İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK
2021, 13(1), 281-303
https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1134

Örgüt İkliminin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: İlkokul Örneği

(The Impact of Organizational Climate on Employee Satisfaction: The Example of Primary School)

Baran Barış YILDIZ [a]

[a] İstanbul Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İstanbul,Türkiye. bbaris_yildiz@windowslive.com

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgüt İklimi
Çalışan Memnuniyeti
Üstün Desteği
Tarafsızlık
İçsel Takdir

Gönderilme Tarihi 2 Eylül 2020
Revizyon Tarihi 26 Ocak 2021
Kabul Tarihi 10 Mart 2021

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmada örgütsel iklimin, eğitim kurumlarında çalışan personelin memnuniyetine etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların demografik farklılıklarının ve okullardaki örgüt ikliminin; sınıf öğretmenlerinin memnuniyetini artıracak faktörlerin neler olabileceği, mevcut uygulamalardaki olumlu ve olumsuzlukların neler olduğu ve çalışanların motivasyonunu azaltan sorunlarla ilgili önlemlerin neler olabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yöntem – Bu çalışmanın teorik kısmının hazırlanmasında, ikincil kaynaklardan ve araştırma kısmında ise istatistik yöntemlerinden biri olan neden sonuç ilişkisini analiz eden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın evrenini, İstanbul Avcılar İlçesinde 20 İlkokulda görev yapan 700 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Dolayısıyla, basit tesadüfi yöntem ile belirlenen katılımcı 631 sınıf öğretmeninden anket elde edilen verirlerden yararlanılarak bilimsel sonuç ve öneriler geliştirilmiş ve araştırma tamamlanmıştır.

Bulgular – Araştırma bulguları; tarafsızlığın "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Tarafsızlık puanı bir birim arttığı zaman "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" puanının 0,164 birim arttığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, "Tarafsızlığın" "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %16,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tarafsızlık arttıkça, okullardaki yönetimden memnuniyetin artacağından bahsetmek mümkün olabilir.

Tartışma – Başarıya yönelik iklim süreçlerinde; yüksek verimliliklere değerler verilmekte ve çalışanlardan birbirlerinin yardımlarına koşmaları istenmektedir. Başarılı eğitim kurumlarına; çalışanlar arası iyi iletişim sistemleri hâkim olmakta, iklim performansının geliştirilmesi sürekli olmakta ve çalışanlarda yenilikleri gerçekleştirme düşüncesinin hâkim olacağı belirtilmektedir (Yıldırım, 2005: 13-14). Bu bağlamda başarıyı hedefleyen kurumların zamanla kendilerine özgü bir örgütsel iklimi oluşturmaları, bu kişilikleriyle çevrelere karşı prestijli kurumsal kimlik geliştirmeleri, örgütün yapı ve amaçlarını çalışanlarla paylaşmaları, çalışanların motivasyonunu artıracak uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Dolayısıyla bu çalışma kapsamında, eğitim kurumlarında yöneticiler öğretmenler, öğrenciler ve velilerle ilgili olarak örgütsel iklimin çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Dolayısıyla, örgüt iklimi ve çalışan motivasyonu konusunda yapılacak olan bilimsel yöntemle yapılacak araştırmaların alana önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Climate
Employee Satisfaction
Outstanding Support
Impartiality
Internal Appreciation

Received 2 September 2020
Revised 26 January 2021
Accepted 10 March 2021

Article Classification:
Research Article

ABSTRACT

Purpose – In this study, the effect of organizational climate on the satisfaction of staff working in educational institutions was investigated. In this context, the demographic differences of employees and organizational climate in schools; It was tried to determine the factors that could increase the satisfaction of classroom teachers, what are the positives and negatives in current practices, and what measures could be related to the problems that reduce the motivation of the employees.

Design/methodology/approach – In the preparation of the theoretical part of this study, secondary sources and in the research part, the questionnaire technique which analyzes cause and effect relationship, which is one of the statistical methods, was used. The universe of the study consisted of 700 classroom teachers working in 20 primary schools in Istanbul Avcılar District. Therefore, scientific results and suggestions were developed by using the data obtained from the questionnaire from 631 participating classroom teachers determined by simple random method and the research was completed.

Findings – Research findings; It is seen that impartiality has a positive effect on "Satisfaction with the Agency and the Manager". It was observed that when the impartiality score increased by one unit, the

Önerilen Atıf/ Suggested Citation
Yıldız, B.B. (2021). Örgüt İkliminin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: İlkokul Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 281-303.

score of "Satisfaction with the Agency and the Manager" increased by 0.164 units. Therefore, it has been determined that "Impartiality" has a positive effect of approximately 16.4% on "Satisfaction with the Institution and the Manager". It may be possible to mention that the more neutrality increases, the more satisfaction with the administration in schools.

Discussion – In climate processes for success; high productivity values are valued and employees are asked to come to each other's help. To successful educational institutions; It is stated that good communication systems among employees prevail, improvement of climate performance is continuous and the idea of realizing innovations will prevail in employees (Yıldırım, 2005: 13-14). In this context, institutions that aim to achieve success need to create a unique organizational climate over time, develop a prestigious corporate identity with these personalities, share the structure and objectives of the organization with employees, and implement practices that will increase the motivation of employees.

Therefore, within the scope of this study, the effect of organizational climate on employee satisfaction has been investigated in relation to administrators, teachers, students and parents in educational institutions. Therefore, it is thought that scientific researches on organizational climate and employee motivation can provide significant benefits to the field.

1. GİRİŞ

Örgüt iklimi ve çalışanların motivasyonu işletmeler için oldukça önemli bir yere sahiptir. Organizasyon iklimi, bir organizasyonun iç atmosferinin kalitesi olarak tanımlanmıştır ve nedenle çalışanların verimliği, motivasyonu ve işini sevip-sevmemesi örgüt ikliminde gerçekleşebilmektedir. (Taguiri ve Litwin: 1968, 29). Dolayısıyla, örgütsel iklimin motivasyon, verimlilik ve faaliyetlerin başarısı üzerinde bir çok etkisi vardır. İş doyumu günlük toplumun yaşamında da önemli olup kuruluşların kendileri için çalışan insanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır ve bu etkilerin bazıları insanların çalışmaları hakkında nasıl hissettiklerine yansımaktadır (Kaygın, 2012: 96). Ayrıca, kurumlardaki memnuniyet, hem işverenler hem de çalışanlar için büyük önem taşıyan bir konudur. Bu bağlamda örgüt ikliminin en iyi şekilde oluşturulması, iş tatmini sağlaması, eğitimde başarıyı artırmakta, öğretmenlerin ve personelin motivasyonunun artmasına neden olmaktadır (Kaygın, 2012: 95-96). Bursalıoğlu (2002: 20)'na göre eğitim kurumlarının olumlu iklimi çalışanlarım motivasyonunu dolayısıyla personelin örgüt amaçlarını algılama, kabullenme ve benimseme derecesi çalışma ortamını olumlu etkileyebilir (Barutçugil, 2004: 489). Örgütsel iletişimin iyi seviyede olması, etkili bir yönetim gerçekleştirmesini ve sağlıklı kararlar almasını destekleyebilmektir (Akıncı, 1998: 22).

Kuramsal açıdan bu çalışmada tümevarım yöntemi esas alınmış ve varsayımlar çerçevesinde belirlenen hipotezler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada, örgütsel iklimin, eğitim kurumlarında çalışan personelin memnuniyetine etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel problemleri: "Çalışanların demografik farklılıklarının okulların örgüt iklimine etkileri var mıdır? Örgütsel iklimin, eğitim kurumlarında çalışan personelin memnuniyetine etkisi var mıdır?" şeklinde sıralanabilir.

Bu araştırmanın konusuyla ilgili varsayılan temel sorun, okullarda örgüt ikliminin çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemesi durumunda; çalışanların başarısında, verimliliğinde ve etkinliğinde önemli düşüşler meydana gelmektedir. Ayrıca örgüt ikliminin oluşmaması halinde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların ve öğrencilerin performansı düşmekte, stres artabilmekte ve iletişim sorunları söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin memnuniyetini artıracak faktörlerin neler olduğu, mevcut uygulamalardaki olumlu ve olumsuzlukların belirlenmesi ve çalışanların motivasyonunu azaltan sorunlarla ilgili önlemlerin neler olabileceği, iyileştirmeye yönelik bilimsel çıktıların neler olabileceği soruları cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

Murray, P., & Gray, D. (2011, 213)'a göre, örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin önemi üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Olumlu bir ortamın işlerinden zevk alan motive olmuş çalışanlar ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, çalışma ortamının organizasyon ve çalışan performansının mükemmel bir belirleyicisi olması ve bir çalışanın ancak memnun olduğunda iyi performans göstermesi şaşırtıcı değildir. İş yaşamında çalışanların memnuniyetini ve iş tatminini sağlamak ekonomik bakımdan değil, psikolojik bakımdan da çalışanların hayatlarında önemli rollere sahiptir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233). Çalışanların memnuniyetleri; iş başarısına, iyi iletişime ve amaçların gerçekleşmesine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanın, işine karşı hissettiği olumlu duygular, yaşadığı iş tatmini, iş yaşamında elde ettiği başarılar örgüt ikliminin iyileşmesine katkıda bulunmaktadır (Tor ve Esengün, 2011: 55). Eğitim kurumlarında farklılık oluşturması ve sürdürebilir başarılar elde etmesi, rakiplerinin taklit etmeyeceği öz yeteneğe sahip olmalarına bağlı

olmaktadır. Kurumların farklılık oluşturmalarını sağlayacak önemli etkenlerden birisi de olumlu örgüt ikliminin var olmasıdır ve ılımlı örgüt iklimlerinin varlığı işletmelerin nihai amaçlarına ulaşacakları süreçlerde önemli rollere sahiptir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerin motivasyonları, iş tatminleri, birlik ve beraberlikleri, çalışanların yöneticileri ile olan diyaloğu üstüne yapılan çalışmalar örgüt iklimi şeklinde tanımlanmaktadır (Ekvall, 1987: 190). Örgüt ikliminin amacı, işletmelerin faaliyetlerini daha verimli olmasını sağlama ve çalışanların motivasyonunu artırmaktır. Örgüt iklimlerinin etkin olması, işletmelerin nihai amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve iş dünyasında sürekli değişim gösteren yoğun rekabet ortamlarında daha güçlü bir konumda olmalarını sağlamaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Örgütsel yapının hedeflere yönlendirilmesini, çalışanların motivasyon ve moralinin artırılması olumlu bir örgüt iklimi ile sağlanmaktadır. Örgüt ikliminin çalışanları harekete geçmesini sağlayacak nitelikte olması işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesine neden olmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 183).

2.1. Örgüt İkliminin Öğeleri

Örgüt iklimi; bireysel, örgütsel ve çevresel özeliklerden oluşmaktadır. *Bireysel özellikler;* yükselme, ilerleme ve doyum olanakları, kişilere verilen saygınlık ve önem, engellenme, güven, üyelere beslenilen duyarlılık, tehlikeleri göze alma, arkadaşlık ilişkisi olarak sıralanabilir (Koçel, 2003: 310-311). *Örgütsel özellikler;* sorumluluk, önderlik, örgüt yapıları, örgüt politikaları, kurumun büyüklüğü, ödül düzeni, ücret ve amacı, örgütsel çatışmalar, işletmeyle bağdaşmazlık, iletişim, çok sıkı denetim ve gözetim, karar verme, işletmelerin gelişme olanağı, örgütsel açıklıklar biçiminde sıralanabilir (Akıncı, 1998: 23). *Çevresel özellikler;* yönetimin eleştirilmesi, güdüleyici ve sınırlayıcı çevre, çalışma şartları (hoşnut edecek, sıkıcı), yönetsel destekler, baskı, uyum şeklinde ifade edilebilir.

Ötken ve Cenkci (2015: 6) örgüt ikliminin öğelerini sekiz başlık altında izah etmiştir. Bunlar; örgütsel sınırlandırmalar ve yapılar, bireysel sorumluluklar, destek ve samimiyet, cezalandırma ve ödüllendirme, çatışmalar ve çatışmalara olan toleranslar, beklentiler ve performans standardı, örgütsel bağlılıklar ve grup sadakati, risk alma ve risktir.

Örgüt iklimi açısından normlar; genellikle kurum içi ilişkide uyulması istenilen davranış kalıbını ifade etmektedir. Normlar, kurum üyeleri tarafından karşılaşılan durumlara veya sorunlara uygun davranışların geliştirilmesiyle ve bunların kurallara bağlanmasıyla oluşmaktadır (Doğan, 2007: 105). Destek ve samimiyet, çalışanların birbirlerine güvendiği ve destek oldukları ortamlarda dostlukların değer görmesine dair duygular olarak tanımlanmaktadır (Lyman, 2000: 59).

Çalışan personeli hedefler etrafında toplayabilen liderlik; bir grup insanın, belli hedefler etrafında toplanmasını sağlayan ve amaçların gerçekleştirilmesi için onların harekete geçmesini sağlayan yeteneklerin ve bilgilerin toplamına denilmektedir (Akıncı, 1998: 22). Liderlerin yeni görevleri, öğrenme süreçlerini tasarlamaktır. Liderlerin duyguları aktarma becerileri ne kadar çoksa örgüt iklimi bilinci o derece güçlü şekilde yayılmaktadır. Yönetim, belli amaçlara ulaşılması için elde olan bütün kaynakların birbiriyle verimli, etkin ve uyumlu kullanılacak kararların alınması, uygulanması sanatına ve bilimine denilmektedir. Yöneticiler de süreçleri yöneten kişilerdir (Lyman, 2000: 58).

İşletmelerin performans amaçlarına ulaşmaları için her şart altında yürüttükleri mücadele işletmeyle bütünleşmeleri çerçevesinde örgütsel iklimin standartlar ile ilgili boyutlarını belirtmektedir. Performans standartları; hedefinin kavranması, görevlerin iyi yapılmasına, çalışanların ve takımların üstlendikleri görev amaçlarıyla yüzleşmelerine bağlı olmaktadır (Koçel, 2010: 669). Dolayısıyla bir örgüt ikliminde ödül boyutu, çalışanların olağan dışı katkılarının ve başarılarının karşılığında ve düzenli olmayacak şekilde sağlanan maddi olmayan veya olan yararlar biçiminde tanımlanmaktadır (Acar, 2008: 408). Ödüllendirme süreci yılda bir defa yapılan formaliteler olarak düşünülmemelidir. Süreç çalışanların ve yöneticilerin günlük çalışma yaşamlarının bir parçası durumuna getirilmelidir. Bilindiği gibi teşekkür etmenin maliyeti az olmakta ancak önemli sonuçları doğurmaktadır ve bu sonuçlarından birisi ise motivasyonu destekleyen örgüt iklimlerinin oluşturmasıdır (Acar, 2008: 408).

Örgütsel iklimin iyileştirilmesi, çatışma yönetimi açısından geçmişten itibaren bilim adamlarınca araştırma konusu olmuştur. Çatışma, iki ya da fazla grup arasında olan çeşitli kaynaklardan meydana gelen anlaşmazlık şeklinde tanımlanmaktadır. Dolaysıyla, çatışma yönetimi; politika, sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi pek çok değişik bilim dallarının önemli konularından birisidir (Koçel, 2010: 664). Çatışmaların yönetilmesi için risk alınması gerekmektedir. Risk alma davranışlarının örgütsel yarara dönüşmesi işletmenin yapısıyla ilgili olmaktadır. Risk alma davranışları, iş birliği, güvenlik ve kaliteye destek olan örgüt iklimlerinin yeniliklerini teşvik etmektedir. Başarıda yüksekliğe sebep olması öngörülmektedir (Büte, 2011: 112).

Çalışanların, işletmeyi benimsemeleri süreci ile örgütsel iklimde olumlu bir atmosfer oluşmakta ve işletmede grup sadakatine dönüşmektedir. Örgütsel kimlik ve grup sadakati; işletmelerdeki çalışanların bir arada tutulmasını sağlayan kritik faktörlerin birisi olarak kabul gören örgütsel kimlik; işletmelerin kalıcı, farklı ve merkezi karakteristikleri üstünde çalışan kişilerin sahip oldukları paylaşılan inançlar şeklinde de tanımlanabilir (Ertürk, 2003: 149).

2.2. Örgüt İklimi Türleri

Eğitim kurumlarında örgüt iklimi türleri, katılımcı iklim, otoriter iklim ve başarıya yönelik iklimi şeklinde sıralanabilir. Bunlardan katılımcı iklim, birlikte çalışma, karşılıklı dayanışma ve gruba bağlılığın olduğu cezalandırmaların olmadığı yapıların ifade edildiği iklim tipine denilmektedir. Bağlanma güdüleri yüksek çalışanlar samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağına önem vermektedirler. Bağlanma ihtiyacı diğer insanlarla ilişki kurulmasını, gruba girilmesi ve sosyal ilişkiler geliştirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003: 310). Otoriter iklim türü ise görevlerin kesin tanımları olan ve biçimsel otoriteden ödün verilmeden oluşan iklim tipine denilmektir. Otoriter iklimlerde yöneticiler, güç ve statü odaklı olmakta, astlarının sadakatli ve bağlı olmalarını beklemektedirler (Aksoy, 2007: 11).

Açık örgüt iklimi türünde, işletmelerdeki yöneticiler ve çalışanlar uyumlu olarak çalışmaktadırlar. Çalışanlar işleri yüksek performanslar gösterip zevkle yapmakta ve kararlarını yöneticilerine rahatça aktarmaktadırlar. Barutçugil (2004: 31-32) çalışmasına göre, açık örgüt ikliminde; çalışanlar, uyumlu çalıştıklarından birlik ve beraberlik hislerine sahip olmakta; çalışanın meslek eğitimine özen göstermekte; çalışanların yaratıcı olması için çalışanlar sürekli teşvik etmekte ve daha fazla sorumluluk alarak kendi işini yönetme olanağına sahip olmaktadır. (Erken, 2013: 269-270)'e göre kapalı örgüt iklimi, açık örgüt ikliminin aksine, işletmelerin çalışmalarında demokratik süreçlere müsaadesi olmayan katı, tehdit edici, sert ve kırıcı bir iklime denilmektedir. Kapalı örgüt ikliminin oluşma nedenleri şunlardır; eğitim kurumlarında güvenli bir ortamın olmaması, çalışanların yönetimde ve kararlarda söz haklarının olmamaları, çalışanların önerisine önem verilmemesi, iletişimin doğru kurulamaması ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk olmasıdır.

Eğitim kurumlarında bürokratik iklim türü, hiyerarşiyle yönetilen, katı süreci olan ve iş çevreleri kesin çizgilerle çizilen iklim türleri olarak ifade edilmektedir. Bürokratik iklimlerin temellerini meydana getiren özellikler; yapısalcı, düzenli olmak, katı kuralları önemsemek, hiyerarşik, emir-komuta, güç ve denetim edinme oryantasyonları olarak sıralanmaktadır. Bürokratik ve hiyerarşik kurum yapısı, küreselleşmenin önündeki engellerin en büyüğünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, küresel iş yaşamında sağlıklı olan yapılar, bürokratik uygulamalardan uzak yönetebilen kurumlardır (Çelik, 2003: 445).

Kurumlarda otonom iklimin ayırt edici özelliği yöneticinin, çalışanlara etkileşimini ve grup içerisindeki sosyal ihtiyaçlarını gidermesi için özgürlük tanıması olmaktadır. İklimlerde çalışanlar işletmelerin iç ve dış çevresinin kontrolünü sağlayarak sorunları çözme motivasyonuna ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında sınırsız yetkilere sahip olmaktadırlar (Tutar ve Altınöz, 2010: 200). Kontrollü iklim türünde ise samimiyetten ve anlayıştan yoksun, çalışanlara güvenemeyen yöneticiler olmaktadır. Arkadaşlık ilişkisinin ve yardımlaşmaların az olduğu işletmede çalışanlar sürekli kontrol edilmektedirler. Eğitim kurumu yöneticileri için görevin kısa sürede tamamlanması önemli olmaktadır. Yöneticiler çalışanların düşüncelerini önemsememekte, kurallar yönetici tarafından konulmakta ve kuralların tersi yapılmamaktadır (Bilgen, 1976: 201). Yenilikçi iklim, etkin, risk alan, girişimci, sonuca odaklı, rekabeti seven, yeniliklere ve meydan okumaya açık iklim türleri olarak ifade edilmektedir. İklimde çalışana risk alma imkânı sağlanmaktadır. Çalışanlar, değişmelere hazır ve yaratıcı olmaya odaklanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Eğitim kurumlarına çalışanların memnuniyeti öğrenciler, veliler açısından günümüzdeki en önemli konulardan biri olmaktadır. Çalışanların memnuniyeti; eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 61). Eğitim düzeyindeki ve yeteneklerindeki artışın karşılığını alamadıklarını düşünen çalışanların düzeylerinde bir azalma olabilir (Akıncı, 1998: 26). Hizmet içi eğitimlerle personelin kariyer ve yeteneğindeki artış, öğrenci başarısı bakımından olumlu değişiklikler ile sonuçlandığında velilerde ve okul yönetiminde de bir artışa neden olmaktadır. (Özgen, vd., 2002: 412).

Başarılı okul çalışanları ihtiyaçlarının karşılanması için yeterli ve adil bir ücretin yanı sıra yüksek ücret ile de alakalı olan, kendilerini tanımlayacakları daha yüksek statülere ulaşmak istemektedirler. Çalışanların beklentisini karşılayan, muğlak olmayacak, adil ücretler ve terfi sistemlerinin varlığı çalışanın işlerinde tatmin olma olasılığını arttırmaktadır (Henne ve Locke, 1985: 222). Eğitim kurumlarında ödüllendirme sisteminin adil olması; performans ölçme sistemlerinin doğruluğuna olan inancı arttırıp örgüt ikliminin olumlu etkilenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin astlarını ödüllendirmesi, onların görevinde çalışkan ve başarılı olmalarını teşvik etmektedir (Acar, 2008: 408).

Çalışanların memnuniyetlerini etkileyen diğer bir bireysel faktör ise cinsiyettir. Yapılan çalışmalarda cinsiyetin çalışanların memnuniyetine etki eden bir değişken olduğu ve genel olarak erkek çalışanın kadın çalışana göre daha çok işinden memnun oldukları belirtilmektedir. Çalışan kadınlar ev yaşamındaki sorumluluklarıyla işlerini dengelemeye çalışmaktadır. Diğer taraftan iş yerlerinde erkekler için kariyer, ilerleme fırsatı ve ücret daha çok önem arz etmekteyken; kadın çalışanlar için sosyal ilişki ve çalışma şartları daha önem taşıyabilmektedir (Kırel, 1999: 115).

Çalışanların memnuniyetlerine etki eden bireysel faktörlerin biri de yaştır. Çalışanların memnuniyeti belirli yaşlara kadar sürekli düşme eğilimi göstermektedir. Yaşın ilerlemesi ile çalışanın memnuniyeti yeniden artmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların memnuniyetleri, yeni durumlara alışma süreçlerinde olmaları veya bir iş bulmaları sebebiyle yüksek olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 61).

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Evlilerin ailelerini düşünerek işlerine daha fazla önem vermeleri, bekârların kariyer yükselme amacıyla daha özverili olmaları söz konusudur (Sevimli ve İşcan, 2005: 61). Bununla birlikte memnuniyet yerini zamanla bıkkınlığa ve monotonluğa bırakarak çalışanların ileri yaşlarda işe bağlılığı düşebilmektedir. (Telman ve Ünsal, 2004: 55).

Fiziksel şartların ve sosyal imkânların uygunluğu hizmet sunumlarında çalışanların performanslarını arttırmaktadır. Ayrıca çalışanların iş ortamlarında memnuniyet düzeylerinde de olumlu etkileri olmaktadır. Fiziksel şartların olumsuzluğuysa memnuniyetsizliğin ve stresin artmasına sebep olmaktadır (Göral, 2006: 115).

Çalışanların memnuniyetlerini önemli derecede etki eden faktörlerden birisi, çalışanın yaptığı işin özelliği olmaktadır. Çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işlerin kişisel yetenekleriyle bilgi ve becerileri ile yakınlığı, çalışanların iş konusunda istekli olmalarını etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 62). Çalışanların, iş özellikleriyle ilgili memnuniyetlerini etkileyen faktörler; işlerin yapısal özellikleri, işin ilginçliği, çalışanlara öğrenme fırsatı vermek, işin çeşitli olması, işlerin gerektirdiği sorumluluk şeklinde sıralanabilir (Kreitner, vd., 2002: 231).

İş yerlerinde çalışma arkadaşlarının arasında oluşan sağlıklı ilişkiler, çalışanların işlerine bağlanmasını sağlayan, çalışanların memnuniyetlerini artıran faktörlerin en önemlilerinden biri olmaktadır. Sağlıklı ilişkiler; insanların sosyal ihtiyaçlarını yaşamlarının önemli bölümlerini beraber geçirdikleri çalışma arkadaşlarıyla ve çalışma ortamında tatmin etmelerinden doğmaktadır. Çalışma ortamlarında destekleyici ve uyumlu çalışma arkadaşlarının olması çalışanların memnuniyetlerini arttırmaktadır (Kreitner, vd., 2002: 233). Çalışanların memnuniyetlerini amirleriyle olan ilişkileri etkilemektedir. Çalışanların memnuniyet seviyelerine amirleri üstünden dolaylı olarak etki eden başka bir konu da amirlerinin sahip oldukları yetkinliklerdir (Kantar, 2010: 66). Eğitim yöneticilerinin sonuca odaklılık, esneklik, iletişim, yenilikçilik, ekip çalışmaları stratejileri oluşturmak, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, güvenirlik, koordinasyon ve planlama, değişim yönetimleri ve öteki yetkinlikleri önemli olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 45).

Eğitim kurumlarında performans ile iş tatmini arasında olan ilişki güçlü olmaktadır. (Hunton vd., 2003: 169)'e göre ilişkilerin yönü, iş tatminlerinin performansları artırması değil, performansların iş tatminlerini artırması yönünde olmaktadır. Yüksek performans, gurur duymayı, kendini yeterli hissetmeyi, başarı duygularının harekete geçmesini sağladığı için işe bağlılığı oluşmaktadır (Nartgün ve Ertürk, 2018: 228). Olumlu iş tatminlerine sahip bir çalışanın yardımcı olmak eğilimi, işe bağlılığı ve iş tatminleri daha çok artmaktadır (Kantar, 2010: 64).

İş devamlılığı, çalışanın bir işletmenin kadrosuna istihdam edilmesi sonrasında yıllarca işletmeden uzaklaşmamasını ifade etmektedir (Durna ve Eren, 2011: 218). Çalışanların, örgütsel iklim ortamı, çalışanların bireysel özellikleri, işletmenin personel politikasına göre işe devam etme kararı verdikleri ifade edilebilir (Stone, vd., 2007: 1101).

2.4. Çalışan Memnuniyeti Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Eğitim kurumlarında çalışan memnuniyeti sağlamaya yönelik uygulamalar; iş analizleri, iş dizayn, rotasyon ve iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklinde sıralanabilir, bunlar; iş analizleri, okullarda işlerin içerdikleri görevlerin, sorumlulukların ve çalışma şartlarının belirlenmesine yönelik çabalardan oluşmaktadır. Çalışanlarda bulunulması gereken yetenek, bilgi ve beceriler de belirlenmeye çalışılmaktadır. İş analizleri işlerdeki sorumlulukların ve işleri başarıyla yapmak için bu işleri üstlenecek çalışanlarda aranması gereken niteliğin sistematik şekilde inceleme sürecidir (Kantar, 2010: 70).

İş dizaynı, verimliliğin artması amacı ile işlerin yapılarının ve niteliklerinin değiştirilmesi süreci olarak tanımlanır. İş tasarımı; insan ve iş ögelerinin en uygun şekilde birleştirilmesini amaçlayan yönetsel uygulamalardır (Özgen, vd., 2002: 412). Çalışanların iş doyumlarını ya da performanslarını yükseltmektedir. Okul yöneticileri, yeni teknolojileri, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve tercihlerini; çevrenin isteklerini dikkate alarak iş planlarını yapmaları gerekmektedir (Şenturan, 2007: 10).

Eğitim kurumlarında iş rotasyonu, basitleştirilen işlerde çalışanları sırayla çalıştırmaktır. Örneğin, çalışanlar önce muhasebede, sonrasında ise personel sicil bürolarında çalışabilir. İş rotasyonları sayesinde çalışanların iş monotonluğu sebebiyle sıkılmaları ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar yeni uzmanlıklar edinmekte, işlerini zevkle yapmaktadır (Kantar, 2010: 69). Çalışanların keşfedilmemiş yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Yaptıkları işin kurum içindeki rolünü ve yerini öğrenmektedirler. İş rotasyonları sonucu çalışanların uzmanlaşmaları, iş yoğunluklarına göre ihtiyaç duyulan birimde çalışma imkânları ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar pek çok bölümde çalıştıklarından birbirlerini tanıma imkânı bulmakta; örgüt ikliminin oluşmasına neden olmaktadırlar (Yalçınsoy, 2019: 76).

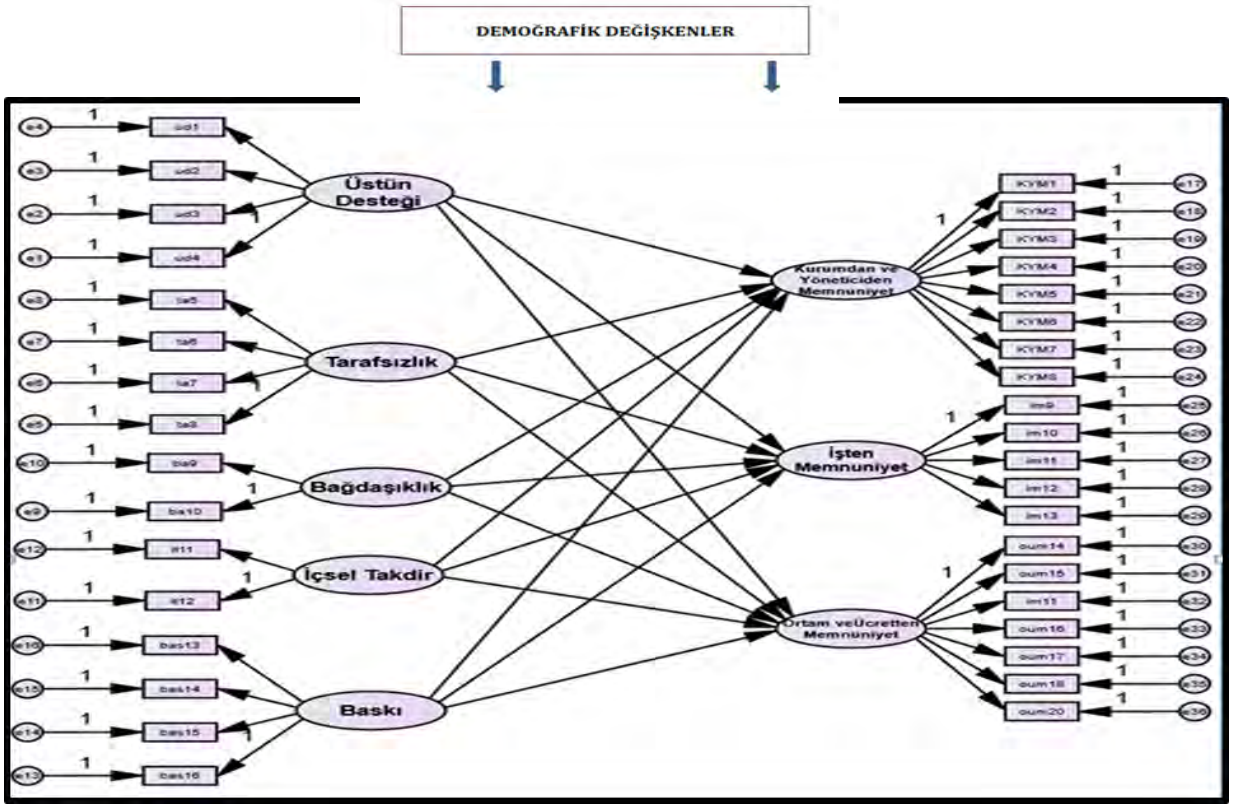
İş genişletmede ise işi basitleştirmenin aksine işe ilişkin değişik birkaç görevi bir araya getirme söz konusu olmaktadır. İş genişletmenin sayesinde işler yatay şekilde çeşitlenmektedir. İş genişliği çalışanların doğrudan sorumlu oldukları görevlerin sayısıyla belirlenmektedir. Sayılar, görevlerin adedine göre çeşitlilik gösterebilir. İş genişliklerine sahip çalışana, işinde duyduğu monotonluğun azaltılması amacıyla bir dizi görevler daha verilmektedir (Ertürk, 2003: 148).

3. YÖNTEM

Örgüt ikliminin, çalışan memnuniyetine etkilerinin analizi için yöntem başlığı altında araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerle ilgili analizine yer verilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların demografik farklılıklarının ve okullardaki örgüt ikliminin; sınıf öğretmenlerinin memnuniyetini artıracak faktörlerin neler olduğu ve çalışanların motivasyonunu artırabilecek önlemlerin neler olabileceği tespit edilmesi alana önemli katkılar sağlayabilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan istatistik analizleri sonucunda belirlenmiş olan araştırmanın modeline göre; örgüt iklimini belirlemek için "Örgüt İklimi" ölçeğinden yararlanılmış ve yapılmış olan uyum indeksleri neticesinde bulunmuş olan veriler, örgüt ölçeğindeki 4 boyutu desteklemiştir. Ayrıca çalışan memnuniyetini belirlemek amacıyla "Çalışan Memnuniyeti" ölçeğinden yararlanılmış ve bu ölçekteki 4 alt boyutun bütün maddeleri desteklediği görülmüştür. Dolayısıyla; anova, korelasyon ve regresyon analizleri ile boyutlar arası ilişkiler ve yapısal eşitlik modeli analizleri ile araştırmanın modeli elde edilmiştir.



Şekil-1 Örgüt İkliminin, Çalışan Memnuniyetine Etkilerinin Analizi ile İlgili İstatiksel Model

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt ikliminin, çalışan memnuniyetine etkilerinin analizi konusunda yapılan bu çalışmada analizlerin yapılması için amaca yönelik hipotezlerin oluşturması ve gerekçelerin amacıyla alan taraması yapılmıştır. Dolayısıyla Gök, (2009: 596) araştırmasında belirlenen hipotezlerin "H1: Olumlu olarak algılanan örgüt iklimi, iş motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. H2: Çalışanların demografik özellikleri, örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi etkilemektedir." şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H_1: Örgüt iklimi demografik boyutlara farklılık gösterir.
H_2: Örgüt iklimi, çalışan memnuniyetini etkiler.

3.3. Evren ve Örneklem

Evren büyüklüğüne göre örneklem hacminin belirlenmesi için aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır.

Tablo-1. Evren Büyüklüğü ve Örneklem Miktarı Tespiti

Evren Büyüklüğü	**Örneklem Miktarı** **+-0.05** örnekleme hatası (d)
	p=0.5 q=0.5
750	**254**
1000	278

Çalışmanın evrenini, İstanbul Avcılar İlçesinde faaliyet gösteren 20 ilkokulda faaliyetlerini sürdüren 700 adet öğretmen çalışan oluşturmaktadır. Dolayısıyla örneklem miktarını belirlemek için tablo 1 esas alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Tablo 1 incelendiğinde 700 kişilik evren için, tabloda 750 kişinin karşısında "+-0.05 hata" oranı ile **254** kişinin örneklem sayısı olarak belirlenmesi yeterli olmaktadır.

Dolayısıyla, örneklemin evreni temsil etmesi için 700 kişiye 20/04/2020 ve 05/05/2020 tarihleri arasında anket yapılmış, 643 Sınıf öğretmen anketi doldurmuş ve neticede 631 adet anket geçerli olmuş ve SPSS analizleri yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Bu makalede, çalışmanın verilerini elde etmek amacıyla yapılan anketlerle; demografik özelliklerini ölçmeye yönelik, "Örgüt İklimi" ve "Çalışan Memnuniyeti Ölçeği" olmak üzere sorular sorulmuştur. Söz konusu kullanılan ölçekler aşağıda yer almaktadır.

1- Örgüt İklimi

Bu çalışmanın araştırma kısmında yapılan alan araştırması için ilk kullanılan ölçek, Koys ve Tomas'ın (1991: 268) geliştirmiş olduğu Örgütsel İklim Ölçeği olup güvenilirlik katsayısı ise 0,94 olduğu belirtilmiştir. Ölçek; bağdaşıklık, tarafsızlık, takdir, üstün desteği ve baskı olmak üzere toplam 15 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel İklim Ölçeğinde katılımcılardan soruları; 5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=kararsızım, 2=katılmıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum şıklarından birini tercih etmeleri istenmiş olan 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

2- Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Bu çalışmanın araştırma kısmında yapılan alan araştırması için ikinci kullanılan ölçek ise Erken'in (2013: 53) çalışmasında kullandığı ve daha sonra Demirbaş'ın (2017: 53) da çalışmasında yararlandığı Çalışan Memnuniyeti Ölçeği olup güvenilirlik katsayısı ise 0,924 olduğu belirtilmiştir. Ölçek; kurum, yönetici (8 madde); iş memnuniyet (3 madde) ve ortam, ücret (4 madde) olmak üzere 20 maddeden oluşmaktadır. Ancak 5 maddenin iç tutarlığı bozduğu düşünülerek 15 madde ele alınmıştır. Örgütsel İklim Ölçeğinde katılımcılardan soruları; 5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=kararsızım, 2=katılmıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum şıklarından birini tercih etmeleri istenmiş olan 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

3.4. Verilerinin Analizi

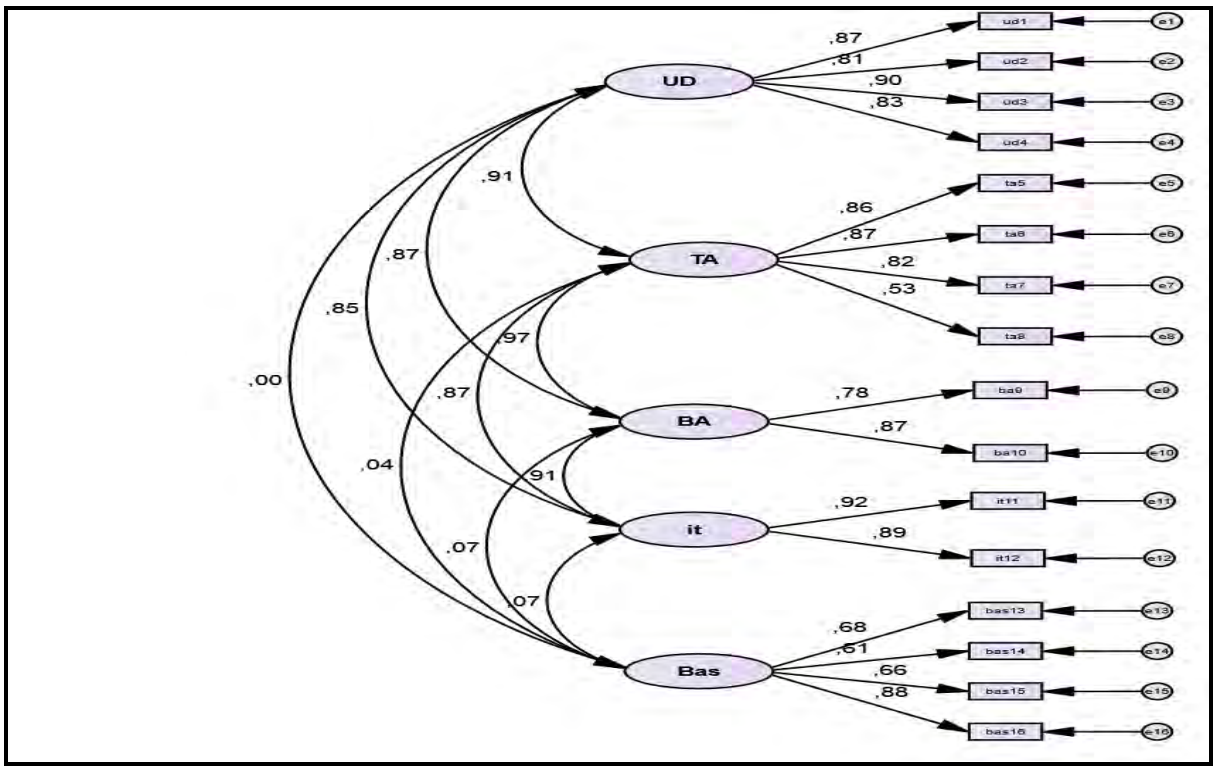
Bu makalede; ampirik yöntem tercih edilmiş olup böylece hazırlanan anketlerle neden-sonuç ilişkisinin analizleri gerçekleştirilmiştir. SPSS ve Amos istatistik programları kullanılarak faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, f testi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılmış, araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, anketlerle elde edilen veriler yardımıyla; güvenilirlik, doğrulayıcı faktör, t-testi, one way anova, korelasyon ve regresyon analizleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Örgüt İklimi için Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt İklimini ölçeğini meydana getiren maddelerin orijinal yapısı (18 madde ve 5 boyut) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda öncelikle maddelerin boyutları açıklamadaki anlamlılıkları incelenmiş daha sonra ise test edilen modelin uygunluğu sınanmıştır.



Şekil-1 Örgüt İklimi İçin DFA

Test edilen modelde örgüt iklimi faktörlerinden; "Üstün Desteği, UD", "Tarafsızlık, TA", "Bağdaşıklık, BA", İçsel Takdir, it" ve "Baskı, Bas" ile gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla model sınaması yapılırken; üstünlük desteği ud1, ud2, ud3,ud4 olmak üzere 4; tarafsızlık TA5, TA6, TA7, TA8 olmak üzere 4; bağdaşıklık BA9, BA10 olmak üzere 2; İçsel takdir it11, it12 olmak üzere 2 ve baskı Bas13, Bas14, Bas15, Bas16 olmak üzere 4 madde ile ifade edilmiştir.

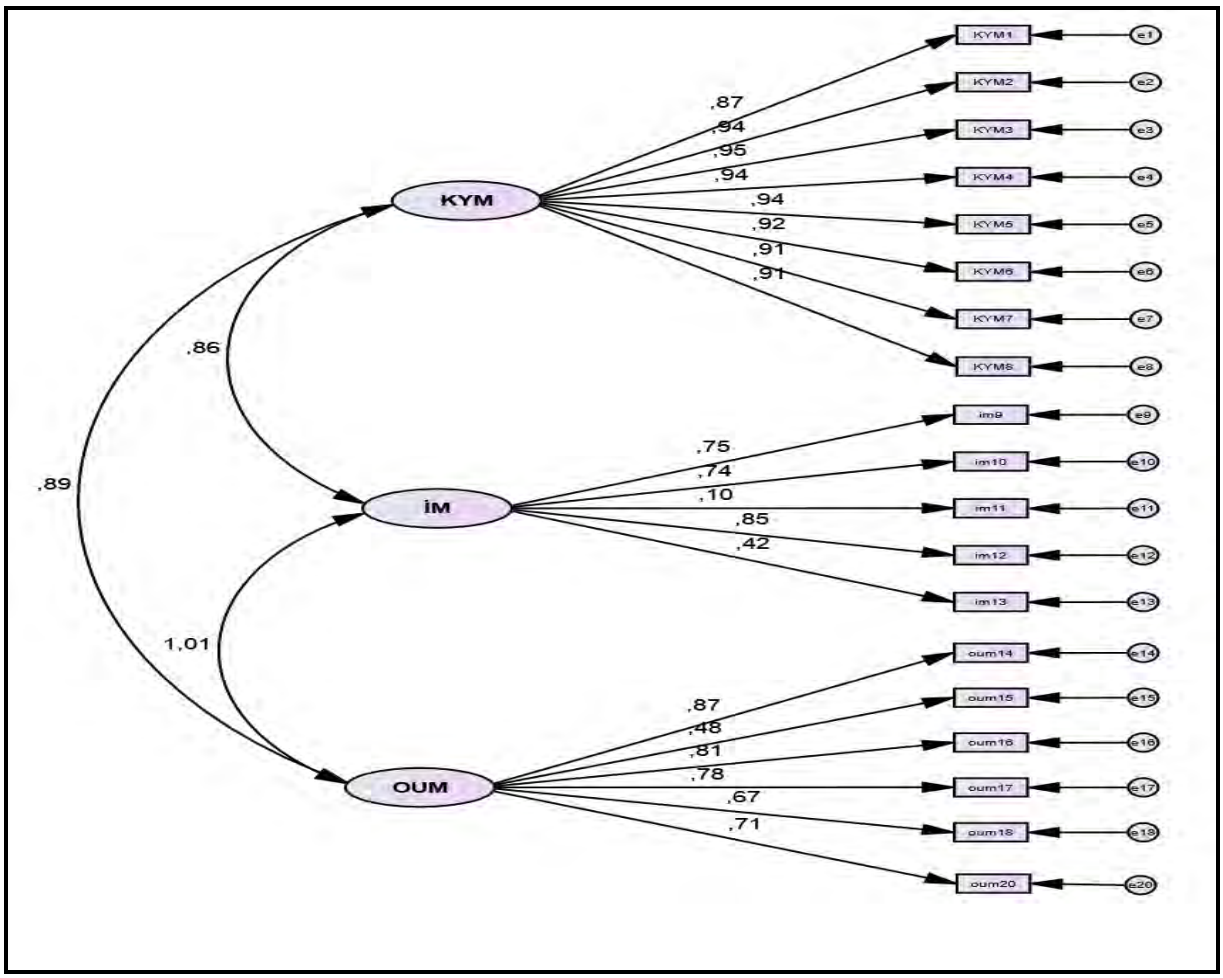
Tablo-2 Örgüt İklimi Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	**Uygun Değer**	**Hesaplanan Değer**
X^2/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,498
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,073
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,887
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,922
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,933

Örgüt iklimi için model uyum indeksi tablosunda yer alan değerlere bakıldığında; model uyum indeks sonuçlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

4.2. Çalışan Memnuniyeti için Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan Memnuniyeti meydana getiren maddelerin orijinal yapısı (20 madde ve 3 boyut) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda öncelikle maddelerin boyutları açıklamadaki anlamlılıkları incelenmiş daha sonra ise test edilen modelin uygunluğu sınanmıştır.



Şekil-2 Çalışan Memnuniyeti İçin DFA

Test edilen modelde, çalışan memnuniyeti faktörlerinden, "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet, KYM", "İşten Memnuniyet, İM" ve "Ortam ve Ücretten Memnuniyet, OUM" ile gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla model sınaması yapılırken; "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet": KYM1, KYM2, KYM3, KYM4, KYM5, KYM6, KYM7, KYM8" olmak üzere 8; "İşten Memnuniyet İM9, İM10 İM11, İM12, İM13" olmak üzere 5 ve "Ortam ve Ücretten Memnuniyet OUM14, OUM15, OUM16, OUM17, OUM18, OUM19, OUM20" olmak üzere 7 madde ile ifade edilmiştir.

Tablo-3 Çalışan Memnuniyeti Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	**Uygun Değer**	**Hesaplanan Değer**
X^2/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,891
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,079
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,906
NNFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,897
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,907

"Çalışan Memnuniyeti" için tablo2'deki değerler incelendiğinde; indeks sonuçlarının genel olarak "İyi Değer Uygun Değer arasında" yer aldığı görülmektedir.

Tablo-4 Tahmin Değerleri

	Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	Cronbach α
Örgüt İklimi	Üstün desteği	1. İhtiyaç duyduğunda yardım alacağına dair güven	,867	***	0,913
		2. Kişinin yükselmesiyle yakından ilgilenme	,810	***	
		3. İşle ilgili sorun olduğunda rahat konuşabilme	,903	***	
		4. Hatalar sayesinde öğrenmeye izin verme	,829	***	
	Tarafsızlık	5. Çalışanların birbirlerine yardım etmesi	,865	***	0,839
		6. Çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi	,870	***	
		7. Çalışanlar arasında ayrım gözetmeme	,816	***	
		8. Hak edeni cezalandırma	,528	***	
	Bağda şıklık	9. Çalışanların diğerlerine yönelik kişisel ilgisi	,776	***	0,801
		10. Çalışanlar arasında güçlü takım ruhunun varlığı	,866	***	
	İçsel Takdir	11. Yüksek performansı görüp takdir etme	,924	***	0,903
		12. Örnek gösterme	,892	***	
	Baskı	13. Yapacak çok işin ve az zamanın olması	,683	***	0,802
		14. Hiç tatili yokmuş gibi hissetme	,614	***	
		15. İş arkadaşlarının kendilerini tükenmiş hissetmesi	,661	***	
		16. Yapacak çok işin ve az zamanın olması	,882	***	
Çalışan Memnuniyeti	Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet	1. Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir.	,866	***	0,978
		2. Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir.	,937	***	
		3. Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir.	,946	***	
		4. Çalıştığım kurumun yöneticileri çalışanlar ile ilişkilerinde	,935	***	
		5. Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminden	,944	***	
		6. Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir.	,917	***	
		7. Yöneticim kişisel gelişimime teşvik eder ve gerektiğinde motive eder.	,906	***	
		8. Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler.	,911	***	
	İşten Memnuniyet	9. Yaptığım işten memnunum.	,745	***	0,670
		10. İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.	,740	***	
		12. Çalıştığım kurumda, çalışanlar, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.	,100	***	
		17. Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır.	,850	***	
		18. Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var.	,424	***	
	Ortam ve Ücretten Memnuniyet	11. Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum	,866	***	0,780
		13. Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum.	,483	***	
		14. Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir.	,806	***	
		15. Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir	,776	***	
		16. Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor.	,669	***	
		19. Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı çıkarıldı düşünebilirim	1	0,412	
		20. Çalışma mekânımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir.	,715	***	
	***** = P<0,001**				

"Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti"nin mevcut yapıları DFA yardımıyla uyum indekslerine bakıldığında, verilerin mevcut yapıları desteklediği tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçeklere ait boyutların da yüksek güvenilirlikte olduğu gözlemlenmektedir.

4.3. Demografik Boyutlarla İlgili Bulgular

Bu çalışmada cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu demografik değişkenlerinin dağılımları betimleyici istatistikler yardımıyla genel olarak incelenmiştir.

Tablo-5 Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	442	70,0%
	Erkek	189	30,0%
Yaş	20-30 Yaş	121	19,2%
	31-40	287	45,6%
	41-50	139	22,1%
	50+	83	13,2%
Süre	1-8 Yıl	347	55,1%
	9-18 Yıl	205	32,5%
	19-30 Yıl	78	12,4%
Eğitim Durumu	İlköğretim	16	2,5%
	Ön Lisans	42	6,6%
	Lisans	541	84,5%
	Yüksek Lisans	41	6,4%

Tablo-1'de görüldüğü gibi katılımcılardan 189 kişinin erkek (%30,0) ve 442 kişinin ise kadın (%70,0) olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 20-30 yaş arasında 121 kişi (%19,2), 31-40 yaş arasında 287 (%45,6) kişi, 41-50 yaş arasında 139 kişi (%22,1) ve 50 yaş üstü 83 (%13,2) kişinin olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların 347'sinin 1-8 yıl (%55,1), 205'inin 9-18 yıl (%32,5) ve 78'inin ise 19-30 yıl(%12,4) arasında hizmet süresi olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin 16'sının ilköğretim (%2,5), 42'sının ön lisans (%6,6), 541'inin lisans(%84,5) ve 41'inin ise yüksek lisans veya doktora (%6,4) düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

4.4. Demografik Boyutlar ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi ve F-Testi

Demografik boyutlar ile örgüt iklimi Arasındaki İlişki t- testi ve f testi yardımıyla incelenmiştir. Değişken gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için grup sayısı 2 ise t testinden ve ikiden fazla grup sayısı olan değişkenler için ise f testinden yararlanılmıştır. Hesaplanan p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenler için gruplar arası farklılık olduğuna ve 0,05'ten büyük olan değişkenler için ise gruplar arası farklılığın olmadığına karar verilmiştir. Yapılan analizler için İBM SPSS21 programından yararlanılmıştır.

Tablo-6 Demografik Boyutlar ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi ve F-Testi Tablosu

Düzeyler			N	Ort.	t veya f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Cinsiyet	Üstün Desteği	Kadın	442	3,7890	-,262	,793	H1 Red
		Erkek	189	3,8108			
	Tarafsızlık	Kadın	442	3,7347	,277	,782	H1 Red
		Erkek	189	3,7130			
	Bağdaşıklık	Kadın	442	3,6900	,151	,880	H1 Red
		Erkek	189	3,6772			
	İçsel Takdir	Kadın	442	3,7070	-,815	,415	H1 Red
		Erkek	189	3,7831			
	Baskı	Kadın	442	2,7590	-1,791	,074	H1 Red
		Erkek	189	2,9021			

Yaş	Üstün Desteği	A-20-30 Yaş	121	4,0620	4,130	,006	H1 Kabul A>B,C,D
		B-31-40	287	3,7613			
		C-41-50	139	3,7176			
		D-50+	83	3,6657			
	Tarafsızlık	A-20-30 Yaş	121	3,9876	4,637	,003	H1 Kabul A>B
		B-31-40	287	3,6263			
		C-41-50	139	3,7302			
		D-50+	83	3,7078			
	Bağdaşıklık	A-20-30 Yaş	121	3,9752	4,722	,003	H1 Kabul A>B,C
		B-31-40	287	3,5854			
		C-41-50	139	3,6511			
		D-50+	83	3,6807			
	İçsel Takdir	A-20-30 Yaş	121	3,9876	3,085	,027	H1 Kabul A>B
		B-31-40	287	3,6394			
		C-41-50	139	3,6942			
		D-50+	83	3,7349			
	Baskı	A-20-30 Yaş	121	2,5103	5,621	,001	H1 Kabul A<B,C,D
		B-31-40	287	2,8319			
		C-41-50	139	2,9496			
		D-50+	83	2,8735			

H1a: Örgüt iklimi cinsiyete göre farklılık gösterir.

Yapılan t testi sonucunda "Üstün Desteği"(p=0,793), "Tarafsızlık"(p=0,782), "Bağdaşıklık" (p=0,880), "İçsel Takdir" (p=0,415) ve "Baskı" (p=0,074) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde cinsiyet değişkeni için H1a hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak örgüt ikliminin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir. Bu çalışmada yaş açısından örgüt iklimi incelendiğinde, genel olarak 31-40 yaş arası çalışanların daha yoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları ile örgütsel iklim arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı cinsiyet ve yaş değişkenleri, örgüt iklimi gibi çalışanların başarma güdüleri, örgütün psikolojik havası, iş tatmini, başarma güdüsü gibi pek çok algı üzerinde etkilidir.

H1b: Örgüt iklimi yaşa göre farklılık gösterir.

Yapılan f testi sonucunda "Üstün Desteği" (p=0,006), "Tarafsızlık" (p=0,003), "Bağdaşıklık" (p=0,003), "İçsel Takdir" (p=0,027) ve "Baskı" (p=0,001) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde yaş değişkeni için H1 hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p<0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak örgüt ikliminin yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Genel olarak bakıldığında farklılığın 20-30 yaş aralısındaki katılımcılardan kaynaklandığı gözlemlenmiştir. 20-30 yaş arasındaki katılımcıların Üstün Desteği, Tarafsızlık, Bağdaşıklık, İçsel Takdirlerinin daha yüksek ve baskı ortalamalarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7 Demografik Boyutlar ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi ve F-Testi Tablosu Arasındaki İlişki İçin T-Testi ve F-Testi Tablosu

Düzeyler			**N**	**Ort.**	**t veya f Değeri**	**p Değeri**	**Hipotez/ Post Hoc**
Süre	Üstün Desteği	1-8 Yıl	347	3,9027	5,467	,004	H1 Kabul A>B
		9-18 Yıl	205	3,6268			
		19-30 Yıl	78	3,7724			
	Tarafsızlık	1-8 Yıl	347	3,8141	5,016	,007	H1 Kabul A>B
		9-18 Yıl	205	3,5671			
		19-30 Yıl	78	3,7788			
	Bağdaşıklık	1-8 Yıl	347	3,7738	4,148	,016	H1 Kabul A>B
		9-18 Yıl	205	3,5293			
		19-30 Yıl	78	3,7179			
	İçsel Takdir	1-8 Yıl	347	3,8098	3,623	,027	H1 Kabul A>B
		9-18 Yıl	205	3,5659			
		19-30 Yıl	78	3,8141			

	Baskı	1-8 Yıl	347	2,7269	4,299	,014	H1 Kabul A<C
		9-18 Yıl	205	2,8305			
		19-30 Yıl	78	3,0577			
Eğitim	Üstün Desteği	İlköğretim	16	3,5938	1,893	,130	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,5330			
		Lisans	530	3,8231			
		Yüksek Lisans	41	3,6829			
	Tarafsızlık	İlköğretim	16	3,4688	1,020	,383	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,5896			
		Lisans	530	3,7443			
		Yüksek Lisans	41	3,6402			
	Bağdaşıklık	İlköğretim	16	3,3125	,979	,402	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,5943			
		Lisans	530	3,6981			
		Yüksek Lisans	41	3,6463			
	İçsel Takdir	İlköğretim	16	3,3125	1,104	,347	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,5943			
		Lisans	530	3,7425			
		Yüksek Lisans	41	3,7439			
	Baskı	İlköğretim	16	2,8125	4,298	,005	H1 Kabul D>C
		Ön Lisans	53	2,9953			
		Lisans	530	2,7528			
		Yüksek Lisans	41	3,2256			

H1c: Örgüt iklimi, hizmet süresine göre farklılık gösterir.

Yapılan f testi sonucunda "Üstün Desteği" (p=0,004), "Tarafsızlık" (p=0,007), "Bağdaşıklık" (p=0,016), "İçsel Takdir" (p=0,027) ve "Baskı" (p=0,014) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde hizmet süresi değişkeni için H1b hipotezinin kabul edildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak örgüt ikliminin hizmet süresine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Genel olarak bakıldığında 1-8 yıl arasında çalışma süresi olan kişilerin Üstün Desteği, Tarafsızlık, Bağdaşıklık, İçsel Takdirlerinin daha yüksek ve baskı ortalamalarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

H1d: Örgüt iklimi, çalışanların eğitimine göre farklılık gösterir.

Yapılan f testi sonucunda "Üstün Desteği" (p=0,130), "Tarafsızlık" (p=0,383), "Bağdaşıklık" (p=0,402) ve "İçsel Takdir" (p=0,347) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde eğitim değişkeni için H1 hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p<0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak örgüt ikliminin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak "Baskı" (p=0,002) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde eğitim durumu değişkeni için H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir (p<0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak baskının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin baskı ortalamalarının lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Demografik Boyutlar ile Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Demografik Boyutlar ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki t- testi ve f testi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo-8 Demografik Boyutlar ile Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki İçin T-Testi ve F-Testi Tablosu

Düzeyler			**N**	**Ort.**	**t veya f Değeri**	**p Değeri**	**Hipotez/ Post Hoc**
Cinsiyet	Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet	Kadın	442	3,9194	-1,100	,272	H1 Red
		Erkek	189	4,0172			
	İşten Memnuniyet	Kadın	442	3,6552	-,959	,338	H1 Red
		Erkek	189	3,7153			
	Ortam ve Ücretten Memnuniyet	Kadın	442	3,6096	,215	,830	H1 Red
		Erkek	189	3,5956			
Yaş	Kurumdan ve Yöneticiden	20-30 Yaş	121	4,1746			

	Memnuniyet	31-40	287	3,9277			A>C
		41-50	139	3,8561			
		50+	83	3,8584			
	İşten Memnuniyet	20-30 Yaş	121	3,6496	,286	,836	H1 Red
		31-40	287	3,6662			
		41-50	139	3,6734			
		50+	83	3,7398			
	Ortam ve Ücretten Memnuniyet	20-30 Yaş	121	3,7898	3,388	,018	H1 Kabul A>B,D
		31-40	287	3,5779			
		41-50	139	3,5766			
		50+	83	3,4871			

H1c: Çalışan memnuniyeti, cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterir.

Yapılan t testi sonucunda "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" (p=0,272), "İşten Memnuniyet" (p=0,338) ve "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" (p=0,830) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde cinsiyet değişkeni için H1c hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak çalışan memnuniyetinin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

H1c: Çalışan memnuniyeti, yaşa göre farklılık gösterir.

Yapılan t testi sonucunda "İşten Memnuniyet" (p=0,836) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde yaş değişkeni için H1 hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak çalışan memnuniyetinin yaşa göre farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak Kurumdan ve Yöneticiden "Memnuniyet" (p=0,049) ve "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" (p=0,018) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde H1 hipotezinin kabul edildiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" ve Ortam ve Ücretten Memnuniyetin yaşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Ortalamalar incelendiğinde 20-30 yaş arasında bulunan katılımcıların "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" ve Ortam ve Ücretten Memnuniyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, daha çok kadın çalışanların ve 31-40 yaş arası çalışanların yapmış oldukları işten memnuniyet duydukları ortaya çıkmıştır. Çalışan bireylerin işlerini istedikleri için yapmaları ve sevmeleri de eğitim kurumlarının verimliliğini artırmaktadır.

Tablo-9 Demografik Boyutlar ile Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki için T-Testi ve F-Testi Tablosu

Düzeyler			**N**	**Ort.**	**t veya f Değeri**	**p Değeri**	**Hipotez/ Post Hoc**
Süre	Kurumdan ve Yöneticiden	1-8 Yıl	347	4,0429	3,969	,019	H1 Kabul A>B, C
		9-18 Yıl	205	3,7902			
		19-30 Yıl	78	3,9583			
	İşten Memnuniyet	1-8 Yıl	347	3,6916	,890	,411	H1 Red
		9-18 Yıl	205	3,6224			
		19-30 Yıl	78	3,7333			
	Ortam ve Ücretten Memnuniyet	1-8 Yıl	347	3,6612	3,254	,039	H1 Kabul A>B, C
		9-18 Yıl	205	3,4976			
		19-30 Yıl	78	3,6484			
Eğitim	Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet	İlköğretim	16	3,5156	2,337	,073	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,7972			
		Lisans	530	3,9804			
		Yüksek Lisans	41	3,6951			
	İşten Memnuniyet	İlköğretim	16	3,4875	,448	,719	H1 Red
		Ön Lisans	53	3,6264			
		Lisans	530	3,6687			
		Yüksek Lisans	41	3,7171			
	Ortam ve Ücretten	İlköğretim	16	3,3661	3,104	,026	H1 Kabul B<C
		Ön Lisans	53	3,3342			

Memnuniyet	Lisans	530	3,6307
	Yüksek Lisans	41	3,5889

H1e: Çalışan memnuniyeti süre ve eğitime göre farklılık gösterir.

Yapılan f testi sonucunda İşten Memnuniyet (p=0,411) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde hizmet süresi değişkeni için H1 hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak çalışan memnuniyetinin hizmet süresine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" (p=0,019) ve "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" (p=0,039) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde H1d hipotezinin kabul edildiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" ve Ortam ve Ücretten Memnuniyetin hizmet süresine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Genel olarak ortalamalar incelendiğinde 1-8 yıl arasında hizmet süresi olan kişilerin Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyetinin ve Ortam ve Ücretten Memnuniyetinin 9-18 yıl ve 19-30 yıl hizmet süresi olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

H1f: Çalışan memnuniyeti, eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.

Yapılan f testi sonucunda İşten Memnuniyet (p=0,073) ve "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" (p=0,719) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde eğitim durumu değişkeni için H1 hipotezinin reddedildiği gözlemlenmiştir (p>0,05). Elde edilen bu değerlere bakılarak İşten Memnuniyetin ve Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyetin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" (p=0,018) için hesaplanan p değerleri incelendiğinde H1 hipotezinin kabul edildiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre "Ortam ve Ücretten Memnuniyet"in eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

4.6. Örgütsel İklimi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki için Korelasyon Analizi

Korelasyona ait katsayının pozitif yönlü yani r>0 olması halinde değişkenlere ilişkin olan verilerin artması halinde diğer değişkene ait verilerin de artacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca bir değişkene ait olan verilerin azalması halinde de diğer verilerin azalacağı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayılarının negatif yönlü olması yani r<0 olması halinde değişkenlerin arasında bir ters yönlü ilişki olacağı anlaşılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 247).

Tablo-10 Korelasyon Analizi

	Üstün Desteği	Tarafsızlık	Bağdaşıklık	İçsel Takdir	Baskı	Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet	İşten Memnuniyet	Ortam ve Ücretten Memnuniyet
Üstün Desteği	1							
Tarafsızlık	,817**	1						
Bağdaşıklık	,762**	,827**	1					
İçsel Takdir	,775**	,791**	,784**	1				
Baskı	-,001	,040	,047	,063	1			
Kurumdan ve yöneticiden Memnuniyet	,800**	,724**	,664**	,706**	-,057	1		
İşten Memnuniyet	,589**	,597**	,520**	,535**	,142**	,670**	1	
Ortam ve Ücretten Memnuniyet	,651**	,627**	,607**	,643**	,063	,761**	,769**	1

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı değerleri oldukça yüksektir. İlişkisiz değişkenler olsa bile genel olarak bakıldığında değişkenlerin ilişkili oldukları görülmektedir. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki Bağdaşıklık ile tarafsızlık arasındaki r= 827 değeridir. Bu değere bakarak bağdaşıklık ve tarafsızlık özelliklerinin beraber artış veya azalış gösterdiği söylenebilir.

4.7. Örgütsel İklimi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerinde bir veya birden fazla bağımsız değişkenin etkisini inceleyen analiz yöntemlerinden biridir. Regresyon analizi; $Y= \beta_0+ \beta_i X_i + \varepsilon_i$ şeklinde formülle ifade edilebilir.

Bu denklemde verilen X_i i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni, β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı, ε_i ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve β_0 sabit katsayı değerini ifade etmektedir.

4.7.1. Örgütsel İkliminin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri

Tablo-11 Örgütsel İklim ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

	Çalışan Memnuniyeti								
	Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet			**İşten Memnuniyet**			**Ortam ve Ücretten Memnuniyet**		
	B (Beta)	**t Değeri**	**p Değeri**	**B (Beta)**	**t Değeri**	**p Değeri**	**B (Beta)**	**t Değeri**	**p Değeri**
Sabit Katsayı	,727	5,869	**,000**	1,490	12,717	**,000**	1,387	12,273	**,000**
Üstün Desteği	,595	12,884	**,000**	,228	5,216	**,000**	,233	5,532	**,000**
Tarafsızlık	,164	2,963	**,003**	,256	4,900	**,000**	,084	1,661	,097
Bağdaşıklık	-,014	-,300	,764	-,023	-,528	,598	,072	1,686	,092
İçsel Takdir	,168	4,152	**,000**	,044	1,141	,254	,178	4,823	**,000**
Baskı	-,081	-3,161	**,002**	,100	4,127	**,000**	,031	1,342	,180

H0: Örgütsel iklim, çalışan memnuniyetine göre farklılık göstermez.
H2: Örgütsel iklim, çalışan memnuniyetine göre farklılık gösterir.
Yapılan regresyon analizi sonucunda "Bağdaşıklığın" (p=0,764) "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyeti" istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05). Duruma ek olarak sabit katsayı (p=0,00), "Üstün Desteği" (p=0,000), "Tarafsızlık"(p=0,003), "İçsel Takdir" (p=0,000) ve "Baskının" (p=0,002) "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyeti" istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden kurulacak olan regresyon denklemi modeline ilişkileri anlamlı bulunan değişkenlerin alınmasına karar verilmiştir.

Tablo-12 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	**Anlamları**	**Karşılık Gelen Kavram/Değer**
Y	Bağımlı Değişken	**Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet**
X_1	Bağımsız Değişken	Üstün Desteği
X_2	Bağımsız Değişken	Tarafsızlık
X_3	Bağımsız Değişken	İçsel Takdir
X_4	Bağımsız Değişken	Baskı
β_0	Sabit Katsayı	0,727
$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,595; 0,164; 0,168; -0,081

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

"Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" = 0,727 + 0,595 "Üstün Desteği" + 0,164 "Tarafsızlık" + 0,168 "İçsel Takdir" – 0,081 Baskı

Yapılan regresyon analizi sonucunda regresyon denklemi incelendiğinde:

- Üstün Desteğinin "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Üstün Desteği puanı bir birim arttığı zaman "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" puanının 0,595 birim artacağı söylenebilir. Yani Üstün Desteğinin "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %59,5 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Üstün Desteği arttıkça "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" artacaktır.

-Tarafsızlığın "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Tarafsızlık puanı bir birim arttığı zaman "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" puanının 0,164 birim artacağı söylenebilir. Yani Tarafsızlığın "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %16,4 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Tarafsızlık arttıkça "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" artacaktır.

-İçsel Takdirin "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak İçsel Takdir puanı bir birim arttığı zaman "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" puanının 0,168 birim artacağı söylenebilir. Yani İçsel Takdirin "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %16,8 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. İçsel Takdir arttıkça "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" artacaktır.

-Baskının "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Baskı puanı bir birim arttığı zaman "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" puanının 0,081 birim azalacağı söylenebilir. Yani Baskının "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %8,1 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır. Baskı arttıkça "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" azalacaktır.

- Bağdaşıklığın (P=0,598) ve "İçsel Takdirin" (P=0,254) işten memnuniyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05). Duruma ek olarak sabit katsayı (p=0,00), "Üstün Desteği" (P=0,000), "Tarafsızlık" (P=0,000) ve "Baskının" (P=0,000), işten memnuniyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden kurulacak olan regresyon denklemi modeline ilişkileri anlamlı bulunan değişkenlerin alınmasına karar verilmiştir.

- "Üstün Desteğinin", "İşten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Oluşturulan denkleme bakarak üstün desteği puanı bir birim arttığı zaman İşten Memnuniyet puanının 0,228 birim artacağı söylenebilir. Yani üstün desteğinin işten memnuniyet üzerinde yaklaşık %22,8 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Üstün desteği arttıkça işten memnuniyet artacaktır.

- Tarafsızlığın "İşten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak "Tarafsızlık" puanı bir birim arttığı zaman "İşten Memnuniyet" puanının 0,256 birim artacağı söylenebilir. Yani "Tarafsızlığın", "İşten Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %25,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Tarafsızlık arttıkça İşten Memnuniyet artacaktır.

- Baskının "İşten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak Baskı puanı bir birim arttığı zaman işten memnuniyet puanının 0,100 birim artacağı söylenebilir. Yani baskının işten memnuniyet üzerinde yaklaşık %10,0 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır.

- Tarafsızlık (P=0,097), Bağdaşıklığın (P=0,092) ve Baskının (p=0,180) Ortam ve Ücretten Memnuniyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05). Duruma ek olarak sabit katsayı (p=0,00), Üstün Desteği (P=0,000) ve İçsel Takdirin (P=0,000) Ortam ve Ücretten Memnuniyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden kurulacak olan regresyon denklemi modeline ilişkileri anlamlı bulunan değişkenlerin alınmasına karar verilmiştir.

- Üstün Desteğinin "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak üstün desteği puanı bir birim arttığı zaman "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" puanının 0,233 birim artacağı söylenebilir. Yani Üstün Desteğinin "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %23,3 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Üstün Desteği arttıkça "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" artacaktır.

- İçsel Takdirin "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Oluşturulan denkleme bakarak İçsel Takdir puanı bir birim arttığı zaman "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" puanının 0,178 birim artacağı söylenebilir. Yani İçsel Takdirin "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %17,8 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. İçsel Takdir arttıkça "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" artacaktır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel iklimin, eğitim kurumlarında çalışan personelin memnuniyetine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, ara değişken olan demografik boyutlar, bağımlı değişken olan örgütsel iklimin boyutları (bağdaşıklık, tarafsızlık, takdir, üstün desteği ve baskı) ile bağımsız değişken olan çalışan memnuniyeti boyutları (yönetici, iş memnuniyeti-ortam ve ücret) arasındaki ilişkilerin analizleri için yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar ve alan taramasıyla ilgili karşılaştırmalar aşağıda yer almaktadır:

Çalışmada, örgüt ikliminin eğitim durumuna göre farklılığını ortaya koymak için yapılmış olan analizler sonucunda; eğitim kurumlarda çalışanların mezuniyet durumları, örgüt iklimini etkilemektedir. Büyük oranda yüksek düzeyde eğitimi olan ve istekli olan çalışanlara sahip olan örgütlerde verimlilik artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanları bulunan okulların örgüt ikliminin daha işlevsel olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurumlarda; içsel takdir, tarafsızlık, ödüllendirme ve yönetim desteği uygulamalarının bulunmasının, çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Sevimli ve İşcan, (2005: 63) tarafından yapılan çalışmada ise; eğitim değişkenine bakıldığında özellikle de yeniliklerin desteklenebilmesi bakımından gruplar içinde büyük bir algılama farkı bulunduğu belirtilmiştir. Lise düzeyinde eğitim görmüş olanların yeniliklerin desteklenmesine yönelik algıları, üniversite ve lisansüstü eğitim görmüş çalışanlardan daha düşük düzeydedir. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi arttıkça içsel takdir, bağdaşıklık, tarafsızlık ve üstün desteği boyutlarında artış gözlemlendiği, aynı zamanda da algılanmakta olan iş yükünün de arttığı ileri sürülmüştür.

Bu çalışmada cinsiyet ve yaşın, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde; Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin yapmış oldukları işten memnuniyet duymaları, işlerini sevdiklerini ve işlerine değer verdiklerini ortaya koymuştur. Davras ve Gülmez'in (2013: 181) yapmış oldukları araştırmada ise; yaş düzeyi açısından grupların ücret ve terfi boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre 40 yaş ve üstü çalışan bireylerin iş memnuniyet düzeylerinin, 20-29 yaş arası çalışanların memnuniyet düzeylerine göre yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca ödül boyutu kapsamında ise 20 yaş altındaki çalışanların memnuniyet düzeylerinin 30-39 yaş arası çalışanların memnuniyet düzeylerine göre yüksek olduğu öne sürülmüştür.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; eğitim düzeyinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi için ortalamalar incelendiğinde; yüksek lisans düzeyinde eğitim almış katılımcıların ortam ve ücretten memnuniyetinin, lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi, kariyer imkânı, çalışanlar arası iyi iletişim, yüksek ücret, çalışma şartlarının iyi olması da çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Diğer taraftan Kurt ve Özkan (2014: 232) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışan memnuniyeti kapsamında bağımsız olan gruplar t-testinden elde edilen sonuçlara göre Bağımsız değişkenler kapsamında eğitim durumu, eğitmen memnuniyeti, cinsiyet, hizmet memnuniyetinin çalışan başarısını etkileyen birer unsur olduğu ileri sürülmüştür. Pisani, K. (2009: 89) çalışmasında, orta yaşlı kadın ve çocuklu erkeklerden oluşan eğitimin iş tatmini ve refahın farklı yönleri ve semptomları ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmıştır. Genel iş tatmini ile ilgili olarak eğitim düzeyine ilişkin anlamlı bir temel etki bulmuştur, $F(1,573) = 30.35$, $p < .001$, $\eta 2 = .05$; tutarlılık duygusu, $F(1,709) = 26.03$, $p < .001$, $\eta 2 = .04$; kendini kabul etme, $F(1,693) = 7.74$, $p < .01$, $\eta 2 = .01$; yaşam amacı, $F(1,693) = 15.14$, $p < .001$, $\eta 2 = .02$; kişisel gelişim, $F(1.693) = 37.52$, $p < .001$, $\eta 2 = .05$; fiziksel belirtiler, $F(1.667) = 34.92$, $p < .001$, $\eta 2 = .05$ ve psikolojik belirtiler, $F(1.667) = 3.98$, $p < .05$, $\eta 2 = .006$. yüksek eğitim düzeyi, genel iş tatmini, tutarlılık duygusu, kendini kabul etme, yaşam amacı ve kişisel gelişim ile pozitif olarak ilişkili ve fiziksel ve psikolojik belirtiler ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda, İçsel Takdirin "Kurumdan ve Yöneticiden Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. İşcan ve Karabey (2007: 184)'in yapmış olduğu çalışmada ise; bağdaşıklık, tarafsızlık ve içsel takdir arasında bulunan ilişkinin güçlü olduğu; çalışan bireylerin içsel takdir algılamalarının, yeniliğe destek algılamalarını olumlu şekilde etkilediği; çalışanların yeniliklerin desteklenmesi algılarına yüksek etki gösteren değişkenin de üstün desteği olduğu ve algılanmakta olan iş yükü baskısının da negatif etkisinin bir hayli yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Sagy & Antonovsky (2000: 159) çalışmasında, insan organizmasının normal durumunun, stabilite ve homeostazdan çok düzensizlik ve çatışma olduğunu iddia etmiştir. Kaostan düzen oluşturmaya odaklanmış ve stresle başa çıkmada kaynakların üstesinden gelmenin önemini vurgulamıştır. Kurumdan memnuniyet, sosyal destek, yöneticiden memnuniyet, yaşam koşulları, kültürel yaşam koşulları gibi çok çeşitli genelleştirilmiş direnç kaynaklarının ortak bileşenlerini karakterize edecek bir yapı aramış, istikrar, eğitim ve gelir ve bu faktörlerin stres faktörleriyle baş etmeyi ve sağlığı geliştirmeyi nasıl kolaylaştırdığını açıklayabileceğini ifade etmiştir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda, üstün desteğinin, işten memnuniyet üzerinde; pozitif yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan Tutar ve Altınöz, (2010: 207) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel iklim ile üstün desteği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Baskı boyutu dışında diğer bütün boyutların örgütsel iklim ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Üstün desteği boyutu ile negatif ilişkisi bulunan tek boyutun baskı boyutu olduğu belirtilmiştir. Söz konusu değerler, çalışanların baskı algılamaları yükseldikçe olumsuz şekilde etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Ali & Ahmed (2009: 273) araştırmalarında, iş motivasyonundaki varyasyonun nispeten yüksek bir yüzdesinin denkleme girilen değişkenlerle açıklanabileceğini ifade etmişlerdir (R - kare =% 84.27; R kare (düzeltilmiş) =% 71.4). Böylece iş motivasyonu ve memnuniyetindeki varyansın% 71'i iş içeriği, ödeme, terfi, takdir, çalışma koşulları, faydalar, kişisel, lider / denetçi ve genel boyutları ile açıklanabileceğini tespit etmişlerdir. 16,59'luk F oranı (p <0,01), iş motivasyonunun ve değerlendirilen boyutlardaki memnuniyetin regresyonunu göstereceği, düzeltilmiş kare çarpanıyla ifade edileceğini (R - kare (sıf.) =% 71.40) istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla boş hipotez reddedilmiş. Bunlar değişkenler iş motivasyonu ve memnuniyetindeki varyansın % 71'ini açıkladığı ve bu bulgu, diğer keşfedilmemiş değişkenlerin iş motivasyonu ve memnuniyetindeki diğer varyansı açıklayabileceği ileri sürülmüştür.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda regresyon denklemi incelendiğinde, "Üstün Desteğinin" "Ortam ve Ücretten Memnuniyet" üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Tutar ve Altınöz, (2010: 209) tarafından yapılan araştırmada ise; çalışanların diğer alt boyutlara oranla üstün desteği alt boyutunu daha olumlu şekilde algıladıkları görülmüştür. Çalışmada, çalışanların üstlerinin desteklerini olumlu şekilde algılamalarının, çalışanların yaşları ve cinsiyetleri açısından üstün desteğinin yüksek oranda çıkmasına katkı sağladığı ileri sürülmüştür. Robbins, R., & Wansink, B. (2016: 494) araştırmalarında, yönetici desteği, işyeri sağlığı ve zindelik çabaları öneme sahip olsa da yöneticilerin, çalışanların motivasyonuna yönelik yaratıcı veya cesur adımlar atmaya en iyi nasıl teşvik edileceği hakkında çok az şey bilindiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki doğru etkileşimlerin çalışanların motivasyonu üzerinde kalıcı bir etkisi olabileceğini düşünmüşlerdir. Yöneticilerin, çalışanların kararlara katılımını teşvik etmede aktif bir rol üstlenmeye nasıl motive edilebileceğini değerlendirmek için yönetsel yıllık maaş artışlarının ve terfinin en az % 10'unu bağlamanın nasıl teşvik edeceğini araştırmak için çalışma sahası yöneticileriyle (N = 270) yapılan bir web sitesi anketi kullanmışlardır. Genel olarak, regresyon analizleri, yöneticilerin olumlu tutumları ve maaş artışlarının kısmen işyerindeki motivasyonu artırdığını belirtmişlerdir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda "Tarafsızlığın", "İşten Memnuniyet" üzerinde yaklaşık %25,6 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Tarafsızlık arttıkça işten memnuniyet artacaktır. Demirbaş (2017: 54)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre ise, örgüt iklimi alt boyutu olan sorumluluk boyutu ile çalışan memnuniyeti alt boyutu olan tarafsızlık ve ücret ile iş memnuniyet boyutları arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu ileri sürmüştür. Kurum, yönetici alt boyutları ile sorumluluk alt boyutu arasında ise negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin alt boyutu olan ödül boyutu ile çalışan memnuniyetinin alt boyutu olan iş memnuniyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra kurum yönetici boyutu ile ödül boyutu arasında negatif bir ilişki bulunurken ortam, ücret boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sabir vd., (2003: 4), işletmelerde tarafsızlığı belirleme politikaları ve prosedürleri; performans değerlendirme, maaş belirleme, iletişim ve itiraz arasındaki ilişki boyutlarıyla incelenmiştir. Personel tarafından algılanan etkileşimsel tarafsızlık, çalışanların memnuniyeti üzerinde iyimser etki oluşturduğu belirtilmiştir.

6. ÖNERİLER

Çalışanların yaşı, kişilik özellikleri, örgütün amacı ve yapısı, işin gereklilikleri etkileşim içine girerek iklimi ortaya koymaktadır. Örgütsel iklim; çalışanların iş ortamından, almış oldukları ücret miktarından, terfi imkânlarından, arkadaş ortamı ve yönetim şekillerinden etkilenmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında yaş ve cinsiyet farkları gözetilmeden çalışan bireyleri destekleyici uygulamalarda bulunmak, yaratıcı başarı ile yeniliği teşvik etmekte, kısıtlayıcı ya da kontrol edici bir üst de yenilikleri olumsuz etkilemektedir. İşletmeler örgüt iklimini en iyi şekilde geliştirebilmek için çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına duyarlı olmalı, yapıcı bir geri bildirim sağlamalı, astlardan gelebilecek öneri ve görüşleri dinlemelidir.

Eğitim kurumlarında eğitimli çalışanların örgüt ikliminin yenilikleri teşvik edici boyutlarını olumsuz bir şekilde algıladığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, çalışanları eğitimlere teşvik etmek, eğitim düzeyini geliştirmek adına çalışanları da daha çok motive edebilmek adına; yöneticiler örgüt ikliminin algılanma şekline yönelik kapsamı geniş çalışmalar yapabilirler.

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedir. Bundan dolayı işten duyulacak memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, eğitim kurumları açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgüt yapısı içinde ilgili birimler ile üst yönetim tarafından ortaya konmuş olan iş hedeflerinin çalışanlara açık bir şekilde sunulması amaçların gerçekleşmesi açısından önemli faydalar sağlayabilir.

Çalışan memnuniyeti, Kurumlar açısından büyük önem taşıyan insan kaynağının etkin ve verimli şekilde çalışabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışan memnuniyetini sağlayarak eğitim kurumlarından verim elde etmek isteyen yöneticilerin, okul personeline ve öğretmenlere destek sağlaması, içsel takdirin oluşmasını sağlayabilir.

Çalışan bireylerin üstleri ile iyi birer ilişki kurması eğitim kurumları içerisinde bağlılığın ve güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, üstlerinin kendilerine daha çok yardım ettiklerini ve kendilerine daha çok değer verdiklerini hissetmektedirler. Çalışanların memnuniyeti sağlandığında da örgüt iklimi olumlu şekilde gelişmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırıcı girişimlerde bulunması, çalışanların işlerini daha iyi şekilde yapabileceklerini, üstlerinin de desteklerini alabilecekleri ortamları sağlayabilir.

Çalışanları motive etmek için çabalayan, destekleyici, adil, bütünleştirici yönetici davranışları, çalışan memnuniyetinin sağlanması ve kurumun verimliliği üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerine göre faaliyet göstermiş olduğu pozisyonlarda kariyer artışlarının olabileceği net bir şekilde ortaya koyabilecek düzenlemeler yapılabilir.

Örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti arasında bulunan ilişki kavramsal anlamda birbirini etkilemekte ve desteklemektedir. İşletmelere yüksek düzeyde yarar sağlayan örgüt ikliminin olumlu şekilde algılanması, çalışanların başarısında, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumlarında yönetici ve kurum memnuniyet analizlerinin yapılması, çalışanların performansını arttırabilir, iş stresi daha aza inebilir ve günlük yaşam ile iş arasında dengeyi sağlanmasına yardımcı olabilir.

Eğitim kurumlarında lider ve yöneticilerin birey davranışı, kişilik, duygular, tutumlar, grup dinamikleri, iletişim, motivasyon, karar verme, örgüt kültürü, iş dizaynı, kişi örgüt uyumu, sosyalizasyon ve iş performansı kavramlarını anlamaları gereklidir. Yönetici tutumunun performansa etkilerinin çok boyutlu ele alınıp ortaya koyulması önemlidir. Yönetici tutumu, motivasyon, performans denkleminin öneminin kavranması, negatif yönlü durumların içsel ve dışsal nedenlerinin anlaşılması ve bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması eğitim kurumlarının başarısını artırabilir.

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalara önerilere örnek olarak; örneklem miktarının ülkenin ya da ilin tamamını içine alacak biçimde yapılması, Sivil Toplum Örgütlerinde, okul dışındaki özel kurumlar ile değişik kurumlarda uygulanması bilimsel nitelik taşıyan önerilerin geliştirilebilmesi bakımından fayda sağlayabilir.

KAYNAKLAR

Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ücret Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Akıncı Vural, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim,* İstanbul: İletişim Yayınları.

Aksoy, H. (2007). *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt İklimi ve Motivasyon,* Tarık Solmuş (Editör), İstanbul: Beta Yayınları.

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, *5*(4), 270-279.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bilgen, H. (1976). Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu), Ankara: TODAİE Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar,* 12. Baskı, Ankara: PEGEM Akademik Yayıncılık.

Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.

Carter, L., Murray, P., & Gray, D. (2011). The relationship between interpersonal relational competence and employee performance: A developmental model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, *6*(3), 213-229.

Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, *3*(4), 1-14.

Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaraticilik Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (20), 229-244.

Çelik, C. (2003). Çalışanların Örgüt ve Yönetsel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması, *11.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Dergisi,* 445-458.

Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 24(2), 167-184.

Demirbaş, Z. (2017). Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine bir Araştırma, Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü,* İstanbul: Beta Yayınları

Durna, U. ve Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 6(2), 210-219.

Ekvall, G. (1987). The Climate Metaphor İn Organizational Theory, *Advances In Organizational Psychology,* (177), 190.

Erken, M. (2013). *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri, *Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 3(2), 147-170.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

Göral, R. (2006). *Büro Yönetimi,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Henne, D. and Locke, E. A. (1985). Job Dissatisfaction: What Are Consequences?, *International Journal of Psychology, (*20), 221-240.

Hunton, J. E. lipincott, B. and Reck, J. L. (2003). Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters, *International Journal of Accounting Information Systems,* (4), 165–184.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6(2), 180-193.

Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon,* İstanbul: Kumsaati Yayınları.

Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 28(2), 115-136.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği,* 7. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği,* 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koys, D. and D. Tomas, (1991). Inductive Measures Of Psychological Climate, *Human Relations,* 44 (3), 265–285.

Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*, London: UK: McGraw Hill.

Kurt, N. ve Özkan, Y. (2014). Uzaktan Eğitimde Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörler, *Hasan Ali Yücel Egitim Fakültesi Dergisi (HAYEF),* 11(2), 219-236.

Lyman, L. L. (2000). *How Do They Know You Care?: The Principle's Challenge*, Amsterdam: Teachers College Press.

Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, 1. Basım, Editör: Adem İşcan, *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar,* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Yayın No: 2113, 221- 245.

Ötken, A. B. ve Cenkci T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate, *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1-23.

Özgen, H., Öztürk. A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul: Nobel Kitabevi.

Pisani, K. (2009: 89). Education as related to job satisfaction and health. *Independent thesis*, Advanced level master's degree.

Robbins, R., & Wansink, B. (2016). The 10% solution: Tying managerial salary increases to workplace wellness actions (and not results). *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(4), 494–503.

Sagy, S., & Antonovsky, H. (2000). The development of the sense of coherence: A retrospective study of early life experiences in the family. *International Journal of Aging and Human Development*, 51(2), 155–166.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 5(1), 55-64.

Stone, P. W., Mooney-Kane, C., Larson, E. L., Pastor, D. K., Zwanziger, J. and Dick, A. W. (2007). Nurse Working Conditions, Organizational Climate and İntent to Leave in ICUs: an İnstrumental Variable Approach, *Health Services Research,* 42(3-1), 1085-1104.

Şenturan, Ş. (2007). *Yönetsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları,* İstanbul: Beta Yayıncılık

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (Eds.). (1968). *Organizational climate:Explorations of a concept*. Boston, MA: Harvard University.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti,* 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tor, S. S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (1), 53-63.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 65(02), 196-218.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(2), 69–79.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS *Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, E. (2005). *Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not, Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış,* Aşkın Keser (Editör), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.