylemleri ve davranışları

anlamlandırma; onları canlı tutma ve onları yorumlama olarak ifade edilen kültürü, kısaca anlam verme olarak açıklamaktadır. Birey, anlamlandırma işini inançlar, değerler, yaşadığı topluma ve çevreye göre şekillendirmektedir. Kültür; gözlenebilen, dışa yansıyan semboller, öğeler ve davranışların tamamıdır. Seyfi ve Çelik kültürü tanımlarken Althusser'den aktardıklarına göre; egemen sınıfın bir yığın insana eğitim ve buna benzer yollarla ya da farklı yollarla dayatıp kabul ettirdiği ideolojisidir diye ifade etmişlerdir (Seyfi ve Çelik, 2009: 289).

### **2.1.1.1. Kültürün Tanımı**

Latince (Culture), tarladaki mahsul ya da tarladaki ürün anlamı taşımaktadır. Arapçada (hars) tarla sürmek, tarımla uğraşmak anlamı yüklenmiştir. Türkçede ise bu kavram için ekin anlamı tavsiye edilmiştir (Uhri, 2003: 51). Kültür soyut bir kavram olmasına karşın fiziksel bir gerçekliği de varsayar (Johansson, 2008: 60).

Kültür genellikle bireyin temel değerleri ve davranışlarını yönlendiren davranışlar çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Johansson, 2008: 60). Kültür, belirli bir toplumda yaşayan bireylerin duygu, düşünce, yargı ve değerlerinin toplamından oluşur. Bu tanımla birlikte gelenek, görenek ve sanat değerlerinin de kapsayan genel bir olgudur (Erdal, 2010: 4). Kültür bir ulusa mensup kişiler tarafından ortaya çıkarılmış maddi ve manevi değerleri kapsayan ve bu ulusun yaşam tarzını tasarlanıp, etkileyen değerler ve normlar toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kültür, ulusun önceki kuşaklarının geliştirip gelecek kuşaklara aktarmasıdır. Ulusta yaşayan bir birey kültürün içinde yoğrulup şekil almaktadır. Kişiliğin oluşumunun özünde de kültür yatmaktadır (Başaran, 2008: 387). Kültür toplumdaki bireylerin ortak tecrübelerinden oluşan ve bir neslin sonraki nesle aktardığı paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli bir takım olaylardan meydana gelmektedir (Bakan, 2008: 5).

İşletme yönetimi açısından ele alınacak olursa kültür; örgütün çalışma düzenini, şeklini veya faaliyetlerinin sonucuna etki edebilen, belli kişiler tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer insan ilişkilerinin sonuçlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır (Bozoğlu, 2011: 4).

Kültür en genel anlamda, belirli bir toplumun yaşayan ve gelenek halinde sürdürülen duygu, düşünce, yaşam tarzı, dil ve sanat gibi unsurların tamamı olarak çıkmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99).

### **2.1.1.2. Kültürün Özellikleri**

Kültür, oluşum evresinde, hep arttırılarak devam edip tamamlanmaya çalışılan bir olgu olduğundan kültürün değişken olduğundan bahsetmek mümkün olabilmektedir.

Kültür, belirli bir toplumda yaşayan bireylerin paylaştığı değerler, duygular ve inançlar olarak değil, bireye yüklediği görev ve yükümlülüklerle bütünleşme göstermektedir. Kültürün oluşturduğu bilinç, sosyal çevreye ve duygular yoluyla bir yandan kolektif kimliği oluştururken, bir yandan da karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla pekişme göstermektedir. Bu yolla beraber bir kültüre sahip olan kişiler sosyal olarak homojen bir yapıya kavuşur ve diğer gruplardan farklılaşmaktadır (Köselecioğlu, 2012: 8). Kültür sistemi, parçaların etkileşim içerisinde olduğu bir bütündür. Herhangi bir parçada oluşabilen değişim diğer parçaları ve dolayısıyla sisteminin tamamını etkilemektedir (Köselecioğlu, 2012: 9). Kültürün bu değişken hali toplumun dolayısıyla bireyin tutum ve davranışlarında bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etkinin anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi açısından da kültürün özelliklerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Bozoğlu, 2011: 5). Kültür öğrenme yoluyla, öğeleri kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır (Odabaşı ve Barış, 2003: 314).

Güvenç (1999: 101)'e göre, kültürün birtakım ortak özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kültür süreklilik arz eder ve bu sürekliliği kuşaktan kuşağa devreden gelenek, görenek ve töreler sağlamaktadır.
- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar topluluğudur. Kültürel normlar, toplumda ideal olanı yansıtır ve toplumdaki herkesin bu normlara itaat etmediği gözlenir, bundan dolayı toplumbilimci, toplumun idealleştirilmiş kuralları ile oluşan davranışları birbirinden ayırtmalıdır.
- Bireyin yaşamı boyunca edinmiş olduğu alışkanlıklar, davranış ve tepkileri kapsar. Bu öğrenme türü resmi eğitimden farklı olup, resmi eğitimi de içine alan bir öğrenim sürecidir.

- Kültür bir sistemdir, bu sistemin öğrettikleri, zaman boyutunda sürekli olduğu gibi aynı zamanda toplumsaldır. Yani kültürel öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir toplumun, grubun veya örgütün  yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, değer ve tutumlar o grubun kültürünü oluşturur.
- Kültürün en önemli özelliklerinden biri de, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu doğrultuda bir doyum sağlamasıdır. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda kültür de değişebilme özelliğine sahiptir. Toplumsal çevrenin koşulları değiştikçe doyum düzeyi de değişir ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar bilinç tarafından sorgulanır ve bu ihtiyaçları karşılayacak, problemleri ozecek düzeltmeler yapılır.
- Kültür kavram olarak soyuttur. Fakat bu soyutluğu destekleyen somut düzeydeki olaylar, konular, kurumlar ve değişkenler besleyerek desteklemektedir. Bu, doğal evre, tarihsel geçmiş ve kaynaklar, aile ve akrabalık, din vs. içinde barındırdığı; eğitim süreci, yerleşik insanlar, ekonomi teknoloji, toplumun yarattığı ve kullandığı bilimler, sanat, devlet yapısı ve dil gibi unsurlardan oluşmaktadır.
- Belirli bir kültürün unsurları, uyumlu bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedir her ne kadar uyumsuz unsurlar olsa da bu bütünlük bozulmamaktadır.

### **2.1.1.3. Kültürün Türleri**

Kültür sınıflandırılırken, belirli kriterler esas alınarak toplumun yaşadığı coğrafya, bireylerin sosyo-ekonomik durumları, kültürün oluşum biçimleri, çevresel ve teknolojik unsurlar belirleyici olmuştur (Eroğlu, 1996: 109).

Kültür her daim tanımlanması ve sınıflandırılmasında çok fazla düşünce doğurmuştur. Genel olarak bilinen sınıflandırma kriterleri ise; yaygınlık derecesine göre; genel kültür-alt kültür; kültürel ögelerin birleşimine göre, maddi-manevi kültür olmuştur. Bu Şekilde yapılan sınıflandırma literatürde ve günlük hayatta en çok karşılaşılan sınıflandırma türüdür (elik, 2007: 17).

**Genel Kültür ve Alt Kültür:** Genel kültür, toplumun tamamını etkileyen kültürdür. Toplumdaki her bireyin ve toplumun tamamının sahip olduğu kültürdür (Erdal, 2010: 6). Toplum sayısı kadar kültür varlığından bahsedilebilmektedir.

Toplumun inanç piramidi, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü içinde yer alan, etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine has bir yaşam tarzları ve değerleri olan kültür ise alt kültürü oluşturmaktadır (Şimşek v.d., 2001: 29).

Maddi ve Manevi Kültür: Molinowski'ye göre kültür, insan, doğası gereği yaşamak için oluşturmuş olduğu bir platformdur. İnsan hayatta kalmak için sürekli olarak bir değişim evresi yaşamaktadır. İnsana ait olan maddi eşyaları kültürün görüntüleridir. Toplum kültürü içerisinde yer alan maddi varlıkların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. Kültürün fizyolojik taleplerini bu maddi yönünden farklı ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönünün de olmasıdır. İnsanın fikirlerinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, belleksel değerlerin oluşturduğu yaşam şekli veya manevi çevre maddi olmayan kültürü oluşturmaktadır (Şimşek v.d., 2001: 29).

Uygarlık adı da verilen maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi öğelerden ortaya çıkar ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucu oluşmaktadır. Manevi kültür, bir toplumu millet unsuru yapan ve özünü oluşturan örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin ortaya çıkardığı hayat tarzıdır (Yavuz, 2006: 14).

#### 2.1.1.4. Kültürün Düzeyleri

Kültürün düzeyleri hakkında Schein 2004 yılındaki çalışmasında; deşifresi zor, benimsenmiş gerekçeler ve nihai değerlerin kaynağı ve eylem olarak üç düzeyde ele almıştır. Gözlemlenebilir unsurlar içinde yer alan, örgütsel görünür yapıları ve süreçleri olarak; benimsenmiş gerekçeleri; stratejiler, hedefler ve felsefeler ve nihai değerlerin kaynağı olarak ve eylemler ise bilinçdışı, alınan-için-verilen inanç, algı, düşünce ve duygular olarak açıklamaktadır.

#### Şekil 2.1. Kültürün Düzeyleri

Gözlemlenebilir Düzenlemeler (Eserler)	• Örgütsel görünür yapıları ve süreçler (deşifresi zor).
Benimsenmiş İnançlar ve Değerler	• Stratejiler, hedefler ve felsefeler (benimsenmiş gerekçe).
Altında Yatan Varsayımlar	• Bilinçdışı, alınan-için-verilen inanç, algı, düşünce ve duygu (nihai değerlerin kaynağı ve eylemler).

**Kaynak:** Schein E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3. Edition). America States: Published Jossey-Bass.

### 2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

İnsanlık var olduğundan beri doğa gereği insanlar birlikte yani gruplar şeklinde örgütlü olarak yaşamayı ve yaşam felsefesi haline getirmeye başarmıştır. İnsan doğasının bu tür bir birlikte yaşam felsefesi oluşturması, örgüt kültürünün varlığını kaçınılmaz kılmıştır. Örgüt kültürü kavramının oluşumunda örgüt ve kültür kavramları etkin rol oynamaktadır. Kültür kavramı tanımına birinci konu başlığında yer verilmiştir. Örgüt kavramı hakkında ise çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda şu şekilde ifade edilmiştir:

Örgüt kelime anlamı, ortak bir amaç uğruna biraya gelen bireylerin veya kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmaktadır (Kalkan, 2013: 4). Şimşek'e göre örgüt, iki ya da daha fazla kişinin çabalarını farkında olarak birleştirme yolu ile belirli bir amaca hizmet etmesi sonucunda ortaya çıkan işbirliği sistemidir (Şimşek, 1996: 145).

Oxford Türkçe-İngilizce sözlükte örgüt (organization); teşkilat, grup, kuruluş olarak tanımlanmıştır (Warren, 2006: 447).

Bir örgütün gündelik gerçeklikleri olarak; organizasyon ve paydaşlarının hatta örgüt üyeleri dışında müşterilerin, tedarikçilerin, hükümetin ve diğer ilgili tarafların- çalışanların, yöneticilerin ve hissedarların algı, düşünce ve duygu davranış teklif planları ile üyelerin yinelenen faaliyetleri ve rutin işleri oluşturmaktadır. Organizasyonun bu gerçekliği bir binanın düzeni kadar önemlidir. Bu tür gündelik gerçekliğin ortaya çıkışı ne kadar tesadüfî olsa da tanıdık bir ortamda bazı şeyler yapmanın sonuç olarak tahmin edilebilir bir yolu olmaktadır. Bu süreçte örgüt üyelerinin rutin işleri sonucunda ortaya çıkan durum bir nehrin yatağının oluşturulup akması gibi bir gündelik gerçeklik ortaya koymaktadır. Bir bütün olarak örgüt kültürü böyle bir etkileşim içerisinde örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Schabracq, 2007: 7). Ayrıca Aksu ve Özdemir (2005: 422)'in Schein (1982:2)'den aktardığına göre; Schein'in örgüt liderleri tarafından güçlü bir kültür oluşturulabilir ifadesine karşı Meek (1988) ise Schein'e katılmıyorum örgüt kültürünü şekillendirmek ve yönetmek mümkün değildir ifadesini kullanmıştır.

#### 2.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, bilimsel çalışmalara konu olmuş ve araştırmacıların, araştırmalarının başlangıç noktasını oluşturup, örgüt ve kültür kavramlarını bir arada düşünme çabasıdır. Bu, bir şekilde örgütlerin kültürler olarak görülmesinde hem de kültürü içerdiği varsayımını

ifade etmektedir. Bu iki durumda da örgütü kapsayan bir kültür varsayımını ifade etmektedir (Alamur, 2005: 20).

Örgüt kültürü konusunda 1940 yılında ortaya çıkan kurumsal örgüt, 1980 yılına kadar seyrek ve dağınık olmuştur, son 10 yılda akademisyenlerin ilgi odağına oturmuş olup uzun ve geniş bir mesafe katledilmiştir. Geleneksel organizasyon araştırmaları genellikle nesnelci, soyut, derin, zengin ve gerçekçi bir anlayış sağlama yeteneğine kenetlenmiştir. İnsanların yaşanmış deneyimleri ve adresleri kadar örgüt kültürleri de farklıdır (Mats, 2002: 7).

Örgüt kültürü, bir işletmede bireyi ilgilendiren faaliyetleri kapsayıp, bu faaliyetlerin amaçlarına ulaşmak için kullanılan çalışma ilişkileri, stratejiler, planlar, uygulamalar, normlar ya da gelenekler işletme kültürünü meydana getiren unsurlardır (Atılğan, 2011: 75). Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili örgütsel uygulamaların oluşturmuş olduğu bir tür kültürdür (Erdem, 2007: 63). Robbins örgüt kültürünü, “ çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi ” olduğunu ve bunun bir grubu veya örgütü başka bir örgütten ayıran temel bir özellik olduğunu belirtmiştir (Taşçıoğlu, 2010: 9 ). Hagberg ve Heifets e göre örgüt kültürü, bir örgüte ve faaliyetlerine yön veren bir işletim sistemidir. Örgüt üyelerine kendilerini nasıl hissetmesi gerektiği, nasıl düşünceleri ve nasıl davranmaları gerektiği hakkında yön vermektedir. Durağan olmayıp, dinamik ve evrensel bir ‘iyi kültür’ yoktur (Şahin, 2010: 14). İçsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için, örgüt mensupları tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği ispatlanmış paylaşılmış temel varsayımlardır (Çetin, 2011: 103). Schein’e göre; bir grup kültürü kısaca temel bir desen olarak tanımlanabilmektedir. (Schein, 2004: 17). Schein (1992) örgüt kültürünü; belirli bir grubun iç ve dış entegrasyon sorunlarını çözme amacıyla sistemli bir şekilde oluşturmuş olduğu temel varsayımlar olarak ele almaktadır (İpçioğlu ve Şahin, 2012: 154). Kilmann ve arkadaşları ise; “paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, değerler, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün oluşturması” şeklinde tanımlamışlardır (Güneş, 2011: 13). Örgüt kültürü, örgütte birlikte gelişimin ve örgütsel başarının devamı için paylaşılan değerler, normlar, inançlar beklentiler, el sanatları, güzel sanatlar, tarihi eserler ve kayıtların bir araç olarak benimsenip kullanılmasıdır (Karahana, 2008: 458).

Örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi, güç, anlaşmazlık, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, ölçüt, karar verme, yapı, sistem, yöntem, prosedür,

değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi unsurları bünyesinde bulunduran bir sistem olarak açıklanmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 255).

Celep ve Çetin (2003: 93) çalışmalarında örgüt kültürünü aşağıda şu şekilde tanımlamışlardır:

- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanakları
- Örgütteki bireylerin paylaştığı temel değer ve normlar
- Örgütteki bütün faaliyetlerin yapılış şekli
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, tutumlar ve beklentiler
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve olaylar dizisi.

Kültür kavramı toplumlara ve bireylere göre değişkenlik kazandığı bir kavram olduğu kadar örgüt kültürü de örgütün sisteminin çizdiği sınırlarda var olmaktadır. Örgüt yapısından etkilenen örgüt kültürü, bünyesinde barındırdığı üyelerinin hedeflerinden, kariyerlerinden, yaşam standartlarından, amaçlarından, hayata bakış açılarından, değerlerinden, örf ve adetlerinden vs. etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi ise üyelerin birbiriyle ve yaptığı işle ilgili olan kısmı ifade etmektedir. Bu da örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmaktadır.

### **2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi**

İşletmeler ya da örgütlerin rekabet konusunda derinleşip uzmanlaştığı bu dönemde, örgüt kültürünün her alanda derin izlerinin olduğunu ayrıca rekabetin boyutunun belirlemede de önemli roller üstlenmektedir.

Örgütte, örgüt kültürü; amaç, strateji ve politikaların oluşmasında önemli bir etki oluşturup, çalışanların ve yöneticilerin, belirlenen planları ve stratejileri uygulamaları izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı üst seviyelere çıkarmada önemli bir araç olmaktadır (Eren, 1998: 399). Güçlü bir örgüt kültürü, aile ilişkilerinin ve kültürün aile bireylerini birbirine bağladığı gibi çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlar, davranışlarına yön verir, çalışanı motive edip grup bilinci oluşturarak birlikte hareket etme olanağı sağlamaktadır. Tutarlı bir perspektif, kontrol, koordinasyon, karar alma ve en önemlisi de etkin örgütsel performans oluşumunda önemli bir etkidir (Güleç, 2008: 13). Örgütü topluma ve üyelerinin



birbirleri bağlayan sosyal bir bağıdır. Örgüt üyelerinin uyum içerisinde kabullendikleri amaçları, standartları, değerleri, felsefeyi ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirirler (Tural, 2009: 35).

### **2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Gelişimi**

Araştırmalarda örgüt kültürünün 1970'li yıllarda kendini hissettirmeye başladığı ve 1980'li yıllarda hız kazanıp gündeme oturduğu görülebilmektedir. Örgüt kültürünün varoluş nedeninin açıklandığı belirli üç durum söz konusu olabilmektedir. Örgüt kültürü 1980'lerin başından beri yönetim literatüründe popüler bir konu olmuştur. Örgüt kültürü yumuşak, bütünsel bir konsept iken ancak sert sonuçları ile bilinen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Hofstede vd., 2010: 47).

Örgüt üst kültürü üyeleri, genelde farklı alt kültürlerden gelen bireylerden oluşmakta olup alt kültür iş görenlerin farklı kültürlerle mensup olması zaman zaman çatışma çıkmasına sebebiyet vermektedir. Örgüt kültürü de bu çatışmaları engelleyecek bir üst kültür kimliği olarak düşünülmektedir. Bu şekilde çalışanlar ya da üyeler kendi kültür mekanizmalarını iş hayatlarında arka planda tutarak örgütün üst kültür mekanizmasını ölçüt alacaklardır (Kurt, 2009: 20).

Japon firmalarını uluslararası anlamda ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'li yılların sonlarına doğru ekonomik süper güç olmaya doğru yol alması, araştırmacıları bunun nedenini aramaya sevk etmiştir (İkikardeş, 2009: 12). Japon firmaların bu şekilde yükselişlerine, Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlaması ve Avrupa, Amerika'da başlayan iflaslar, başarının sırlarını aratmaya başlamıştır. Bu da örgütsel kültürün bazı kavramlarının gelişimini sağlamıştır. Bu kavramlar; ortak değerler, normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler ve kahramanlardır (İkikardeş, 2009: 13).

### **2.1.2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Örgüt kültürü kavramının doğuşu, gelişimi, iyileştirilmesi, örgüt kültürünün yaratılması, çalışana kabul ettirilmesi, işle bütünleştirilmesi, zamana ve mekâna göre değişim göstermesinde örgüt kültürünün unsurları önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgütü sembolize eden dayanakları anlamamızı sağlamaktadır. Bu dayanaklar örgüte ait iç ve dış betimlemelerdir (Demir, 2005: 40). Örgüt kültürünün yaratılıp, devam ettirilmesinde ve değiştirilmesinde, örgüt kültürünü ortaya çıkaran unsurlar

büyük önem arz etmektedir (Bozoğlu, 2011: 13). Bu unsurlar örgütün inanç ve değerlerini üyelere aktarmada rol almaktadır (Erdem, 2003: 64). Örgüt kültürünün unsurlarından literatürde yer alan kelimeler aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:

**Değerler:** Örgüte mensup tüm kişilerin, birlikte inandığı ve paylaştığı değerler, örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır. Kültür, insanların beraber yaşadığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Örgütteki bu temel anlayış sisteminin kaynağı değerlerdir ve Schein'in (1985) çalışmasında belirttiği gibi örgüt, bu temel kuramı iç ve dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Güçlü, 2003: 151).

Değerler, çalışanların çalışmalarını ve her türlü hareketlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan kıstasların kaynağıdır. Bireylerin örgütün yapısına uygun hareket edip etmediklerini örgütün değerleri gösterir ve örgütün sahip olduğu bu mekanizma, çalışanların örgüte bağlanmasını, üretimin ve yönetimin başarılı ve nitelikli olmasını, nihayetinde ise çalışanın daha fazla fedakârlıkla iş bitirmesidir (Bozoğlu, 2011: 15).

**Varsayımlar:** Örgüt kültürü unsurlarından olan varsayımlar, örgüt çatısı altındaki bireylerin kendilerini ve başka kişileri kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak tanımlanmaktadır. Yani, bir örgütün kendi mensuplarına, var olanı ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını ifade etmektedir (Şahal, 2005: 25).

Filiyata varsayımlar, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla günlük faaliyetlerin sonuçlarını etkileyen örgüt kültürü unsurlarındandır. Bireylerin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama bağlı üstlendikleri doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız vb. ön kabulleri oluşturan tartışmasız doğrulardır (Binici, 2010: 11).

**Normlar ve inançlar:** Normlar, örgütün faaliyetlerinin yönünü belirleyen, neyin, nerede, iyi olup veya olmadığı, istenip veya istenmediğini ifade eden davranış temelli bir unsur tanımlamasıdır (Erdem, 1996: 38). O'Reilly (1989)'e göre normlar, faaliyetlerin uygun olan veya olmayan sonuçlarından beklentileridir (Özgüner, 2011: 17).

Inançlar, doğası gereği bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi olması örgüt yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel çevreden gelen çok kültürlü çalışan yönetilmesinde örgütün dahil olduğu sosyal kesimlerin yapılarını analiz etmeleri ve

tanımlamaları gerekmektedir. Nedeni ise, örgüt üyelerinin taşıyıp yansıttığı inançlar işe dair tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir (Yücel, 2007: 70-71).

**Semboller:** En kapsamlı örgüt kültürü unsuru olan semboller, özel anlamların yüklenip kodlandığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kültürel bir unsurdur. Anlam zenginliği oluşturan semboller, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme iten, sözel, davranışsal ifadeler ve farklı fiziksel nesnelere olabilmektedir. Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ve başarılı üyelerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt mensubu bir kişinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilgi çeken bir olayı kalıcı bir sembole ve bu sembol bünyesinde bir mesaj taşımaktadır. Örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan semboller hem açıklayıcı bilgiler taşımaktadırlar hem de davranışları düzenleyip yaratmaktadırlar (Yücel, 2007: 73).

Örgütün değerlerinin kıyasının sonucu yaratılan görsel iletişimini yansıtan semboller, örgütün kültürel yapısına ve değerlerine göre örgütün, dili, renkleri, kullandığı işaretler, şekiller değişir ve aslında tamamının arkasında bir anlam ve derinlik vardır (Bütüner, 2011: 28-29). Bu anlam ve derinlik örgütlere bir tanıtım kaynağı olmakta ve örgütler için bir anlam ifade etmektedir.

**Dil:** İletişimin konusu ve temel ögesi olan dilin örgüt kültürü unsuru olması kaçınılmazdır. Milletlerin ana dilleri olduğu gibi örgütlerin de kendine has bir dili vardır. Örgüte ait bu yazılı ve sözlü dil, argolar, mecazlar, şakalar ve selamlaşmalar vb. iletişim araçlarını tamamını kapsamaktadır. Çalışanlar aralarında bu yöntemlerle anlaşabilmektedirler. Bu dili anlayabilmek ve pratikte kullanabilmek için örgütün üyesi olmak gerekmektedir. Çalışanların bu dili kullanması örgüt kültürünü kabul ettiklerinin en açık göstergesinin oluşturmaktadır. Bu dil çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturmaktadır. Çalışanların bu dili anlayamaması ve ya benimsememesi durumunda örgüte yabancılaşma durumu ortaya çıkmaktadır (Binici, 2010: 15).

**Törenler Seremoniler:** Örgüt kültürünün öğeleri arasında önemli birer unsur olan törenler ve seremoniler, bünyesinde grupsal törenler ve toplantılar içinde karşılama, antlar, buluşmalar, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, yemekli toplantılar, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, bayramlar, örgüt içi sosyal etkinlikler vb. unsurları barındıran bir öğedir. Törenler, örgüt mensuplarının kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve

sembolleri kutladıkları özel gün veya olaylardır, bu şekilde önemli kültürel normlara ve değerlere örnek olup onları teşvik ederler (Kosa, 2010: 12).

**Hikâye ve Kahramanlar:** Örgüt üyelerinin değer ve imaja uyumunu kolaylaştıran hikâyeler, bir takım davranışların yararlı olduğu konusundaki inancı, bazen düşsel gerçekler bazen de kanıtlanmış gerçeklerle desteklenmektedir. Davranışların temelini oluşturan hikâyeler kuşaktan kuşağa aktarılan örgüt geçmişinin bir alt birimidir. Çünkü önemi belirtilen bir değer, hikâye veya bir olay ile bütünleşmesi daha somut etki yaratmaktadır. Bundan dolayıdır ki hikâyeler geçmişle bugün arasında bir köprü görevi görmektedir (Naktiyok, 1999: 79).

Kahramanlar, örgütün değerlerini kişileştiren, somut kılan ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme faaliyetlerini gören kişilerdir. Örgüt üyeleri gözünde kahramanlar örgütün gerektirdiği rolü başarıyla yerine getiren kişilerdir. Yol gösterici ve birer dev sembolde sayılabilir kahramanlar; çünkü örgüt üyeleri için amaca inanmışlığın birer sembolüdürler (Demir, 2013: 76).

#### **2.1.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Birey iş hayatına girerken ya da bir örgüte katılırken, o örgütü tanımadan önceki yaşam biçimini oluşturan belirli değer ve inançlara sahiptir. Bu değer ve inançları iş hayatına ya da örgüt içerisine taşıyan bireyin olumsuzluklarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olmaktadır. Başarıyı, uzmanlaşmayı ve profesyonelliği yakalamaya çalışan çalışanın kendi değer ve inançlarının dışında dâhil olduğu örgütün de belirli işleyiş prensiplerini öğrenmesi gerekmektedir. Bu gerekliliği doğuran sebep ise örgütün amaç ve ihtiyaçlarının bireyde uyandırdığı farklılıklardır. Bu noktada birey her girdiği örgüt çatısında altında bu farklılıkları ve değerleri hissedip bunlara ihtiyaç duymaktadır.

Erkmen (2013: 18)'in Robbins ve Judge (2009)'dan aktardığına göre örgüt kültürünün özellikleri aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır:

- Detay odaklılık: örgüt üyelerin detaya ve çözümlenmeye önem vermeleri ve bu önemin derecesini ifade eder.
- Yenilik ve risk: örgüt üyelerinin ne kadar risk alabildiği ve ne kadar yenilikçi olduklarıyla ilgili boyuttur.

- Sonuç odaklılık: yönetimin sonuca giderken faaliyetlerin dışında sonucun kendisine odaklanma düzeyi
- İnsan odaklılık: yönetim kararlı örgütsel sonuçların insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesidir.
- Takım odaklılık: bireysellikten öte grup ya da takım odaklılık derecesi
- Saldırganlık: örgüt üyelerinin uyumlu olmak yerine saldırganlık ve rekabet düzeyleri
- Durağanlık: örgütsel faaliyetlerin ilerleyip büyüme yerine durağan ve statükoyu gündemlerinde tutma dereceleri.

Şişman (1994: 137)'in Cooke ve Rousseau (1988)'dan aktardığına göre örgüt kültürü ile ilgili on iki özellik belirlenmiştir.

- İnsancıl-destekleyici olma özelliği
- Bütünleştirici olma özelliği
- Hoşgörülü olma özelliği
- Geleneksel olma özelliği
- Bağımlılık yönünden özelliği
- Belirsizlik özelliği
- Karşıtlık özelliği
- Otoriter olma özelliği
- Yarışmaya dayalı olma özelliği
- Mükemmellik özelliği
- Başarıyı destekleme özelliği
- Kendini gerçekleştirme destekleme özelliği

#### **2.1.2.6. Örgüt Kültürüyle İlişkili Kavramlar**

Örgüt kültürü konusu, varoluş sahası gereği, etkileşim içerisinde olduğu birçok kavram vardır. Bunlardan bazıları aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır:

**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi:** Örgüt kültürüyle örgüt iklimi her ne kadar bazı kaynaklarda aynı veya benzer kavramlar gibi gösterilse de örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında neden sonuç ilişkisine dayalı bir etkileşimi söz konusudur. Örgüt kültürünün dayattığı eylem ve davranışlarının sonucu olarak örgüt iklimi oluşmaktadır.

Örgüt iklimi, örgütsel davranış ve örgütsel özelliklerin ilişkisini kuran, örgütün hissedilen özelliklerin bütünü, örgütün algılanma şekli ve birtakım psikolojik süreç olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 106). Bennis örgüt iklimini, ortak paydada birleşmiş kişileri etkileyen bazı tutum ve değer yargılarının ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 269).

Kültür, örgütü oluşturan değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünüdür, davranış gibi deneysel özelliklerden meydana gelen örgüt ikliminden daha kesin bir kavramdır. Kültür, davranış, değer ve temel varsayımlardan oluşurken; iklim davranış ve değerleri kapsamaktadır. Bu bağlamda kültür, iklimi kapsayan; iklim ise kültürün belirli bir kısmıdır şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt kültürü bireysel algı ve süreçleri düzenleyerek iklimi etkilemektedir (Aydoğan, 2004: 13).

**Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı:** İşletmelerin imaj oluşturma çabaları ve gereksinimin doğuşu 1900'lü yıllara kadar inmektedir. İlk imaj çalışmaları yapan AEG şirketi, amacının işletmenin görsel açıdan tanınması için bir örgüt kültürü kimliği oluşturmak olmuştur. Örgütler kendilerini tanınabilir ve fark edilebilir kılmak için logolar geliştirmekte, amblemler, semboller kullanmakta, çalışanlara belirli kıyafetler giydirmekte insanların akıllarında kalabilecek sloganlar üretilip örgüt imajlarını oluşturmaktadırlar.

Örgüt kültürü ile örgüt imajı arasındaki bağlantının ilişkisi vardır. Örgütün bütün üyeleri tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü, güçlü bir imajın oluşmasında zemin hazırlamaktadır. Güçlü bir imaja sahip örgüt üyelerinin bağlılığını da arttıracaktır (Çelik, 2007: 31).

**Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği:** Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü gibi algılsa, karıştırılsa ve aynı şekilde tanımlansa da bir birinden farklı ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Örgüt kültürünü değer ve normlar oluştururken, örgüt kimliği ise mevcut örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliğindedir (Bakırcı, 2010: 19).

Örgüt kimliği, örgütün kendi varlığını tanıtmaya, anlatmaya ve ifade etmeye olanağı sağlayacak şekilde farklılık ortaya çıkarmaya çaba ve çalışmalar bütünüdür. Örgüt kimliği, örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Dinç, 2007: 16).

**Örgüt Kültürü ve Liderlik:** Liderlik kavramı için literatürde birçok tanıma gidilmiş olup en kapsamlı tanım; belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirme için birinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara yön vermesi süreci olarak ifade edilmektedir (Poussard ve Erkmen, 2008: 75).

Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiye yoğunlaşan araştırmacılar, bu iki kavram arasında sıkı bir ilişkinin varlığını iddia etmişlerdir. Yapılan çalışmaların sonuçları arasında örgüt kültürünün değişimine veya devam ettirilmesine liderin karar vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Güçlü kültüre ve lidere sahip örgütlerin kısa zamanda başarıya ulaşmaları mümkündür. Lidere bu süreçte düşen önemli sorumluluklardan biri de kültürün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesidir. Bundan dolayı liderler stratejik önem taşımaktadır (Kurt, 2010: 23).

#### **2.1.2.7. Örgüt Kültürü Türleri ve Modelleri**

Çağdaş yönetim yaklaşımının uygunluğunun temel alındığı örgüt kültürü ölçümlerinde, yapılan çalışmalarda incelemeye alınan örgüt kültürü türleri “yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu” olmak üzere üç ana başlıkta toplanmıştır (Bakan, 2009: 144).

Yenilikçi kültür; temel bileşenleri olarak, risk alan, yenilikçi olan, büyümeye, gelişmeye ve değişime önem veren kültür türüdür.

Rekabetçi kültür; rekabetçi, üretken, görevleri eksiksiz tamamlama önem veren kültür türüdür.

Toplumcu kültür; örgütün tamamının bir aile olarak görüldüğü, insan ilişkilerinin ön planda olduğu, geleneklerin tutum ve davranışları etkilediği ve sosyalleşmenin güçlendirildiği bir örgüt türüdür.

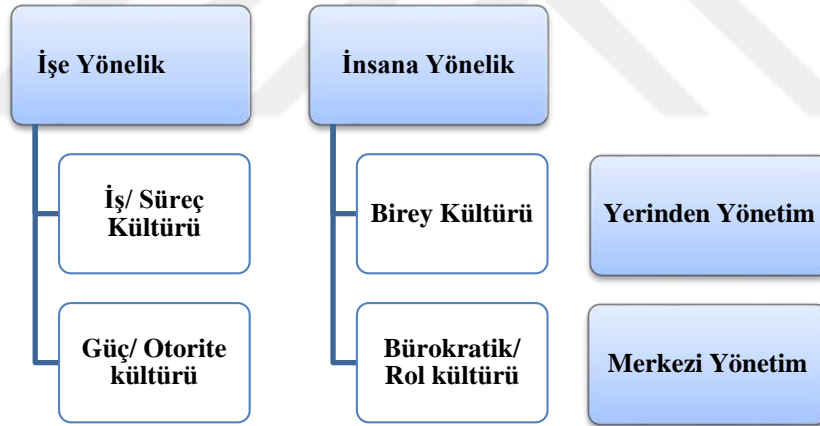
Örgüt kültürü incelenirken, bir örgütün kültürünün sahip olduğu kültürel özellikleri, o örgütü diğerlerinden ayıran bu özelliklerin neler olduğu ve hangi bakımdan farklılığın ortaya çıktığının belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştıran bir takım niteliklere sahiptir. Çok karmaşık olan örgüt kültürü yapısı bu modeller sayesinde anlaşılması kolay hal almaktadır (Kalkan, 2013: 40).

Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmacıların, farklı kriterler kullanarak ele aldıkları çalışmalarının çoğunda, en büyük etkiye sahip faktör dış çevre olarak görülmektedir (Nahtiyok, 1999: 100). Birçok örgüt modeli olmasına rağmen aşağıda bunlardan bazıları şu şekilde değinilmiştir:

Quchi ‘Z – Kültürü Modeli’: Quchi’ nin bu modeline göre üyelerin bireysel karar vermelerinin yerine örgütlü yani katılımcı yönetim tarzı öngörülmektedir. Örgüt içerisinde belirli bir yere gelebilmek için kıdem atlamanın önemi vardır. Karar almada kıdemsizlerden kıdemlilere doğru bir yön izlemektedir. Bu tip örgütün belirgin özelliği yatay ve dikey rotasyonun olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2000: 152).

Handy Modeli: Handy oluşturduğu bu modelde örgütleri, yapıları, yönetim tarzları ve zihniyetleri açısından dört grupta toplamaktadır. Bunlar; iş/süreç kültürü, birey kültürü, güç otorite, bürokratik rol kültürü olarak aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Acuner, 2010: 12).

#### **Şekil 2.2. Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli**



**Kaynak:** Acuner Ş. A., (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyona Etkileri, (1. Baskı), Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.

Güç Otorite: Merkezi yönetimin ağırlık taşıdığı, iletişimin kaynağının merkezde toplanıp merkezden dağıldığı bu tip kültürlerde, kurallar yok denecek kadar azdır ve prosedürler en aza indirgenmiştir.

Bürokratik Rol Kültürü: Bürokratik rol kültürüne sahip örgütlerin yapılarında hız, netlik, kesinlik ve uzlaşma esas alınmaktadır.

İş/Süreç kültürü: Otoritenin bireysel denetim ve takım çalışmasıyla azaltıldığı, iş görenlerin ek ve karmaşık sorumluluklar veya görevler almaya istekli oldukları kültür tipidir.



**Birey Kültürü:** Her şeyin bireyde toplandığı, en temel unsurun birey olduğu, ortak çıkarlara sahip bireylerin oluşturduğu bir kültürdür. Hiyerarşi olmadığından denetimde yoktur. Genellikle az üyeye sahip örgütlerde görülmektedir.

**Hofstede Modeli:** Hofstede'nin, bu modeli oluşturma çabası ulusal kültürün, örgütlerin amaç ve beklentileri üzerindeki etkiyi ortaya koymaya çalışmasından doğmuştur. Toplumsal değerlerin örgütler için sonuçlarını dört temel boyutta ele almaktadır (Çakır ve Örücü, 2010: 22). Bunlar aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır:

**Hiyerarşik Mesafe-Güç Dağılımı:** Hiyerarşik mesafenin kısa olduğu örgütlerde eşitsizlikler azalmış olup herkes birbirine bağımlıdır. Katılım ve dayanışmanın olduğu, astın üste kolayca ulaşılabilir eşit haklara sahip olduğu, örgütün bir merkeze sahip olmadığı, hiyerarşik piramidin basık olduğu ve iletişimin aşağıdan yukarıya doğru yaygın olduğu karakteristik özelliklere sahip bir tip örgütlenmedir.

Bu hiyerarşik mesafenin uzun olduğu örgütlerin karakteristik yapılarında eşitsizliğin yaygın olduğu ve sadece bazıları bütünüyle bağımsızdır. Alt-üst ayrımının olduğu düşüncesinin varlığı, üstlere ulaşmanın zor olduğu, yukarıya doğru iletişim ağının sınırlı olduğu ve katılımın olmadığı bir örgütlenmedir.

**Belirsizlik Kontrolü:** Belirsizlik, örgütteki bireylerde gerilim oluşturur ve kaygıyı ortaya çıkarmaktadır sonuç olarak da üyelerin değişime direnç gösterdiği hale getirmektedir. Üye kendi örgütünde çalışmayı tercih etmekte olup daha az riske girmekte, kariyer arzusu zayıflamakta, kural ihlali yapmamakta ve çatışmalardan kaçınmak arzusunda. Ters durumda da düşük kaygı, risk alma eğilimi, değişim arzusu, işte ilerlemeyi tercih etmekte olup kendini gerçekleştirme ihtiyacını hissetmektedir.

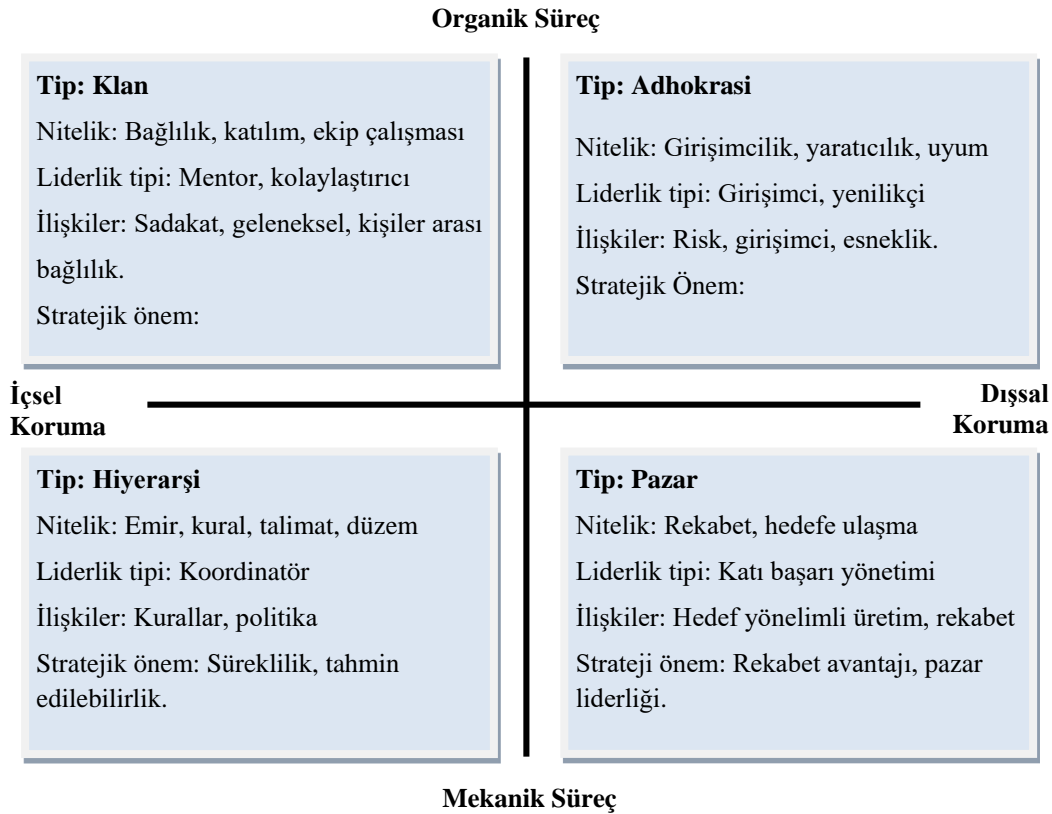
**Bireyci – Kollektif Zihniyet:** kolektif yapıya sahip örgütlerde bir gruba dahil olma söz konusu olacağından dolayı örgüte bağlılık gösterilecektir. Bu tür örgütlerde merkezileşme eğilimi düşük, içselleştirilmiş ve gevşetilmiş bir denetim sistemi oluşturulmaktadır. Örgütteki hava biz merkezli bir yapıda olacaktır. Bireyci yaklaşıma sahip örgütlerde ise bağımsız hareket etme ve ben merkezli, kişisel menfaatlerin ön planda olduğu görülmektedir.

**Eril – Dişil Özellikler:** Toplum üyelerinden farklı cinsiyetlerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler ön

planda olması bir toplumda ayrıca insana verilen değer daha arka planda ise bu toplumun değerlerinin eril kültürü ön planda tuttuğu söylenebilmektedir. Fakat dostça yaklaşım, iyileştirilmiş çalışma ve yaşam koşulları, işbirliği içerisinde iyi ilişkiler kurulup insana verilen değer ön planda ise, dişil kültürün hakim olduğunun göstergesidir.

Quinn ve Cameron Modeli: Örgüt kültürünün örgütsel etkinliği ve örgütsel başarıyı etkileyip etkilemediğini etkiliyorsa nasıl etkilediğini açıklama yolunda Quinn ve Cameron bir model oluşturmuşlardır. Örgütsel kültürün açıklayıcısı değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalar olarak ifade edilmektedir. Bu modeli “Rekabetçi Değerler” adı altında örgütsel etkinlik için çalışanları değer yargılarını analiz etmişlerdir (Çetin, 2011: 106).

### Şekil 2.3. Quinn ve Cameron’un Örgüt Kültürü Modeli



**Kaynak:** Lund, D.B. “ *Organizational Culture And Job Satisfaction*” Journal And Business & Industrial Marketing, Volume 18, 2003.

Rekabetçi değerler modeli dört kültür tipine ayrılmıştır. Bunlar; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa olmak üzere ve bu kültür tipleri ortak paydasında yer alan ortak sıralanmış dört değer bulunmaktadır. Bunlar; Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önemdir. Klan kültürü modelinde çalışma tarzı, örgütün niteliği, grup çalışması değerleri, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, bağlılık,

geleneklere sahip çıkma, birleştiricilik, katılımcılık ve insan kaynaklarını geliştirmeye önem vermektedir. Adhokrasi kültüründe, örgüt niteliği girişimciliğe ve yaratıcılığa uyum sağlamaya yöneliktir. Bu kültür tipinde gereksinim duyulan nitelikler esneklik ve toleranstır. Başarı ve etkinliğin gerçekleşebilmesi için yeni alanlara doğru ilerlemelidir. Hiyerarşi kültür modelinde önemli olan değerler düzen, kurallar ve düzenlemelerden oluşmaktadır. Faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme eylemleri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Piyasa kültürü modelinde örgütün gerçekleştirmek istedikleri amaca ulaşma ve rekabettir. Faaliyetlerin yönünü piyasa mekanizmaları etkiler ve örgütün başarısının temelinde piyasa dinamikleri piyasada bulunan unsurların verimliliği ölçek oluşturmaktadır (Akyol, 2009: 56).

Schein Modeli: Schein'in geliştirdiği model sayesinde kültürün sistematik olarak parçalarını birleştirmemize olanak sağlamıştır. Schein'e göre kültür üç seviyede açıklanıp bu üç seviye görünürlüklerine göre dizilmiştir. Davranış veya gözlemlenebilir özellikler, inanç ve değerler ifade edilebilirken anlamları kolayca anlaşılabilir. Davranışların çalışanlara ne çağrıştırdığı açıkça belirtilmelidir. Aşağıda Schein kültürü üç seviye olarak şu şekilde sıralamıştır:

Parsons "Agil Modeli": Talcot Parsons tarafından geliştirilen modelde, Parsons dört ana fonksiyon belirleyip bunların İngilizce baş harflerinden oluşan "AGIL" modelini adını vermiştir. Bunlar: Bütünleşme ve meşruluk, amaç edinme, amaca ulaşma ve adaptasyon olarak unsurlardan oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1999: 150).

Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sayılan fonksiyonların örgütte kabul görülüp yaşatılması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin, kendilerine bir amaç belirleyip, örgütün amaçlarıyla uyum içerisinde, amaçla bütünleşerek, meşru yollarla amaca ulaşma sürecidir.

#### **2.1.2.8. Örgüt Kültürünün Boyutları ve Deneysel Sınıflandırması**

Örgüt kültürü, özelliği gereği bir örgütü diğer örgütten ayıran ve temel felsefesi örgüt üyelerince paylaşılmasıdır. Örgüt kültürü, örgütün temel değerlerinden oluşmaktadır. Soyutluğu gereği örgüt kültürüne sınır çizmek güç olmaktadır. Ancak birtakım ölçülebilen boyutundan bahsedilebilmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır (Demir, 2005: 47):

- Risk alma boyutu: Çalışanların saldırganlık, rekabetçiliğe ve yeniliklere açık olma derecesini gösterir.

- Kişisel inisiyatif boyutu: Çalışanların sorumluluk, bağımsızlık ve serbestiye derecesidir.
- Yön boyutu: Açık ve anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan gösterdikleri performansın derecesidir.
- Bütünleşme boyutu: Örgüt içerisindeki grupların koordineli çalışma derecesini göstermektedir.
- Yönetim boyutu desteği: Üst yönetimin astlarına açık iletişim ve yardım/ destek sağladığının derecesidir.
- Kontrol boyutu: Örgütteki normların ve yönetmenliklerin, çalışanların davranışlarının kontrolü için yapılan doğrudan denetimlerdir.
- Kimlik boyutu: Çalışanların örgütü bir bütün olarak görme derecesini göstermektedir.
- Ödül sistemi boyutu: Ödüllerin çalışanların performansına göre verilme derecesidir.
- Çalışanlara gösterilen tolerans boyutu: Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık ve açık eleştirilere gösterilen toleranstır.
- İletişim: Örgütsel iletişimin hiyerarşik sınırlandırılması derecesidir.

Örgüt kültürüne ait boyutları açıklamaya çalışan Büyük (2010) literatürde bazı araştırmacıların yer vermiş olduğu örgüt kültürü boyutlarından şöyle bahsetmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde tablolaştırılmıştır (Büyük, 2010:226).

**Tablo 2.1. Farklı Araştırmacılarca Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları**

Araştırmacı(lar)	Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları
Athos ve Coffey (1968)	İş bölümü, personelin niteliği, iş akışı, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins (1979)	Kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönetimi, kurumsal açıklık, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi
Allen ve Dyer (1980)	İş ilişkisi, eğitim, performans kolaylaştırması, lider ağırlıklı etkileşim, ilke ve usuller, ihtilaf ortamı
Deal ve Kennedy (1982)	İş ortamındaki uygulamalar, değerler, kahramanlar, prosedürler, törenler ve informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler
French ve Bell (1984)	İnançlar, değerler, davranışlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standart ve fikirler

**Tablo 2.1. Farklı Araştırmacılarca Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları**

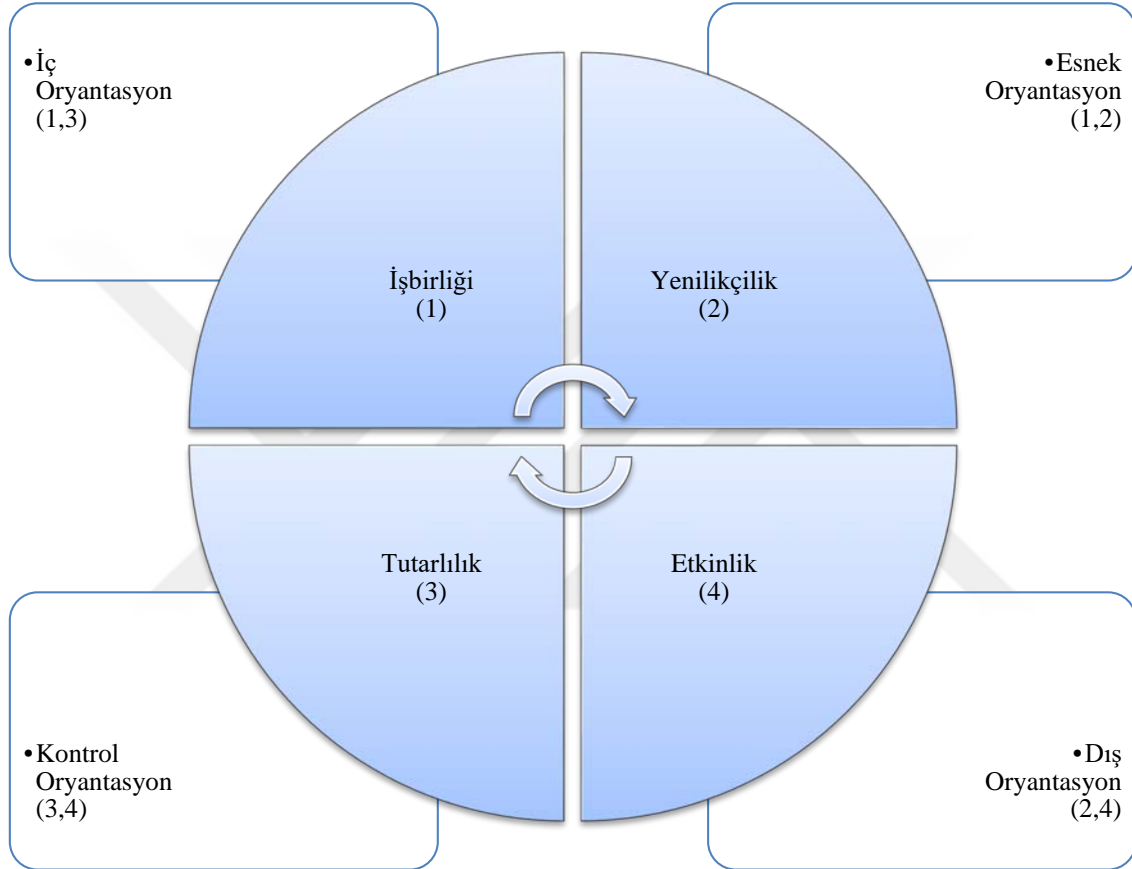
Araştırmacı(lar)	Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları
Godon (1988)	Organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişim, problem çözümü, performans niteliği, performansa yapılan vurgu, eylem odaklılık, tazminat ve insan kaynakları gelişimi, gidilen yönün betliği
Kilmann vd. (1988)	Paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler
Rossiter (1989)	Yetki dağılımı, takım çalışması, sonuç odaklı çalışan desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleşmesi, ortak bilincin oluşması
Bettinger (1989)	Stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve kuvvetlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim, denetime açıklık, değişime karşı oluşan tutum, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, hedef ve misyonun bilincinde olmak
Robbins (1990)	Risk, istikamet, birleşme, yönetim desteği, bireysel girişim, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri
Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990)	Çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, sürece karşı sonuç odaklılık, açığa karşı kapalı bir sistem, sıkı kontrol, kuralcılığa karşı faydacı
Hofstede (1991)	Toplumun belirsizliğe karşı toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, grupçu ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)	Sonuca, insan, takıma yönelik, saldırganlığa karşı uysallık, detaya ve dengeli yeniliğe yönelik
Schein (1992)	Duyu organlarımızla hissedeceğimiz davranışlar, iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler, sorgulamadan kabul ettiğimiz düşünceler, duygulardan ve inançlardan oluşan varsayımlar
Gordon ve Di Tomaso (1992)	Ödülde tarafsızlık, iş odaklı, bütünleşme, iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik, çevresinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/ paylaşılan amaçlar
Christensen ve Gordon (1999)	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, iletişim boyutları, birey ve takım eğilimi
Trompenaars vd. (1998)	Tatmin, proje, rol, ve insan yönelimli kültürler
Van Muijen vd. (1999)	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi ve yenilik yönelimi
Aycan ve Kanungo (2000)	Katılımcılık, değişebilirlik, proaktivite, sorumlulukları yerine getirme, sorumluluk isteme
Hofstede (1980)	Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/işbirliği ve dışılık (Çetin, 2004: 26)

Örgüt Kültürünün Deneysel Sınıflandırılması: Örgüt kültürü çalışmalarında kategorize edilmiş boyutlar, iç/dış yönlendirme ve esneklik/denetim olarak açıklanıp, örgüt

kültürü özelliklerini kategorize etmek için de dört yapıdan bahsedilmektedir. Bunlar; İşbirliği (Cooperativeness), yenilikçilik (Innovativeness), tutarlılık (Consistency) ve etkinlik (Effectiveness) yapıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Chang and Lin, 2007: 442).

Bu yapıları Chang ve Lin (2007: 443) çalışmalarında aşağıdaki gibi aktarmıştır:

#### Şekil 2.4. Örgüt Kültürünün Kategorize Edilmiş Boyutları



**Kaynak:** Chang and Ling (2007). Exploring Organizational Culture For Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited Volume 107 No.3

**İşbirliği:** İşbirliği Şekil 5'te sol üst köşede iki boyutlu olarak görülmektedir. İşbirliğinin özelliği iç ve esneklik yönlerini yansıtır ve buna odaklanır. Öncelikle işbirliği, bilgi paylaşımı, güven, güçlendirme ve takım çalışmasını vurgular. Genellikle de üyeler arası güven, bilgi paylaşma ve dostluğun olduğu aile ortamı olarak açıklanmaktadır.

**Yenilikçilik:** Yukarıdaki şekilde sağ üst köşede bulunan yenilikçilik, özellikleri yaratıcılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve dinamizm odaklı bir organizasyon, özellikli modeliyle dış ve esnek yönler tarafından karakterize edilebilmektedir. Yenilikçiliği vurgulayan bir örgüt tamamen yaratıcı ve dinamik bir ortamı desteklemektedir.

**Tutarlılık:** Sol alt kısımda bulunan tutarlılık, iç vurgular ve kontrol yönlendirmeleri üzerinde durmaktadır. Özellikleri sipariş, kurallar ve düzenlemeler, homojenlik ve verimlilik olarak görülmektedir. Tutarlılığı vurgulayan örgüt genellikle şekillendirilmiş ve düzenli bir kuruluştur.

**Etkinlik:** Kültürün özelliklerini temsil eden etkinlik kavramı dış vurgular yönleri, rekabet, hedef başarı, üretim, etkinlik ve yararına yönelik önlemler odaklı bir faaliyet ve kontrol sistemidir. Etkinliği vurgulayan öncelikle sonuç ve yarar odaklı bir örgüttür.

### 2.1.2.9. Örgüt Kültürünün Değerlendirilme Yöntemleri

Örgüt kültürünü araştırmak için kullanılan yöntemler “dışarıdan bakış açısı” ile yapılmış tündengelimli araştırmalar ya da “içerden bakış açısıyla” yapılmış tümevarımlı araştırmalardır. Bu yaklaşımlar örgüt kültürünü farklı şekillerde algılayıp yorumlanmaktan kaynaklanmaktadır. Bu iki yaklaşımdan içerden bakış açısıyla olanı örgütün içindeki yaşamı, faaliyetleri anlamaktır. Çalışanlarla bir araya gelen araştırmacı kavramları ve hipotezleri tümevarımlı bir yaklaşımla oluşturur ve hipotezler yine bu yaklaşımla test etmektedir. Dışarıdan bakış açısıyla bakmak, verileri genellemek ve bu doğrultuda yorumlama yapmaktır. Hipotezler kuramdan gelimidir ve çalışmalarda bu test edilmektedir. Pozitivist bilime dayanan dışarıdan bakış açısı araştırmaya seyretme rolü dayatmaktadır (Can ve vd2013: 439).

Can vd. (2013: 439)'in Sackmann (1991)'dan aktardığına göre kültürü değerlendirmek için kullanılan yöntemlere göre şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Anket yöntemi:** Büyük örnek kütelere daha az maliyetle ve daha az sürede ulaşmak için kullanılan etkili bir yöntemdir. Üstün yönlerinin yanında zayıf yönleri de olması düşündürücüdür. Anket yönteminde cevaplayıcıların, anketi hazırlayan kişinin kendi kültürel bakış açısıyla konuyu ele almış olması cevaplayıcının ilgili ve önemli kültürel yapısının gözden kaçmasına sebebiyet verebilmektedir. Dışarıdan bakış açısına örnek teşkil eden bir yöntemdir.
- **Planlanmış görüşme:** Büyük örnek kütelere uygulanması zor olan bu yöntem yine ankette olduğu gibi araştırmacının kültüre bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

- **Dokümanter analizi:** Her iki yaklaşım olan hem dışarıdan bakış açısıyla hem de içerden bakış açısıyla yapılan çalışmalarda kullanılabilen bir yöntemdir. Bu tür araştırmalarda dokümanterlerin bulunduğu örgütlerde hem nitel hem de nicel veri toplanmaktadır. Araştırmacının yoğunlaşacağı yaklaşıma göre; içerden bakış açısı mı? Dışarıdan bakış açısı mı? Şeklini almaktadır.
- **Grup tartışması:** Bireysel görüşmeler kadar derin olmasa da bir takım üstünlükleri vardır. Grup saklı olan olguyu ortaya açığa vuran dürtüyü açığa çıkarmaktadır. Bu dürtülerin açığa çıkarılabilmesi için grup görüşmecisinin bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir. Grup, araştırma konusuna uygun olarak belirlenmelidir. Diğerleri de gizli şeyleri ortaya çıkarmak ve tabuları yıkmak için müdahalede bulunmalıdır.
- **Derinlemesine görüşme:** Geniş ve açık uçlu soruların kullanılmasıyla, kültürel değerler, kültürel inançlar ve normları ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Bir ve birden fazla kişiyle yapılabilmektedir.
- **Katılımcı gözlem:** araştırmacı bu yöntemde bir katılımcıdır ve bir süreliğine örgüt üyeleri arasında yaşar. Ön bir çalışma gerektirmeyen içerden bakış açısıyla yapılan bir tür araştırma yöntemidir. Bu süre boyunca araştırmacı deneklerin ondan etkilenmemesine dikkat eder. Hem katılımcı için hem de örgüt için maliyetli ve zaman alıcı bir yöntemdir.

### 2.1.3. Akademik Kültür

Akademik örgütler eğitim kurumlarından olup toplumun ihtiyaç duyduğu bilim, insan gücü ve teknolojinin büyüüp gelişmesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları arayıp bulunan sonuçları önerme, kültür aktarımını sağlama vb. görevleri üstelenen, girdisi, çıktısı birey olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu öğretim kurumlarıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 8). Bu eğitim kurumları 1982 Anayasasının 130. Maddesine göre kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversitelerdir. Devlet ve vakıflar tarafından kanunla kurulan yükseköğretim kurumları anayasada belirtilen hükümlere tabidir. 130. Maddenin 2547 sayılı yasanın 4. Maddesine göre yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet etme amaçlanıp bunlar iç içe yürütülmektedir (Erdem, 2003: 58).



Örgütlerin farklı yapıları olduğundan dolayı farklı kültürlere de sahip olduğunu bilinmektedir. Yükseköğretimde örgüt kültürü üniversitenin kimliğinin oluşturmaktadır. Kültürel farklılıkların gözlemlendiği örgütsel yapılara yükseköğretim kurumları da örnek teşkil etmektedir. Her yükseköğretim kurumunun örgüt kültürü birbirinden belirli çizgilerle ayrıldığı uzmanlığı temel alan yarı özerk birimlerden oluşmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu güçlü hiyerarşik yapı sayesinde bir takım birimler ortaya çıkmaktadır. Bu birimlerin kendilerine özgü birer işleyişi, inancı ve temel prensipleri söz konusudur. Kurum kültürünün üst kimliğinde bu birimlere ait alt kültürler açıkça görülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında kültür, akademik personelin, idari personelin, öğrencilerin ve destek personelinin paylaştığı ve geleneklerle iletişim temelli değerler ve inançlar olarak ifade edilmektedir. Değer ve inançlar kurumda karar verme mekanizması, kişisel ve örgütsel davranışları etkilemektedir. Bu bağlamda etkilenen davranışlar, özerk dilden, hikâyelerden ve kurumsal normlardan etkilenmektedir (Uslu, 2010: 54).

Yükseköğretim kurum kültürü, sürdürülmesi yeni nesle aktarılması gereken sosyal miras, bilgi terimleri, davranış ve değerler olarak ifade edilmektedir. Bu perspektif kuruma mal edilen işlevlere göre farklılaşabilmektedir. Yükseköğretim kurumu kültüründe olması gereken birtakım değerlerden aşağıda şöyle bahsedilebilmektedir (Uslu, 2010: 53):

- Akademik (Bilimsel) Değerler: Bilimsellik, bilgiyi önemseme, bilgiyi zenginleştirme ve çoğaltma:
- İnsani Değerler: Bilginin aktarıldığı kişiye verilen önem ve benliğine saygı;
- Etik Değerler: Dürüstlük, doğruluk, güven. Bu çizgilerle yükseköğretim kurumları ülkenin bireylerini donatıp, yetiştirip topluma kazandırdığı ve bu yönde üretici bir rol üstlenmektedir. Araştırmalar yoluyla bilime ve bilgiye katkı sağlamaktadır. Topluma hizmet, eğitim öğretim ve araştırma görevlerini sırtlayan kurumlardan doğruluk, dürüstlük, güven vb. etik değerleri de bünyesinde barındırması beklenebilmektedir.

## **2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

1930'lara kadar araştırmalarda kendini hissettirmeyen iş tatmini kavramı ikinci dünya savaşından sonra endüstrileşmenin kötü sonuçlarının önüne geçebilmek ve bu

sonuçları ortadan kaldırmak için araştırmaya başlamıştır. Rekabete serbest piyasa ekonomisinin hâkim olması ve şirketlerin ayakta kalabilmesi için verimliliklerini yükseltme ve bunu en üst düzeye çıkarma istekleri, konuyu daha da çarpıcı kılmıştır. Yapılan çalışmalar arasında en önemli çalışma olarak da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını göstermektedir (Okumuş, 2011: 40).

Uzun yıllardır örgütsel araştırmalarda önemli bir yer edinen iş tatminin belirleyicileri ve sonuçları hakkında bir hayli araştırma yapılmıştır. İş tatmini kavramı hakkındaki bilgiler sistematik olup tutarlı değildir konunun çalışılmasını kısıtlamıştır. Fakat sosyal ilişkiler ile olan bağından dolayı tekrar araştırmalardaki yerini alıp üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır (Özdemir, 2008: 77).

Günümüzde örgütlerin temel amaçları arasında yer alan ürün üretmek gibi çalışanın iş tatminin sağlanması da örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. İşletmelerin ayakta durabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermesinden geçmektedir. Çalışanın de işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması gerekmektedir bu tatminkârlığın kendisi olmaktadır (Türk, 2007: 67). İşletmelerde, çalışan tatminini etkileyen unsurların ortaya çıkarılması ve işverenlerin bu doğrultuda uygulamalarına yön vermesi gerekmektedir. Bu da yakın bir geçmişte çalışanların tatmin veya tatminkârsızlığını etkileyen unsurların araştırılmasında öncü olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 49).

### **2.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı**

Genel anlamda çalışanın yaptığı işe karşı tutumunu ifade eden iş tatmini ile ilgili literatüre yansıyan bazı tanımlar aşağıda şu şekilde ifade edilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6):

- Çalışanın yaptığı işe karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir yanıtıdır (Oshagbemi, 2000).
- Çalışanın herhangi bir işten beklentisi ile iş sonuçlandığında elde ettiklerinin fonksiyonudur(Locke, 1969).
- Çalışanların işleri ile ilgili duyguları, işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz hislerin derecesidir (Schermerhorn ve vd1994).

İş tatmini çalışanın işine duyduğu duygusal yönelimdir. İş tatmini modelinde çalışanın işine karşı beslediği duygulara odaklıdır. Herhangi bir işin tatminkâr olup veya

olmadığını belirleyen tek başına işin kendisi değil aynı zamanda işinden duyduğu beklentilerle alakalıdır. Aynı zamanda çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak da tanımlanmaktadır(Adıgüzel ve Keklik, 2011: 306).

Keskin (2009)'nin Davis (1988)'den aktardığına göre iş tatmini çalışanın işini değerlendirmesi sonucu işten duymuş olduğu haz ve hissettiği olumlu duygusal bir durumdur. Ayrıca işin özellikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyması durumunda tatmin sağlanmış olmaktadır. Yani iş tatmini çalışanın özellikleriyle işin özelliklerinin örtüşmesi durumudur (Keskin, 2009: 87).

Türk (2007: 68)'ün Lee ve Mitchell (1994)'den aktardığına göre iş tatmini genelde işe karşı etkin bir reaksiyon olarak tanımlanmakta olup veya iş ile alakalı genel duygular olarak da ifade bulmaktadır. Bu duyguların varlık sahası hem iç hem de dış çevredir. İş tatmini, bir işin gerçekleştirilip bitirilmesini kolaylaştırarak veya mümkün kılarak çalışanın işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu duygusal bir durumdur.

İş tatmini, bir çalışanın işten beklentileri ve iş ile arasındaki algılanan ilişkinin fonksiyonunu algılama biçimidir (Lund, 2003: 222). İş tatmini, çalışanın iş değerlerinin bir değerlendirme sonucu oluşan zevkli duygusal bir durumdur (Toker, 2011: 157). İş memnuniyetinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Crossman, 2003: 368).

Yukarıda sıralanan tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi iş tatmini, çalışanın yaptığı iş ve iş çevresiyle olan ilişkisinden doğan olumlu veya olumsuz beklentilerinin oluşturmuş olduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluk durumudur. Oluşan olumlu durumun çalışanda meydana getirdiği hoşnutluk durumu ne kadar mükemmel ise beklentiler o derece karşılanmıştır ve tatmin derecesi yüksektir. Aksi durumda beklentilere cevap vermeyen iş ve çalışma ortamı tatminkârlık derecesini düşürmektedir.

### **2.2.2. İş Tatminin Önemi**

Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak için örgütü bir araç olarak kullanırlar. Eğer çalışan kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü bir aracı olarak kullanacak olduğuna inanırsa örgüte olan bağlılık derecesi artar aksi durumda o örgütle ilişkisini kesmeyi düşünmektedir. Böylelikle çalışan kendi amaçlarına ulaşacağına inanırsa örgütün değerlerini

benimseyip tutum ve davranışlarını bu değerlere göre şekillendirmektedir. Tatmini bu bakış açında değerlendirdiğimizde önemini aşağıda şu şekilde özetlenmiştir (Keskin, 2009: 89):

- Kişi, bireysel yetkilerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek ister.
- İş tatmini kişinin psikolojik olgunluğu yakalamasını sağlar.
- Tatminin oluşmaması kişide hayal kırıklığı meydana getirir.
- İş insan hayatının odak noktasıdır, insan zorunlu olmadığı vakitlerde bile çalışmak ister, işsiz insanda umut yoktur.
- Kişinin bir işinin olmayışı psikolojik yönden sağlığını kötü etkiler.
- Sağlıksız bir toplumun, düşük moralin ve düşük verimliliğin temelinde iş tatminsizliği yatar.

İş tatminin önemi çalışan açısından, örgüt açısından ve yönetici açısından üç başlıkta değerlendirilmektedir. Birey açısından önemi; tatmin derecesinin yüksekliği çalışanın mutluluğunu olumlu yönde etkilediği aksi durumda ise çalışanın işine yabancılaşmasına ve ilgisiz kalmasına neden teşkil ettiği düşünülmektedir. Örgüt açısından önemi; çalışanın beklentilerinin cevap bulduğu örgütlerin işsizlik sorunu yaşamadığı ve çalışanların işlerine olan sadık oldukları görülmekte olup, iş tatminini sağlayamayan örgütlerde ise devamsızlığın arttığı ve verimliliğin düştüğü gözlemlenmektedir. İş tatminin örgüt açısından önemini göstermektedir. Yönetici açısından önemi ise; yöneticilerin başarı performanslarını çalışanın örgüt amaçları yönünde verimli iş görmesine bağlıdır. Çalışan, üstlerinin onları takdir edip ödüllendirmesi, çalışanın işe bağlılığını arttırmaktadır (Karahana, 2009: 424; Özkalp ve Kırrel, 1999: 109).

### **2.2.3. İş Tatminin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş tatmini bir takım kavramla dolaylı ve dorudan ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu kavramlardan, araştırmaya temel olabilecek, önem mahiyeti daha yüksek ve araştırmayla ilişkilendirilebilecek birkaç tanesi aşağıda iş tatmini bağlamında açıklanmaktadır. Bunlar aşağıda şu şekilde motivasyon, performans ve örgüt kültürü olarak açıklanmaktadır.

#### **2.2.3.1. İş Tatmini ve Motivasyon**

Tatmin ile motivasyon arasında ilişkinin boyutu karşılıklıdır ve birbirinden etkilenen kavramlardır. Motivasyon iş tatminine neden olurken; iş tatminin ise, motivasyon

sağladığı ifade edilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 9). Çalışan işe motive olma sürecinde birtakım unsurlardan etkilenmektedir. Bunlar; bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş çevresiyle ilgili özelliklerden oluşup (Keskin, 2009: 91) aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

### Şekil 2.5. Çalışanın İşe Motive Olma Sürecinde Etkilendiği Unsurlar

Bireysel Özellikler	İş Özellikleri	İş Çevresiyle İlgili Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"><li>•Meraklar</li><li>•Davranışlar (Eğilimler, Kendini Yönlendirme, İşe Yönlendirme, İşe Göre Yönelme)</li><li>•İhtiyaçlar (Güvenlik, Sosyal, Başarı)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ödül Tipleri</li><li>•Yetki Derecesi</li><li>•Görevlerde Değişiklik Derecesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•İş Çevresi (Yetkiler, Gözetimciler)</li><li>•Organizasyonda Davranışlar (Ödül Uygulama, Sistem İle İlgili Ödüller, Bireysel Ödüller, Örgüt İklimi)</li></ul>

**Kaynak:** Keskin, G. (2009). Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini. (1. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.

Şekil 6 incelendiğinde bireysel özellikleri: meraklar, davranışlar ve ihtiyaçlar olarak; İş özelliklerini: ödül tipleri, yetki derecesi ve görevlerde değişiklik derecesi; iş çevresiyle ilgili özellikler: iş çevresi, organizasyonda davranışlar olarak sıralanmaktadır.

Çalışanın işe motive olabilmesi için, işe karşı olan tutumunun olumlu yönde seyretmesi, işten, işverenden ve iş arkadaşlarından beklentilerinin karşılanması gerekebilmektedir. Tatminin gerçekleşme yönüne (pozitif veya negatif) bağlı olarak kişi işe motive olup veya olmamaktadır. Bunun sonucunda kişi işinden verim almakta ve işine devam etmekte ya da işten uzaklaşma yollarına başvurabilmektedir.

#### 2.2.3.2. İş Tatmini ve Performans

Örgütler, rekabeti sürdürebilmek için, taklidi zor olan insan gücünden maksimum düzeyde fayda sağlamalıdır. İşverenler, çalışanların iş tatminleri derecesini yüksek tutarak çalışandan yüksek düzeyde verim alabilme yoluna gitmelidir. Bu döngü içerisinde iş tatmini, personelin işinden aldığı hazzı bağlıyken, performans da tatminin gerçekleşme oranına bağlı olup doğru orantıda tatmine paraleldir. Tatmin gerçekleştiğinde memnuniyet artmakta, sonuç olarak da performans yükselmektedir.

Akkoç ve vd. (2012: 107)'nin Ponn (2004)'dan aktardığına göre; insan faktörü işletmelerin başarısının arkasındaki en önemli unsudur. Poon'a göre çalışanlar ne kadar başarılı ise işletmeler de bir o kadar rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların yüksek

performans gösterebilmeleri ve yaptıkları işten verim alabilmeleri için işlerine motive olup tatmin olmaları gerekmektedir. Yine yapılan birtakım araştırmada genel iş tatmini genel iş performansı arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu görülmüştür (Akkoç ve vd2012: 108). Birçok araştırmacı, iş tatmini ve performans arasında ilişkinin yönünün pozitifliğini kabul etmektedir. Ayrıca Altaş ve Çekmecelioğlu (2007)'nin Judge'den aktardıklarına göre yapılan son 301 çalışmada performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yüksek korelasyon sonucunu verdiğini aktarmışlardır. Yine bir birçok çalışmanın öneriler kısmında yöneticilere iş tatminine önem vermelerini gerektiğini ve örgüt etkinliğinde de belirleyici rolü olduğu vurgusu yapıldığını ifade etmektedir. Tatminin düşük olması örgüte pek çok negatif etki yaratacaktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 51).

Motivasyon personelden verim almak isteyen işletmeler için büyük önem ifade etmektedir. Çalışanın çalıştığı yerin amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi ve çalıştığı yere fayda sağlayabilmesi için motive olmalıdır. Aksi takdirde verim alınması düşünülmemektedir. Davranışlar istek temellidir ve isteklerin sonucunda ise, amaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin çalışanlarıyla amaçlarını ortak paydada buluşturmaları gerekmektedir. Motivasyonu sağlanmış ve kendini psikolojik olarak doyurmuş, çalışan çalıştığı işyerinde bütün performansını sergilemektedir (Okumuş, 2011: 55).

### **2.2.3.3. İş Tatmini ve Örgüt Kültürü**

Literatür incelendiğinde iş tatmini örgüt kültürüne göre araştırmalara daha fazla konu olmuştur. Bunun yanında iş tatmini ve örgütsel kültür ilişkisini ele alan çalışmanın az olduğu dikkat çekmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 127). Aynı çalışmada araştırmacıların Nystrom (1993)'dan aktardıklarına göre, sağlık bakım örgütlerinde, güçlü kültür içerisinde çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Daulatram B. Lund (2003: 222) organization culture and job satisfaction (örgüt kültürü ve iş tatmini) adlı çalışmasında Nystrom (1993)'dan aktardığına göre güçlü kültürlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu açıklamıştır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü tipleri ile iş doyumunu arasındaki bağlantıyı doğrudan inceleyen, literatürde bir boşluğun varlığını ifade etmektedir.

## 2.2.4. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu tutumların sonuçlarıdır (Örücü ve vd., 2006: 41). Çalışanın işine karşı göstermiş olduğu bu tutumların belirli düzeylerde sonuçları oluşmaktadır. Bu düzeyi belirleyen, çalışanın işine karşı olan tutumları etkileyen bir takım faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler Sabuncuoğlu (2006)'na göre bireysel faktörler ve işin kendisinden kaynaklanan faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

### 2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın yaptığı ve ya yapacağı işten beklentileri öncelikle kendi kişiliğiyle alakalı bir durumdur (Erdoğan, 1996: 234). Çalışan bir işe başvurmadan önce ya da çalışma fikri doğunca çalışacağı kurumu ve oradaki pozisyonu göz önüne alarak kendisini yapacağı iş ile bütünleştirmektedir. İsteddiği işletmeye ve pozisyona giren çalışan, işin gerektirdiklerini yerine getirdiği ve işten beklentilerinin karşılandığı sürece tatmin gerçekleşecek ve iş ile kişilik çatışma olamamaktadır.

Çalışanın fiziksel durumunun işe müsait olmadığı bir durumda işin gereklerini yerine getiremediği psikolojisine kapılmaktadır. Zaman içerisinde psikolojik durumu işini yapmasına engel olmaktadır.

Sabuncuoğlu (2009)'nun Greenberg ve Baron (2000)'dan aktardığına göre bazı bireyler işinden memnundur ya da değildir. Bu memnuniyet veya memnuniyetsizlik bireyin işini ya da çalıştığı işletmeyi değiştirmesi durumunda da bir istikrar içerisindedir. Bu istikrara neden olan bazı sebepleri Öztekin (2008) şöyle açıklamıştır: Cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, zekâ, kişilik, eğitim seviyesi, tecrübe, zihinsel ve fiziksel sağlık, kültürel farklılıklar ve sosyal ilişkilerdir.

Sabuncuoğlu (2009)'nun farklı bir çalışmadan aktardığına göre; yapılan araştırmada ayrı yetişmiş tek yumurta ikizlerinin iş tatminleri düzeyi arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu bulunmuş, aynı araştırmada tatminin %30 diliminin genetik faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır.

#### **2.2.4.2. İşin Kendisinden Kaynaklanan Faktörler**

Çalışan çalıştığı ortamda birçok unsurdan etkilenmektedir. Bunlar çalışanın yaptığı işin kendisinden kaynaklanan (işin kapsamı) ve iş çevresindeki örgütsel yapıdan kaynaklanan unsurlardır.

İşin kapsamı ve gerektirdiği teknik becerilerin bilinirliği tatminin oluşmasında önemli bir faktördür. Çalışanın sarf ettiği çabanın sonucunda duyacağı mutluluk duygusu tatmin açısından önemlidir. Çalışan yaptığı işin sonunda başarıyı elde etmişse ve bu durumdan hoşnutsa tatmin sağlanmaktadır. Çalışanlar ne kadar günlük rutin işlerin dışında yeni işler yaparlarsa, tatminin sağlanmasında da bu durum etkili olmaktadır. Çalışana teknik, bilgi ve becerisinin yetmediği işler verilirse ve çalışanda bu işin üstünden gelemese bu durum kişide strese yol açar, yersiz kaygılara yol açmaktadır (Okumuş, 2011: 52). Verim alınmaz ve işler biriktiği gibi tatminin gerçekleşmesi sancılı bir sürece girmektedir. Çalışan kendini işin gerekliliklerini yerine getiremediği için eksik beceriye sahip olduğunu düşünüp işine adapte olamamaktadır. Tatmin gerçekleşmeyip ve süreç işten ayrılma niyetine kadar gitmektedir.

Sabuncuoğlu (2009: 51) iş ile ilgili ve iş ortamından kaynaklanan faktörleri şöyle açıklamıştır. Ücret ve sosyal haklar, yöneticiler ve yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, çalışan seçimi, eğitim, terfi fırsatları, kararlara katılım, performans değerlendirme, işin devamlılık güvencesi, yükselme olanakları ve kariyer planlama, çalışma ortamı, işçi sağlığı ve iş güvenliği, rol belirsizliği ve çatışması, roller arası çatışma, iş yükü ve kaynak yetersizliğidir. Sonuçları motivasyon azalmasına neden olmaktadır.

#### **2.2.5. İş Tatmini Kuramları**

Büyük ekonomilerde, işveren rekabetinin kızıştığı ortamlarda işveren için en önemli rekabet avantajı sağlayan ve taklit edilmesi zor olan insan kaynağının sağladığı verimliliğin veya verimsizliğin nedeni olan unsurları ortaya çıkarıp işveren bu doğrultuda kararlar ve önlemler almaktadır. Böylece yönetimin örgütsel etkinliği arttırmak için hangi değişkenleri işleme alacağını netleştirmek amacıyla belli zamanlarda örgütsel çözümlenmelere gidilmektedir (Türk, 2007: 82).



İş tatmini kuramları süreç teorileri ve kapsam teorileri (Koçel, 2011: 622) olarak sınıflandırıldığı gibi geleneksel ve modern teoriler (Okumuş, 2011: 44) olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu bölümde araştırmalara konu olmuş teoriler ele alınacaktır.

### 2.2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorileri arasında en fazla bilinen ve sürekli olarak adını duyduğumuz Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi yaklaşımıdır (Okumuş, 2014: 44; Koçel, 2011: 623; Türk, 2007: 83). Bu yaklaşım 5 şekilde sınıflandırılmış olup sınıflandırılan ihtiyaçlardan en alttakinden üsttekilere doğru ihtiyaç sınıfının tatmin edilmesi gerekmektedir ve birey her tatmin ettiği ihtiyacı sonrası bir diğer ihtiyaç doğmaktadır. Buna göre şekil 1, 5' te fizyolojik ihtiyacı karşılamış bir bireyde güvenlik ihtiyacı doğmaktadır, aynı şekilde güvenlik ihtiyacının doğabilmesi için bireyin fizyolojik ihtiyacını karşılaması gerekmektedir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Karakuş, 2011: 57):

**Şekil 2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



**Kaynak:** Karakuş H. (2011). Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği, Sivas.

Karakuş (2011:58)'un Kaynak (1995)'dan aktardığına göre; Maslow' un sınıflandırılmış ihtiyaçlar hiyerarşisinde yeterli tatmin düzeyleri bulunmaktadır. Bu belirlenmiş yüzdeler tamamlandığı sürece bir üst ihtiyaca geçileceği varsayılmaktadır. Bu yüzdeleri Angı (2002:18) ve Koçel (2011:625) şöyle belirtmektedir: Fizyolojik ihtiyaçlar

için yüzde seksen beş, güven ihtiyaçları için yüzde yetmiş beş, sevgi ihtiyacı için yüzde elli, saygı görme ihtiyacı için yüzde kırk ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı için ise yüzde on olarak varsayılmaktadır.

### **2.2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

İş tatmini motivasyon kuramlarından bir diğeri de Herzberg'in çift faktörlü kuramıdır. Herzberg bu kuramı test etmek için; mühendis ve muhasebecilerden oluşan iki yüz kişilik örneklem (Kurt, 2005: 288; Karakuş, 2011: 59; Koçel, 2011: 626; Okumuş, 2011: 46 ) oluşturmuştur ve bu araştırmanın sonucunda Herzberg bilinenin dışında bir ihtiyaçları güdüleyici (motive edici) ve hijyen faktörler olarak gruplandırmıştır (Okumuş, 2011: 47).

Herzberg, motive edici faktörleri ifade etmiştir: İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma (Tietjen and Myers, 1998: 226). Hijyen faktörleri ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaket tarzı ve şirket politikası olarak ifade etmiştir (Koçel, 2011: 626; Tietjen and Myers, 1998: 226). Herzberg'in bu teorisinde birinci grup faktörler daha çok içsel motivasyonla alakalıyken ikinci grup faktörler yani hijyen faktörler işin kendisiyle değil daha çok iş arkadaşları ve onlarla olan ilişkilerini oluşturan unsurlardan oluşmaktadır. Koçel (2011)'e göre hijyen faktörler kişiyi motive etmemektedir fakat kişinin motive olabilmesi için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Kurt (2005)'un Pinder (1984)' den aktardığına göre hijyen faktörlerin eksikliği ise, kişide haksızlığa uğruyor olma hissine kapılmasına neden olmaktadır.

### **2.2.5.3. Başarıma İhtiyacı Teorisi**

Başarıma ihtiyacı teorisi, kapsam teorileri kategorisinde olup D. Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2011: 627; Özsoy, 2012: 73). Mc Clelland'ın geliştirdiği bu teoriye göre birey üç temel güdünün etkisi altındadır, bunlar aşağıdaki gibidir (Aksu, 1998: 26; Koçel, 2011: 627; Karakuş, 2011: 69).

İlişki kurma ihtiyacı: Başka insanlarla iletişim haline geçme veya ilişki kurma, örgüte veya gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri ilerletme olarak açıklanmaktadır. İlişki kurma ihtiyacı güçlü çalışanlar bu ihtiyacı geliştirmeye önem vermektedirler.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı fazla olan çalışanlar, otoriterliklerini koruma, bu otoriteyi genişletip etki alanlarını genişletme davranışını sergilemektedirler.

Başarma ihtiyacı: Başarma ihtiyacı kuvvetli çalışanlar amaçları arasında ulaşılması ve çalışılması güç olan işler için gereken teknik bilgi ve beceriyi elde etme ve bunları kullanma davranışı sergilemektedir.

#### **2.2.5.4. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Bu kuram süreç teorilerinden olup Erdem (1998)'in Akat vd. (1994)'den aktardığına göre:

Vroom bu kuramda insanın güdülenmesini, bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.

Koçel (2011) Victor Vroom' un bekleyiş teorisini ele alırken Vroom'un bu teoride bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesini iki faktöre bağladığını ifade etmektedir. Ona göre:  $Motivasyon = Valens * bekleyiş$  olarak formülleştirilmiştir. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek kazanacağı ödülü arzulan derecesidir. Bekleyiş ise kişinin algıladığı bir ihtimali ifade etmektedir Bu ihtimal gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği ile ilgilidir.

#### **2.2.5.5. Amaç Teorisi**

Edwin Locke'nin geliştirdiği bu teoriye göre kişinin amacının motivasyon derecesini belirlediği ifade edilmektedir (Erdem, 1998: 56; Koçel, 2011: 638; Tuna, 2013: 14). Belirgin ve zor hedefler performansı yükseltmektedir. Erişilmesi zor amaç belirleyen kişiler kolay amaç sahiplerine göre daha çok çalışacak daha fazla performans gösterip daha fazla tatmin olabilmektedir(Koçel, 2011: 638).

Locke kişinin amaç belirleme sürecinde belli başlı üç temel özelliğin varlığını ifade etmektedir. Bunlar; amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur. Bu kuram işyerlerinde çalışanları değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından işverenlere ve yöneticilere yararlı ipuçları vermektedir (Tuna, 2013: 14).

#### **2.2.6. İş Tatminin Deneysel Sınıflandırılması**

Araştırmalarda kullanılan ve güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış farklı birden fazla ölçek bulunmaktadır. Araştırmacıların genel olarak tercih ettiği ölçek ise, Minnesota iş tatmin ölçeği olarak göze çarpmaktadır. Minnesota iş tatmin ölçeği, Davis ve arkadaşları

tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olup, (Çam vd., 2005: 215) çalışanların iş ve iş çevresinin çeşitli yönlerine ait tatmini belirlemeye yönelik bir ölçektir (Karahana, 2009: 426). Minnesota iş tatmin ölçeği biri kısa ve biri uzun olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. Kısa form 20 sorudan, uzun form ise 100 sorudan oluşmaktadır. Minnesota iş tatmin ölçeği içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeyini belirleyen özelliklere sahip iki faktörden oluşmakta olup Likert tipi bir ölçektir (Köroğlu, 2012: 279).

**İçsel doyum alt boyutu:** 20 soruluk formun 12 sorusu içsel doyumunu temsil etmektedir. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi ve sorumluluğu, yükselme ve terfi gibi içsel niteliğe ilişkin tatminliklerle ilgili öğelerden oluşmaktadır

**Dışsal doyum alt boyutu:** Formun geri kalan 8 sorusu ile ölçülmektedir. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yöneticiler, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret vb. gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

Örgütsel bağlılık geçmişten günümüze popüler bir araştırma konusu olmuş ve olmaya devam edecektir (Yousef, 2003: 1067). Örgütlerin daha verimli ve etkin çalışmasına yönelik son yıllarda, araştırmalarda geniş bir perspektif ile örgütsel bağlılık konusu ele alınmaktadır. Yapılan araştırmaların amacı, çalışanların kendilerini örgütlerine ne kadar adadıkları ve örgütüne ne derecede sadık ve bağlı olduklarını ortaya çıkarmaktır. İşgücünün öneminin örgütsel başarıdaki yeri, bağlılığın verimliliği yaratmasıyla ortaya çıkarabilecektir.

Kavram olarak örgütsel bağlılık, bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma veya bir örgüte, kendimizden daha büyük olduğunu düşündüğümüz herhangi bir olguya bağlılık gösterme, bir yükümlülüğü yerine getirme zorunluluğunu anlatmaktadır (Balay, 2000: 14).

Çalışan çalıştığı işyerinde belirli bir doyum derecesine ulaşmış örgütüyle bütünleştiği sürece verimli ve etkin çalışmalar ortaya çıkaracaktır. Aksi takdirde çalışan çalıştığı yer ile olan bağları zayıflayan işine olan güveni sarsılmaktadır. Çalışan bağlılığının olmadığı örgütlerde ise yüksek kar, yüksek satış ve yeni yatırımların oluşması beklenmemektedir (Akar ve Yıldırım, 2008: 98).

### 2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılık konusunda birçok çalışma yapılmış ve birçok tanımlamaya gidilmiştir. Sonuç olarak yapılan tanımlamaların bir kısmı birbirini tamamlar nitelikte olsa da literatür bağlılık kavramının farklı şekillerde kullanıldığını ve farklı tanımlamaların da ortaya çıktığını göstermektedir.

Buna göre bazı örgütsel bağlılık tanımlamaları aşağıda şu şekilde ifade edilmiştir:

- Genel olarak çalışanların, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı ile örgütte üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).
- Balay (2000)'ın Sheldon (1973)'dan aktardığına göre bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerin toplamıdır.
- Yine, Balay (2000)'ın Wiener (1982)'den aktardığına göre örgütün çıkarlarını gözetecek şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskılar olarak ifade etmektedir.
- Genel anlamda işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Çetin, 2004: 90).
- Bireyin örgütün çıkarları için daha fazla çaba göstermesi, örgüte ait inanç ve değerleri kabullenmesidir veya örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde örtüşmesi, bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Sabuncuoğlu, 2009: 22).
- Çalışanların örgüte bağlanma ve kendilerini örgüte adama derecesi olarak ifade edilmektedir (Özler, 2010: 2).
- Bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi yani düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Uygur, 2009: 13).
- Kuruluşun amaç ve değerlerini kabul etmek, kuruluş adına istekli çaba sarf etmek, kurumsal üyeliği korumak için güçlü istekte bulunmaktadır (Whitney and Lindell, 2000: 467).

### 2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın en önemli özelliklerinden biri, örgüte süreklilik kazandırmada ihtiyaç duyulan işgücünden en üst derecede yararlanabilme imkânı sağlamasıdır (Özler, 2010: 3). İşveren, çalışanın örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda davranışlarını şekillendirmesini isteyecek olup, çalışanın bu doğrultuda hareket edip veya etmediğini, sadakatini, güçlü bir güveni, kayda değer bir çabayı ve üyeliğini sürdürme isteğini belirlemesi bu doğrultuda en yüksek verim alma yolunun kapılarını açmasıdır. Cohen (2003) artan küresel rekabet ve hızlı gelişmelerden dolayı dünyada fazlasıyla değişikliğin yaşandığı iddiasının olduğu ve bu değişikliklerden dolayı verimliliğin düştüğünün bilindiğini ifade etmektedir. Şirketlerin değişen rekabet koşulları karşısında maliyetleri düşürmesi gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için kullanılan birçok strateji yeni teknoloji iş kayıplarını içermektedir. Bunun önüne geçmek için işverenlerin istihdamın devamını sağlaması ve çalışanlarında düşük bağlılık göstermemesi gerekmektedir. Bağlılığını taahhüt eden çalışanın bağlılık şiddeti araştırılmalıdır (Cohen, 2003: 4).

### 2.3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Meyer ve Smith (2000) çalışmalarında çalışan bağlılığının her boyutunun farklı neden ve sonuçlarının olabileceği gibi çalışan bağlılığının da farklı olabileceğinin altını çizmişlerdir. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık genel olarak araçsal, hesapçı ve bunun tersi normatif veya moral bağlılık (Balay, 2000: 19) şeklinde sınıflandırılıp üç farklı yaklaşım altında toplandığı görülmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde özetlenmiştir:

- Davranışsal Yaklaşım: Bu yaklaşımda çalışanın örgüte olan bağlılığın temel dayanağı geçmişte elde ettiği temel faydalar, gelir, sosyal sigorta vb. eylemlerden meydana gelmektedir. Çalışanlar işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmaktadır (Çetin, 2004: 93; Sabuncuoğlu, 2009:32). Bu yaklaşıma odaklananlar sosyal psikologlardır (Özler, 2010: 4; Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Backer ve Salancik'in bu yaklaşımı konusunda literatürde çalışmalara rastlamak mümkündür.

- Tutumsal Yaklaşım: Tutumsal yaklaşıma genel olarak örgütsel davranışçılar odaklanmışlardır (Özler, 2010: 4). Örgütün amaç ve değerlerinin benimsendiği ve bu amaçları gerçekleştirmek için yüksek performans sergilendiği yaklaşımdır (Sabuncuoğlu, 2009: 34; Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Allen ve Meyer'in, O'reilly ve Chartman'ın, Penley ve Goluld'un, Etzioni'nin ve Kanter'in çalışmaları tutumsal yaklaşımın birer örneğidir.
- Çoklu Bağlılık Yaklaşım: Çoklu bağlılık yaklaşımı süreci örgüt için birden fazla hedefin, seçilmesi ve bu hedeflerin tanımlanmasıdır. Bu süreç çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmeleri olarak sıralanmaktadır (Göç, 2012: 21).

### 2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Deneysel Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık literatürde birçok yönüyle ele alınmış ve birçok boyutta ölçüldüğü görülmektedir. Araştırmalarda ise genel olarak Meyer ve Allen'in üç boyutlu sınıflandırılması ölçüt alınmaktadır. Bu sınıflandırma duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık (Meyer ve Allen, 1991: 67; Doğan ve Kılıç, 2007: 44; Meyer ve Allen, 1990: 4; Balay, 2000: 21) olarak günümüzde birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

**Duygusal bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak ta adlandırılan duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır (Doğan ve Kılıç,2007: 44). Duygusal bağlılığın gerçekleşmesi için gerekli temel değişken çalışanların, örgütünün değer ve amaçlarını benimsemeleri gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397; Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Doğan ve Kılıç (2007) Allen ve Meyer (1990)'dan aktardıklarına göre; duygusal bağlılık, işin cazibesi, rolün açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerileri açıklık, uyum, güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri besleme ve katılım faktörlerinden etkilenmektedir.

**Devam bağlılığı:** Devam bağlılığı, maliyetlere dayalı bağlılık anlamına gelmekte olup (Wasti, 2003: 535) çalışanın örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği birtakım kazanımlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceği hissiyatıyla ortaya çıkan bağlılıktır. Maliyetin temel öge olarak alındığı ve duyguların da etkisinin çok az olduğu

düşünülmektedir. Örgütten ayrılmanın maliyetine katlanılmadığı için örgüt üyeliğine devam edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Normatif bağlılık: Normatif bağlılık çalışanların duygularını ve onların organizasyonda kalma yükümlülüklerini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanın bağlı bulunduğu örgüte karşı yükümlülük ve sorumluluk hissetmesi ve bu hissiyatın gerektirdiği örgütte kalmaya dayanan zorunlu bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Doğan ve Kılıç (2007)'ın Meyer ve Allan'dan aktardığına göre çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır çalışanların yüksek bir normatif bağlılık duygusuyla örgütte kalmaya gereksin duyduklarını belirtmektedirler.

### **2.3.5. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar ve Sonuçları**

Globalleşmenin etkisiyle büyüyen örgütler, bünyelerindeki işgücünün etkilenebileceği her türlü unsura ve doğurduğu sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı düşük veya yüksek, kişi veya örgütlerde birtakım kavramlar, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden birkaç tanesini Bayram (2005) Balay (2000)'dan şöyle aktarmıştır; iş tatmini, iş güvenliği, ücret, dışarıdaki iş olanakları, ödüller, rutinlik, yaş, cinsiyet vs. bu örnekler çoğaltılabilmektedir. Çalışmanın bu başlığı altında, çalışmaya konu olan örgütsel bağlılığın ilişkisinin araştırıldığı kavramlar açıklanmaktadır.

#### **2.3.5.1. Örgüt Kültürü ile İlişkisi ve Sonuçları**

Toplumları birbirinden ayırdığı gibi örgütleri de birbirinden ayıran, taklidi zor olan ve örgütlere rekabet gücü kazandıran örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlardan birisidir. Örgüt içerisindeki üyeleri birbirlerine bağlayan ve bir arada tutan bir bilinç kazandırdığı için onlarda aidiyet duygusunun oluşumunda önem arz etmektedir. (Kök ve Özcan, 2012: 117)

Menetje ve Martins (2009) çalışanların tutum ve davranışları üzerinde örgüt kültürünün önemli etkilerinin olduğunu ve tutum, davranışların ise Marrow (1993)'dan aktardıklarına göre, örgütsel bağlılığın açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki bu etkisi çalışanın örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiğine rehber olmaktadır (Menetje ve Martins, 2009: 88).



Yapılan çalışmalar sonucu örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ve ilişkisi olduğunu göstermektedir (Demir, 2005: 291). Demir ve Öztürk (2011) tarafından yapılan bir çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çavuş ve Gürdoğan (2008)'in çalışmasında benzer şekilde, örgüt kültürünün güçlülük düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir. Örgütsel bağlılığın güçlü olmasının kaynağı örgüt kültürüne bağlıdır. Erkmen ve Bozkurt (2011), Kök ve Özcan (2012) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında istatistikî açıdan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkiyi varlığını saptamıştır. Bu sonuçlar örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır.

### **2.3.5.2. İş Tatmini ile İlişkisi ve Sonuçları**

İnsan kaynağı, somut bir özelliği bünyesinde barındırmayan veya fiziksel bir şekli olmayan ve taklidi zor olan örgütsel yetkinlikler olarak rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerdir. Bu da taklit edilemeyen insan gücünün vermiş olduğu avantajları ve üstlenmiş olduğu rolü ortaya koymaktadır. Bu durumda akıl ve gönül gücünün, bilgi ve beceri gücünün örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması kısacası insan unsurunun örgüt başarısındaki rolünün önemi ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2010: 239). Örgütsel bağlılık iş tatminine kıyasen örgütsel bağlılık örgütün tamamına yönelmiş geniş bakış açılı bir tutum iken, iş tatmininin özellikli olan bir işe karşı tutum olduğu görülmektedir (Karahan, 2009: 425).

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi ve ilişkisi olduğunu göstermektedir (Demir, 2005: 291). İş tatminin yüksek olması durumunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığında yüksek olacağı ve aralarındaki ilişkinin yönü pozitif olarak gözlemlenmiştir (Akar ve Yıldırım, 2008: 109). Karahan (2009)'nın yaptığı araştırmaya göre örgütsel bağlılığın Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan hekimlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu ve bağlılık düzeyleriyle iş tatminleri arasında doğru bir orantının olduğunu ifade etmektedir.

### **2.3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanın örgütte kalmasını gerektiren bağlılık unsurunun varlığı gibi çalışanı buna zorlayan etkenlerin de varlığından söz edilebilmektedir. Uzun çalışma süresi bağlılığı ifade eden bir kıstas olmayabilmektedir (Balay, 2000: 55; Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Movday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen çeşitli faktörleri sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört adettir (Yalçın ve İplik, 2005: 399; Doğan ve Kılıç, 2007: 50). Bu faktörleri geçmiş durumsal faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve geçmiş iş tecrübelerinden oluşmaktadır (Schwenk, 1986: 299).

Demografik faktörler yani kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki güçlüdür. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, çalışan psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri vb. başlıklarla incelenen demografik faktörlerden zaman ile ilişkili olan yaş ve örgütte geçirilen süre çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergesi olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düzeyinin artması, artan kazanca bağlı ve kazancın çalışma süresine bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Demografik faktörlerden diğer bir faktör olan eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla ters bir ilişkisi söz konusudur. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olanların yüksek beklentileri olması ve daha fazla iş alternatiflerinin varlığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

Sabuncuoğlu (2009) turizm işletmelerinde örgütsel davranış adlı çalışmasında örgütsel bağlılığın boyutlarına etki eden faktörleri Meyer ve Allen (1990)'den Tablo 2.2'de aktarmaktadır:

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Etkileyen Faktörler**

<b>Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler</b>	<b>Devam Bağlılığını Etkileyen Faktörler</b>	<b>Normatif Bağlılığı Etkileyen Faktörler</b>
İşin zorluğu	Alternatif iş imkânları	Sosyal sınıf
Rolün açıklığı	Eğitim	Çalışan karakteri
Amaç açıklığı	Emeklilik primi	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Yeniden yerleşme	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Yeteneklerin transferi	Kabullenme
Kişisel adalet	Kendine yatırım	Statü
Geri bildirim		Psikolojik sözleşme
Katılım		
Zenginleştirilmiş işler		
Liderlik		

**Kaynak:** Sabuncuoğlu Z. (2009). Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, (1. Baskı). Mkm Yayınları, Bursa.

Aşağıdaki araştırmaların sonuçlarına göre;

Yalçın ve İplik (2005)'in çalışma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla toplam çalışma süreleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır sonucuna varılmıştır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, yaş arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Demir (2005)'in araştırma sonuçlarında eğitim düzeyi arttıkça bağlılık düzeyinin düşüş gösterdiği görülmektedir. Çalışanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışma sürelerine göre de anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat çalışanların yaşı arttıkça bağlılıklarının da arttığını ifade etmektedir.

Karahan (2009)'a göre cinsiyet grupları arasında bağlılıkla ilgili ilişki sadece normatif bağlılıkta anlamlıdır. Devam ve duygusal bağlılıkta anlamlı bir fark görülmediğini vurgulamıştır.

Bu çalışmanın modelin de görüldüğü gibi demografik faktörler ile örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi-bağı incelenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi açısından yukarıdaki açıklamalar örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen faktörlerin açıklanması yeterli görülmektedir.

### **2.3.7. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Unsurlar**

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı arttıran birçok unsurun varlığı görülmektedir. Bu araştırmalardan birkaç tanesinde, örgütsel bağlılığı arttıran unsurlara aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

Kök ve Özcan (2012) çalışmalarında örgüt kültürü unsurlarından bağlılığı arttıran birtakım faktörün varlığını ifade edip şöyle sıralamaktadırlar. Bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşımılık algısıdır. Yanı sıra çalışanın örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkân tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu tespit edilmiştir (Kök ve Özcan, 2012: 128).

Özdevecioğlu (2003)'na göre, örgüt içerisinde desteklenen çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

### **2.3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüt kültürünün olası sonuçlarını Randall (1987), düşük bağlılık düzeyi, ılımlı bağlılık düzeyi ve yüksek bağlılık düzeyi olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarını sınıflandırmıştır. Her bir bağlılık düzeyini de bireysel olumlu-olumsuz sonucu ve örgütsel olumlu-olumsuz olası sonuçları olarak ele almıştır.

Olumlu-olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçları olan düşük örgütsel bağlılık çalışan üzerinde birtakım etkiler bırakabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan, onu örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Bunun yanında çalışan yaratıcılığı, gelişmeye açıklığı ve etkin insan kaynaklarının kullanımını da olumlu sonuçlardandır. Örgüt bağlılığının sağlanmasında ve bireysel görevle ilişkili çabalarda geri planda durmaktadırlar. Bundan dolayı örgüt içerisinde örgütsel bağlılık bağı düşük çalışanlar “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

İlmlı bağlılık düzeyinde olan çalışanlarda, bireysel olumsuz sonuçları arasında yer alan çalışanın bağlılık düzeyinin anlaşılabilmesidir. Bireysel olumlu sonuçları ise sahiplenme duygusu, aidiyet ve etkinliktir. (Randall, 1987: 463). Bir başka olumsuz sonucu Doğan ve Kılıç (2007)'in Bayram (2006)'dan aktardıklarına göre çalışan, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında yaşadığı bocalama, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açacaktır.

**Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları**

Düzy	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük, etkin insan kaynakları kullanımı	İşe son verme, işten ayrılma, örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik çabalar, daha yavaş kariyer ilerlemesi, terfi dedikodusunun neden olduğu kişisel maliyetler	Zayıf performansla sahip çalışanların işten ayrılması, artan moral, işe yeni alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	Çalışan devri artması, rol dışı davranışlar, gecikme, devamsızlık, örgüte, sadakatsizlik, artan dedikodu, yönetimin çalışan üzerinde etkisinin azalması
Orta Örgütsel Bağlılık	Aidiyet duygusu, örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması, güvenlik, etkinlik, yaratıcılık, güvenlik	Kariyer ilerlemesinin kısıtlandırılması, terfi olanaklarının sınırlandırılması, bağlılık düzeyinin anlaşılabilmesi	Yüksek iş tatmini, sınırlı iş devri, sınırlı ayrılma isteği, artan çalışan kıdemisi	Örgütsel etkinliğin azalması, çalışanın rolünün ve aidiyet davranışının sınırlanması, iş dışı istekleri ve örgüt isteklerinin dengelenmesi
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Kariyer ilerlemesi ve ücret iyileştirilmesi, ödüllendirme, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, değişime karşı direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman	Güvenli ve sabit işgücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, örgütsel amaçlara ulaşabilme	İnsan kaynağının verimli kullanımı, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme, örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma

**Kaynak:** Randall, 1987: 462; Özdevecioğlu, 2009: 40; Doğan ve Kılıç, 2007: 53; Balay, 2000: 93

Örgüt çalışmalarına içten güdülenen çalışanların bağlılık düzeyi yüksek düzey bağlılık olarak görülmektedir. Bu tür güdülenmenin etkisi hem örgüt dışı faktörler hem de örgüt içi faktörlerin ortak etkisiyle oluşabileceği söylenebilmektedir (Balay, 2000: 81).

## BÖLÜM III: YÖNTEM

Araştırmada izlenen bilimsel yöntemin açıklandığı bu bölümde yöntem, model, örneklem seçimi, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi başlıkları genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimde tarafsızlığı koruyabilmenin temel yöntemlerinin deneyler ve nicelleştirmeden geçtiği belirtilir (Gizir, 2003: 384). Bu çalışmanın da amacına ulaşabilmesi için nicel araştırma tekniklerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanmış örgüt kültürü ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere toplam üç ölçekten oluşmaktadır. İlişkisel araştırma olarak ifade edilebilecek bu çalışmada verilere anket yoluyla ulaşıldıktan sonra belirlenen hipotezler, araştırma sorusu ve araştırma modeli çerçevesinde gerekli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

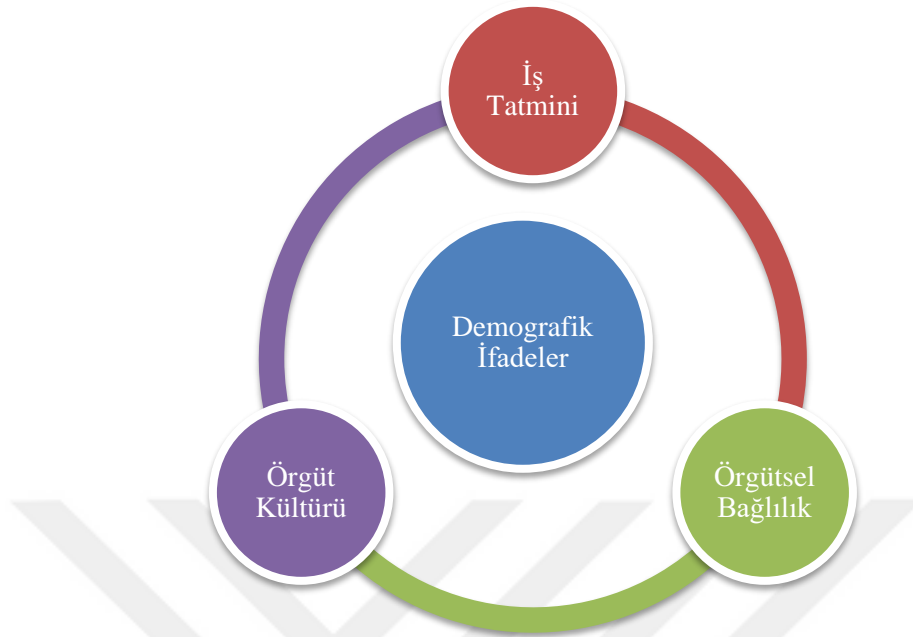
### 3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir araştırmada araştırmacı, nicel araştırma yöntemlerini kullanmışsa, örgüt ortamında örgüt kültürüyle diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Her bir değişkenin belirli sayıda durumu değerlendirerek değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemektedir (Gizir, 2003: 382). Bu ilişki aşağıdaki gibi modelleştirilmiştir. Modelde birinci kısımda demografik faktörler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi, ikinci kısımda demografik faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi amaçlamaktadır. Üçüncü kısımda demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, dördüncü kısımda örgüt kültürüyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi, beşinci kısımda örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve son kısımda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

---

### Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

---



Değişkenlerden biri olan demografik ifadeler (faktörler); cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kamuda çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev, çalışılan birim ve sendikal konum olmak üzere birtakım alt boyutlardan oluşmaktadır.

Örgüt kültürü: işbirliği, yenilikçilik, tutarlılık ve etkililik (Chang and Lin, 2007: 442) olarak toplam dört alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar aşağıda özetlenmiştir:

İş tatmini: Genel iş tatmini düzeyi ve içsel/dışsal doyum alt boyutlarından oluşmaktadır (Yıldırım, 2007: 263). Ayrıca Yıldırım (2007) iş tatminin çok boyutluluğuna da vurgu yapmıştır.

Örgütsel bağlılık: Genel düzeyi ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Doğan ve Kılıç, 2007: 44; Cohen, 2008: 21; Meyer ve Allen, 1991: 67) olmak üzere toplam üç alt boyuttan oluşmaktadır.

### 3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın temel problemi olan yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi adlı çalışmamızda evren, araştırmaya konu olan her bir yükseköğretim kurumunun bütün çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmaya konu olan 6 üniversitenin personel sayısı, kurum yetkililerinden

alınan bilgilere göre yaklaşık olarak 22.652 kişidir. Bu bilgiler için kuruma dilekçe ile başvurulmuş cevaplar yazılı ve sözlü olarak tarafıma bildirilmiştir. Personel sayısı için kurumlara gönderilen dağıtım yazısı ve araştırmacıya gönderilen yazılardan bir tanesi örnek olarak EK.7’de gösterilmektedir.

Bu kurumlarda, bütün çalışanlara ulaşmak bir hayli zor, zaman alıcı, erişilemezlik ve maliyetli olacağı düşünülerek evreni en iyi temsil edecek örneklem seçimine gidilmiştir.

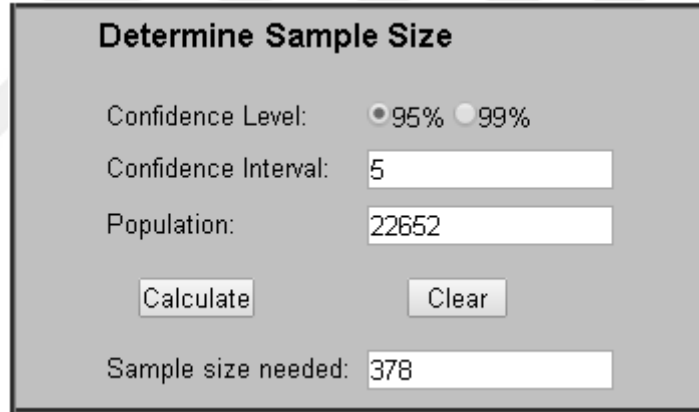
### 3.3.1. Şehir, Kurum ve Katılımcı Seçimi

Örneklem seçimi için belirlenen evrende 22.652 personelin bulunduğu ve bu personelin içinden kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen personel sayısı %5 hata ile %95 güven aralığında 378’dir. Örnek büyüklüğünün belirlenmesi sürecinde (CRS, 2014) yapılmıştır.

---

#### Şekil 3.2. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması

---



**Determine Sample Size**

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

---

**Kaynak:** <http://www.surveysystem.com>

---

Araştırmaya dahil edilen kurumların paylaştıkları personel sayısına ilişkin veriler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.



**Tablo 3.1. Örneklem Seçimi İçin Belirlenen Üniversiteler ve Potansiyel Katılımcı Sayısı**

Üniversite	Personel Sayısı
A Üniversitesi	12.859
B Üniversitesi	267
C Üniversitesi	1250
D Üniversitesi	2194
E Üniversitesi	798
F Üniversitesi	5284
<b>Toplam</b>	<b>22.652</b>

Gizlilik taahhütnamesi gereği üniversite isimleri gizli tutulmaktadır. En fazla personele sahip üniversitenin İstanbul'da; en az personeli olan kurumun yine İstanbul'da bir üniversite olduğu söylenebilecektir.

### 3.3.2. Araştırmaya Dahil Edilen Katılımcıların Dağılımı

Verilerin nicel araştırma tekniği olan anket yöntemiyle toplandığı daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Matbu anket formlarını cevaplayan katılımcıların verileri incelenmiş olup toplam 580 adet anket formunun 190 tanesi eksik ve yanlış veri girişi nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Değerlendirmeye alınan matbu formların verileri incelendiğinde, cinsiyete göre katılımcıların ankete katılım tercihlerinin dağılımı Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Kadın		Erkek		Toplam	
Katılımcı	%	Katılımcı	%	Katılımcı	%
140	35,9	250	64,1	390	100

Bu verilere göre katılımcıların %35,9'i kadın, %64,1'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen anket formlarının bölgelere göre dağılımı, frekans değerleri ve yüzdeleri aşağıda Tablo 3.3'te gösterilmiştir. Tabloda, seçilen illerin

gösterilmemesinin sebebi ilgili yükseköğretim kurumları isimlerinin deşifre olmasının oluşturmuş olduğu kaygıdır.

**Tablo 3.3. Araştırmaya Dâhil Edilen Anket Formlarının Bölgelere Göre Dağılımı**

Bölge	Üniversite	Frekans	Yüzde
İstanbul	A Üniversitesi	115	29,5
	B Üniversitesi	32	8,2
Orta Anadolu	C Üniversitesi	66	16,9
Güneydoğu Anadolu	D Üniversitesi	74	16,7
	E Üniversitesi	65	19,0
Ortadoğu Anadolu	F Üniversitesi	38	9,7
	Toplam	390	100,0

Araştırmaya dahil edilen anket formlarının %37,7'si İstanbul Bölgesindeki katılımcılardan, %9,7'si Orta Anadolu Bölgesindeki katılımcılardan, %33,6'sı Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki katılımcılardan, %19'u ise Ortadoğu Anadolu Bölgesindeki katılımcılardan elde edilmiştir. Bu veriler ışığında İstanbul Bölgesindeki Katılımcıların, araştırmaya daha fazla ilgi gösterdikleri söylenebileceği gibi hedeflenen katılımcı sayısının fazla olması da frekans değerini yüksek tutmuş olabileceği ihtimalini göstermektedir. Katılımcılar İç Anadolu, Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Marmara bölgesinde yer almıştır. Araştırmaya göre kadın sayısının Marmara bölgesinde sayısının diğer bölgelere göre fazla olmasının sebebi olarak eğitime verilen değerin etkisidir. Kadınlar sosyal hayata daha çok girmiştir.

### 3.3.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cevaplayıcılara ait; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, çocuk sayısı, kurumda çalışma süresi, kurumdaki Statüsü, akademik unvan, görev yapılan birim ve idari görevin varlığı gibi demografik bilgiler, aşağıda Tablo 3.4'te cinsiyet değişkeni bağlamında sıralanarak açıklanmaktadır.

**Tablo 3.4. Cinsiyete Göre Demografik Bilgilerin Dağılımı**

Demografik Değişkenler		Kadın (K)	Grupta %	Erkek (E)	Grupta %	Toplam (K+E)	Değişken Açısından %
Cinsiyet		140	35,9	250	64,1	390	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	0	0	1	100	1	2,1
	Lise	24	29,6	57	70,4	81	20,8
	Önlisans	23	30,3	53	69,7	76	19,5
	Lisans	51	38,3	82	61,7	133	34,1
	Yüksek Lisans	18	39,1	28	60,9	46	11,8
	Doktora	24	45,3	29	54,7	53	13,6
Yaş	30'dan az	56	40,6	82	59,4	138	35,4
	30-39	53	34,4	101	65,6	154	39,5
	40 ve üzeri	31	31,6	67	68,4	98	25,1
Çocuk Sayısı	Çocuksuz	77	38,7	122	61,3	199	51
	1	27	37,5	45	62,5	72	18,5
	2	18	32,7	37	67,3	55	14,1
	3 ve Üstü	18	28,1	46	71,9	64	16,4
Kurumdaki Görev Süresi	5 Yıl ve Altı	93	36,6	161	63,4	254	65,1
	5 Yıldan Fazla	47	34,6	89	65,4	136	34
Kurumdaki Statüsü	Akademik Personel	41	43,2	54	56,8	95	24,4
	İdari Personel	79	35,7	142	64,3	221	56,7
	Geçici Personel	20	27	54	74	19	19
Akademik Unvan	Profesör	2	50	2	50	4	4,2
	Doçent	4	30,8	9	69,2	13	13,7
	Yardımcı Doçent	9	60	6	40	15	15,8
	Öğretim Görevlisi	7	38,9	11	61,1	18	18,9
	Araştırma Görevlisi	18	47,4	20	52,6	38	40
	Okutman	1	33,3	2	66,7	3	3,2
	Uzman	0	0	4	100	4	4,2

**Tablo 3.4. Cinsiyete Göre Demografik Bilgilerin Dağılımı**

Demografik Değişkenler		Kadın (K)	Grupta %	Erkek (E)	Grupta %	Toplam (K+E)	Değişken Açısından %
Görev Yapılan Birim	Fakülte	55	34	107	66	162	41,5
	Yüksekokul	6	27,3	16	72,7	22	5,6
	Meslek Yüksekokulu	14	43,8	18	56,3	32	8,2
	Enstitü	12	57,1	9	42,9	21	5,4
	Araştırma Merkezi	1	25	3	75	4	1
	Rektörlük	17	43,6	22	56,4	39	10
	Rektörlüğe Bağlı Birimler	34	34,7	64	65,3	98	25,1
Diğer Birimler	1	8,3	11	91,7	12	3,1	
İdari Görev	Var	20	32,8	41	67,2	61	15,6
	Yok	120	36,5	209	63,5	329	84,4

Yukarıdaki tablo incelendiğinde eğitim düzeyi ilköğretim olan kadınların sayısı 0 ve erkeklerin sayısı 1'dir. Lise eğitim düzeyindeki kadınların sayısı 24 ve erkeklerin sayısı 57'dir. Önlisans düzeyinde 23 kadın ve 53 erkek bulunmaktadır. lisans eğitim düzeyindeki kadınların sayısı 51 ve erkeklerin sayısı 82'dir. Yüksek lisans eğitimi almış kadınların sayısı 18 ve erkeklerin 28'dir. En son eğitim görülen düzey olan doktora yapmışlardan kadınların sayısı 18 ve erkeklerin sayısı 28'dir. Erkeklerin yüksek öğretim kurumlarında sayısal üstünlüğü görünür biçimdedir.

Yaşın cinsiyete göre değerlendirildiği yukarıdaki tabloda 30'dan az yaş grubundaki çalışan kadınların sayısı 56 ve erkeklerin sayısı 82'dir. 30-39 yaş aralığında çalışan kadınların sayısı 53 ve erkeklerin sayısı 101'dir. 40 ve üzeri yaş aralığındaki kadınların sayısı 31 ve erkeklerin sayısı 67'dir. İleri yaşlarda kadınların sayısı diğer yaş gruplarına göre sayısal olarak azdır. Sebep olarak gösterileceklerden biri kadınların eğitime önem verilmemiştir. Yeni dönemlerde kız çocukları okula uygulamasıyla bu eşitsizlik giderilmeye çalışılmıştır.

Çocuk sayısının cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde çocuksuz kadınların sayısı 77 ve erkeklerin sayısı 122'dir. 1 çocuklu kadınların sayısı 27 ve erkeklerin sayısı

45'dir. 2 çocuklu kadınların sayısı 18 ve erkeklerin sayısı 35'tir. 3 ve üstü çocuk sayısına sahip kadınların sayısı 18 ve erkeklerin sayısı 46'dır. Yeni dönemde kariyer çocuk yapmaya engel olmuştur.

Kurumdaki görev süresine göre 5 yıl ve altı görev süresi aralığında bulunan kadınların sayısı 93 ve erkeklerin sayısı 161'dir. 5 yıl üstü görev süresi aralığında bulunan kadınların sayısı ise 47 ve erkeklerin sayısı 89'dur. Erkeklerin sayısal üstünlüğü bu alanda da kendini göstermektedir. Yeterli gelir sağlayamadıkları için yükseköğretim kurumlarından ayrılmalar sıkça yaşanmaktadır.

Kurumdaki statüye göre cinsiyeti kadın olan akademik personelin sayısı 41 ve erkeklerin sayısı 54'tür. İdari personel grubundaki kadınların sayısı 79 ve erkeklerin sayısı 142'dir. Geçici personel grubunda bulunan kadınların sayısı 20 ve erkeklerin sayısı 54'tür.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde akademik unvana sahip çalışanların % 40 araştırma görevlisidir. Görev yapılan biriminde en fazla katılımcı fakültelerden oluş ve ilgili bölümde % 41,5'tir. Ayrıca katılımcılardan idari görevi olmayanlar % 84,4 ile idari görev bölümünde göze çarpmaktadır.

Katılımcılara anket formuyla yönlendirilen sorulara karşılık alınan cevaplara göre katılımcıların %35,9'i kadınlardan, %64,1'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği daha önceden yapılmış araştırmalarda kanıtlanmıştır.

Anket formu, gizlilik taahhünamesi dâhil toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde gizlilik taahhünamesi ve demografik bilgiler ile ilgili sorular, ikinci bölümde örgüt kültürü düşünceleriyle ilgili sorular, üçüncü bölümde düzeyleriyle iş tatminlerini ilgili sorular ve dördüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçme ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun kapak sayfası araştırmanın amacını, içeriğini, bilimsel ve toplumsal faydasına ilişkin bir giriş metnini içermektedir. Gizlilik sözleşmesinin de yer aldığı kapak sayfasında araştırmacıların iletişim bilgilerine yer verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesindeki amaç cevaplayıcılara güven vermesidir. Ankette cevaplayıcılara isim sorusu

yöneltilmemiş böylece cevaplayıcıların daha objektif cevaplar vermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket formu katılımcıya güven veren, göze hitap eden, anlaşılır ve okunaklı bir şekilde titizlikle hazırlanmıştır.

Anket formunda yer alan ölçeklerden örgüt kültürü ölçeği, İngilizceden Türkçeye yapılan çevirilerin İngilizcedeki anlamlarını temsil etmesi bakımından hem İngilizceye hem de Türkçeye hâkim çevirmenlerden faydalanılmıştır. Türkçeye çevrilen ifadeler daha sonra alanında doktora derecesine sahip her iki dili de iyi derecede bilen uzman çevirmenler tarafından tercüme edilmiştir. Türkçeye uyarlanan bu ölçek özgün haliyle karşılaştırılmış ve araştırma anketine dâhil edilmiştir. Ayrıca uzmanlardan ölçeğin uyarlanmasına ilişkin yazılı öneriler alınmış ve çalışmada EK.6 olarak gösterilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ise daha önceden geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanıp Türkçeye uyarlanıp belirli çalışmalarda kullanılan ölçeklerdir. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifadeden, iş tatmini ölçeği ise 20 adet ifadeden oluşmaktadır. Demografik bilgilerin yer aldığı bölüm, 12 adet demografik ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan, bilimsel araştırma tekniği olan anket formundaki ölçeklerin doğrulanmasında, içerik (kapsam) geçerliliğinden yararlanılmıştır. İçerik geçerliliği bilgiyi ölçen aracın, ilişkili olduğu alandaki bilgiyi temsil etme gücünü yansıtmaktadır. Sayısal bir veriden daha çok genellikle uzman bir grubun görüşüyle gerçekleştirilir (Bir, 1999: 15). Bu tanımlamaya paralel olarak anket formunun değerlendirilmesi ve ölçeklerde yer alan ifadelerin bu çalışmanın amacına uygunluğunun tespiti için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Alan uzmanları tarafından yazılı olarak alınan ölçeklerin geçerliliklerinin değerlendirilmesi ve önerilerinin alınmasına ilişkin formlar EK.6'da gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alpha katsayısı yöntemi, ifadeler doğru-yanlış olacak bir şekilde sıralanmadığında ancak 1-3, 1-4, 1-5, gibi puanlandığında, hesaplanması ve kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık ve tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004: 213). Hesaplanan Alpha katsayısının .80 değeri ve üzeri oldukça güvenilir, .70 ve üzeri kabul edilebilir güvenlik düzeyini (Şener ve Akın, 2010: 301; Nunnally ve Bernstein, 1994: 265), .60 alt limit ve üst. 70 limitli aralığındaki Alpha katsayısı değerleri kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir (Hair ve vd2010: 91). Şener ve Akın'a göre ise .60 değeri düşük bir değerdir.

### 3.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü ölçeğinin hazırlanmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert tutum ölçeğinin cevaplayıcıya sunmuş olduğu seçenekler, “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum” olarak toplam 5 gruptan oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği (Organizational Culture Questionnaire) 4 boyuttan ve toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Chang ve Lin (2007) tarafından yapılmış “Exploring organizational culture for information security management” adlı çalışmalarından alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler yeniden düzenlenmiş ve Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanma sürecinde ölçekte yer alan ifadelerin özünden uzaklaşmamasına dikkat edilmiştir.

Chang ve Lin (2007)’in 196 veri üzerinden yaptıkları ve 7’li Likert tutum ölçeğini kullandıkları çalışmada, örgüt kültürünün boyutları hakkında ulaştıkları Cronbach’s Alpha katsayısı, işbirliği (cooperativeness) için 0.903, yenilikçilik (innovativeness) için 0.892, tutarlılık (consistency) için 0.885, etkinlik (effectiveness) için 0.848’dir. Bu sonuçlar Şener ve Akın (2010)’na göre oldukça güvenilir sonuçlar olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada örgüt kültürü ölçeği, tek boyutta ele alınmış, çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ölçülmeye çalışılmıştır. Bu tutumlar çalışanların, kurumlarında gördükleri, hissettikleri maruz kaldıkları uygulamalar veya davranışlar dizisinden oluşmaktadır. 26 ifade şeklinde cevaplayıcılara yöneltilmiş ve değerlendirilmeye alınan ölçeğin geneline ilişkin ifadeler aşağıdaki Tablo 3.5’teki gibidir.

Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Örgüt Kültürü Ölçeğinde Değerlendirmeye Alınan İlişkin İfadeler	Cronbach’s Alpha
1)Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.	,970
2)Kurumumuzda yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.	,970
3)Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.	,970
4)Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.	,970
5)Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.	,970

Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Örgüt Kültürü Ölçeğinde Değerlendirmeye Alınan İlişkin İfadeler	Cronbach's Alpha
6)Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.	,970
7)Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.	,970
8)Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral ve düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.	,970
9)Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.	,970
10)Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.	,970
11) Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.	,970
12)Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar).	,971
13)Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.	,970
14)Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.	,970
15)Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.	,970
17)Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez.	,971
18)Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.	,970
19)Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar.	,970
20)Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.	,970
21)Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.	,969
23)Kurumumuzda, “yüksek verimlilik” en önemli başarı faktörü olarak görülür.	,971
24)Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.	,971
25)Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.	,971
26)Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.	,970



Madde toplam korelasyon katsayısı 0,3'ün altında kalan madde 16 ve madde 22 ölçekten çıkarılarak analize tabi tutulmuştur (Pallant, 2007). Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt kültürü benimseme düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's  $\alpha$ ), 24 madde için ,971 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ölçek güvenilirliği için kabul edilebilir bir düzey (Field, 2005: 676) olarak ifade edilebilecektir.

### **3.4.2. İş Tatmini Ölçeği**

Literatürde iş tatmini ile ilgili birçok veri toplama aracı olmasına rağmen en fazla tercih edilen yöntem olarak Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) göze çarpmaktadır. Weiss, David England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen bu ölçek Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeğinin hazırlanmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert tutum ölçeğinin cevaplayıcıya sunmuş olduğu seçenekler, "1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4- Memnunum ve 5- Çok Memnunum" şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin değerlendirilme yöntemi 5 basamaklı yanıt çizelgesiyle ölçülmektedir. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0.83'tür. Türkiye'de Yıldırım (2007)'a göre, tekrar tekrar ölçümler sonucu 0.76 bulunmuştur. 20 madden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007: 263).

Yıldırım (2007) tarafından kullanılan ve 280 kişi üzerinde çalışılan "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi" adlı çalışmadan yararlanılan ölçek 20 maddeden oluşmakta olup en yaygın kullanılan ölçeklerden birisidir. Ölçekte yer alan bu 20 madde aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.6. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Güvenirlik Katsayıları**

Maddeler	Cronbach's Alpha
1)Beni meşgul etmesi bakımından	,957
2)Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	,958
3)Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	,957
4)Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	,956
5)Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,957
6)Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	,957
7)Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	,957
8)Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	,957
9)Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	,957
10)Çalışanlara ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	,956
11)Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	,956
12)İş ile ilgili kararların uygulamaya konması bakımından	,955
13)Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	,958
14)Terfi olanağının olması açısından	,956
15)Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,955
16)İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	,955
17)Çalışma şartları açısından	,956
18)Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	,958
19)Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	,955
20)Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,956

Yukarıdaki bilgiler ışığında iş tatmini genel düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's  $\alpha$ ), 20 madde için ,958 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ölçek güvenilirliği için kabul edilebilir bir düzey (Field, 2005: 676) olarak ifade edilebilecektir.

### 3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği literatürde en sık rastlanılan Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye çevrilmiş formatından yararlanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden test edilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) 3 boyuttan ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğinin hazırlanmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert tutum ölçeğinin cevaplayıcıya sunmuş olduğu seçenekler, “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini test etmek amaçlı Cronbach’s Alpha katsayısından yararlanılmıştır.

Bu çalışmada örgüt bağlılık ölçeği Albayrak (2014)’tan alınmış olup tek boyutta ele alınmış yani çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu tutumlar çalışanların, kurumlarında gördükleri, hissettikleri maruz kaldıkları uygulamalar veya davranışlar dizisinden oluşmaktadır. Ölçek 18 ifadeyle cevaplayıcılara yöneltilmiş ve değerlendirilmeye alınan ölçeğin geneline ilişkin ifadeler aşağıdaki Tablo 3.7’deki gibidir.

Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İfadeler	Cronbach’s Alpha
1) Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,853
2)Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,857
3) Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	,872
4)Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	,864
5)Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.	,856
6)Bu kuruma karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.	,868
7)İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,855
8)Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	,853
9)Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	,855
10)Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,861
11)Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	,870

Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İfadeler	Cronbach's Alpha
12)Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,869
13)Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	,873
14)Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	,860
15)Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,854
16)Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,850
17)Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	,849
18)Bu kuruma çok şey borçluyum.	,848

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütsel bağlılık genel düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's  $\alpha$ ), 18 madde için ,866 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ölçek güvenilirliği için kabul edilebilir bir düzey (Field, 2005: 676) olarak ifade edilebilecektir.

### 3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Bu çalışmanın tamamlanma sürecinde veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu anket formunun kapak sayfasında gizlilik sözleşmesine yer verilmiştir. İkinci bölümünde demografik bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümünde alanında doktora derecesine sahip uzmanlar tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş örgüt kültürü ölçeğinden ve son bölümünde geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden sınanmış iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçekleri oluşturmak için literatür detaylı bir şekilde irdelenmiş, yararlanılan kaynakların bilimsel gücünün yüksek olmasına ve verilerin güncel olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, uygulamanın yapılması ve anketlerin hedeflenen katılımcılara ulaştırılması için gerekli birtakım izinlerin ilgili kurumlarca verilmesi ve öğrencisi olduğum sosyal bilimler enstitüsü tarafından resmi kanallar yoluyla 09.06.2014 tarihinde istenmiştir (Bknz. EK.2). İlgili kurumlardan belirli tarihlerde onaylanan araştırma izni (Bknz. EK.3) araştırmacıya ulaştırılmıştır. Bu süreçte belli

kurumlarda aksaklıklar yaşanmış, onaylanan araştırma izni araştırmacıya zamanından daha geç bir sürede ulaştırılmış olup resmi kanalların yazışmalarında mevcuttur.

Kurumlar araştırmanın yapılabilirlik iznini bütün birimlerine eposta, posta, personel kaynağıyla ve diğer çeşitli yollarla göndermiştir. Bu sayede katılımcılar ve araştırmacı için araştırmanın önündeki engeller kaldırılmıştır. Bu da araştırmacıya katılımcıya rahatça ulaşabilme imkânı sağlamıştır

Veri toplama sürecinde kullanılan anketlerin katılımcılara ulaştırılması, tamamen araştırmacı tarafından sağlanmıştır. Katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmış ve ankete katılım konusunda, katılımcının tercihi belirleyici olmuştur.

### **3.6. ÖNDENEME**

Araştırmada, katılımcılara yöneltilmiş olan anket formunun, araştırmanın doğasına uygunluğunu ölçmek, katılımcılarca yeterince anlaşılabilirliğini doğrulamak, eksiklikleri ve yanlış anlaşılacak ifadeleri belirlemek amacıyla hedef öndeneme grubu seçilmiş ve bu grup üzerinde anketler uygulanmıştır.

Öndeneme için seçilen hedef grup, İstanbul'da bir kamu üniversitesi çalışanlarından oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan gizlilik taahhütnamesi gereğince kurumun ismi gizli tutulmuştur. Katılımcılardan Akademik unvanı olan katılımcılardan sözlü olarak anket formunun anlaşılabilir ve uygulanabilirliği hakkında görüş alınmıştır. Toplam 80 matbu anket formu dağıtılmış ve tamamından geri dönüş sağlanmış fakat 21 tanesi araştırmaya dahil edilebilecek samimiyette doldurulmamış yani baştan savma yöntemiyle doldurulmuş ve eksik veri girişi nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Katılımcılara ait demografik faktörlere ilişkin bilgilere bakıldığında, ortalama yaş 36; en düşük eğitim düzeyi lise ve altı ve en yüksek, lisansüstü olmak üzere birtakım bilgilere ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların 19'u kadın, 40'ı erkek; ortalama görev süresi 18 yıl; sendika üyeliği olan 23 katılımcı bulunmaktadır. Akademik unvanı olan 12 katılımcının %25'i Prof. Dr. Unvanına sahiptir. 59 katılımcıdan 2'si ilgili kurumda yeni personel konumundadır (1 yıl ve altı kurumda çalışma süresi).

Ödenemede örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünü benimseme düzeyleri için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,959, iş tatmini genel düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,942 ve örgütsel bağlılık genel düzeylerine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değerler kabul gören değerler (Field, 2005: 676) olarak ifade edilebilir.

Ödenemede kullanılan anket formu, yapılan çalışmalar ve alınan öneriler sonucunda yeterli düzeyde görülmüş olup form üzerinde herhangi düzenlemeye gidilmemiştir.

### **3.7. VERİLERİN ANALİZİ**

Çalışmanın tamamında ve verilerin analizi sürecinde Microsoft Office Excel 2016, Microsoft Office Word 2016 ve IBM SPSS Statistics 22 programları kullanılmıştır.

Araştırmanın 1., 2., 3. ve 5. sorularına ait hipotezleri yani demografik değişkenlere göre; örgüt kültürü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmini genel düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla tek değişkenli varyans analizi (Anova) ve bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır.

Tek değişkenli varyans analizi (Anova), birden fazla ortalama arasında farkın olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Kayri, 2009: 58). Farklılıkların olması halinde bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına bakılır ve homojenlikleri incelendikten sonra değerler homojen ise Tukey çoklu karşılaştırma testi, değil ise Tamhane T2 çoklu karşılaştırma testi dikkate alınmaktadır (Mooi ve Sarstedt, 2011: 156). Korelasyon analizinin kullanım amacı ise değişkenler arasındaki (en az iki) ilişkileri belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994: 120). (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265).

Bağımsız örneklem t-testi, birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, aralarındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural, 2006, 200). Her iki grubun varyansların eşit olma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, varyansların eşit olmaması durumuna göre farklı t değerleri hesaplanmaktadır (Altunışık, 2010,187).

Araştırmanın 4. sorusuna ait hipotezleri yani örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olup-olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmış ve serpilme diyagramıyla doğrusallığı kontrol edilmiştir (Green ve Salkind, 2004: 256). Doğrusallık sınaması için hazırlanan serpilme diyagramı EK.9'da yer almaktadır.

Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve iş tatmini etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla, doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sırasıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağımlı değişken, örgüt kültürü ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

Regresyon analizinin temel varsayımlarından biri artıkların normal dağılıma sahip olup olmadığının test edilmesidir (Kalaycı, 2005: 259; Tabachnick ve Fidell, 2007: 125). Artıkların normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için standartlaştırılmış artıkların histogram ve P-P grafiklerinin incelenmesi önerilmektedir (Field, 2005: 204; Hinton vd., 2004: 317-318). Artıkların normal dağılımına ilişkin histogram grafikleri incelendiğinde, dağılımın normal olduğu söylenebilecektir (Bknz. EK.10).

Regresyon analizinin bir diğer varsayımı, veri setindeki gözlemler arasında otokorelasyon bulunmaması gerektiğidir. Bu durumda, artıklar birbirleri ile korelasyon içinde bulunmamalı, yani veri setindeki hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır. Bu sorunun test edilmesi için Durbin-Watson (DW) testi kullanılmaktadır. DW test istatistiği, 0 ile 4 arasında bir değer almaktadır. Genel bir kural olarak, 1-3 arasında ya da 2'ye yakın değerlerin, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Field, 2005: 170). Bu çalışmada, DW testi sonucunda 1,900 değeri bulunmuş olup, verilerin otokorelasyon sorunu içermediği söylenebilecektir.

## BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan analizler sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi başlıklar halinde yorumlanmaktadır. Öncelikle betimsel istatistikler sunulmuş ve bunlara ek olarak demografik değişkenler ile örgüt kültürü benimseme düzeyleri daha sonra demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık genel düzeyleri, demografik değişkenler ile iş tatmini genel düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendikten sonra yükseköğretim kurumlarına göre örgüt kültürü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık genel düzeyleri ve iş tatmini genel düzeyleri değerlendirilmektedir.

### 4.1. BULGULARA AİT BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Aşağıda Tablo 4.1’de örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait araştırmadaki katılımcı sayısı, minimum, maksimum, toplam ve ortalama puanları ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
Örgüt Kültürü	390	24,00	120,00	28631,00	73,4128	23,02835
İş Tatmini	390	20,00	100,00	27537,00	70,6077	18,16654
Örgütsel Bağlılık	390	29,00	88,00	22537,00	57,2538	12,45494

Tablo 4.1’de örgüt kültürü benimseme düzeylerine ait toplam ortalama puan 73,4128, örgütsel bağlılık genel düzeyi toplam ortalama puan 70,6077 ve iş tatminin toplam ortalama puan 57,25358’dir. Araştırmanın analizlerinde demografik değişkenler, bağımsız değişken olarak değerlendirilmiş olup örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatminin değişkenleri bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde araştırmada değerlendirilmeye alınan 1.Soruya, 2.Soruya, 3.Soruya, 4.Soruya ve 5.Soruya cevap aranmıştır.



## 4.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEME DÜZEYİNİN İNCELENMESİ

Çalışmada, demografik değişkenlerin örgüt kültürü ile olan ilişkilerinin incelenmesi adlı bölümden başlanarak araştırmadaki sorular sırayla yanıtlanacaktır. Araştırmanın 1. sorusu olan “Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri farklılık göstermekte midir?” ifadesine aşağıda başlıklar halinde, hipotezlerle açıklık getirilecektir. Bu hipotezler demografik değişkenlere ait belli başlı ifadeler ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin değerlendirilmesi olarak başlıklar halinde sunulmuştur. Hipotezlerin değerlendirilmesi sürecinde SSPS, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel programları kullanılmış, veriler ANOVA ve t-testine tabi tutulmuştur.

### 4.2.1. Yaşa Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin yaşa göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1a: Yaşa göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Ankette yaş ile ilgili ifadenin yer aldığı bölüm, yaş aralıklarına bölünmemiş olup istatistikî analizler sonucunda katılımcıların yaş dağılımlarına göre aralıklar belirlenmiş ve tekrar değerlendirmeye alınmıştır. Bu aralıklar 30’ dan az, 30-39, 40 ve üzeri olarak 3 aralıkta toplanmıştır. Gruplara ayrılan yaş değişkeni bu bölümden sonraki bütün analizlerde bu haliyle kullanılmıştır. Hipotez 1a kapsamında ele alınan veriler ışığında yaş aralığı değişkenine ve örgüt kültürü benimseme düzeyleri toplam puanlarından oluşan değişkene ANOVA uygulanmıştır. Yaşa göre örgüt kültürüne ait ortalama puanlar, standart sapma ve standart hata değerlerini içeren betimleyici istatistikler Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2. Yaşa Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30'dan az	138	74,5942	21,22993	1,80721	71,0206	78,1678
30-39	154	72,9545	23,91006	1,92673	69,1481	76,7610
40 ve üzeri	98	72,4694	24,19006	2,44356	67,6196	77,3192
Toplam	390	73,4128	23,02835	1,16609	71,1202	75,7054

Belirlenen aralıkların gösterildiği Tablo 4.2 incelendiğinde, 30'dan az yaş aralığında 138 çalışan, 30-39 yaş aralığında 154 çalışan, 40 ve üzeri yaş aralığında 98 çalışan bulunmaktadır. Örgüt kültürünün belirlenen bu yaş aralıklarında ortalama puanların farklılaştığı açıkça görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.3. Yaşa Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Değişken		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüt Kültürü	Gruplar Arası	312,171	2	156,085	,293	,746
	Gruplar İçi	205976,365	387	532,239		
	Toplam	206288,536	389			

Tablo 4.3'teki bulgular çerçevesinde yaşa göre, çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanların istatistiksel olarak farklılık göstermediği açıkça görülmektedir. Bu yargıya  $p = 0,746 > 0,05$  için  $F = 293$  değerinin anlamlı olmadığından ulaşılmaktadır.

Tablo 4.3'ten ve yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi "Yaşa Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinden Elde Edilen Ortalama Puanlar İstatistikî Olarak Anlamlı Bir Şekilde Farklılaşmaktadır" hipotezi (1a) reddedilmiştir. Sonuç olarak bu bilgiler ışığında, yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.2. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Cinsiyet faktörünün değerlendirildiği bu hipotezde, yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin cinsiyete göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1b: Cinsiyete göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 1b'ye göre cinsiyet değişkeniyle örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanları test etmek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen kadın erkek dağılımları, ortalama puanlar, standart sapmalar ve standart hatalardan oluşan betimleyici istatistikler tablosu aşağıda Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Örgüt kültürü	Kadın	140	75,7643	21,57057	1,82305
	Erkek	250	72,0960	23,74612	1,50184

Tablo 4.4'teki veriler incelendiğinde katılımcılardan kadınların sayısı 140 ve erkek katılımcıların sayısı 250 olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün, cinsiyete göre ortalama puanlar açısından farklılaşmadığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerine İlişkin T-Testi**

Levene's testi		T-testi						
F	P	t	Sd	P	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
4,681	,031	1,512	388	,131	3,66829	2,42686	-1,10316	8,43973
		1,553	311,577	,121	3,66829	2,36199	-,97919	8,31576

Tablo 4.5 incelendiğinde  $p=0,031$   $F=4,681$  değerleri anlamlı fakat standart sapmalar eşit olmadığından ikinci satır dikkate alınmıştır. Bu durumda 311,577 serbestlik derecesinde  $p=0,121$  %5'ten büyük olması hipotezi RET ettirmiştir.

Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 1b RET edilmiştir. Hipotez 1b değerlendirmesi: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1c:	Eğitim düzeyine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.
-------------	---

Hipotez 1c'yi test etmek için eğitim düzeyi değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır.

Anket formunda katılımcılara yönetilen eğitim düzeyi değişkenine ilişkin eğitim düzeyi ifadelerine verilen cevapların dengeli dağılmadığı görülmüş olup analizlerin amacına uygun bir şekilde yapılabilmesi için düzenlemeye gidilmiştir. Anket formunda yer alan, ilköğretim, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora ifadeleri, ilköğretim ve lise; lise ve altı olarak, yüksek lisans ve doktora; lisansüstü olarak değiştirilmiştir. Bu düzenleme sayesinde grupların daha dengeli bir şekilde dağılması sağlanmıştır. Bu bölümden sonraki bütün analizlerde bu haliyle kullanılmıştır. Eğitim düzeyine göre, örgüt kültürüne ilişkin;

katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları, ortalama puanlar, standart hata ve standart sapma değerlerinden oluşan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise ve altı	82	66,6220	24,22815	2,67555	61,2984	71,9455
Önlisans	76	72,7500	21,40350	2,45515	67,8591	77,6409
Lisans	133	75,0000	22,24996	1,92932	71,1836	78,8164
Lisansüstü	99	77,4141	23,32119	2,34387	72,7628	82,0655
Toplam	390	73,4128	23,02835	1,16609	71,1202	75,7054
Sabit Etkiler			22,79405	1,15422	71,1435	75,6822
Rastgele Etkiler				2,26979	66,1893	80,6363

Tablo 4.6 incelendiğinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların sayısı 82, önlisans 76, lisans 733 ve lisansüstü 99’dur. Örgüt kültürü çalışanların benimseme düzeylerinin eğitim düzeyine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan analizlere ait varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Değişken		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgüt Kültürü	Gruplar Arası	5734,985	3	1911,662	3,679	,012
	Gruplar İçi	200553,551	386	519,569		
	Toplam	206288,536	389			

Tablo 4.7 incelendiğinde eğitim düzeyine ile örgüt kültürü arasındaki varyans analizi sonuçları;  $p=0,012$  için  $F=3,679$ ,  $p<0,05$ ’e göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerine ait ortalama puanların, istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, anlamlı farklılıkların hangi eğitim düzeyi aralığında olduğunu bulmak için, çoklu karşılaştırma tablolarını incelemek gerekmektedir. Bu karşılaştırmaların hangi test ile

değerlendirileceğinin belirlenebilmesi için, eğitim değişkeni ile örgüt kültürü benimseme düzeyi varyanslarına ait homojenliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıda Tablo 4.8’de eğitim düzeyine göre örgüt kültürü hata varyansları homojenliği gösterilmektedir.

**Tablo 4.8. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürünün Hata Varyansları Homojenliği**

Levene’s İstatistiği	sd1	sd2	P
1,513	3	386	,211

Yukarıda Tablo 4.8’de test edilen verilere göre p değeri 0,05’ten yüksek olan örgüt kültürü benimseme düzeyleri, homojen olarak kabul edilmiştir (Mooi ve Sarstedt, 2011: 40). Bu durumda eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiş olan örgüt kültürü Tamhane T2 testine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.9. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Eğitim düzeyi (I)	Eğitim düzeyi (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise ve altı	Lisansüstü	-10,79219*	3,55701	,017	-20,2609	-1,3235
Lisansüstü	Lise ve altı	10,79219*	3,55701	,017	1,3235	20,2609

\*p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.9’da, eğitim düzeyine göre örgüt kültürünün çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlarına göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar doğrultusunda Hipotez 1c kabul edilmiştir. Yani eğitim düzeyine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri farklılık göstermektedir.

#### 4.2.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin medeni duruma göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1d: Medeni duruma göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 1d'yi test etmek için medeni durum değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen evli bekâr sayısı, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Evli	225	74,6622	23,29913	1,55328
Bekâr	165	71,7091	22,61287	1,76041

Tablo 4.10'daki veriler incelendiğinde katılımcılardan evlilerin sayısı 225 ve bekâr katılımcıların sayısı 165 olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün, medeni duruma göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test				
F	p	t	Sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
,611	,435	1,252	388	,211	2,95313	2,35855
		1,258	359,11	,219	2,95313	2,34770

Tablo 4.11 incelendiğinde  $t_{(388)}=1,252$ ;  $p=0,211>0,05$  değeri %5 hata düzeyinden yüksek olduğu için, medeni duruma göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Bu bulgular çerçevesinde, Hipotez 1d RET edilmiş olup çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

#### **4.2.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin kamudaki görev süresine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1e: Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen kamudaki çalışma süreniz ifadesine karşılık katılımcıların vermiş olduğu cevaplar gruplandırılmıştır. Gruplandırılmadaki temel amaç tip I hata olasılığının minimum seviyeye indirmektir. Gruplar 5 yıl ve altı, 5 yıl üstü olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu şekilde grupların dengeli bir şekilde dağılımı sağlanmış ve bu düzenlemeden sonra bütün analizlerde bu aralıklar kullanılmıştır.

Hipotez 1e'yi test etmek için kamudaki görev süresi değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.12'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.12. Kamuda Görev Süresine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Kamuda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
5 yıl ve altı	186	72,4140	22,21481	1,62887
5 yıldan fazla	200	73,6350	23,47846	1,66018

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi kamuda görev süresi 5 yıl ve altı olan çalışanların sayısı 186, 5 yıldan fazla 200 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün, kamudaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından az da olsa farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin kamuda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.13. Kamudaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene’s Test		T-test				
F	P	t	Sd	P	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
2,030	,155	-,524	384	,601	-1,22102	2,33049
		-,525	383,883	,600	-1,22102	2,32581

Tablo 4.13 incelendiğinde  $t_{(384)} = -0,524$ ;  $p = 0,601 > 0,05$  değeri %5 hata düzeyinden yüksek olduğu için, kamudaki görev süresine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Bu bulgular çerçevesinde, Hipotez 1e RET edilmiş olup çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

#### **4.2.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin kurumdaki görev süresine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1f: Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen kurumdaki çalışma süreniz ifadesine karşılık katılımcıların vermiş olduğu cevaplar gruplandırılmıştır. Gruplandırılmadaki temel amaç tip I hata olasılığının minimum seviyeye indirmektir. Gruplar 5 yıl ve altı, 5 yıl üstü olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu şekilde grupların dengeli bir şekilde dağılımı sağlanmış ve bu düzenlemeden sonra bütün analizlerde bu aralıklar kullanılmıştır.

Hipotez 1f'yi test etmek için kurumdaki görev süresi değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.14. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
5 yıl ve altı	254	74,8543	21,91536	1,37509
5 yıldan fazla	136	70,7206	24,83477	2,12956

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi kamuda görev süresi 5 yıl ve altı olan çalışanların sayısı 254, 5 yıldan fazla 136 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün, kurumdaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından dikkate alınacak bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.15. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test				
F	P	T	Sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
8,130	,005	1,693	388	,091	4,13374	2,44100
		1,631	248,036	,104	4,13374	2,53494

Tablo 4.15 incelendiğinde  $p=0,005$  için  $F=8,130$  değerleri anlamlı fakat standart sapmalar eşit olmadığından ikinci satır dikkate alınmıştır. Bu durumda 248,036 serbestlik derecesinde  $p=0,104$  %5'ten büyük olması hipotezi RET ettirmiştir.

Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 1b RET edilmiştir. Hipotez 1b değerlendirmesi: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri kurumdaki görev süresine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin kurumdaki statüye göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1g: Kurumdaki statüye göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 1g'yi test etmek için kurumdaki statüsü değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.16. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Statüsü	N	Ort.	S. Sapma	S. Hata	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik Personel	95	78,6421	22,12100	2,26957	74,1358	83,1484
İdari Personel	221	74,3529	22,46983	1,51148	71,3741	77,3318
Geçici Personel	74	63,8919	23,32414	2,71138	58,4881	69,2957
Toplam	390	73,4128	23,02835	1,16609	71,1202	75,7054

Tablo 4.16 incelendiğinde akademik personel grubundaki çalışanların sayısı 95, idari personel grubundaki çalışanların sayısı 221 ve geçici personel grubundaki çalışanların sayısı 74'tür. Tabloda örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin kurumdaki personel grubuna göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p<0,05$

anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin kurumdaki statüye göre farklılık gösterdiği;  $p>0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.17. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	9501,099	2	4750,549	9,342	,000
Gruplar İçi	196787,437	387	508,495		
Toplam	206288,536	389			

Tablo 4.17 incelendiğinde, kurumdaki statüye göre, örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ortalama puanlar açısından  $p=0,000$  için  $F=9,342$ ;  $p<0,05$  değeri istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farklıların örgüt kültürü açısından hangi görev statüsünde olduğunu öğrenebilmek amaçlı, çoklu karşılaştırma tablosunu incelemek gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmanın hangi teste göre yapılacağını belirlenebilmesi için Statüsü değişkeni açısından örgüt kültürü varyansının homojenliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda aşağıda hata varyanslarının homojenliği test edilmiştir.

**Tablo 4.18. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerine Yönelik Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene's	sd1	sd2	p
,792	2	387	,454

Yukarıda personel grubuna göre örgüt kültürünün hata varyanslarının test edildiği Tablo 4.18 incelendiğinde 0,454 (p) değerinin 0,05'ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum örgüt kültürü değerinin homojen olduğunun göstergesidir. Kalaycıya göre: Bu parçalar birleştirildiğinde, personel grubuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenen örgüt kültürü ( $p=,454>0,05$ ) Tukey testine göre değerlendirilmiştir. Aşağıda kurumdaki statüye göre örgüt kültürü çoklu karşılaştırma sonuçları Tukey testine göre değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.19. Kurumdaki Statüye Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik Personel	Geçici Personel	14,75021*	3,49630	,000	6,5242	22,9762
İdari Personel	Geçici Personel	10,46105*	3,02860	,002	3,3355	17,5866
Geçici Personel	Akademik Personel	-14,75021*	3,49630	,000	-22,9762	-6,5242
	İdari Personel	-10,46105*	3,02860	,002	-17,5866	-3,3355

\*p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Yukarıda kurumdaki statüye göre örgüt kültürü benimseme düzeyleri çoklu karşılaştırmalarının gösterildiği Tablo 4.19 incelendiğinde; geçici personel grubundaki çalışanların akademik ve idari personel grubundaki çalışanlara göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Yani akademik ve idari personel görev statüsündeki çalışanların geçici personel görev statüsündeki çalışanlara göre örgüt kültürü benimseme düzeyleri daha yüksektir.

Bu bulgu ve bilgiler ışığında, Hipotez 1g KABUL edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeyleri farklılık göstermektedir.

#### **4.2.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin akademik unvana göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1h: Akademik unvana göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Matbu anket formunda, katılımcılara yöneltilen akademik unvanınız bölümünde yer alan profesör, doçent, yrd. doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman, uzman ve diğer olan unvanlar gruplandırılmıştır. Gruplandırılmadaki temel amaç Tip I hata olasılığını minimum seviyeye indirmektir. Gruplar; öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi ve diğer olarak 3 gruba ayrılmıştır. Bu şekilde grupların dengeli bir şekilde dağılımı sağlanmış ve bu düzenlemeden sonra bütün analizlerde bu aralıklar kullanılmıştır.

Hipotez 1h'yi test etmek için akademik unvan değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.20'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.20. Akademik Unvana Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Akademik Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Öğretim Üyesi	32	80,5938	26,31185	4,65132	71,1073	90,0802
Araştırma Görevlisi	38	78,3684	22,30189	3,61784	71,0380	85,6989
Öğretim Görevlisi ve diğer	25	77,5600	15,16872	3,03374	71,2987	83,8213
Toplam	95	78,9053	22,00922	2,25810	74,4218	83,3888

Tablo 4.20 incelendiğinde öğretim üyelerinin sayısı 32, araştırma görevlileri 38, öğretim görevlisi ve diğer 25 olarak, toplam 95 çalışanın akademik unvana sahip olduğu görülmektedir. Örgüt Kültürünün bu akademik unvanlara göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin akademik unvana göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.21. Akademik Unvana Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	147,427	2	73,713	,149	,861
Gruplar İçi	45386,721	92	493,334		
Toplam	45534,147	94			

Tablo 4.21 incelendiğinde  $p = 0,861$  için  $F = 0,149$  değerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 1h RET edilmiştir. Hipotez 1h değerlendirmesi: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri akademik unvana göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 11: Görev yapılan birime göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Matbu anket formunda, katılımcılara yöneltilen görev yaptığımız birim, bölümünde yer alan fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü, araştırma merkezi, rektörlük, rektörlüğe bağlı birimler ve diğer ifadeleri gruplandırılmıştır. Gruplandırılmadaki temel amaç tip I hata olasılığının minimum seviyeye indirmektir. Gruplar; eğitim birimleri ve idari birimler olarak 2 gruba ayrılmıştır. Bu şekilde grupların dengeli bir şekilde dağılımı sağlanmış ve bu düzenlemeden sonra bütün analizlerde bu aralıklar kullanılmıştır.

Hipotez 11’yi test etmek için görev yapılan birim değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.22’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.22. Görev Yapılan Birime Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Görev Yapılan Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Eğitim Birimleri	241	76,8008	22,21846	1,43122
İdari Birimler	149	67,9329	23,33211	1,91144

Yukarıdaki Tablo 4.22 incelendiğinde görev yapılan birim değişkenine ait eğitim birimlerinde 241, idari birimlerde 149 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün, görev yapılan birime göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.23. Görev Yapılan Birime Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerine İlişkin T-Testi**

Levene's Test		T-test				
F	P	t	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
1,537	,216	3,757	388	,000	8,86794	2,36044
		3,714	301,945	,000	8,86794	2,38788

Tablo 4.23 incelendiğinde  $p=0,216$  için  $F=1,537$  değerinin anlamlı olmadığı görüldüğünden ilk satır dikkate alınmıştır. Bu durumda 388 serbestlik derecesinde  $p=0,000$  değerinin %5'ten küçük olması hipotezi KABUL ettirmiştir ( $t_{(388)}=3,757$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 1<sub>1</sub> KABUL edilmiştir. Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlar bakmak gerekmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında Eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların, idari birimlerde görev yapan çalışanlardan daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları ve t değerinin pozitif olduğu görülmektedir. Buradan “Eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların, idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek bir tutum puanına sahip olduğu” bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 1<sub>1</sub> değerlendirmesi: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri görev yapılan birime göre farklılık göstermektedir.

#### **4.2.10. İdari Görevin Varlığına Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin idari göreve göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1i:	İdari görevin varlığına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.
-------------	---

Hipotez 1i'yi test etmek için idari görev değişkeni ile örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.24'te gösterilmektedir.



**Tablo 4.24. İdari Göreve Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

İdari Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Var	61	78,5738	23,18581	2,96864
Yok	329	72,4559	22,90673	1,26289

Tablo 4.24 incelendiğinde idari görev değişkenine ait idari görevi olan katılımcıların sayısı 61, idari görevi olmayanlar 329 çalışan tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün, idari görevin varlığına göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeylerinin idari göreve göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.25. İdari Göreve Göre Örgüt Kültürü Benimseme Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-testi				
F	P	t	Sd	P	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
,005	,946	1,912	388	,057	6,11784	3,19929
		1,896	83,184	,061	6,11784	3,22610

Tablo 4.25 incelendiğinde  $p = 0,057$  için  $t = 1,912$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 1'i RET edilmiştir. Hipotez 1'i değerlendirmesi: Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin idari göreve göre farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.11. Demografik Değişkenler İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 1. Sorusuna ait hipotezlerin genel özeti sunulmaktadır. Hipotez sırasına göre verilen sayılar, kurulan hipotezler, uygulanan testler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.26'da genel hatlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 4.26. Demografik Değişkenlere Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerine İlişkin Hipotezlere Ait Sonuçların Değerlendirilmesi**

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
Hipotez 1a : Yaşa göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	ANOVA	RET
Hipotez 1b : Cinsiyete göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 1c : Eğitim düzeyine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	KABUL
Hipotez 1d : Medeni duruma göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 1e : Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 1f : Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 1g : Kurumdaki statüye göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 1h : Akademik unvana göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 1ı : Görev yapılan birime göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 1i : İdari görevin varlığına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar sadece eğitim düzeyi ve kurumdaki statüye göre istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 1c, 1g ve 1ı KABUL edilmiştir. RET edilen Hipotez 1a, 1b, 1d, 1e, 1f, 1h, ve 1i’de istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

### 4.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİN İNCELENMESİ

Demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkilerinin incelenmesi adlı bu bölümde, araştırmanın 2. sorusu olan “Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?” ifadesine aşağıda başlıklar halinde hipotezlerle açıklık getirilecektir. Bu hipotezler demografik değişkenlere ait belli başlı ifadelerle örgütsel bağlılık genel düzeylerinin değerlendirilmesi olarak başlıklar halinde sunulmuştur. Hipotezlerin değerlendirilmesi sürecinde SSPS ve Microsoft Office Excel programları kullanılmış, veriler ANOVA ve t-testine tabi tutulmuştur.

#### 4.3.1. Yaşa Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin yaşa göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2a: Yaşa göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2a’yi test etmek için yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.27’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.27. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30’dan az	138	56,0290	12,87443	1,09594	53,8618	58,1961
30-39	154	58,0584	12,51887	1,00880	56,0655	60,0514
40 ve üzeri	98	57,7143	11,72274	1,18418	55,3640	60,0645
Toplam	390	57,2538	12,45494	,63068	56,0139	58,4938

Tablo 4.27 incelendiğinde yaş değişkenine ait aralıklarından 30’dan az, aralığındakilerin sayısı 138, 30-39 aralığındakilerin sayısı 154, 40 ve üzeri yaş aralığındakilerin sayısı 98’dir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, yaşa göre ortalama puanlar

açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.28. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren ANOVA Testi**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	327,511	2	163,756	1,056	,349
Gruplar İçi	60016,358	387	155,081		
Toplam	60343,869	389			

Tablo 4.28 incelendiğinde  $p = 0,349$  için  $F = 1,056$  değerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 2a RET edilmiştir. Hipotez 2a değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.3.2. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin cinsiyete göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2b: Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2b'yi test etmek için cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.29'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.29. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Kadın	140	59,0571	12,62507	1,06701
Erkek	250	56,2440	12,26844	,77592

Yukarıdaki Tablo 4.29 incelendiğinde cinsiyet değişkenine ait 390 katılımcıdan, kadınların sayısı 140 erkeklerin sayısı 250'dir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, cinsiyete göre

ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.30. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test							
F	P	t	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında		
						Alt Sınır	Üst Sınır		
,007	,935	2,150	388	,032	2,81314	1,30866	,24018	5,38610	
		2,132	281,012	,034	2,81314	1,31931	,21616	5,41012	

Tablo 4.30 incelendiğinde  $p = 0,935$  için  $F = 0,007$  değerinin anlamlı olmadığı görüldüğünden ilk satır dikkate alınmıştır. Bu durumda 388 serbestlik derecesinde  $p = 0,032$  değerinin %5'ten küçük olması hipotezi KABUL ettirmiştir.

Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 2b KABUL edilmiştir. Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlar bakmak gerekmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında kadınların erkeklerden daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları ve t değerinin pozitif olduğu görülmektedir. Buradan “kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu” bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 2b değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

#### **4.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2c: Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2c'yi test etmek için eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.31'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.31. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise ve altı	82	56,6585	13,16676	1,45402	53,7655	59,5516
Önlisans	76	57,7763	12,24048	1,40408	54,9792	60,5734
Lisans	133	55,8947	12,45371	1,07987	53,7586	58,0308
Lisansüstü	99	59,1717	11,92326	1,19833	56,7937	61,5498
Toplam	390	57,2538	12,45494	,63068	56,0139	58,4938

Tablo 4.31 incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine ait 390 katılımcıdan, lise ve altı eğitim düzeyinde 82, önlisans düzeyinde 76, lisans düzeyinde 133, lisansüstü düzeyinde 99 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, eğitim düzeyine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.32. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	659,626	3	219,875	1,422	,236
Gruplar İçi	59684,244	386	154,622		
Toplam	60343,869	389			

Tablo 4.32 incelendiğinde  $p = 0,236$  için  $F = 1,422$  değerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 2c RET edilmiştir. Hipotez 2c değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.3.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin medeni duruma göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2d: Medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2d'yi test etmek için medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.33'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.33. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Evli	225	58,1733	11,82617	,78841
Bekâr	165	56,0000	13,19784	1,02745

Tablo 4.33 incelendiğinde medeni durum değişkenine ait 390 katılımcıdan, 225'i evli ve 165'i bekârdır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, medeni duruma göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.34. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	T	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
4,082	,044	1,707	388	,089	2,17333	1,27343	-,33036	4,67702
		1,678	330,180	,094	2,17333	1,29509	-,37433	4,72099

Tablo 4.34 incelendiğinde  $p=0,044$  için  $F=4,082$  değerinin anlamlı olduğu görüldüğünden ikinci satır dikkate alınmış ve  $p=0,094$  değerinin için anlamlı değildir. Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 2d RET edilmiştir. Hipotez 2d değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

#### **4.3.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kamudaki görev süresine göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2e: Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2e'yi test etmek için kamudaki görev süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.35'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.35. Kamudaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

<b>Kamuda Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Ortalama Std. Hata</b>
5 yıl ve altı	186	56,2634	13,10335	,96078
5 yıldan fazla	200	57,7250	11,46107	,81042

Yukarıdaki Tablo 4.35 incelendiğinde kamudaki görev süresi değişkenine ait 390 katılımcıdan, 5 yıl ve altı grubunda 186, 5 yıldan fazla 200 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, kamudaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kamudaki görev süresine göre farklılık gösterdiği;  $p>0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.



**Tablo 4.36. Kamudaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	p	T	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
3,809	,052	-1,168	384	,243	-1,46156	1,25087	-3,92096	,99784
		-1,163	368,489	,246	-1,46156	1,25694	-3,93323	1,01011

Tablo 4.36 incelendiğinde  $p=0,243$  değerinin  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinden büyük olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 2e RET edilmiştir. Hipotez 2e değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri kamudaki görev süresine göre farklılık göstermemektedir.

#### **4.3.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kurumdaki görev süresine göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2f: Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2f'yi test etmek için kurumdaki görev süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.37'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.37. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
5 yıl ve altı	254	57,8504	12,74194	,79950
5 yıldan fazla	136	56,1397	11,86603	1,01750

Tablo 4.37 incelendiğinde kurumdaki görev süresi değişkenine ait 390 katılımcıdan, 5 yıl ve altı grubunda 254 çalışan, 5 yıldan fazla grubunda ise 136 çalışan

bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, kurumdaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kurumdaki görev süresine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.38. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	T	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
						Alt Sınır	Üst Sınır	
,562	,454	1,294	388	,197	1,71069	1,32225	-,88897	4,31035
		1,322	293,467	,187	1,71069	1,29403	-,83607	4,25744

Tablo 4.38 incelendiğinde  $p=0,197$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülen Hipotez 2f RET edilmiştir. Hipotez 2f değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri kurumdaki görev süresine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.3.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kurumdaki statüye göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2g: Kurumdaki statüye göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2g'yi test etmek için kurumdaki statüsü değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.39'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.39. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Statüsü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik P.	95	60,4000	12,13523	1,24505	57,9279	62,8721
İdari P.	221	57,0588	12,14762	,81714	55,4484	58,6692
Geçici P.	74	53,7973	12,92971	1,50305	50,8017	56,7929
Toplam	390	57,2538	12,45494	,63068	56,0139	58,4938

Tablo 4.39 incelendiğinde, kurumdaki statüye göre akademik personel sayısı 95, idari personel 221 ve geçici personel sayısı 74'tür. Ayrıca tabloda örgütsel bağlılık genel düzeyi, kurumdaki personel grubuna göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin kurumdaki statüye göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.40. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1832,874	2	916,437	6,061	,003
Gruplar İçi	58510,995	387	151,191		
Toplam	60343,869	389			

Tablo 4.40 incelendiğinde  $F=6,061$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{(2,387)}=6,061$ ;  $p=0,003 < 0,05$ ). Kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık düzeyinin, hangi statüler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını bulmak için, çoklu karşılaştırma tablolarını incelemek gerekmektedir. Bu karşılaştırmaların hangi test ile değerlendirileceğinin belirlenebilmesi için, kurumdaki statüsü ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinin varyanslarına ait homojenliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıda Tablo 4.41'de kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin hata varyanslarının homojenliği gösterilmektedir.

**Tablo 4.41. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene Statistic	sd1	sd2	p
,877	2	387	,417

Yukarıda kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılığın hata varyanslarının test edildiği Tablo 4.41 incelendiğinde  $p=0,417$  değerinin  $0,05$ 'ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık genel düzeyleri değerinin homojen olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Kurumdaki statüye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenen örgütsel bağlılık düzeyi Tukey testine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.42. Kurumdaki Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeyleri Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Kurumdaki Görev (I)	Kurumdaki Görev (J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik Personel	Geçici Personel	6,60270*	1,95174	,003	1,8905	11,3149
Geçici Personel	Akademik Personel	-6,60270*	1,95174	,003	-11,3149	-1,8905

\* $p<0,05$  Anlamlılık Düzeyinde

Yukarıda, kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri çoklu karşılaştırmalarının gösterildiği Tablo 4.42 incelendiğinde; geçici personel grubundaki çalışanların akademik personel statüsündeki çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle akademik personel grubundaki çalışanların geçici personel grubundaki çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 2g KABUL edilmiştir. Hipotez 2g değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kurumdaki statüye göre farklılık göstermektedir.

#### **4.3.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin akademik unvana göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2h: Akademik unvana göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2h'yi test etmek için akademik unvan değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.43'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.43. Akademik Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Akademik Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Öğretim Üyesi	32	60,3438	12,54568	2,21778	55,8205	64,8670
Araştırma Görevlisi	38	59,1579	12,85370	2,08515	54,9330	63,3828
Öğretim Görevlisi ve diğer	25	62,2000	10,53961	2,10792	57,8495	66,5505
Toplam	95	60,3579	12,11550	1,24302	57,8898	62,8259

Tablo 4.43 incelendiğinde akademik unvan değişkenine ait 95 katılımcıdan, öğretim üyesi unvanında 32, araştırma görevlisi unvanında 38, öğretim görevlisi ve diğer unvanında 25 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, akademik unvana göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin akademik unvana göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.44. Akademik Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	139,560	2	69,780	,470	,626
Gruplar İçi	13658,271	92	148,459		
Toplam	13797,832	94			

Tablo 4.44 incelendiğinde  $p = 0,626$  için  $F = 0,470$  değerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde

farklılaşmadığı görülen Hipotez 2h RET edilmiştir. Hipotez 2h değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri akademik unvana göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.3.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2i: Görev yapılan birime göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2i'yi test etmek için görev yapılan birim değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.45'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.45. Görev Yapılan Birime Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Görev Yapılan Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hata
Eğitim Birimi (Fakülte, Enstitü, MYO vb)	241	58,2780	12,56556	,80942
İdari Birimler (Rektörlük, Bağlı Birimler vb.)	149	55,5973	12,13322	,99399

Tablo 4.45 incelendiğinde görev yapılan birim değişkenine ait 390 katılımcıdan, eğitim birimi grubunda 241 ve idari birimler grubunda 149 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, görev yapılan birime göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.46. Görev Yapılan Birime Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	t	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
,046	,830	2,074	388	,039	2,68069	1,29252	,13947	5,22191
		2,091	322,034	,037	2,68069	1,28187	,15880	5,20258

Tablo 4.46 incelendiğinde  $p=0,039$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 21 KABUL edilmiştir.

Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Tablo 4.45'ten ortalama değerlere bakıldığında; fakülte, enstitü, meslek yüksekokulu vb. eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların ortalama puanlarının, rektörlük ve bağlı idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve Tablo 4.45'ten t değerinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Buradan "Eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu" bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 21 değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri görev yapılan birime göre farklılık göstermektedir.

#### **4.3.10. İdari Görevin Varlığına Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların, örgütsel bağlılık genel düzeylerinin idari göreve göre farklılıkların olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 2i: İdari görevin varlığına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 2i'yi test etmek için idari görev değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.47'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.47. İdari Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Değişken	İdari Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Örgütsel Bağlılık	Var	61	60,2131	11,75459	1,50502
	Yok	329	56,7052	12,52076	,69029

Tablo 4.47 incelendiğinde idari görev değişkenine ait 390 katılımcıdan, idari görevi olan 61 çalışan ve idari görevi olmayan 329 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, görev yapılan birime göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri idari görevin varlığına göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.48. İdari Görevin Varlığına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	t	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
,523	,470	2,028	388	,043	3,50795	1,72934	,10791	6,90799
		2,119	87,194	,037	3,50795	1,65578	,21702	6,79888

Tablo 4.48 incelendiğinde  $p=0,043$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 2i KABUL edilmiştir.

Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında idari görevi olanların, idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları ve t değerinin pozitif olduğu görülmektedir. Buradan “İdari görevi olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu” bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 2i değerlendirmesi: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri idari görevin varlığına göre farklılık göstermektedir.



### 4.3.11. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulguların Özet Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 2. Sorusuna ait hipotezlerin genel özeti aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Hipotez sırasına göre verilen sayılar, kurulan hipotezler, uygulanan testler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.49 genel hatlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 4.49. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Genel Düzeylerine İlişkin Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti**

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
Hipotez 2a : Yaşa göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 2b : Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 2c : Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 2d : Medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 2e : Kamudaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 2f : Kurumdaki görev süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 2g : Kurumdaki statüye göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 2h : Akademik unvana göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 2i : Görev yapılan birime göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 2j : İdari görevin varlığına göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL

Tablo 4.49’da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanların cinsiyet, statüsü, görev yapılan birim ve idari görevin varlığına göre istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 2b, 2g, 2ı ve 2i KABUL edilmiştir. RET edilen Hipotez 2a, 2c, 2d, 2e, 2f, 2h’de istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### **4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İŞ TATMİN DÜZEYİNİN İNCELENMESİ**

Demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkilerinin incelenmesi adlı bu bölümde araştırmanın 3. sorusu olan “Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmini genel düzeyleri farklılık göstermekte midir?” ifadesine aşağıda başlıklar halinde hipotezlerle açıklık getirilecektir. Bu hipotezler demografik değişkenlere ait belli başlı ifadelerle iş tatmini genel düzeylerinin değerlendirilmesi olarak başlıklar halinde sunulmuştur. Hipotezlerin değerlendirilmesi sürecinde SSPS ve Microsoft Office Excel programları kullanılmış, veriler hipoteze göre ANOVA ya da t-testi ile analize tabi tutulmuştur.

##### **4.4.1. Yaşa Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin yaşa göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

---

Hipotez 3a: Yaşa göre çalışanların iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

---

Hipotez 3a’yı test etmek için yaş değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara varyans analizi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.50’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.50. Yaşa Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30'dan az	138	69,9783	19,66340	1,67386	66,6683	73,2882
30-39	154	70,0325	17,93322	1,44510	67,1775	72,8874
40 ve üzeri	98	72,3980	16,30365	1,64692	69,1293	75,6666
Toplam	390	70,6077	18,16654	,91990	68,7991	72,4163

Tablo 4.50 incelendiğinde yaş değişkenine ait 390 katılımcıdan, 30'dan az yaş grubunda 138, 30-39 yaş grubunda 154 ve 40 ve üzeri yaş grubunda ise 98 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, yaşa göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları genel düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.51. Yaşa Göre İş Tatmin Genel Düzeyleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	419,725	2	209,862	,635	,531
Gruplar İçi	127959,252	387	330,644		
Toplam	128378,977	389			

Bu bulgular çerçevesinde,  $p = 0,531$  değeri için  $F = 0,635$  değerinin anlamlı olmadığı yani istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanıp Hipotez 3a RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, yaşa göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.2. Cinsiyete Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin cinsiyetine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3b: Cinsiyete göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3b'yi test etmek için cinsiyet değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.52'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.52. Cinsiyete Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Kadın	140	72,2571	17,14868	1,44933
Erkek	250	69,6840	18,68230	1,18157

Tablo 4.52 incelendiğinde cinsiyet değişkenine ait 390 katılımcıdan, cinsiyeti kadın olan 140 ve cinsiyeti erkek olan 250 erkek çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, cinsiyete göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları genel düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.53. Cinsiyete Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test							
F	P	t	Sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında		
						Alt Sınır	Üst Sınır		
1,101	,295	1,343	388	,180	2,57314	1,91568	-1,19326	6,33955	
		1,376	308,979	,170	2,57314	1,86994	-1,10628	6,25256	

Tablo 4.53'teki bulgular çerçevesinde,  $t_{(388)}=1,343$ ;  $p=0,180$  değerinin, %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olmadığı görüldüğünden Hipotez 3b RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3. Eğitim Düzeyine Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3c: Eğitim düzeyine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3c'yi test etmek için eğitim düzeyi değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.54'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.54. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise ve altı	82	62,5854	21,03844	2,32331	57,9627	67,2080
Önlisans	76	69,4868	16,89536	1,93803	65,6261	73,3476
Lisans	133	71,7895	17,29777	1,49991	68,8225	74,7564
Lisansüstü	99	76,5253	15,18481	1,52613	73,4967	79,5538
Toplam	390	70,6077	18,16654	,91990	68,7991	72,4163

Tablo 4.54 incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine ait 390 katılımcıdan, lise ve altı eğitim düzeyi grubunda 82, önlisans grubunda 76, lisans 133 ve lisansüstü grubunda 99 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, eğitim düzeyine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları genel düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir. Aşağıdaki Tablo 67'de farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 4.55. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	9025,296	3	3008,432	9,730	,000
Gruplar İçi	119353,681	386	309,206		
Toplam	128378,977	389			

Tablo 4.55 incelendiğinde eğitim düzeyine göre iş tatmini genel düzeyinin  $F_{(3,386)}=9,730$ ;  $p=0,000<0,05$  istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulabilmek amacıyla çoklu karşılaştırma tablolarına bakmak gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmalar için hangi testin temel alınacağına belirlenmesi için eğitim düzeyi değişkenine göre iş tatminine ait varyanslarının homojen olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda homojenlik test edilmiş ve aşağıda Tablo 4.56’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.56. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine Ait Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
3,577	3	386	,014

Homojenlik test sonuçlarına göre;  $p= 0,014$ ,  $p<0,05$  değeri homojen değildir (Mooi ve Sarstedt, 2011: 144). Bu durum, eğitim düzeyine göre iş tatmini genel düzeylerinin anlamlı farklılaşmadığını göstermektedir ve Hipotez 3c, çoklu karşılaştırmalar tablosunda Tamhane testi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.57. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Genel Düzeyleri Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim Düzeyi (J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise ve altı	Lisans	-9,20411*	2,76541	,007	-16,5793	-1,8289
	Lisansüstü	-13,93989*	2,77972	,000	-21,3554	-6,5243
Önlisans	Lisansüstü	-7,03841*	2,46679	,029	-13,6142	-,4626
Lisans	Lise ve altı	9,20411*	2,76541	,007	1,8289	16,5793
Lisansüstü	Lise ve altı	13,93989*	2,77972	,000	6,5243	21,3554
	Önlisans	7,03841*	2,46679	,029	,4626	13,6142

\* p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.57 incelendiğinde lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların, lise ve altı eğitim düzeyinde çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların, önlisans eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların, lisans eğitim düzeyindeki çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Hipotez 3c KABUL edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.4. Medeni Duruma Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin medeni duruma göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3d: Medeni duruma göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3d'yi test etmek için medeni durum değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.58'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.58. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Evli	225	72,1378	17,62136	1,17476
Bekar	165	68,5212	18,73746	1,45871

Tablo 4.58 incelendiğinde medeni durum değişkenine ait 390 katılımcıdan, medeni durumu evli olan 225 ve medeni durumu kadın olan 165 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, medeni duruma göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.59. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	t	Sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
,948	,331	1,949	388	,052	3,61657	1,85530	-,03113	7,26426
		1,931	340,770	,054	3,61657	1,87294	-,06740	7,30054

Tablo 4.59'daki bulgular çerçevesinde,  $p=0,331$  değeri için  $F=0,948$  değerinin anlamlı olmadığı yani istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanıp Hipotez 3d RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, medeni duruma göre farklılık göstermediği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.5. Kamudaki Görev Süresine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin kamudaki görev süresine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3e: Kamudaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.



Hipotez 3e'yi test etmek için kamudaki görev süresi değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.60'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.60. Kamudaki Görev Süresine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Kamuda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Hata	Ortalama Std. Hata
5 yıl ve altı	186	68,7312	19,48978	1,42906
5 yıldan fazla	200	71,8100	16,49650	1,16648

Tablo 4.60 incelendiğinde kamudaki görev süresi değişkenine ait 390 katılımcıdan, 5 yıl ve altı grubunda 186 ve 5 yıldan fazla 200 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, kamudaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin kamudaki görev süresine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.61. Kamudaki Görev Süresine Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test							
F	P	t	Sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında		
						Alt Sınır	Üst Sınır		
4,513	,034	-1,679	384	,094	-3,07882	1,83364	-6,68405	,52642	
		-1,669	363,595	,096	-3,07882	1,84469	-6,70642	,54879	

Yukarıda Tablo 4.61'deki bulgular çerçevesinde,  $p=0,034$  değeri için  $F=4,513$  değerinin anlamlı olmadığı yani istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanmış fakat Tablo 4.61'de standart sapma değerleri eşit olmadığından, Tablo 4.61'de ikinci satır dikkate alınmış  $p=0,096$  için Hipotez 3e RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, kamudaki görev süresine göre farklılık göstermediği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin kurumdaki görev süresine göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3f: Kurumdaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3f'yi test etmek için kurumdaki görev süresi değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.62'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.62. Kurumdaki Görev Süresine Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
5 yıl ve altı	254	71,7874	18,66773	1,17132
5 yıldan fazla	136	68,4044	17,03999	1,46117

Tablo 4.62 incelendiğinde kurumdaki görev süresi değişkenine ait 390 katılımcıdan, 5 yıl ve altı grubunda 254 ve 5 yıldan fazla 136 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, kurumdaki görev süresine göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin kurumdaki görev süresine göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.63. Kurumdaki Görev Süresine Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	t	sd	p	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
,702	,403	1,757	388	,080	3,38299	1,92511	-,40196	7,16794
		1,806	298,483	,072	3,38299	1,87270	-,30237	7,06835

Tablo 4.63'teki bulgular çerçevesinde,  $p=0,080$  değeri için  $t=1,757$  değerinin anlamlı olmadığı yani istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanıp Hipotez 3f RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, kurumdaki görev süresine göre farklılık göstermediği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.7. Kurumdaki Statüye Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeyinin kurumdaki statüye göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3g: Kurumdaki statüye göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3g'yi test etmek için kurumdaki statü değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.64'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.64. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatmini Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Statüsü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik Personel	95	77,2632	15,85923	1,62712	74,0325	80,4938
İdari Personel	221	72,0860	16,01837	1,07751	69,9624	74,2095
Geçici Personel	74	57,6486	20,66327	2,40206	52,8614	62,4359
Toplam	390	70,6077	18,16654	,91990	68,7991	72,4163

Tablo 4.64 incelendiğinde kurumdaki statüsü değişkenine ait 390 katılımcıdan, akademik personel grubunda 95, idari personel grubunda 221 ve geçici personel grubunda 74 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, kurumdaki statüye göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmin genel düzeylerinin kurumdaki statüye göre farklılık gösterdiği;  $p>0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir. Aşağıdaki Tablo 4.65'te farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 4.65. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatmini Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	17118,324	2	8559,162	29,771	,000
Gruplar İçi	111260,652	387	287,495		
Toplam	128378,977	389			

Tablo 4.65 incelendiğinde kurumdaki statüye göre iş tatmini genel düzeyi;  $p=0,000$ ,  $p<0,05$  ve  $F=29,771$  değerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulabilmek amacıyla çoklu karşılaştırma tablolarına bakmak gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmalar için hangi testin temel alınacağına belirlenmesi için kurumdaki statüsü değişkenine göre iş tatminine ait varyanslarının homojen olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda homojenlik test edilmiş ve aşağıda Tablo 4.66'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.66. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatmini Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
4,960	2	387	,007

Homojenlik test sonuçlarına göre;  $p=0,007$ ,  $p<0,05$  değeri homojen değildir (Field, 2005: 676). Bu durum, kurumdaki statüye göre iş tatmini genel düzeylerinin homojen olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Bu yüzden Hipotez 3g, çoklu karşılaştırmalar tablosunda Tamhane testi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.67. Kurumdaki Statüye Göre İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Kurumdaki Görev (I)	Kurumdaki Görev (J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Akademik Personel	İdari Personel	5,17719*	1,95155	,026	,4736	9,8808
	Geçici Personel	19,61451*	2,90128	,000	12,5991	26,6300
İdari Personel	Akademik Personel	-5,17719*	1,95155	,026	-9,8808	-,4736
	Geçici Personel	14,43732*	2,63266	,000	8,0483	20,8263
Geçici Personel	Akademik Personel	-19,61451*	2,90128	,000	-26,6300	-12,5991
	İdari Personel	-14,43732*	2,63266	,000	-20,8263	-8,0483

\* $p<0,05$  Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.67 incelendiğinde geçici ve idari personel grubunda çalışanların, akademik personel grubundaki çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Diğer yandan akademik personelin idari personele göre iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle akademik ve idari personelin geçici personele göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Hipotez 3g KABUL edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, kurumdaki statüye göre farklılık gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.8. Akademik Unvana Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin akademik unvana göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3h: Akademik unvana göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3h'ı test etmek için akademik unvan değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 81'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.68. Akademik Unvana Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Akademik Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Öğretim Üyesi	32	79,5625	15,27582	2,70041	74,0550	85,0700
Araştırma Görevlisi	38	74,3947	16,31040	2,64590	69,0336	79,7558
Öğretim Görevlisi ve diğer	25	80,8000	14,04754	2,80951	75,0015	86,5985
Toplam	95	77,8211	15,49810	1,59007	74,6639	80,9782

Tablo 4.68 incelendiğinde akademik unvanı olan çalışanlardan 32'si öğretim üyesi, 38'i araştırma görevlisi ve 25'i öğretim görevlisi ve diğer olmak üzere toplam 92 çalışanın akademik unvanı bulunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, akademik unvana göre ortalama

puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin akademik unvana göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.69. Akademik Unvana Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	765,004	2	382,502	1,613	,205
Gruplar İçi	21812,954	92	237,097		
Toplam	22577,958	94			

Yukarıda Tablo 4.69'daki bulgular çerçevesinde,  $p=0,205$  değeri için  $F=1,613$  değerinin anlamlı olmadığı yani istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanıp Hipotez 3h RET edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, akademik unvana göre farklılık göstermediği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.4.9. Görev Yapılan Birime Göre Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatminine yönelik genel düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3i: Görev yapılan birime göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3i'yi test etmek için görev yapılan birim değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.70 gösterilmektedir.

**Tablo 4.70. Görev Yapılan Birime Göre İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Görev Yapılan Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Eğitim Birimi (Fakülte, Enstitü, MYO vb)	241	72,6473	17,66270	1,13775
İdari Birimler (Rektörlük, Bağlı Birimler vb.)	149	67,3087	18,54174	1,51900

Tablo 4.70 incelendiğinde görev yapılan birim olarak katılımcılara yöneltilen ifadeye 241’i eğitim birimi olarak, 149’u ise idari birim olarak cevaplamıştır. Ayrıca iş tatmininin, görev yapılan birime göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin görev yapılan birime göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.71. Görev Yapılan Birime Göre İş Tatmin Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	t	sd	P	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
,276	,599	2,845	388	,005	5,33858	1,87619	1,64980	9,02735
		2,813	302,025	,005	5,33858	1,89785	1,60389	9,07326

Tablo 4.71 incelendiğinde  $t_{(388)}=2,845$ ;  $p=0,005 < 0,05$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 31 KABUL edilmiştir.

Farkın hangi grup lehine olduğunu anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Tablo 4.71’den ortalama değerlere bakıldığında; fakülte, enstitü, meslek yüksekokulu vb. eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların ortalama puanlarının, rektörlük ve bağlı idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve Tablo 4.72’den t değerinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Buradan “Eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların iş tatmin düzeylerinin, idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu” bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 31 değerlendirmesi: Çalışanların iş tatmin düzeyleri görev yapılan birime göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4.10. İdari Göreve Göre Çalışanların İş Tatmin Genel Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin idari göreve göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 3i: İdari göreve göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3i'yi test etmek için idari görev değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.72'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.72. İdari Göreve Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

İdari Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
Var	61	75,2787	15,60356	1,99783
Yok	329	69,7416	18,49465	1,01964

Tablo 4.72 incelendiğinde idari görevi olan çalışanların sayısı 61, bir idari görevi olmayanların sayısı 329'dur. Ayrıca iş tatmininin, idari göreve göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin idari göreve göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir.

**Tablo 4.73. İdari Göreve Göre İş Tatmin Genel Düzeylerini Gösteren T-Testi**

Levene's Test		T-test						
F	P	T	sd	P	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığında	
							Alt Sınır	Üst Sınır
2,884	,090	2,197	388	,029	5,53705	2,52009	,58231	10,49178
		2,469	94,160	,015	5,53705	2,24299	1,08364	9,99046

Tablo 4.73 incelendiğinde  $t_{(388)}=2,197$ ;  $p=0,029 < 0,05$  değerinin %5 hata düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen Hipotez 3i KABUL edilmiştir.

Farkın hangi grup lehine olduğunun anlaşılabilmesi için t değeri ve ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında; idari görevi olan çalışanların ortalama puanlarının, idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve t değerinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Buradan "İdari görevi olan çalışanların iş



tatmin düzeylerinin, idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu” bulgusuna ulaşılabilecektir. Hipotez 3i değerlendirmesi: Çalışanların iş tatmin düzeyleri idari görevin varlığına göre farklılık göstermektedir.

#### 4.4.11. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulguların Özet Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 3. Sorusuna ait hipotezlerin genel özeti aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Hipotez sırasına göre verilen sayılar, kurulan hipotezler, uygulanan testler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.74’de genel hatlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 4.74. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Hipotezlere Ait Sonuçlar**

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
Hipotez 3a : Yaşa göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 3b : Cinsiyete göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 3c : Eğitim düzeyine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	KABUL
Hipotez 3d : Medeni duruma göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 3e : Kamudaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 3f : Kurumdaki görev süresine göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	RET
Hipotez 3g : Kurumdaki statüye göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL
Hipotez 3h : Akademik unvana göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	RET
Hipotez 3i : Görev yapılan birime göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL

**Tablo 4.74. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini Genel Düzeylerine İlişkin Hipotezlere Ait Sonuçlar**

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
Hipotez 3i : İdari görevin varlığına göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	t-testi	KABUL

Tablo 4.74’te görüldüğü gibi iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanların eğitim düzeyi, kurumdaki statüsü, görev yapılan birim ve idari görevin varlığına göre istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 3c, 3g, 3ı ve 3i KABUL edilmiştir. RET edilen Hipotez 3a, 3b, 3d, 3e, 3f, 3h’de istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### **4.5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK BENİMSEME DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi adlı bu bölümde, araştırmanın 4. sorusu olan “Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?” ifadesine aşağıda, başlıklar halinde hipotezlerle açıklık getirilecektir. Hipotezlerin değerlendirilmesi sürecinde SSPS ve Microsoft Office Excel programları kullanılmış ve veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

##### **4.5.1. Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkiler**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki olası ilişkilerin ve bu ilişkilerin düzeylerini saptamak amacıyla yapılan analizler ve bu analizlerin yorumlamaları aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 4a:	Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
-------------	--

Hipotez 4a'yı test etmek için örgüt kültürü benimseme düzeyi, iş tatmini genel düzeyi ve örgütsel bağlılık genel düzeyi arasında yapılan korelasyon analizine ait sonuçlar aşağıda Tablo 4.75'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.75. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Örgüt Kültürü	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Örgüt Kültürü	1	,756**	,635**
İş Tatmini	,756**	1	,661**
Örgütsel Bağlılık	,635**	,661**	1

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Çift kuyruk, p=0,000.

Tablo 4.75'teki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bütün değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmekte olup ilişki değeri (korelasyon katsayısı)  $r=0,756$ 'dır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olup ilişki değeri (korelasyon katsayısı)  $r=0,661$ 'dir. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olup ilişkinin değeri (korelasyon katsayısı)  $r=0,635$ 'dir. Genel olarak bu değerler (0,756;0,661;0,635) yüksek düzeyde pozitif yönlüdür (Cohen, 1988: 82). Ayrıca Cohen (1988) çalışmasında bu değerlere ilişkin sınırları ve ilişkinin düzeyini belirlemiştir. Bu değerleri; 0,10 düşük düzey, 0,30 orta düzey ve 0,50 yüksek düzey olarak açıklamıştır.

Örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık arasındaki açıklanma oranlarına ulaşabilmek için; örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin %57,1536'sı ( $,756 \cdot 100$ ) iş tatmini genel düzeyi ile açıklanabilir. İş tatmini genel düzeyinin %43,6921'i ( $,661 \cdot 100$ ) örgütsel bağlılık genel düzeyi ile açıklanabilir ve örgütsel bağlılık genel düzeyinin %40,3225'i ( $,635 \cdot 100$ ) örgüt kültürü benimseme düzeyi ile açıklanabilir.

Hipotez 4a yukarıdaki bilgiler çerçevesinde kabul edilmiştir. Sonuç olarak yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ile iş tatmini genel düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### 4.5.2. Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Etkisi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin iş tatmin düzeylerine etkisini saptamak amacıyla yapılan analizler ve bu analizlerin yorumlamaları aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 4b: Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.

Hipotez 4b'yi test etmek için örgüt kültürü benimseme düzeyi bağımsız değişken, iş tatmini genel düzeyi ise bağımlı değişken olarak alınarak yapılan doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar aşağıda Tablo 4.76'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.76. Örgüt Kültürünün İş Tatmin Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	T	p	Korelasyonlar		
						İkili r	Kısmi r	Yarı Kısmi r
Sabit	26,840	2,018		13,302	,000			
Örgüt Kültürü	,596	,026	,756	22,732	,000	,756	,756	,756
R=0,756	R <sup>2</sup> =0,571	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,570	F <sub>(1,388)</sub> =516,727; p=0,000					

Tablo 4.76'dan anlaşılacağı üzere, varyans analizi sonucunun (F(1,388)=516,727; p=0<0,001) anlamlı olması, örgüt kültürünün, iş tatmin düzeyine ilişkin açıkladığı varyansın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün, iş tatmin düzeyine ilişkin toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır (R=0,756; R<sup>2</sup>=0,571; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,570; p<0,05).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün, iş tatmin düzeyi üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,596$ ; t=22,732; p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürünün iş tatmin düzeyini açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliliği aşağıda verilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 26,840 + 0,596 (\text{Örgüt Kültürü})$$

Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 4b KABUL edilmiştir. İş tatmin düzeyi örgüt kültüründen etkilenmektedir.

### 4.5.3. Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini saptamak amacıyla yapılan analizler ve bu analizlerin yorumlamaları aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 4c: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.

Hipotez 4c'yi test etmek için örgüt kültürü benimseme düzeyi bağımsız değişken, örgütsel bağlılık düzeyi ise bağımlı değişken olarak alınarak yapılan doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar aşağıda Tablo 4.77'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.77. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata B	Standardize Edilmiş Hata $\beta$	T	p	Korelasyonlar		
						İkili r	Kısmi r	Yarı Kısmi r
Sabit	32,044	1,6328		19,635	,000			
Örgüt Kültürü	,343	,021	,635	16,188	,000	,635	,635	,635
R=0,635	R <sup>2</sup> =0,403	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,402	F <sub>(1,388)</sub> =262,038; p=0,000					

Tablo 4.77'den anlaşılacağı üzere, varyans analizi sonucunun ( $F_{(1,388)}= 262,038$ ;  $p=0<0,001$ ) anlamlı olması, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin açıkladığı varyansın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %40'ını açıklamaktadır ( $R=0,635$ ;  $R^2=0,403$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,402$ ;  $p<0,05$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,343$ ;  $t=19,635$ ;  $p<0,05$ ). Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık düzeyini açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliliği aşağıda verilmektedir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 32,044 + 0,343 (\text{Örgüt Kültürü})$$

Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 4c KABUL edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi örgüt kültüründen etkilenmektedir.

#### **4.5.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 4. Sorusuna ait hipotezlerin genel özeti aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Hipotez sırasına göre verilen sayılar, kurulan hipotezler, uygulanan testler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.78’de genel hatlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 4.78. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Hipotezlere Ait Sonuçlar**

<b>Hipotezler</b>	<b>Uygulanan Test</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 4a : Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Korelasyon	KABUL
Hipotez 4b : Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.	Doğrusal Regresyon	KABUL
Hipotez 4c : Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir.	Doğrusal Regresyon	KABUL

Tablo 4.78’de görüldüğü gibi çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişkilerin istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda Hipotez 4a, 4b ve 4c KABUL edilmiştir.

#### **4.6. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINA GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEME DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN GENEL DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi adlı bu bölümde araştırmanın 5. sorusu olan “Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmini genel düzeyleri farklılık göstermekte midir?” ifadesine, aşağıda başlıklar halinde hipotezlerle açıklık getirilecektir. Bu hipotezler demografik değişkenlere ait belli başlı ifadelerle iş tatmini genel düzeylerinin değerlendirilmesi olarak başlıklar halinde

sunulmuştur. Hipotezlerin değerlendirilmesi sürecinde SPSS ve Microsoft Office Excel programları kullanılmış ve veriler ANOVA analizine tabi tutulmuştur.

#### 4.6.1. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri yükseköğretim kurumlarına göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 5a: Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 5a'yı test etmek için yükseköğretim kurumları değişkeni ile örgüt kültürü benimseme düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.79'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.79. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Üniversiteler	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(A) Üniversitesi	115	63,0174	22,95991	2,14102	58,7760	67,2587
(B) Üniversitesi	32	83,4375	25,74933	4,55188	74,1539	92,7211
(C) Üniversitesi	38	81,0789	22,98458	3,72859	73,5241	88,6338
(D) Üniversitesi	66	68,4242	19,62499	2,41567	63,5998	73,2487
(F) Üniversitesi	74	82,4459	17,78343	2,06728	78,3259	86,5660
(E) Üniversitesi	65	77,1692	22,18429	2,75162	71,6722	82,6662
Toplam	390	73,4128	23,02835	1,16609	71,1202	75,7054

Tablo 4.79 incelendiğinde A Üniversitesinde 115, B Üniversitesinde 32, C Üniversitesinde 38, D Üniversitesinde 66, E Üniversitesinde 65 ve F Üniversitesinde 74 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün, yükseköğretim kurumlarına göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgüt kültürü benimseme düzeyleri, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık

gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir. Aşağıdaki Tablo 4.80’de farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 4.80. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	26474,389	5	5294,878	11,307	,000
Gruplar İçi	179814,147	384	468,266		
Toplam	206288,536	389			

Tablo 4.80 incelendiğinde, yükseköğretim kurumuna göre örgüt kültürünü benimseme düzeyinin;  $p=0,000$ ,  $p < 0,05$  ve  $F=11,307$  değerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi yükseköğretim kurumları arasında olduğunu bulabilmek amacıyla çoklu karşılaştırma tablolarına bakmak gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmalar için hangi testin temel alınacağına belirlenmesi için yükseköğretim kurumları değişkenine göre örgüt kültürüne ait varyanslarının homojen olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda homojenlik test edilmiş ve aşağıda Tablo 4.81’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.81. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgüt Kültürü Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
3,276	5	384	,007

Homojenlik test sonuçlarına göre;  $p= 0,007$ ,  $p < 0,05$  değeri homojen değildir (Field, 2005: 676). Bu durum, test sonucunun homojen olmadığını ve yükseköğretim kurumlarına göre örgüt kültürü benimseme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı göstermektedir. Hipotez 5a için çoklu karşılaştırmalar tablosunda Tamhane ile testi değerlendirilmiş ve Tablo 4.82 gösterilmiştir.



**Tablo 4.82. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Üniversite (I)	Üniversite (J)	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(A) Üniversitesi	(B) Üniversitesi	-20,42011*	5,03027	,003	-35,9590	-4,8813
	(F) Üniversitesi	-19,42855*	2,97618	,000	-28,2591	-10,5980
	(E) Üniversitesi	-14,15184*	3,48646	,001	-24,5410	-3,7627
	(C) Üniversitesi	-18,06156*	4,29958	,001	-31,1437	-4,9794
(B) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	20,42011*	5,03027	,003	4,8813	35,9590
(D) Üniversitesi	(F) Üniversitesi	-14,02170*	3,17948	,000	-23,5022	-4,5412
(F) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	19,42855*	2,97618	,000	10,5980	28,2591
	(D) Üniversitesi	14,02170*	3,17948	,000	4,5412	23,5022
(E) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	14,15184*	3,48646	,001	3,7627	24,5410
(C) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	18,06156*	4,29958	,001	4,9794	31,1437

\*p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.82'deki çoklu karşılaştırma tablosu incelendiğinde (B), (E), (F) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeyleri (B) Üniversitesi çalışanları örgüt kültürü benimseme düzeylerine göre daha düşüktür. (F) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin (D) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeylerine oranla daha yüksektir.

(A) ve (D) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeyleri, (F) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeylerinden daha düşüktür. Son olarak (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, (E) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşüktür.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Hipotez 5a KABUL edilmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürü benimseme düzeyinin, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.6.2. Yükseköğretim Kurumuna Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyinin yükseköğretim kurumlarına göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 5b: Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 5b'yı test etmek için yükseköğretim kurumları değişkeni ile örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.83'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.83. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(A) Üniversitesi	115	54,5565	11,90326	1,10998	52,3577	56,7554
(B) Üniversitesi	32	60,3125	13,71704	2,42485	55,3670	65,2580
(C) Üniversitesi	38	56,3947	9,92006	1,60925	53,1341	59,6554
(D) Üniversitesi	66	52,8788	11,33207	1,39488	50,0930	55,6646
(E) Üniversitesi	65	58,1385	9,97947	1,23780	55,6657	60,6113
(F) Üniversitesi	74	63,6892	14,07117	1,63574	60,4292	66,9492
Toplam	390	57,2538	12,45494	,63068	56,0139	58,4938

Tablo 4.83 incelendiğinde A Üniversitesinde 115, B Üniversitesinde 32, C Üniversitesinde 38, D Üniversitesi 66, E Üniversitesinde 65 ve F Üniversitesinde 74 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca Örgütsel bağlılığın, yükseköğretim kurumlarına göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde

bahsedilecektir. Aşağıdaki Tablo 4.84'te farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 4.84. Yükseköğretim Kurumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5542,897	5	1108,579	7,768	,000
Gruplar İçi	54800,972	384	142,711		
Toplam	60343,869	389			

Tablo 4.84 incelendiğinde yükseköğretim kurumlarına göre örgütsel bağlılık genel düzeyi;  $p=0,000$ ,  $p<0,05$  ve  $F=7,768$  değerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi yükseköğretim kurumları arasında olduğunu bulabilmek amacıyla çoklu karşılaştırma tablolarına bakmak gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmalar için hangi testin temel alınacağına belirlenmesi için yükseköğretim kurumları değişkenine göre örgütsel bağlılığa ait varyanslarının homojen olup olmadığına belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda homojenlik test edilmiş ve aşağıda Tablo 4.85'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.85. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
3,006	5	384	,011

Homojenlik test sonuçlarına göre;  $p= 0,011$ ,  $p<0,05$  değeri homojen değildir (Field, 2005: 676). Bu durum, test sonucunun homojen olmadığını ve yükseköğretim kurumlarına göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Hipotez 5b için çoklu karşılaştırmalar tablosu Tamhane testi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.86. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Üniversite (I)	Üniversite (J)	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(A) Üniversitesi	(F) Üniversitesi	-9,13267*	1,97679	,000	-15,0230	-3,2423
(D) Üniversitesi	(F) Üniversitesi	-10,81040*	2,14973	,000	-17,2164	-4,4044
(F) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	9,13267*	1,97679	,000	3,2423	15,0230
	(D) Üniversitesi	10,81040*	2,14973	,000	4,4044	17,2164
	(C) Üniversitesi	7,29445*	2,29463	,029	,4106	14,1783
(C) Üniversitesi	(F) Üniversitesi	-7,29445*	2,29463	,029	-14,1783	-,4106

\*p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.86 incelendiğinde (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (A) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (D) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

(A), (D) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Hipotez 5b KABUL edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık genel düzeyinin, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### **4.6.3. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların İş Tatminine Yönelik Genel Düzeylerinin İncelenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların iş tatmini genel düzeyinin yükseköğretim kurumlarına göre farklılıkların varlığını ölçmek amacıyla yapılan analizler ve bu analizler için yapılan açıklamalar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 5c: Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Hipotez 5c'yi test etmek için yükseköğretim kurumları değişkeni ile iş tatmini genel düzeylerinden elde edilen toplam puanlara t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen, ortalama puanlar, standart sapma ve standart hataların yer aldığı betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 4.87'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.87. Yükseköğretim Kurumuna Göre İş Tatminine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığında	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A Üniversitesi	115	62,6957	19,07059	1,77834	59,1728	66,2185
B Üniversitesi	32	76,4063	18,43359	3,25863	69,7602	83,0523
C Üniversitesi	38	75,0263	13,98356	2,26843	70,4300	79,6226
D Üniversitesi	66	65,9545	15,34168	1,88843	62,1831	69,7260
E Üniversitesi	65	75,2769	14,48761	1,79697	71,6871	78,8668
F Üniversitesi	74	78,1757	18,25118	2,12166	73,9472	82,4041
Toplam	390	70,6077	18,16654	,91990	68,7991	72,4163

Yukarıdaki Tablo 4.87 incelendiğinde A Üniversitesinde 115, B Üniversitesinde 32, C Üniversitesinde 38, D Üniversitesi 66, E Üniversitesinde 65 ve F Üniversitesinde 74 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca iş tatminin yükseköğretim kurumlarına göre ortalama puanlar açısından farklılaştığı da görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarından;  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş tatmini genel düzeyinin, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık gösterdiği;  $p > 0,05$  anlamlılık düzeylerinde ise farklılık göstermediği şeklinde bahsedilecektir. Aşağıdaki Tablo 4.88'de farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

**Tablo 4.88. Yükseköğretim Kurumuna Göre İş Tatmini Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	16101,341	5	3220,268	11,014	,000
Gruplar İçi	112277,635	384	292,390		
Toplam	128378,977	389			

Tablo 4.88 incelendiğinde yükseköğretim kurumlarına göre iş tatmini genel düzeyi;  $p=0,000$ ,  $p<0,05$  ve  $F=11,014$  değerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi yükseköğretim kurumları arasında olduğunu bulabilmek amacıyla çoklu karşılaştırma tablolarına bakmak gerekmektedir. Çoklu karşılaştırmalar için hangi testin temel alınacağı belirlenmesi için yükseköğretim kurumları değişkenine göre iş tatminine ait varyanslarının homojen olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda homojenlik test edilmiş ve aşağıda Tablo 4.89’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.89. Yükseköğretim Kurumuna Göre İş Tatmini Hata Varyanslarının Homojenliği**

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
3,671	5	384	,003

Homojenlik test sonuçlarına göre;  $p= 0,003$ ,  $p<0,05$  değeri homojen değildir (Field, 2005: 676). Bu durum, test sonucunun homojen olmadığını ve yükseköğretim kurumlarına göre iş tatminini genel düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı göstermektedir. Hipotez 5c için çoklu karşılaştırmalar tablosu Tamhane testi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.90. Yükseköğretim Kurumlarına Göre İş Tatminine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Üniversite (I)	Üniversite (J)	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Alt Sınır
(A) Üniversitesi	(B) Üniversitesi	-13,71060*	3,71230	,008	-25,1124	-2,3087
	(F) Üniversitesi	-15,48002*	2,76838	,000	-23,7076	-7,2525
	(E) Üniversitesi	-12,58127*	2,52816	,000	-20,0934	-5,0692
	(C) Üniversitesi	-12,33066*	2,88241	,001	-21,0110	-3,6503
(B) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	13,71060*	3,71230	,008	2,3087	25,1124
(D) Üniversitesi	(E) Üniversitesi	-9,32238*	2,60677	,007	-17,0988	-1,5460
	(C) Üniversitesi	-9,07177*	2,95160	,042	-17,9685	-,1751
	(F) Üniversitesi	-12,22113*	2,84035	,000	-20,6841	-3,7581
(F) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	15,48002*	2,76838	,000	7,2525	23,7076
	(D) Üniversitesi	12,22113*	2,84035	,000	3,7581	20,6841
(E) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	12,58127*	2,52816	,000	5,0692	20,0934
	(D) Üniversitesi	9,32238*	2,60677	,007	1,5460	17,0988
(C) Üniversitesi	(A) Üniversitesi	12,33066*	2,88241	,001	3,6503	21,0110
	(D) Üniversitesi	9,07177*	2,95160	,042	-,1751	17,9685

\*p<0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 4.90’da, yükseköğretim kurumlarına göre iş tatmini genel düzeyine ait çoklu karşılaştırma sonuçları incelendiğinde; (B), (F), (E) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (A) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

(A) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri, (B) Üniversitesi çalışanları iş tatmini genel düzeylerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

(E), (C) ve (F) Üniversiteleri çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (D) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

(A) ve (D) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (F) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmin düzeylerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Hipotez 5c KABUL edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini genel düzeyinin, yükseköğretim kurumlarına göre farklılık gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### 4.6.4. Yükseköğretim Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Özet Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın 5. Sorusuna ait hipotezlerin genel özeti aşağıdaki tabloda değerlendirilmektedir. Hipotez sırasına göre verilen sayılar, kurulan hipotezler, uygulanan testler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.91’de genel hatlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 4.91. Yükseköğretim Kurumuna Göre Çalışanların Örgüt Kültürünü Benimseme Düzeylerine, Örgütsel Bağlılık Düzeylerine ve İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Hipotezlere Ait Sonuçların Değerlendirilmesi**

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
Hipotez 5a : Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	KABUL
Hipotez 5b : Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	KABUL
Hipotez 5c : Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların iş tatmin düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	ANOVA	KABUL

Tablo 4.91’de görüldüğü gibi yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu ilişkilerin istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda Hipotez 5a, 5b ve 5c KABUL edilmiştir.



## BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve öneriler sunulmaktadır.

### 5.1. SONUÇ

İnsan kaynağından yararlanan örgütlerde yöneticiler, çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alma çabası ve sürdürülebilir işgücü beklentisi içerisine girebilmektedir. Yöneticilerin bu beklentilerinin karşılanabilmesi için, çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütün değerlerinin örtüşmesi gerekmektedir. Bu beklentiler karşılandıktan sonra çalışan örgüte veya yöneticilere karşı yeni beklentiler içerisine girebilmektedir. Beklentilerin sürekli karşılıklı olarak değişebildiği gözlemlenebildiği gibi zaman zaman da karşılanamayabilmektedir. Çalışanın karşılanmayan bazı beklentilerinden dolayı da işten ayrılma eğilimi gösterebildiği görülebilmektedir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008; 125). Bu durum, yöneticilerin, değişimin tüm hızıyla kendini hissettirdiği ekonomilerde, çalışan beklentilerini karşılayabildiği veya tersi durumların yaşandığı gözlemlenebilmektedir. Bu duruma paralel olarak çalışanın örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinde hareketlilik yaşandığı ve hareketliliğin de bilimsel çalışmalara konu olduğu literatürde göze çarpmaktadır. Bu açıklamaya paralel olarak araştırmada, örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini genel düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmada bu ilişkilerin incelenmesi amacıyla öncelikle giriş bölümünü, izleyen bölümde araştırmanın teorisi yani kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde yöntem anlatılmıştır. “Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi” başlıklı ortaya konulan temel problemin çerçevesinde, yapılan analizlerde elde edilen bulgularla kabul edilen hipotezlerin değerlendirilmesi aşağıda detaylandırılmıştır. Ayrıca bu ilişkiler incelenirken; çalışanların demografik faktörlere göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerindeki farklılıklarının incelenmesi; çalışanların demografik faktörlere göre örgütsel bağlılık ve genel düzeylerindeki farklılıklarının incelenmesi, çalışanların demografik faktörlere göre iş tatmin genel düzeylerindeki farklılıklarının incelenmesi başlıklarına öncelik verilmiştir. Demografik

değişkenler bağımsız değişken, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatminin değişkenleri bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

### **Demografik Değişkenlerin Örgüt Kültürü ile Olan İlişkilerinin Değerlendirilmesi**

Demografik değişkenlerin örgüt kültürü ile olan ilişkileri incelendiğinde demografik değişkenlerin birkaçında istatistiki olarak anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin farklılaştığı görülmüş, bu farklılıkların lisansüstü ile lise ve altı eğitim düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir. Lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlara göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünü benimseme düzeylerin incelendiği diğer bir hipotezde, kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılıkların akademik, idari ve geçici personel statüsünde olduğu tespit edilmiş ve geçici personel statüsündeki çalışanların akademik ve idari personel statüsündeki çalışanlara göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Görev yapılan birime göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların, idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek bir tutum puanına sahip olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

### **Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık İle Olan İlişkilerinin Değerlendirilmesi**

Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak farklılaştığı görülmüş olup kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin farklılaştığı görülmüş, bu farklılıkların akademik ve geçici personel statüsünde olduğu tespit edilmiştir. Geçici personel statüsündeki çalışanların akademik personel

statüsündeki çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Görev yapılan birime göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde istatistikî olarak anlamlı farklılığın olduğu görülmekte olup eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İdari görevin varlığına göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların idari göreve sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bilgisine varılmıştır.

### **Demografik Değişkenlerin İş Tatmini İle Olan İlişkilerinin Değerlendirilmesi**

Demografik değişkenler ile iş tatmini değişkenine ilişkin kabul edilen ilk hipotez, eğitim düzeyine göre iş tatmini genel düzeylerinin farklılaştığı yönünde görülmüştür. Bu farklılıkların lisansüstü, lisans, önlisans ve lise ve altı eğitim düzeylerinde olduğu tespit edilmiş; lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre iş tatmin genel düzeylerinin daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların önlisans eğitim düzeyindeki çalışanlara göre iş tatmin genel düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır.

Kurumdaki statüye göre iş tatmin genel düzeylerinin farklılaştığı görülmüş, bu farklılıkların akademik, idari ve geçici personel statüsünde olduğu tespit edilmiştir. Akademik personel statüsündeki çalışanların idari ve geçici personel statüsündeki çalışanlara göre iş tatmini genel düzeylerinin daha yüksek olduğu ayrıca idari personel statüsündeki çalışanların da geçici personel statüsündeki çalışanlara göre iş tatmini genel düzeylerinin daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Görev yapılan birime göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar açısından istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüş, bu farkın eğitim birimlerinde görev yapan çalışanların iş tatmin düzeylerinin idari birimlerde görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olmasından doğduğu anlaşılmıştır.

İdari göreve göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların idari görevi olan grup lehine olduğu yani idari göreve sahip çalışanların iş tatmini genel düzeylerinin, idari görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Çalışanların Örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu ilişkilerin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında örgüt kültürünün, iş tatmini düzeyi üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir. Kısaca, iş tatmin düzeyi örgüt kültüründen etkilenmektedir. Aynı doğrultuda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde de önemli bir açıklayıcı olmakla beraber çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt kültüründen etkilenmekte olduğu gözlemlenmiştir.

### **Yükseköğretim Kurumlarına Göre Çalışanların Örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Genel Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Ulaşılan bulgular ışığında; Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden elde edilen ortalama puanların istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılıkların araştırmaya dahil edilen tüm yükseköğretim kurumlarında olduğu tespit edilmiştir. (B), (E), (F) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeyleri (B) Üniversitesi çalışanları örgüt kültürü benimseme düzeylerine göre daha düşüktür. (F) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin (D) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeylerine oranla daha yüksektir. (A) ve (D) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeyleri, (F) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürü benimseme düzeylerinden daha düşüktür. Son olarak (A) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü

benimseme düzeylerinin, (D) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgularda; Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu farklılıkların araştırmaya dâhil edilen tüm yükseköğretim kurumlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar incelendiğinde, (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (A) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (D) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. (A), (D) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeyleri, (F) Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık genel düzeylerine göre daha düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Ulaşılan bulgular ışığında, Yükseköğretim kurumlarına göre çalışanların iş tatmin genel düzeylerinden elde edilen ortalama puanlar istatistikî olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılıkların araştırmaya dahil edilen tüm yükseköğretim kurumlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar incelendiğinde, (B), (F), (E) ve (C) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (A) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. (A) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri, (B) Üniversitesi çalışanları iş tatmini genel düzeylerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. (E), (C) ve (F) Üniversiteleri çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (D) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. (A) ve (D) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmini genel düzeyleri (F) Üniversitesi çalışanlarının iş tatmin düzeylerine daha düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

### **Sonuçlar özetlenecek olursa;**

- Çalışanların eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür (Hipotez 1c).
- Çalışanların kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür (Hipotez 1g).
- Çalışanların görev yaptığı birime göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin farklılaşmaktadır (Hipotez 1ı).
- Çalışanların cinsiyete göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri farklılaşmaktadır.

- Çalışanların kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür (Hipotez 2g)
- Çalışanların görev yaptıkları birime göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri farklılık göstermektedir (Hipotez 2i).
- Çalışanların idari görevlerinin varlığına göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri farklılık göstermektedir (Hipotez 2i)
- Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatmini genel düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür (Hipotez 3c).
- Çalışanların kurumdaki statüye göre iş tatmin genel düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür (Hipotez 3g).
- Çalışanların görev yapılan birime göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri farklılık göstermektedir (Hipotez 3i)
- Çalışanların idari görevlerinin varlığına göre örgütsel bağlılık genel düzeyleri farklılık göstermektedir (Hipotez 3i).
- Çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini genel düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (Hipotez 4a).
- Çalışanların iş tatmin düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir (Hipotez 4b).
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgüt kültürünü benimseme düzeylerinden etkilenmektedir (Hipotez 4c).
- Yükseköğretim kurumları arasında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Hipotez 5a, 5b, 5c).

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, iş tatmini genel düzeyleri ile örgütsel bağlılık genel düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki araştırmanın teorik çerçevesini ve modelini de desteklemektedir.

## 5.2. ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde birtakım öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Örgüt kültürüne ilişkin politikaların belirlenmesi ve ilgili kişiler tarafından bu politikaların takip edilmesi, geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliği sağlanılabildiği sürece benimsenmiş bir kültür oluşturulabileceği düşünülmektedir.
- Çalışan tatmininin sağlanması amacıyla gerekli çalışmaların yapılması, bu çalışmalara süreklilik kazandırılması ve iş tatmini ile ilgili politikalar oluşturulup güçlendirildiği sürece yüksek düzeyde çalışan tatmininin sağlanılabileceği düşünülmektedir.
- Örgütsel bağlılığının sağlanması amacıyla gerekli çalışmaların yapılması, bu çalışmalara süreklilik kazandırılması ve örgütsel bağlılık ile ilgili politikalar oluşturulup güçlendirildiği sürece yüksek düzeyde çalışan bağlılığını sağlanılabileceği düşünülmektedir. Etkin performansa bağlı oluşan tatmin ve bağlılığın ödüllendirilmesi. Bu mekanizmayı denetleyen birimlerin oluşturulması.
- Literatürde, bu konuların incelenmediği sektör ve kurumlarda; nicel veya nitel yöntemlerin kullanıldığı, ilişki veya etkilerin genel boyutları ile veya alt boyutlarıyla farklı ölçeklerle araştırılması önerilmektedir.
- Bu çalışmayı sürdürdüğüm süre zarfında araştırılması gerektiğini ve literatüre de katkı sağlayacağı düşündüğüm konular arasında etik olmayan davranışlar ve bu davranışların sebepleriyle birlikte diğer örgütsel davranışlarla birlikte araştırılmasını önermekteyim.

Çalışan değer ve kültürü ile örgütün değer ve kültürünün örtüşmesinin sağlanması halinde çalışan tatmin ve bağlılık düzeyinin artacağı, buna ek olarak yüksek motivasyon ve performans da sağlanacağı düşünülmektedir. Bu açıklama doğrultusunda çalışmada ilişkileri araştırılan örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin incelemelerde, ilişkilerin varlığı bulgusunda bu kavramların birbirinden etkilendiği unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyona Etkileri* (1. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Adıgüzel, O., Keklik B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İş görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (SBD)*, 29, 305-318.
- Akar, C., Yıldırım Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akkoç, ve Diğ. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aksu, A., Özdemir B. (2005). Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey. *Menagerial Auditing Journal Emerald Group Publishing Limited*, 20(4), 422-441. Doi: 10.1108/02686900510592098.
- Aksu, S. (1998). *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, N. J. (1990). The Measurement And Antecedents Of Effective, Continuance An Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psybology*, 63, 1-18, Printed İn Great Britain.



- Altaş, S., S. Çekmecelioğlu H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, *Öneri* (7) 28.
- Angı, A. (2002). *A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction Of The Instructors Associated With Students' Evaluation* (Doktoral thesis). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atılğan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırılması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 1-28.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademisi Dergisi* (EBSCHOST), (4) 7.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakırcı, B. (2010). *Örgütsel Kimlik*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekinoks Basım ve Dağıtım.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Binici, N. Z. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bir, A. A. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 1081. ISBN: 975-492-840-1.
- Bozkurt, G. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yalova.
- Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi, İzmir.
- Büyük, K. (2010). Stratejik Performans Yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2), 226.
- Can, H., Aşan Ö., Aydın E.M. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Celep, C., Çetin B. (2003). *Bilgi Yönetimi, Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chang, S. E., Lin C. S. (2007). Exploring Organizational Culture For Information Security Management, Industrial Management & Data Systems. *Emerald Group Publishing Limited*. Volume 107 (3) pp. 456, DOI 10.1108/02635570710734316.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach: Lawrence Erlbaum Associates* (2. Ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences* (2. Ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Crossman, A., Abou-Zaki B. (2003). Job Satisfaction Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, (4), doi 10.1108/026839403104730118.
- CRS. (2014). Sample Size Calculator. Creative Research Systems, 6 Haziran 2014 tarihinde, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden erişilmiştir.
- Çakır, M., Örucü E. (2010). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Scienses*, 1, (13).
- Çam, O. ve Diğ. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, (6), 213-220.
- Çavuş, Ş., Gürdoğan A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Çelik, K., 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, Konya.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmasındaki Yeterlilik Derecesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Demir, N., (2005). Örgüt Kültürü- İş tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, DT, İstanbul Üniversitesi(İÜ), SBE, İstanbul.
- Demir, T., (2013). Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma, YLT, MÜ, SBE, İstanbul.
- Demirel, Y.- Karadal H., (2007). “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD, C.12, S.3, Isparta.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, B., Özaslan, M., Kavasoglu, T. (2003). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması* (1. Baskı), Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Yayın No. DPT 2671.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları. İstanbul.
- Doğan, S., Kılıç S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), Denizli.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *İstanbul Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4).
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı. Ankara: Akdeniz Yayınları.

- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), Eskişehir.
- Eren, E. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T. (2013). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkmen, T., Bozkurt S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 197-238.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- George, J. M., Jones, G. R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior* (6. Ed.). Boston: Prentice Hall.
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35, 374-397.
- Göç, K. (2012). *Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Gazi Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 151, 147-159.
- Güleç, O. (2008). *Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Alt-Üst İlişkileri ve Denizli'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF' de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2. Ed.). London: SAGE Publications.

- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7.b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Helen, W. (2006). *Oxford Türkiye Sözlüğü*. (1. Ed.). New York: Oxford University Pres.
- Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Intecultural Cooperation And Its Importance For Survival* (2. Ed.). New York: Mc Graw Hill.
- İkikardeş, M. S. (2009). *Bilgisayar Aracılığı İletişimle Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İpçioğlu, İ., Şahin F. (2012). Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).
- İşcan, Ö. F.-Timuroğlu, M. K., (2010).” Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, İİBFD (Journal Of Economics And Administrative Sciences), 21-1, Ankara.
- Johansson, J. K. (2008). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management* (5. Ed.). Boston: Mc Graw Hill Higher Education
- Johnny, K. J. (1997). *Global Marketing Foreign Entry, Local Marketing And Global Management*. Mc-Graw Hill Company.
- Kalkan, A. (2013). *Algılana Örgüt Kültürün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, ISSN: 1302-1796, 457-478.

- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432, Afyonkocatepe.
- Karakuş, H. (2011). *Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri, Sivas İli Örneği*. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1).
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kök, S. B., Özcan B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(), 113-131.
- Koroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-189.
- Köselecioğlu, B. (2012). *Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu İlişkisi Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Gdleme Kuramının ğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), Ankara.
- Kurt, T. (2010). *rgt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı zerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture And Job Satisfaction. *Journal and Business & Industiriol Marketing*, Volume 18.
- Mats, A. (2002). *Understanding Organizational Culture* (1. Ed.). London: Sage Publications.
- Menetje, O., Martins N. (2009). The Relationship Between Organisational Culture And Organisational Commitment. *Southern African Business Review*, Volume 13-1.
- Meyer, J. P., Natalie J. A. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1.1. 61-89.
- Meyer, John P., And Smith, C. A. (2000). HRM Practices And Organizational Commitment: Test Of A Mediation Model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 17(4), 319-331.
- Mnevver, . . (2004). *rgt Kültürü ve rgtsel Bağlılık* (1.Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mooi, E., Sarstedt M. (2011). *A Concise Guide To Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. London: Springer Heidelberg Dordrecht.
- Naktiyok, A. (1999). evresel alkantı ve rgt Kültürü: Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3. Ed.). New York: McGraw-Hill.



- Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*. 57(2), 83-98.
- Odabaşı, Y., Barış G. (2003). *Tüketici Davranışları* (2. Baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2)..
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları.
- Örücü, E., Yumuşak S., Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdemir, A. A. (2008). Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi? *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 6(1), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özdevecioğlu, M., Çelik C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1).
- Özdevecioğlu, M., Karadal H., (2008). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgüner, M. (2011). *Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.

- Özkalp, E., Kırel Ç. (1999). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Eskişehir: Etam Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kırel Ç. (2000). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın 11.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1.Baskı), Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özsoy, İ. (2012). *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatminin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Bilimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Öztekin, Z. S., (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3.Ed.). Sydney: McGraw Hill, Open University Press.
- Poussard, J.M. Erkmen T. (2008). *Yönetim-İletişim-Kültür* (1. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Randall, D. M. (1987). *Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited*. Academy of Management Review, Vol:12, No:3.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Bursa MKM Yayınları.
- Seyfi T., Çelik S. (2009). Küreselleşme-Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri: Kayseri Örneği. *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27.
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*. John Wiley & Sons Ltd Universty of Amsterdam, The Netherlands.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3. Ed.). America States: Published Jossey-Bass.

- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2).
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatminin 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, Antalya.
- Şahin, M. (2010). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener, O., Akın, F. (2010). Özel Emeklilik Fonları ve Türkiye'de Bireylerin Bireysel Emeklilik Sistemine Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 291-312.
- Şengül, Ü., Eslemian S., Eren M. (2013). Türkiye'de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Düzey 2 Bölgelerinin Ekonomik Etkinliklerinin VZA Yöntemi İle Belirlenmesi ve Tobit Model Uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 75-99.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Konya: Günay Ofset Basım.
- Şimşek, Ş., Akgemci T., Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi; Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tietjen, M. A., Myers R. M. (1988). Motivation and job satisfactions. *Management Decision* 36(4), 226-231, USA: MCB University Press.

- Toker, B. (2011). Job Satisfaction of Academic Staff: an Empirical Study on Turkey. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 199, 2, doi 10.1108/096848811111125050.
- Tuna, Y. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tural, R. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2013). *Seçilmiş Göstergelerle İstanbul* (4182. Yayın No). Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Uhri, A. (2003). Kültür ve Uygarlık kavramı Üzerine. *Bilim ve Ütopya Dergisi*, 104, Ankara.
- Uluoğlu, C. (2009). *Araştırma Etiği*. Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Farmakoloji. Ankara: Sağlık Bilimlerinde Süreli Yayıncılık.
- Uslu, A. C. (2010). *Öğretim Elemanı Ağlılarına Göre Örgüt Kültürü: Ege Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, İzmir.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık* (1.Baskı). Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Wasti, S. A. (2003). The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis. *International Association for Applied Psychology*, 52(4), 533-554.
- Whitney, D. J., Lindell M. K. (2000). Member Commitment And Participation İn Local Emergency Planning Committees. *Policy Studies Journal*, Vol. 28, (3), 467-487.
- Williams, R. (1986). *Keywords: A Vocabulary Of Culture And Society* (Revised Ed.). New York: University Press.

- Yalçın, A., İplik F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Yavuz, O. (2006). *Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yousef, Darwish A. (2003). Validating The Dimensionality Of Porter Et Al.'S Measurement Of Organizational Commitment In A Non-Western Culture Setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yükseköğretim, Kurulu. (2014). *Türkiye'deki Üniversiteler ve Diğer Yükseköğretim Kurumları*. <http://yok.gov.tr/web/guest/diger-yuksekogretim-kurumlari1> (Erişim tarihi: 06.06.2014).
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 25-278.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. and Lofquist, H.L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.
- Green, S. B., Salkind, N. J. (2004). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data* (4.b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2.b.). London: SAGE Publications.
- Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*. London & New York: Taylor & Francis Group.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5.b.). Boston: Pearson Education, Inc.

Altunışık, R. ve diğ. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Ural, A., Kılıç İ.(2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (2.Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.



## ÖZGEÇMİŞ

**Ahmet ORAN**

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Adres** : Çadirkaya Belediyesi Mali Hizmetler  
Müdürlüğü, Çadirkaya Beldesi, Tercan/Erzincan



**E-Posta** : [ahmetoran1990@gmail.com](mailto:ahmetoran1990@gmail.com)

**Telefon** : 0543 789 40 48

**Web Site** : [ahmetoran1990.wix.com/ahmet-oran](http://ahmetoran1990.wix.com/ahmet-oran)

### EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Yıl	Kurum
Yüksek Lisans	2012-2016	Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Lisans	2007-2011	Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

### YÜKSEK LİSANS TEZİ BAŞLIĞI VE TEZ DANIŞMANI

Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi, Aksaray Üniversitesi, 2016, Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ (Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi, Tez No: .....).

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### DEĞERLİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÇALIŞANI,

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir yüksek lisans tezi için sizlerin görüşlerine başvurmuş bulunmaktayız. Çalışmadan elde edilecek veriler, sadece tezimizde kullanılacaktır. Tezimizde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularını incelemektediriz.

Ekteki anket formunda kurumunuzun örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve demografik bilgilerini kapsayan sorular bulunmaktadır. Yapacağınız değerlendirme mevcut durumu belirlemeye ve bilime katkı sağlayacaktır. "Doğru" ve "Yanlış" cevap bulunmamaktadır. Ölçeğin niteliklerini tam ve doğru değerlendirmek amaçlı bazı sorular size tekrar gibi gelecektir, yanılmak amaçlı değildir. Bu anket formunda vereceğiniz cevaplar ile örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleriyle olan ilişkisi konusunda işletme bilimine katkı sağlamış olacaksınız.

**V**ereceğiniz cevapların tamamı **GİZLİ** tutulacaktır.  
Lütfen hiçbir soruyu atlamayınız.  
Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 15 dakikadır.  
İlginiz, duyarlılığınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

#### GİZLİLİK TAAHHÜTNAMESİ

Ankete katılımınız tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır. Anket formu, ankete katıldığınıza dair herhangi bir bilgi içermemektedir. Lütfen, adınız ya da kimliğinizi gösterir herhangi bir bilgiyi form üzerine yazmayınız. Sorulara verdiğiniz kişisel cevaplar **kesinlikle saklı tutulacaktır**.

Araştırmacının dışında, hiçbir yetkili tarafından **sonuçlara kesinlikle erişilemeyecektir**. Araştırmanın tüm aşamalarında gerçekleştirilecek veri toplama ve değerlendirme süreçlerinde, Ahmet Oran dışında hiç kimse yer almayacak ve bilgi sahibi olmayacaktır. Herhangi bir kurum ya da kişi ile de veriler **kesinlikle paylaşılmayacaktır**.

Çalışmada **anonimlik** esas olup, verilerin değerlendirilmesi kişi bazında değil, bütün katılımcıların verdiği cevaplara göre gerçekleştirilecek ve araştırma raporunda kurumun gerçek adı da kesinlikle yer almayacaktır.

Taahhüt ederim.  
Ahmet ORAN

#### ARAŞTIRMACILAR

Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ  
selcukkilic@aksaray.edu.tr

Yük. Lis. Öğr. Ahmet ORAN  
ahmetoran1990@gmail.com

Tel: (382) 280 2416

Tel: (543) 789 4048

Anket hakkında bilgi almak veya araştırmacılar ile iletişim kurmak için (0543) 789 40 48 numaralı telefona 24 saat ulaşabilirsiniz.



Lütfen, mümkünse hiçbir soruyu atlamayınız.

Her birine cevap veriniz.

1	Cinsiyetiniz:	1( ) Kadın 2( ) Erkek
2	Yaşınız:	Lütfen, belirtiniz: .....
3	Eğitim Düzeyiniz:	1( ) İlköğretim 2( ) Lise (ve dengi) 3( ) Önlisans (2 yıllık yüksekokul) 4( ) Lisans (fakülte/4 yıllık yüksekokul) 5( ) Yüksek lisans 6( ) Doktora
4	Medeni Durumunuz:	1( ) Evli 2( ) Bekâr
5	Çocuğunuz Var mı?	1( ) Hayır 2( ) Evet ..... (Lütfen, sayısını belirtiniz: .....
6	Kaç Yıldır Kamuda Çalışıyorsunuz?	Lütfen, belirtiniz: .....
7	Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?	Lütfen, belirtiniz: .....
8	Kurumdaki Göreviniz:	1( ) Akademik Personel 2( ) İdari Personel 3( ) Geçici Personel
9	Bir Önceki Soruya Akademik Personel Cevabı Verdiyseniz Unvanınız:	1( ) Profesör 2( ) Doçent 3( ) Yardımcı Doçent 4( ) Öğretim Görevlisi 5( ) Araştırma Görevlisi 6( ) Okutman 7( ) Uzman 8( ) Diğer : .....
10	Görev Yaptığınız Birim:	1( ) Fakülte 2( ) Yüksekokul 3( ) Meslek Yüksekokulu 4( ) Enstitü 5( ) Araştırma Merkezi 6( ) Rektörlük 7( ) Rektörlüğe Bağlı Birimler 8( ) Diğer : .....
11	İdari Göreviniz Var mı?	1( ) Hayır 2( ) Evet ..... (Lütfen, belirtiniz: .....
12	Herhangi Bir Sendikaya Üye misiniz?	1( ) Evet ..... (Varsa göreviniz: .....) ) 2( ) Hayır 3( ) Yasal Engelim Var

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



**Kurumunuzda algıladığınız örgüt kültürünü yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.**

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgüt Kültürüne Yönelik İfadeler</b>					
	1	2	3	4	5
1 Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 Kurumumuzda yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral ve düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşırırlar, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19 Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21 Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22 Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkate ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23 Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başan faktörü olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24 Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25 Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26 Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başanlarının devam ettirilmesine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



**K**urumunuzdaki iş tatmininizi yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.

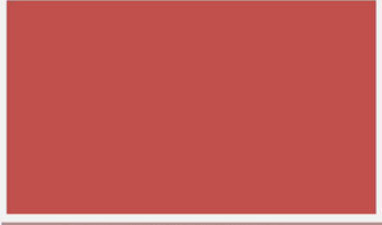
	1	2	3	4	5
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
<b>Şimdiki işinden, ....</b>					
1 Beni meşgul etmesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 Bana iş güvencesi sağlaması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 İşgörenlere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 İş ile ilgili kararların uygulamaya konması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Terfi olanağının olması açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 Çalışma şartları açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**K**urumunuzdaki örgütsel bağlılık düzeyinizi yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler</b>					
1 Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 Bu kurumdan ayrılanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 Bu kurumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 Bu kuruma çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anketimiz sona erdi. Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

## EK 2. Araştırma Sürecinin Başlatılması İçin Kurumlara Gönderilen Araştırma İzin Belgesi




T. C.  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İşleri Daire Başkanlığı

02.10.2014

**Konu :** Anket Çalışma İzni

İlgi: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04.06.2014 tarih ve 72.03-520 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasını uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda, bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

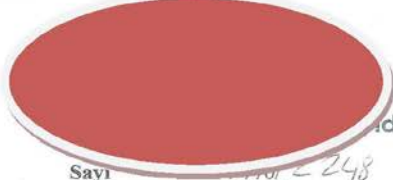
Prof. Dr.   
Rektor Yardımcısı

Eki: İlgili Yazı Örneği

**Dağıtım:**

Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü

**EK 3. Kurumların Araştırmanın Yapılabilirliğine Dair Araştırmacıya Göndermiş Olduğu Uygunluk Belgesi**



T.C.  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İktisadi İktisat Fakültesi Dekanlığı


Sayı : 248  
Konu : Anket Çalışma İzni


30/12/2014

REKTÖRLÜK MAKAMINA  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)


İlgi : 14/07/2014 tarih ve 333631/957-3987 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasını Fakültemizde uygulayabilmesinde herhangi bir sakınca görülmemektedir.  
Gereğini arz ederim.

Doç. Dr.   
Dekan Yardımcısı

  
31/12/2014  
3007

*31/12/14  
or. or/14*



Bilgi için : M. BENGÜ  
Dahili : 2297



0 7 7 7 A B 2

**REKTÖRLÜĞÜ**  
**Personel Daire Başkanlığı**

Sayı : 7-903.07.02-  
Konu : Ahmet ORAN

**REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi : 09.06.2014 tarihli, 788-3297 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasını Üniversitemizde uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

**İmza**



T.C.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

730.08.03/  
İzama İzni

REKTÖRLÜĞÜNE  
(Başkanlığı)

İlgi: 09.06.2014 tarih ve 788-3297 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünü Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle olan İlişkinin İncelenmesi" başlıklı anket çalışmasının Üniversitemizde yapılması Rektörlüğümüz tarafından uygun görülmüştür. Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır

08/07/2014

Kektörliğüne

Üniversitemizde yürütmekte olduğum bir  
proje ile ilgili tetkimi anket çalışması için altı üniver-  
sitemize gönderilen izin yazısı 08/06/2014: 8297 sayılı  
olup, yeni işlemlerde kayıtlı bulunmasına rağmen yanıtın  
olmadığı söylenmektedir.

○ Söz konusu anket çalışması; YÜKSEK ÖĞRETİM  
KURUMLARINDA DEĞİŞİR KÜLTÜRÜN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMIN  
LERİYLE VE ÖRGÜSEL BAĞLILIKLARINLA İLİŞKİSİ adlı  
tetkime çalışmaya konu olacaktır. Gerektiğinde yanıtın  
ve işlemlere anketimsi bilgilerinize arz ederim.

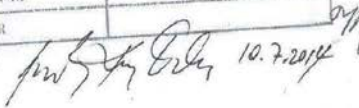
İletişim: 05437894068.

Ahmet Onan

Zeynep Akar  
P.K.  
10.7.2014



KAYIT		TARİH	08.07.14
SAYI			2919
HAYALE	GEREĞİ	Yazı işleri	
	BİLGİ		
DOSYA NO			
EKLER			

  
10.7.2014



I.C.

Öğrenciler Daire Başkanlığı

Sayı : 5129-25-İS31-3446  
Konu : Anket Uygulaması

22 / 06 / 2014

TÖRLÜĞÜNE

İlgi: 09.06.2014 tarih ve 45333631/788-3297 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışması kapsamında, Üniversitemiz personeline yönelik anket uygulamasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Rektör Yrd.

4 Memur  
14 Öğr.İşl.Şb.Md.  
14 Öğr.İşl.Dai.Bşk.  
14 Genel Sekreter  
14 Genel Sekreter

SKAN  
TK  
RİM  
AN  
KARTALCI

T.C.

[Redacted]  
[Redacted] Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

5746 - 9140

09/12/2014

Konu : Anket Çalışma İznii

[Redacted] REKTÖRLÜĞÜNE

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi :09.06.2014 tarih ve 788-3297 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek lisans programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasını Üniversitemizde uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

[Redacted]  
Rektör Yardımcısı

T. C.  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İşleri Daire Başkanlığı

02.../2014

**Konu :** Anket Çalışma İznı

İlgi: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04.06.2014 tarih ve ...72.03-520 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasını uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda, bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

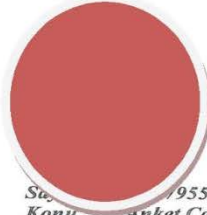
Prof.]

Rektor Yardımcısı

Eki: İlgi Yazı Örneği

**Dağıtım:**

Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü  
Üniversitesi Rektörlüğü



T.C.  
ÜNİVERSİTESİ  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Sıra No : 9559/2261  
Konu : Anket Çalışma İzni

30.12.2014

ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

**İlgi:04.07.2014 tarih ve 937-3987 sayılı yazınız.**

İlgi yazınıza istinaden; Üniversitemiz Sosyal Bilimler İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ahmet ORAN'ın "Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminleriyle Olan İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezinin anket çalışmasının uygulanması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

*F. K. K.*  
[Redacted Signature]

[Redacted]  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı  
Tarih : 31.12.2014  
Sıra No : 3004

*Deniz Hamamcıoğlu*  
*31/12/14*  
*a-ef/b*



Bilgi için :  
Dahili : 2405

## EK 4. Gizlilik Taahhütnamesi

### DEĞERLİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÇALIŞANI,

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir yüksek lisans tezi için sizlerin görüşlerine başvurmuş bulunmaktayız. Çalışmadan elde edilecek veriler, sadece tezimizde kullanılacaktır. Tezimizde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularını incelemekteyiz.

Ekteki anket formunda kurumunuzun örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve demografik bilgilerini kapsayan sorular bulunmaktadır. Yapacağınız değerlendirme mevcut durumu belirlemeye ve bilime katkı sağlayacaktır. "Doğru" ve "Yanlış" cevap bulunmamaktadır. Ölçeğin niteliklerini tam ve doğru değerlendirmek amaçlı bazı sorular size tekrar gibi gelecektir, yanılmak amaçlı değildir. Bu anket formunda vereceğiniz cevaplar ile örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleriyle olan ilişkisi konusunda işletme bilimine katkı sağlamış olacaksınız.

**V**ereceğiniz cevapların tamamı **GİZLİ** tutulacaktır.  
Lütfen hiçbir soruyu atlamayınız.  
Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 15 dakikadır.  
İlginiz, duyarlılığınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

### GİZLİLİK TAAHHÜTNAMESİ

Ankete katılımınız tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır. Anket formu, ankete katıldığınıza dair herhangi bir bilgi içermemektedir. Lütfen, adınız ya da kimliğinizi gösterir herhangi bir bilgiyi form üzerine yazmayınız. Sorulara verdiğiniz kişisel cevaplar **kesinlikle saklı tutulacaktır**.

Araştırmacının dışında, hiçbir yetkili tarafından **sonuçlara kesinlikle erişilemeyecektir**. Araştırmanın tüm aşamalarında gerçekleştirilecek veri toplama ve değerlendirme süreçlerinde, Ahmet Oran dışında hiç kimse yer almayacak ve bilgi sahibi olmayacaktır. Herhangi bir kurum ya da kişi ile de veriler **kesinlikle paylaşılmayacaktır**.

Çalışmada **anonimlik** esas olup, verilerin değerlendirilmesi kişi bazında değil, bütün katılımcıların verdiği cevaplara göre gerçekleştirilecek ve araştırma raporunda kurumun gerçek adı da kesinlikle yer almayacaktır.

Taahhüt ederim.  
Ahmet ORAN

### ARAŞTIRMACILAR

Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ  
selcukkilic@aksaray.edu.tr

Yük. Lis. Öğr. Ahmet ORAN  
ahmetoran1990@gmail.com

Tel: (382) 280 2416

Tel: (543) 789 4048

Anket hakkında bilgi almak veya araştırmacılar ile iletişim kurmak için (0543) 789 40 48 numaralı telefona 24 saat ulaşabilirsiniz.

## EK 5. Öndenemede Kullanılan Anket Formu

### DEĞERLİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÇALIŞANI,

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen bir yüksek lisans tezi için sizlerin görüşlerine başvurmuş bulunmaktayız. Çalışmadan elde edilecek veriler, sadece tezimizde kullanılacaktır. Tezimizde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularını incelemektediriz.

Ekteki anket formunda kurumunuzun örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve demografik bilgilerini kapsayan sorular bulunmaktadır. Yapacağınız değerlendirme mevcut durumu belirlemeye ve bilime katkı sağlayacaktır. "Doğru" ve "Yanlış" cevap bulunmamaktadır. Ölçeğin niteliklerini tam ve doğru değerlendirmek amaçlı bazı sorular size tekrar gibi gelecektir, yanıltmak amaçlı değildir. Bu anket formunda vereceğiniz cevaplar ile örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleriyle olan ilişkisi konusunda işletme bilimine katkı sağlamış olacaksınız.

**V**ereceğiniz cevapların tamamı **GİZLİ** tutulacaktır.  
Lütfen hiçbir soruyu atlamayınız.  
Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 15 dakikadır.  
İlginiz, duyarlılığınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

### GİZLİLİK TAAHHÜTNAMESİ

Ankete katılımınız tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır. Anket formu, ankete katıldığınıza dair herhangi bir bilgi içermemektedir. Lütfen, adınız ya da kimliğinizi gösterir herhangi bir bilgiyi form üzerine yazmayınız. Sorulara verdiğiniz kişisel cevaplar **kesinlikle saklı tutulacaktır**.

Araştırmacının dışında, hiçbir yetkili tarafından **sonuçlara kesinlikle erişilemeyecektir**. Araştırmanın tüm aşamalarında gerçekleştirilecek veri toplama ve değerlendirme süreçlerinde, Ahmet Oran dışında hiç kimse yer almayacak ve bilgi sahibi olmayacaktır. Herhangi bir kurum ya da kişi ile de veriler **kesinlikle paylaşılmayacaktır**.

Çalışmada **anonimlik** esas olup, verilerin değerlendirilmesi kişi bazında değil, bütün katılımcıların verdiği cevaplara göre gerçekleştirilecek ve araştırma raporunda kurumun gerçek adı da kesinlikle yer almayacaktır.

Taahhüt ederim.  
Ahmet ORAN

### ARAŞTIRMACILAR

Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ  
selcukkilic@aksaray.edu.tr

Yük. Lis. Öğr. Ahmet ORAN  
ahmetoran1990@gmail.com

Tel: (382) 280 2416

Tel: (543) 789 4048

Anket hakkında bilgi almak veya  
araştırmacılar ile iletişim kurmak için  
(0543) 789 40 48 numaralı telefona  
24 saat ulaşabilirsiniz.

**Ütfen, mümkünse hiçbir soruyu atlamayınız.  
Her birine cevap veriniz.**

1	Cinsiyetiniz:	1( ) Kadın 2( ) Erkek
2	Yaşınız:	Lütfen, belirtiniz:.....)
3	Eğitim Düzeyiniz:	1( ) İlköğretim 2( ) Lise (ve dengi) 3( ) Önlisans (2 yıllık yüksekokul) 4( ) Lisans (Fakülte/4 yıllık yüksekokul) 5( ) Yüksek lisans 6( ) Doktora
4	Medeni Durumunuz:	1( ) Evli 2( ) Bekâr
5	Çocuğunuz Var mı?	1( ) Hayır 2( ) Evet .... (Lütfen, sayısını belirtiniz:.....)
6	Kaç Yıldır Kamuda Çalışıyorsunuz?	Lütfen, belirtiniz:.....)
7	Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?	Lütfen, belirtiniz:.....)
8	Kurumdaki Göreviniz:	1( ) Akademik Personel 2( ) İdari Personel 3( ) Geçici Personel
9	Bir Önceki Soruya Akademik Personel Cevabı Verdiyseniz Ünvanınız:	1( ) Profesör 2( ) Doçent 3( ) Yardımcı Doçent 4( ) Öğretim Görevlisi 5( ) Araştırma Görevlisi 6( ) Okutman 7( ) Uzman 8( ) Diğer :.....)
10	Görev Yaptığınız Birim:	1( ) Fakülte 2( ) Yüksekokul 3( ) Meslek Yüksekokulu 4( ) Enstitü 5( ) Araştırma Merkezi 6( ) Rektörlük 7( ) Rektörlüğe Bağlı Birimler 8( ) Diğer :.....)
11	İdari Göreviniz Var mı?	1( ) Hayır ..... 2( ) Evet .... (Lütfen, belirtiniz:.....)
12	Herhangi Bir Sendikaya Üye misiniz?	1( ) Evet .... (Varsa göreviniz:.....) 2( ) Hayır 3( ) Yasal Engelim Var

Lütfen diğer sayfaya geçiniz  
→

**Kurumunuzda algıladığınız örgüt kültürünü yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.**

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgüt Kültürüne Yönelik İfadeler</b>					1 2 3 4 5
1 Kurumumuzda, yöneticiler personeli desteklerler.					(1) (2) (3) (4) (5)
2 Kurumumuzda yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar.					(1) (2) (3) (4) (5)
3 Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler.					(1) (2) (3) (4) (5)
4 Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
5 Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır.					(1) (2) (3) (4) (5)
6 Kurumumuzda, güvenilir kişiler olarak kabul edilen bütün çalışanlar, karar verme süreçlerinde yer alabilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
7 Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler.					(1) (2) (3) (4) (5)
8 Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral ve düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
9 Kurumumuzda, yöneticiler yenilik yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar.					(1) (2) (3) (4) (5)
10 Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük ederler.					(1) (2) (3) (4) (5)
11 Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.					(1) (2) (3) (4) (5)
12 Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşırırlar, bu zorluklardan ders çıkarır ve gelişirler (tecrübe kazanırlar).					(1) (2) (3) (4) (5)
13 Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar yenilik konusunda cesaretlendirilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
14 Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür.					(1) (2) (3) (4) (5)
15 Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler.					(1) (2) (3) (4) (5)
16 Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır.					(1) (2) (3) (4) (5)
17 Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez.					(1) (2) (3) (4) (5)
18 Kurumumuzda amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
19 Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar.					(1) (2) (3) (4) (5)
20 Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür.					(1) (2) (3) (4) (5)
21 Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler.					(1) (2) (3) (4) (5)
22 Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkate ederler.					(1) (2) (3) (4) (5)
23 Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür.					(1) (2) (3) (4) (5)
24 Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır.					(1) (2) (3) (4) (5)
25 Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir.					(1) (2) (3) (4) (5)
26 Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir.					(1) (2) (3) (4) (5)

Lütfen diğer sayfaya geçiniz





**Kurumunuzdaki iş tatmininizi yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.**

	1	2	3	4	5
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
<b>Şimdiki işimden. ....</b>					
1 Beni meşgul etmesi bakımından,				1	2 3 4 5
2 Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
4 Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
5 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
6 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
8 Bana iş güvencesi sağlaması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
10 İşgörenlere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
11 Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
12 İş ile ilgili kararların uygulamaya konması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
14 Terfi olanağının olması açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
17 Çalışma şartları açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
18 Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşması bakımından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından,				(1) (2) (3) (4) (5)	
20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,				(1) (2) (3) (4) (5)	

**Kurumunuzdaki örgütsel bağlılık düzeyinizi yansıtan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz. Lütfen hiçbirini atlamadan, her ifadeyi cevaplayınız.**

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgütsel Bağlılık ile İlgili İfadeler</b>					
1 Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.				1	2 3 4 5
2 Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
3 Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
4 Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
5 Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.				(1) (2) (3) (4) (5)	
6 Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
7 İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.				(1) (2) (3) (4) (5)	
8 Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.				(1) (2) (3) (4) (5)	
9 Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.				(1) (2) (3) (4) (5)	
10 Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
11 Bu kurumdan ayrılmamın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.				(1) (2) (3) (4) (5)	
12 Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.				(1) (2) (3) (4) (5)	
13 Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
14 Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
15 Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.				(1) (2) (3) (4) (5)	
16 Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.				(1) (2) (3) (4) (5)	
17 Bu kurumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)	
18 Bu kuruma çok şey borçluyum.				(1) (2) (3) (4) (5)	

Anketimiz sana erdi. Zaman ayrdığınız için çok teşekkür ederiz.

## EK 6. Alan Uzmanları Tarafından Anket Formunun Geçerliliğinin Değerlendirilmesi ve Yapılan Öneriler

SAYIN UZMAN,

Yükseköğretim çalışanlarında örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarının ölçülebilmesi için orijinali İngilizce olan aşağıdaki örgüt kültürü ölçeği, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak ve dil uzmanları tarafından dilimize tercüme edilmiştir. Tercüme edilen maddelerin örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmaya değerli görüş ve önerilerinizle getireceğiniz katkılardan dolayı çok teşekkürler.

**İletişim Bilgileri:**

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
Merkez Kampus, 68100 AKSARAY  
0543 789 4048 ahmetoran1990@gmail.com

Ahmet ORAN  
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

**ACIKLAMA:** Araştırmamızda kullanmayı hedeflediğimiz örgüt kültürü ölçeği, Chang ve Lin (2007)'in "Exploring Organizational Culture for Information Security Management" adlı çalışmasından alınmıştır. Ölçek, örgüt kültürünü iç/dış yönlendirme ve esneklik/denetim olarak iki boyutta; işbirliği (cooperativeness), yenilikçilik (innovativeness), tutarlılık (consistency) ve etkinlik (effectiveness) olarak da bu boyutları dört yapıda temsil etmektedir. Likert tipi ölçek olup, bu yapılar Quinn ve Spreitzer (1991)'in "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organization Culture on Quality of Life" adlı çalışmasındaki ölçekten türetilmiştir.

**İŞBİRLİĞİ BOYUTU:** Öncelikli olarak işbirliğini, bireyler arasındaki bilgi paylaşımını, güveni, güçlendirmeyi ve takım çalışmasını vurgular. İşbirliği kültürünün yaşandığı bir örgütte, tıpkı geniş bir aile gibi çalışanların birbirlerine güvendiği ve bilgilerin paylaşıldığı bir ortam bulunmaktadır. Ölçekte 8 maddeyle temsil edilmektedir.

Tercüme edilen maddelerin "işbirliği" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.

İşbirliği Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
İşbirliği Cooperativeness	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli güçlendirirler/desteklerler. Managers empower their staff.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar. Managers treat all staff as their big family members.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler. Employees are loyal and trust one another.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir. Your company encourages employees to actively participate all company activities and events.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır. Employees are devoted to protect their organization.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	kurum için canları boyuna verirler
M6. Kurumumuzda, çalışanlar, yöneticiler tarafından güvenilir kişiler olarak görülür ve alınacak kararlarda çalışanların düşüncelerine başvurulur. Employees are trusted by their managers, and can participate in the decision making process.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler. It is very harmonious amongst employees, and your company is treated like a big family.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir. Your company pays attentions to human resource development, employees' morale, and team work.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	

**YENİLİKÇİLİK BOYUTU:** Yaratıcılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve dinamizm odaklı bir örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Yenilikçiliği vurgulayan bir örgüt kültürü, yaratıcılığın ve dinamik bir ortamın gelişmesini sağlar. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

Tercüme edilen maddelerin "yenilikçilik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.

Yenilikçilik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Yenilikçilik Innovativeness	(X)	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler, inovasyon (yenilik) yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar. Managers have courage to make innovation and take risk.	(X)	( )	( )	
M2. Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve inovasyon konusunda çalışanlara öncülük ederler. Managers actively lead the staff to grow and innovate.	(X)	( )	( )	
M3. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler. Managers have vision and insights to create new business opportunities.	(X)	( )	( )	
M4. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan öğrenir ve gelişirler (tecrübe kazanırlar). Employees always have to face challenges and they can learn and grow from the challenges.	(X)	( )	( )	
M5. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar inovasyon konusunda cesaretlendirilir. Your company pays attentions to the uniqueness of employees and encourages the innovation from employees.	( )	(X)	( )	ezir → farklı
M6. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür. Your company is willing to take risks, and it is indeed an ambitious and energetic organization.	(X)	( )	( )	

**TUTARLILIK BOYUTU:** Düzen, kural, yönetmelik, tekdüzelik ve verimlilik konuları üzerine odaklanır. Tutarlılık kültürü, genellikle biçimsel ve düzenli bir örgüt yapısının göstergesidir. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

Tercüme edilen maddelerin "tutarlılık" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Tutarlılık Consistency	(X)	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler. Your company always has formal and strict rules for employees to follow.	(X)	( )	( )	
M2. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır. Your company always has formal and strict rules for employees to follow.	(X)	( )	( )	
M3. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez. The operation of your company emphasizes stability and conservative culture. It does not allow any confusion.	(X)	( )	( )	

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
M4. Kurumumuzda, amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir. Your company pays attentions to efficiency and performance for achieving the goals.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M5. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar. Your company is stable and offers job security to employees.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	İhtiyaç var mı? belki mi?
M6. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür. Your company is a systematic organization where each employee has clear duty, and its operations are well defined with clear rules to follow.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	

**ETKİLİLİK BOYUTU:** Bu kültür boyutu, rekabete, hedeflerin başarılmasına, üretime, etkililiğe ve kar odaklı eylemlere vurgu yapmaktadır. Etkililiği vurgulayan örgüt kültürünün öncelikli amacı sonuç ve kar odaklı olmaktır. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

Tercüme edilen maddelerin "etkililik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.

Etkililik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Etkililik Effectiveness	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler. Managers emphasize working efficiency and acts effectively.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M2. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkate ederler. Managers pay attentions to achieve good work performance and reach the goal, regardless of personal feelings.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M3. Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür. The critical success factor of your company is its good productivity.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M4. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır. Your company pays attentions to work efficiency. Every department and employee must compete with its peer for better efficiency.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M5. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir. Your company pays attentions to maintaining its competition advantages.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
M6. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir. Your company pays attentions to employees in terms of increasing their efficiency and pursuing their accomplishment.	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	

Ölçeğin yeterliliği ve anlaşılabilirliği ile ilgili aşağıdaki tabloda yer alan soruları lütfen cevaplandırınız, gerekirse önerilerinizi belirtiniz.

Sorular	Evet	Kısmen	Hayır	Önerileriniz
Bu ölçek yükseköğretim çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için yeterli midir?	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
Ölçek maddeleri yeterince açık ve anlaşılır mı?	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	( )	
Ölçekte yanlış yorumlanabilecek kelime ya da ifade var mı?	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	( )	maddelerde belirtilen.

Değerlendiren Uzmanın Unvanı, Adı Soyadı, İmzası:

Yrd. Doç. Dr. Selahattin Kılıç

## SAYIN UZMAN,

Yükseköğretim çalışanlarında örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarının ölçülebilmesi için orijinali İngilizce olan aşağıdaki örgüt kültürü ölçeği, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak ve dil uzmanları tarafından dilimize tercüme edilmiştir. Tercüme edilen maddelerin örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinize ihtiyac duyulmaktadır. Çalışmaya değerli görüş ve önerilerinizle getireceğiniz katkılardan dolayı çok teşekkürler.

### İletişim Bilgileri:

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
Merkez Kampus, 68100 AKSARAY  
0543 789 4048 ahmetoran1990@gmail.com

Ahmet ORAN  
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

**ACIKLAMA:** Araştırmamızda kullanmayı hedeflediğimiz örgüt kültürü ölçeği, Chang ve Lin (2007)'in "Exploring Organizational Culture for Information Security Management" adlı çalışmasından alınmıştır. Ölçek, örgüt kültürünü iç/dış yönlendirme ve esneklik/denetim olarak iki boyutta; işbirliği (cooperativeness), yenilikçilik (innovativeness), tutarlılık (consistency) ve etkililik (effectiveness) olarak da bu boyutları dört yapıda temsil etmektedir. Likert tipi ölçek olup, bu yapılar Quinn ve Spreitzer (1991)'in "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organization Culture on Quality of Life" adlı çalışmasındaki ölçekten türetilmiştir.

**İŞBİRLİĞİ BOYUTU:** Öncelikli olarak işbirliğini, bireyler arasındaki bilgi paylaşımını, güveni, güçlendirmeyi ve takım çalışmasını vurgular. İşbirliği kültürünün yaşandığı bir örgütte, tıpkı geniş bir aile gibi çalışanların birbirlerine güvendiği ve bilgilerinin paylaşıldığı bir ortam bulunmaktadır. Ölçekte 8 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "işbirliği" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

İşbirliği Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
İşbirliği Cooperativeness	(X)	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli güçlendirirler/desteklerler. Managers empower their staff.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK GÜÇLENDİRİR
M2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar. Managers treat all staff as their big family members.	( )	( X )	( )	KURUMUMUZDA YOK
M3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler. Employees are loyal and trust one another.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK
M4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir. Your company encourages employees to actively participate all company activities and events.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA
M5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır. Employees are devoted to protect their organization.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK
M6. Kurumumuzda, çalışanlar, yöneticiler tarafından güvenilir kişiler olarak görülür ve alınacak kararlarda çalışanların düşüncelerine başvurulur. Employees are trusted by their managers, and can participate in the decision making process.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK
M7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler. It is very harmonious amongst employees, and your company is treated like a big family.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA
M8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir. Your company pays attentions to human resource development, employees' morale, and team work.	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA

**YENİLİKÇİLİK BOYUTU:** Yaratıcılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve dinamizm odaklı bir örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Yenilikçiliği vurgulayan bir örgüt kültürü, yaratıcılığın ve dinamik bir ortamın gelişmesini sağlar. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "yenilikçilik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Yenilikçilik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Yenilikçilik <i>Innovativeness</i>	( X )	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler, inovasyon (yenilik) yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar. <i>Managers have courage to make innovation and take risk.</i>	( )	( X )	( )	KURUMUMUZDA YOK
M2. Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve inovasyon konusunda çalışanlara öncülük ederler. <i>Managers actively lead the staff to grow and innovate.</i>	( )	( X )	( )	
M3. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler. <i>Managers have vision and insights to create new business opportunities.</i>	( )	( X )	( )	KURUMUMUZDA YOK
M4. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşır, bu zorluklardan öğrenir ve gelişirler (tecrübe kazanırlar). <i>Employees always have to face challenges and they can learn and grow from the challenges.</i>	( )	( X )	( )	KURUMUMUZDA YOK
M5. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar inovasyon konusunda cesaretlendirilir. <i>Your company pays attentions to the uniqueness of employees and encourages the innovation from employees.</i>	( )	( X )	( )	Kurumunuz
M6. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür. <i>Your company is willing to take risks, and it is indeed an ambitious and energetic organization.</i>	( )	( X )	( )	Kurumunuz

**TUTARLILIK BOYUTU:** Düzen, kural, yönetmelik, tekdüzelik ve verimlilik konuları üzerine odaklanır. Tutarlılık kültürü, genellikle biçimsel ve düzenli bir örgüt yapısının göstergesidir. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "tutarlılık" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Tutarlılık <i>Consistency</i>	( X )	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler. <i>Your company always has formal and strict rules for employees to follow.</i>	( )	( )	( X )	Altta ki soru ile İngilizcesi aynı
M2. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır. <i>Your company always has formal and strict rules for employees to follow.</i>	( )	( X )	( )	kurumunuzda
M3. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez. <i>The operation of your company emphasizes stability and conservative culture. It does not allow any confusion.</i>	( )	( X )	( )	kurumunuzda

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
M4. Kurumumuzda, amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir <i>Your company pays attentions to efficiency and performance for achieving the goals.</i>	( )	(X)	( )	kurumunuzda
M5. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar. <i>Your company is stable and offers job security to employees.</i>	( )	(X)	( )	kurumunuz
M6. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür. <i>Your company is a systematic organization where each employee has clear duty, and its operations are well defined with clear rules to follow.</i>	( )	(X)	( )	kurumunuz

**ETKİNLİK BOYUTU:** Bu kültür boyutu, rekabete, hedeflerin başarılmasına, üretime, etkililiğe ve kar odaklı eylemlere vurgu yapmaktadır. Etkililiği vurgulayan örgüt kültürünün öncelikli amacı sonuç ve kar odaklı olmaktır. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "etkililik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Etkililik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Etkililik <i>Effectiveness</i>	(X)	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler. <i>Managers emphasize working efficiency and acts effectively.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK
M2. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkate ederler. <i>Managers pay attentions to achieve good work performance and reach the goal, regardless of personal feelings.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUMUZDA YOK
M3. Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür. <i>The critical success factor of your company is its good productivity.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUNUZDA
M4. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır. <i>Your company pays attentions to work efficiency. Every department and employee must compete with its peer for better efficiency.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUNUZDA
M5. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir. <i>Your company pays attentions to maintaining its competition advantages.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUNUZDA
M6. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir. <i>Your company pays attentions to employees in terms of increasing their efficiency and pursuing their accomplishment.</i>	( )	(X)	( )	KURUMUNUZDA

**Ölçeğin yeterliliği ve anlaşılabilirliği ile ilgili aşağıdaki tabloda yer alan soruları lütfen cevaplandırınız, gerekirse önerilerinizi belirtiniz.**

Sorular	Evet	Kısmen	Hayır	Önerileriniz
Bu ölçek yükseköğretim çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için yeterli midir?	( )	(X)	( )	ÖZELLİKLE YENİLİKÇİLİK BOYUTUNDA M1 M2 M3 M5 VE M6 ANLAMSIZ OLABİLİR?
Ölçek maddeleri yeterince açık ve anlaşılır mı?	(X)	( )	( )	
Ölçekte yanlış yorumlanabilecek kelime ya da ifade var mı?	( )	( )	(X)	

Değerlendiren Uzmanın Unvanı, Adı Soyadı, İmzası: Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA



## SAYIN UZMAN,

Yükseköğretim çalışanlarında örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarının ölçülebilmesi için orijinali İngilizce olan aşağıdaki örgüt kültürü ölçeği, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak ve dil uzmanları tarafından dilimize tercüme edilmiştir. Tercüme edilen maddelerin örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmaya değerli görüş ve önerilerinizle getireceğiniz katkılardan dolayı çok teşekkürler.

### İletişim Bilgileri:

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
Merkez Kampus, 68100 AKSARAY  
0543 789 4048 ahmetoran1990@gmail.com

Ahmet ORAN  
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

**ACIKLAMA:** Araştırmamızda kullanmayı hedeflediğimiz örgüt kültürü ölçeği, Chang ve Lin (2007)'in "Exploring Organizational Culture for Information Security Management" adlı çalışmasından alınmıştır. Ölçek, örgüt kültürünü iç/dış yönlendirme ve esneklik/denetim olarak iki boyutta; işbirliği (cooperativeness), yenilikçilik (innovativeness), tutarlılık (consistency) ve etkililik (effectiveness) olarak da bu boyutları dört yapıda temsil etmektedir. Likert tipi ölçek olup, bu yapılar Quinn ve Spreitzer (1991)'in "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organization Culture on Quality of Life" adlı çalışmasındaki ölçekten türetilmiştir.

**İŞBİRLİĞİ BOYUTU:** Öncelikli olarak işbirliğini, bireyler arasındaki bilgi paylaşımını, güveni, güçlendirmeyi ve takım çalışmasını vurgular. İşbirliği kültürünün yaşandığı bir örgütte, tıpkı geniş bir aile gibi çalışanların birbirlerine güvendiği ve bilgilerin paylaşıldığı bir ortam bulunmaktadır. Ölçekte 8 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "işbirliği" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

İşbirliği Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun Kısım Uygun			Önerileriniz
	Uygun	Kısım Uygun	Uygun Değil	
İşbirliği Cooperativeness	( )	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler personeli güçlendirirler/desteklerler. Managers empower their staff.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok güçlendirirler.
M2. Kurumumuzda, yöneticiler tüm çalışanlara büyük bir ailenin fertleriymiş gibi davranırlar. Managers treat all staff as their big family members.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M3. Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine karşı sadakat ve güven duygusu beslerler. Employees are loyal and trust one another.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M4. Kurumumuzda, çalışanlar bütün örgütsel faaliyetlere ve etkinliklere aktif katılım konusunda teşvik edilir. Your company encourages employees to actively participate all company activities and events.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M5. Kurumumuzda, çalışanlar kendilerini kurumu korumaya adanmışlardır. Employees are devoted to protect their organization.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M6. Kurumumuzda, çalışanlar, yöneticiler tarafından güvenilir kişiler olarak görülür ve alınacak kararlarda çalışanların düşüncelerine başvurulur. Employees are trusted by their managers, and can participate in the decision making process.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M7. Kurumumuzda, çalışanlar kendi aralarında büyük bir uyum içerisinde hareket ederler ve kurumumuzu büyük bir aile gibi görürler. It is very harmonious amongst employees, and your company is treated like a big family.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M8. Kurumumuzda, insan kaynaklarının geliştirilmesine, çalışanların moral düzeylerinin artırılmasına ve takım çalışmasına önem verilir. Your company pays attentions to human resource development, employees' morale, and team work.	( )	( )	( )	Kurumumuzda



**YENİLİKÇİLİK BOYUTU:** Yaratıcılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve dinamizm odaklı bir örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Yenilikçiliği vurgulayan bir örgüt kültürü, yaratıcılığın ve dinamik bir ortamın gelişmesini sağlar. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "yenilikçilik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Yenilikçilik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Yenilikçilik Innovativeness	( )	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler, inovasyon (yenilik) yapma ve risk alma konusunda cesur davranırlar. Managers have courage to make innovation and take risk.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M2. Kurumumuzda, yöneticiler, gelişim ve inovasyon konusunda çalışanlara öncülük ederler. Managers actively lead the staff to grow and innovate.	( )	( )	( )	
M3. Kurumumuzda, yöneticiler, yeni iş fırsatları yaratma anlayışına ve vizyonuna sahiptirler. Managers have vision and insights to create new business opportunities.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M4. Kurumumuzda, çalışanlar her zaman zorluklarla karşılaşırırlar, bu zorluklardan öğrenir ve gelişirler (tecrübe kazanırlar). Employees always have to face challenges and they can learn and grow from the challenges.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M5. Kurumumuzda, çalışanların eşsiz özelliklerine dikkat edilir ve çalışanlar inovasyon konusunda cesaretlendirilir. Your company pays attentions to the uniqueness of employees and encourages the innovation from employees.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M6. Kurumumuz risk almaya istekli, hırslı ve enerjik bir örgüttür. Your company is willing to take risks, and it is indeed an ambitious and energetic organization.	( )	( )	( )	Kurumumuzda

**TUTARLILIK BOYUTU:** Düzen, kural, yönetmelik, tekdüzelik ve verimlilik konuları üzerine odaklanır. Tutarlılık kültürü, genellikle biçimsel ve düzenli bir örgüt yapısının göstergesidir. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "tutarlılık" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Tutarlılık Consistency	( )	( )	( )	İngilizcesiyle aynı.
M1. Kurumumuzda, yöneticiler amaçları açık bir şekilde ortaya koyar ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmesini beklerler. Your company always has formal and strict rules for employees to follow.	( )	( )	( )	
M2. Kurumumuzda, çalışanların her zaman uyması gereken resmi ve katı kurallar bulunmaktadır. Your company always has formal and strict rules for employees to follow.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M3. Kurumumuzda, örgütsel faaliyetler istikrarlı ve koruyucu bir örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve herhangi bir tutarsızlığa izin verilmez. The operation of your company emphasizes stability and conservative culture. It does not allow any confusion.	( )	( )	( )	Kurumumuzda

Tutarlılık Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kismen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
M4. Kurumumuzda, amaçlara ulaşmak için verimliliğe ve performansa önem verilir. Your company pays attentions to efficiency and performance for achieving the goals.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M5. Kurumumuz, istikrarlı bir örgüttür ve çalışanlarına iş güvenliği sağlar. Your company is stable and offers job security to employees.	( )	( )	( )	Kurumumuz
M6. Kurumumuz, uyulması gereken kuralların açıkça belirtildiği ve her çalışanın görev ve sorumluluklarını bildiği sistematik bir örgüttür. Your company is a systematic organization where each employee has clear duty, and its operations are well defined with clear rules to follow.	( )	( )	( )	Kurumumuz

**ETKİLİLİK BOYUTU:** Bu kültür boyutu, rekabete, hedeflerin başarılmasına, üretime, etkililiğe ve kar odaklı eylemlere vurgu yapmaktadır. Etkililiği vurgulayan örgüt kültürünün öncelikli amacı sonuç ve kar odaklı olmaktır. Ölçekte 6 maddeyle temsil edilmektedir.

**Tercüme edilen maddelerin "etkililik" boyutunu ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerinizi lütfen aşağıdaki tablo üzerinde belirtiniz.**

Etkililik Boyutuna Ait Maddeler (Türkçe ve İngilizce)	Uygun	Kismen Uygun	Uygun Değil	Önerileriniz
Etkililik Effectiveness	( )	( )	( )	
M1. Kurumumuzda, yöneticiler verimliliğe ve etkili çalışmaya önem verirler. Managers emphasize working efficiency and acts effectively.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M2. Kurumumuzda, yöneticiler çalışanların duygularını umursamadan yüksek iş performansına ve amaçlara ulaşmaya dikkate ederler. Managers pay attentions to achieve good work performance and reach the goal, regardless of personal feelings.	( )	( )	( )	Kurumumuzda yok
M3. Kurumumuzda, "yüksek verimlilik" en önemli başarı faktörü olarak görülür. The critical success factor of your company is its good productivity.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M4. Kurumumuzda, iş verimliliğine dikkat edilir. Her bölüm ve çalışan daha yüksek verimlilik için emsalleriyle rekabet etmek zorundadır. Your company pays attentions to work efficiency. Every department and employee must compete with its peer for better efficiency.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M5. Kurumumuzda, rekabet üstünlüğünün korunmasına önem verilir. Your company pays attentions to maintaining its competition advantages.	( )	( )	( )	Kurumumuzda
M6. Kurumumuzda, çalışanların verimliliğinin artırılmasına ve başarılarının devam ettirilmesine önem verilir. Your company pays attentions to employees in terms of increasing their efficiency and pursuing their accomplishment.	( )	( )	( )	Kurumumuzda


**Ölçeğin yeterliliği ve anlaşılabilirliği ile ilgili aşağıdaki tabloda yer alan soruları lütfen cevaplandırınız, gerekirse önerilerinizi belirtiniz.**

Sorular	Evet	Kismen	Hayır	Önerileriniz
Bu ölçek yükseköğretim çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmek için yeterli midir?	( )	(X)	( )	Yeterlilik boyutunda
Ölçek maddeleri yeterince açık ve anlaşılır mı?	(X)	( )	( )	M1 M2 M3 M5 ve M6
Ölçekte yanlış yorumlanabilecek kelime ya da ifade var mı?	( )	( )	(X)	Aktarılabiliyor

Değerlendiren Uzmanın Unvanı, Adı Soyadı, İmzası:

Prof. Dr. İsmail ARIK BÖLGE

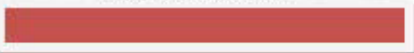
**EK 7. Kurumların Personel Sayılarına İlişkin Verileri Paylaştığı Yazılardan Bir Örnek**



**T.C.**  
**Üniversitesi Rektörlüğü**  
Personel ve İdari İşler Daire Başkanlığı

25 Kasım 2014

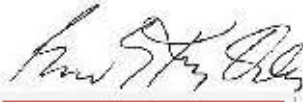

Sn. Ahmet ORAN




İlgi: 12.11.2014 tarihli dileğiniz,


2014-2015 Eğitim Öğretim Yılında Üniversitemizde çalışan Akademik, İdari ve Kısmi Zamanlı personel sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Akademik Personel	İdari Personel	Kısmi Zamanlı Personel
122	52	93



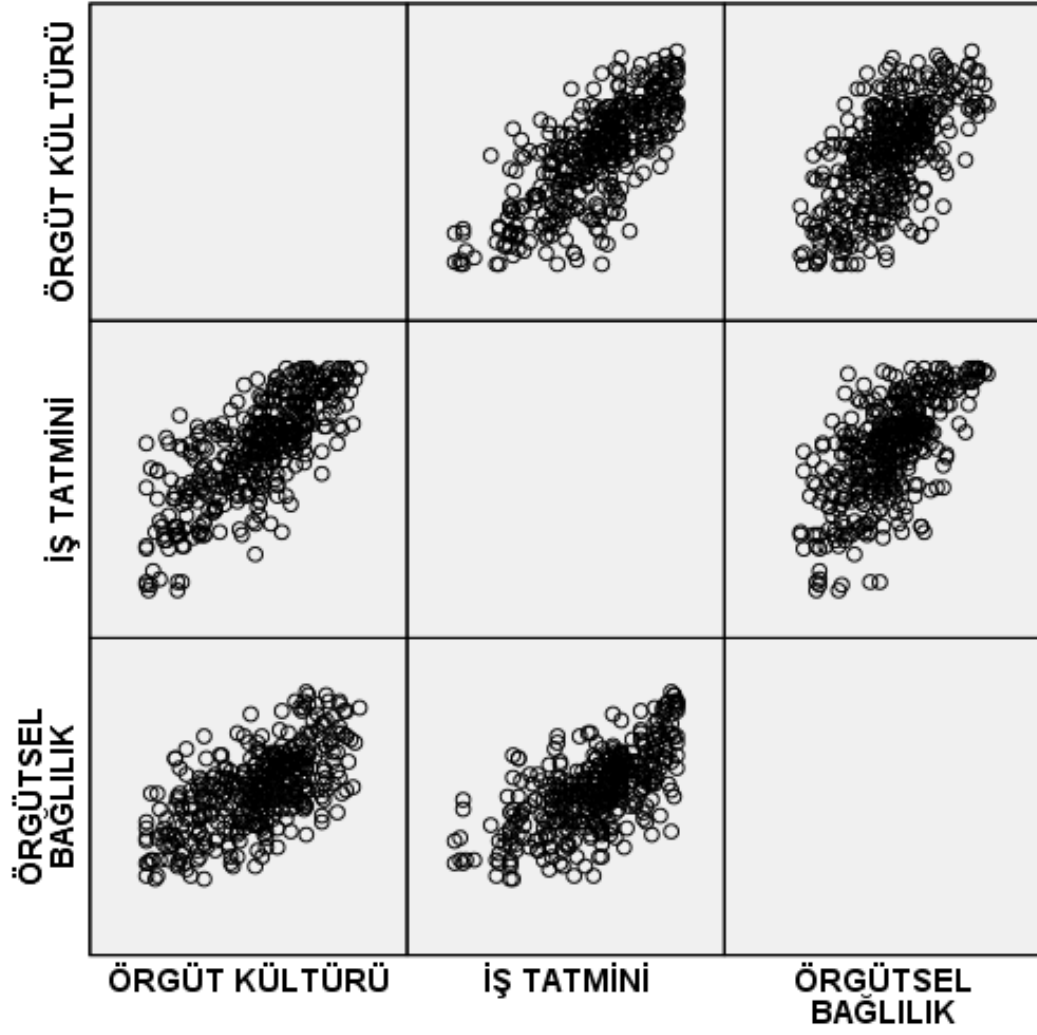


**EK 8. Örgüt Kültürü Ölçeğinden Elde Edilen Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Maddeler	1		2		3		4		5		Ort.	S.Sap.
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
M1	65	16,67	46	11,79	89	22,82	120	30,77	70	17,95	3,2154	1,32981
M2	60	15,38	74	18,97	101	25,90	108	27,69	47	12,05	3,0205	1,25208
M3	54	13,85	84	21,54	112	28,72	93	23,85	47	12,05	2,9872	1,22205
M4	67	17,18	99	25,38	83	21,28	97	24,87	44	11,28	2,8769	1,27674
M5	64	16,41	77	19,74	109	27,95	99	25,38	41	10,51	2,9385	1,23626
M6	64	16,41	78	20,00	85	21,79	117	30,00	46	11,79	3,0077	1,27763
M7	57	14,62	76	19,49	108	27,69	108	27,69	41	10,51	3	1,21685
M8	67	17,18	80	20,51	101	25,90	102	26,15	40	10,26	2,9179	1,24955
M9	69	17,69	81	20,77	91	23,33	101	25,90	48	12,31	2,9436	1,29142
M10	63	16,15	74	18,97	93	23,85	119	30,51	41	10,51	3,0026	1,25122
M11	65	16,67	72	18,46	108	27,69	102	26,15	43	11,03	2,9641	1,24762
M12	36	9,23	62	15,90	102	26,15	137	35,13	53	13,59	3,2795	1,16122
M13	69	17,69	93	23,85	86	22,05	106	27,18	36	9,23	2,8641	1,25409
M14	68	17,44	77	19,74	106	27,18	95	24,36	44	11,28	2,9231	1,26012
M15	43	11,03	66	16,92	90	23,08	143	36,67	48	12,31	3,2231	1,19294
M16	41	10,51	86	22,05	109	27,95	108	27,69	46	11,79	3,0821	1,17753
M17	43	11,03	65	16,67	121	31,03	115	29,49	46	11,79	3,1436	1,165
M18	63	16,15	59	15,13	54	13,85	170	43,59	44	11,28	3,1872	1,28601
M19	44	11,28	62	15,90	91	23,33	130	33,33	63	16,15	3,2718	1,23279
M20	44	11,28	49	12,56	92	23,59	148	37,95	57	14,62	3,3205	1,20083
M21	46	11,79	60	15,38	74	18,97	155	39,74	55	14,10	3,2897	1,22764
M22	64	16,41	89	22,82	107	27,44	94	24,10	36	9,23	2,8692	1,2172
M23	53	13,59	54	13,85	117	30,00	118	30,26	48	12,31	3,1385	1,20892
M24	58	14,87	86	22,05	111	28,46	105	26,92	30	7,69	2,9051	1,17765
M25	56	14,36	91	23,33	116	29,74	93	23,85	34	8,72	2,8923	1,17764
M26	61	15,64	61	15,64	87	22,31	140	35,90	41	10,51	3,1	1,24721

Ölçek: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum

**EK 9. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan Korelasyon Analizine İlişkin Serpilme Diyagramı**



## EK 10. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisini Öllemek İçin Yapılan Regresyon Analizlerine İlişkin Histogram ve P-P Grafikleri

