

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

**ÖRGÜT SAĞLIĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ  
(BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ensar Selman KARAGÜZEL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ**

**AĞUSTOS- 2012**




T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT SAĞLIĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ  
(BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ensar Selman KARAGÜZEL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 08/08/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile Kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Hacı ARDIÇ	Kabul	
Prof. Dr. Rana Özen KUTANIS	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Kabul	

## **BEYAN**

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

**Ensar Selman KARAGÜZEL**

**08.08.2012**

## ÖNSÖZ

Modern yönetim anlayışı organizasyonların en önemli sermayelerinin insan kaynakları olduğunu kabul eder. Başarılı bir örgüt bu sermayesini en kaliteli adaylardan seçmeye gayret göstereceği gibi mevcut çalışanlarını da kaybetmemek için gayret göstermelidir. Örgüt bağlılığı yönetim literatüründe çalışanların hem örgütte kalmaya devam etmelerini hem de çalıştıkları örgüte duydukları aidiyet duygusuyla daha gönülden hizmet etmelerini ifade eder.

Bu çalışmamızda örgütler için kritik bir değişken olan örgütsel bağlılığın, örgütü bütüncül bir anlayışla değerlendiren örgüt sağlığından nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bir devlet üniversitesi'nde görev yapan akademik personel'e uygulanan ampirik bir çalışmayla bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçlar çıkarılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında öncelikle bilgi ve birikimleriyle desteğini ve kılavuzluğunu esirgemeyen Prof. Dr. Kadir ARDIÇ hocama, bugünlere gelmemde emeği geçen tüm hocalarıma, bu çalışmanın hazırlanmasında beni motive eden tüm dostlarıma ve aileme teşekkür ederim.

**Ensar Selman KARAGÜZEL**

**08.08.2012**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1 : ÖRGÜT SAĞLIĞI</b> .....	<b>2</b>
1.1 Örgüt Sağlığının tanımı.....	2
1.2 Örgüt Sağlığının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	4
1.2.1 Örgüt Kültürü.....	5
1.2.2 Örgüt İklimi.....	6
1.2.3 Örgütsel Etkililik.....	6
1.3 Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar.....	7
1.3.1 Chris Argyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri.....	8
1.3.2 Dünya Sağlık Örgütünün Örgüt Sağlığı Hakkında Görüşleri.....	9
1.3.3 Örgüt Sağlığı İle İnsan Sağlığı Arasında Benzerlik Kuram Görüşler.....	9
1.3.4 Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi.....	10
1.3.4.1 Görev İhtiyaçları Boyutu.....	10
1.3.4.2 Yaşam Sürdürme İhtiyacı Boyutu.....	10
1.3.4.3 Büyüme Ve Gelişme İhtiyaçları.....	11
1.3.5 Hoy'un Örgüt Sağlığı Teorisi.....	11
1.3.6 Örgüt Sağlığı İle İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar.....	13
1.3.7 Örgüt Sağlığı Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar.....	18
1.4 Sağlıklı Ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları.....	20
1.5 Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler.....	21
<b>BÖLÜM 2 : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>23</b>
2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	23
2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	24
2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	25
2.3.4 Allen Ve Meyer'a Göre Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	28

2.3.4.1 Duygusal Bağlılık.....	28
2.3.4.2 Devam Bağlılığı.....	29
2.3.4.3 Normatif Bağlılık.....	29
2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler.....	29
2.4.1 Kişisel-Demografik Etkenler.....	30
2.4.2 İş Ve Role İlişkin Etkenler.....	31
2.4.3 Diğer Etkenler.....	33
2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	33
2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık.....	34
2.5.2 İlmli Örgütsel Bağlılık.....	34
2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	34

### **BÖLÜM 3 : ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA.....37**

3.1 Araştırmanın Metodolojisi.....	37
3.1.1 Araştırmanın Konusu, Amacı, Önemi.....	37
3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	37
3.1.3 Araştırmanın Kısıtları.....	38
3.1.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Hacmi.....	38
3.1.5 Veri Toplama Tekniğı Ve Güvenilirlik.....	39
3.1.6 Araştırmanın Hipotezleri.....	41
3.1.7 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	42
3.2 Genel Bulgular.....	43
3.2.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	43
3.2.2 Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları.....	44
3.3 Özel Bulgular.....	46
3.3.1 Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	46
3.3.2 Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	61

3.3.3 Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	70
3.3.4 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modelleri.....	75

<b>SONUÇ.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Hiyerarşik Seviye ile Örgüt Sağlığı Boyutu İlişkisi.....	13
<b>Tablo 2 :</b> Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları.....	17
<b>Tablo 3 :</b> Sağlıklı Örgüt ile Sağlıksız Örgüt Karşılaştırması.....	21
<b>Tablo 4 :</b> Diğer Bazı Araştırmacıların Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	27
<b>Tablo 5 :</b> Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları.....	35
<b>Tablo 6 :</b> Ölçekler Arası Korelasyon İlişkileri Kriterleri.....	42
<b>Tablo 7 :</b> Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	43
<b>Tablo 8 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....	44
<b>Tablo 9 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları.....	45
<b>Tablo 10 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	46
<b>Tablo 11 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	46
<b>Tablo 12 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	48
<b>Tablo 13 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Akademik Birim Değişkenine Göre Farklılaşması.....	50
<b>Tablo 14 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Öğretim Elemanı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	57
<b>Tablo 15 :</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Daha Önce Başka Bir Üniversitede Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	58



<b>Tablo 16</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Diğer Üniversitelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	59
<b>Tablo 17</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	61
<b>Tablo 18</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	61
<b>Tablo 19</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	62
<b>Tablo 20</b> : 1Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akademik birim Değişkenine Göre Farklılaşması.....	63
<b>Tablo 21</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğretim Elemanı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	66
<b>Tablo 22</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Daha Önce Başka Bir Üniversitede Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	67
<b>Tablo 23</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Diğer Üniversitelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	68
<b>Tablo 24</b> : Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	70
<b>Tablo 25</b> : Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	75
<b>Tablo 26</b> : Normatif Bağlılık Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	76
<b>Tablo 27</b> : Devam Bağlılığı Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	77
<b>Tablo 28</b> : Örgütsel Bağlılık Genel Puanının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	78

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Sağlıklı Çalışma Ortamı Modeli.....	15
<b>Şekil 2:</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....	44
<b>Şekil 3:</b> Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları.....	45

**Tezin Başlığı:** Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği)

**Tezin Yazarı :** Ensar Selman KARAGÜZEL **Danışman:** Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

**Kabul Tarihi :** 08.08.2012

**Sayfa Sayısı:** viii ( ön kısım )+ 93 ( tez )

**Anabilimdalı :** İşletme

**Bilim dalı :** Yönetim ve Organizasyon

Örgütsel sağlık araştırmacılarca hak ettiği ilgiyi henüz yeterince görememiş olan bir yönetim kavramıdır. Organizasyonlara bütüncül bir bakış açısı sunan bu kavram örgütleri anlamada önemli kazanımlar sağlamıştır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgüte olan sadakatlerini tanımlayan bir kavramdır. Günümüzün en önemli işletme kaynağı olarak kabul edilen insan kaynaklarının örgütteki varlıklarını devam ettirmeleri ve örgüte en iyi performansı sunma arzusu içinde olmaları açısından örgütsel bağlılık üzerinde durulması elzem bir kavramdır.

Bu çalışmada bu iki önemli yönetim kavramının arasındaki ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışan refahı ile örgütsel etkililik kavramlarının bir bütünsel değerlendirilmesi olan örgüt sağlığı kavramının örgüt bağlılığını nasıl etkilediğine dair literatürdeki araştırma sayısı cüzi miktardadır.

Bu araştırmada elde edilen ana sonuçların şunlar olduğu söylenebilir: Örgütsel sağlığın bütün boyutlarının artması örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu kuvvetli ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Yine örgüt sağlığının bütün boyutlarının artması örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu kuvvetli ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın bazı boyutlarının artması örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu hiç etkilemezken örgüt sağlığının bazı boyutlarının artması örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu çok zayıf şekilde artırmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt Sağlığı, Örgütsel Bağlılık

**The Title of Thesis:** Examining The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment and a Case Study in a State University

**Author:** Ensar Selman KARAGÜZEL **Supervisor:** Professor Kadir ARDIÇ

**Date:** 08.08.2012

**Nu.of Pages:** viii ( pre text )+ 93 ( main body)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Management and Organization

Organizational health is a holistic view of organizations which researchers isn't give enough attention to this important approach. Organizational commitment is an identifying term of employees loyalty to their organization. Organizational commitment is a really important notion in terms of retaining human resources and obtaining the best in come from them.

In this study we examine the relations between this two important term. Organizational health is quantifying two quantity; the employees job satisfaction and the organizational efficiency. There is a very poor literatural knowledge about the relationship between organizational health and organizational commitment.

Outcomes of this study can summarize as in three important headlines. All dimensions of the organizational health are positively related with the normative dimension of organizational commitment. Also all dimensions of the organizational health are positively related with the attractive dimension of organizational commitment. But the there are not any relation between some dimensions of organizational health and continuinoty dimesion of organizational commitment. And there are weak relations between some of organizational health dimensions and continuinoty dimesion of organizational commitment.

**Key Words :** Organizational Health, Organizational Commitment

## GİRİŞ

Çevresini dikkate alarak yaşamını sürdüren, uzun dönemde yeterli düzeyde baş etme yeteneğine sahip, sürekli gelişen, hayatta kalma ve baş etme yeteneklerini sürekli geliştiren örgüte ulaşmanın bir kriteri olarak örgüt sağlığı kavramı son kırk yılda ortaya atılıp üzerinde çalışılmaya başlanan yönetim bilimi kavramlarından. Örgüte bütüncül bir bakış açısı getirmesi ile öne çıkan bu kavram öncelikle eğitim kurumlarının başarımının değerlendirilmesinde kullanılmış sonraları ise her türlü örgütsel yapıya uygulanabilen bir yöntem olarak kabul görmüştür. Diğer yönetim bilimi yaklaşımlarına göre hak ettiği ilgiyi henüz görmediği düşünülen örgüt sağlığı kavramı örgüte dair birçok olumlu parametrenin yükselmesini temin etmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** İşletmelerde çalışan personelin örgütlerine olan bağlılıklarının içinde buldukları örgütlerin sağlığından etkilenip etkilenmediğini, eğer etkileniyorsa bu etkinin yönünün ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek araştırmanın başlıca amacıdır. Bu amaç doğrultusunda bir devlet üniversitesi akademik personeli üzerinde yapılan ampirik araştırma sonucunda hem bu devlet üniversitesi akademik personelinin örgüt sağlığı ve örgüt bağlılığı düzeyi tespit edilmeye çalışılmış, hem de bu iki değişkenin ilişkisi incelenmiştir.

**Çalışmanın Önemi:** Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa olan etkisinin ortaya çıkarılması örgüt sağlığının kurumlar için önemini ortaya koyacaktır. Bir devlet üniversitesinde yapılan bu çalışma ile söz konusu üniversitenin örgüt sağlığı ve çalışanların bağlılık düzeyi de tespit edilecektir. Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemede söz konusu etkinin örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından değerlendirilmesi bu çalışmayı önemli kılan sebeplerdendir. Örgüt bağlılığı kavramını bir bütün olarak incelemek anlam ifade ettiği gibi, alt boyutlarının birbirinden farklı ortaya çıkış sebepleri dolayısıyla boyutlar bazında da incelenmesi örgüt açısından anlamlı olmaktadır.

**Çalışmanın Yöntemi:** Çalışmada öncelikle incelemeye konu kavramlar ana hatlarıyla açıklanmıştır. Daha sonra literatür taraması yapılarak örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık konusunda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan akademik çalışmalar incelenerek bu çalışmalarda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son bölümde örgüt sağlığının

Örgüt bağlılığına etkisi deneysel bir çalışmayla saptanmaya çalışılmıştır. Bu gayeyle nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması düşünülerek, standardize anket tekniği ile veri toplanmıştır. Çalışmanın sonunda bu verilerin istatistiki olarak değerlendirilmesi ile elde edilen bulgular yorumlanmış, uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

# BÖLÜM 1: ÖRGÜT SAĞLIĞI

## 1.1 Örgüt Sağlığının Tanımı

Yönetim bilimi araştırmalarının örgütleri anlamak ve geliştirmek için ortaya koyduğu kavramların bir sonucu olarak değerlendirilebilecek örgüt sağlığı kavramı, örgütleri anlamada daha bütüncül bir bakış açısına sahip olmasıyla öne çıkmaktadır. Örgüt sağlığı kavramını ilk ortaya atanlardan biri olan Matthew B. Miles sağlıklı örgütü; -sistem yaklaşımının da ortaya koyduğu üzere- çevresini dikkate alarak yaşamını sürdüren, uzun dönemde yeterli düzeyde baş etme yeteneğine sahip, sürekli gelişen, hayatta kalma ve baş etme yeteneklerini sürekli geliştiren örgüt olarak tanımlamıştır. (Miles, 1965:17)

Geleneksel toplumdan sanayi toplumuna geçişte önemli rolü olan işletmeler, bu süreçte kendi yapılarında da büyük değişimler yapmaya mecbur kalmışlardır. Kitle üretiminin ve ölçek ekonomisinin gerektirdiği yenilikler, işletmelere örgütlenme anlamında da yeni problemler getirmiştir. Sanayi devrimiyle, büyüyen ve karmaşıklaşan örgüt yapılarının problemlerine çözümler aramaya başlayan düşünür ve uygulamacılar nihayet yirminci yüzyılın başlarında bir bilim haline gelen yönetim disiplinini ortaya koymuşlardır. Son yüzyıldaki bu çabalar örgütlerin yapılanmasına dair paradigma değişimlerine sebep olmuş, belli başlı teorilerin ortaya koyulmasını netice vermiştir. Bu teorilerin ilki bir makine mühendisi olan Frederick Winslow Taylor'un çalışmalarıyla başlayan klasik yönetim teorisidir. Bu yönetim yaklaşımında ilkin örgüt çalışmaları ve iş verimliliği üzerine yoğunlaşılmış, yapılan işleri bilimsel ilkelere uygun olarak en verimli şekilde gerçekleştirmenin yöntemleri araştırılmıştır. Daha sonra yönetim süreçleri, organizasyon tasarımı ve yönetim ilkeleri üzerine yoğunlaşılmış, en iyi örgüt yapısının ne olacağı üzerinde durulmuştur. Yönetim biliminin gelişiminde ikinci önemli aşama insan ilişkileri yaklaşımının ortaya konulması olmuştur. Neoklasik örgüt teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşımda klasik yaklaşımın göz ardı ettiği insan unsuru dikkate alınmıştır. İnsan unsurunu, verimliliği artırmada kullanılan parametrelerden yalnızca biri olarak algılayan ve çalışanları makineleştiren klasik teoriye katkıda bulunularak, insan davranışlarının sebeplerini incelenmiş, yapı ile davranış arasındaki ilişkinin önemi ortaya koyulmuştur. Yönetim anlayışındaki üçüncü teorik yaklaşım modern organizasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Daha önceki teorilerin eksik yanlarını

gideren, formal ve informal örgüt yaklaşımlarını dengeleyen bu anlayışta insan davranışı ve örgüt içi ilişkiler ön plandadır(Altun 2001:2-3)(Koçel 2003).

Örgüt sağlığı kavramı diğer pek çok yönetim kavramı gibi üzerinde uzlaşmaya varılmış net bir tanıma sahip değildir. Gerek tanımlama olarak gerekse boyutlarının tespiti olarak birçok araştırmacı kendi yaklaşımını ortaya koymuştur. Bunlardan yukarıda yer verilen Miles'in tanımlamasından başka bir tanıma göre sağlıklı örgüt; bir örgütün başarılı bir şekilde çevresine uyum sağlayabilmesi, üyeleri arasında işbirliği yaratması ve hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu yetenekleri biçiminde ifade edilmektedir.Köseoğlu 2009:177).

Bir başka tanımlamaya göre ise: otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür (Brahun-Chesny, 1994:24).

Ardıç ve Polatçı'ya göre örgüt sağlığı, ekonomik açıdan başarılı bir örgüt oluşturabilmek için iş gören refahı ile örgütsel etkililiğin birlikte sentezlenmesidir(Ardıç ve Polatçı: 2007:140).

Cooper ve Williams (1994) işyerlerine gelen ancak işyerlerindeki stres ve örgüt ikliminin sağlıksız yönlerinden dolayı örgüte katkı sağlamayan ya da çok az katkı sağlayan çalışanların olması halini "Presenteeism" (orada bulunmuş olmak için bulunma) kavramı ile tanımlamıştır. Örgütsel etkinlik ve verimliliğe faydası olmayan, örgütsel bağlılığı gelişmemiş bu tarz işgörenler, örgüte sırf orada bulunmuş olmak için gelirler. Bu kavramın söz konusu olduğu örgütler sağlıksız olarak adlandırılmıştır. (Ardıç ve Polatçı: 2007:139)

## **1.2 Örgüt Sağlığının İlişkili Olduğu Kavramlar**

Örgüt sağlığı örgüte getirdiği bütüncül bakış açısıyla, işletme literatüründe yer etmiş pek çok kavramdan etkilendiği gibi yine örgütle ilgili pek çok parametreyi etkilemektedir. Genel olarak örgüt sağlığı, işyerinin doğası, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel etkililik, örgüt içi iletişim, iş stresi, örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve örgüt kimliği gibi birçok kavramla ilişkilidir. Örgütsel bağlılık kavramına ilgili bölümde değinerek bu bölümde en çok karşılıklı ilişki içinde olduğunu düşünülen örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramları incelenecektir.



### 1.2.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı işletme literatürüne 1979'da Pettigrew'in "Örgütsel kültürler üzerine çalışırken" makalesi ile girmiş ve bundan sonra 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir(Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004: 21). Peters-Waterman'ın mükemmeli arayış ve Deal & Kennedy'nin 1982'de yazdıkları Örgüt kültürü adlı eser örgüt kültürü kavramının yerleşmesinde öncü rol oynamıştır. W. Ouchi'nin Z Teorisi ve Pascale ve Athous'un Japon Yönetim tarzı adlı eserleri de bu ilk dönem de yazılan öncü çalışmalardandır(Halis ve Naktiyok, 2001:517).

Örgütler birbirine benzer sektörlerde faaliyet göstermelerine, örgüt yapısı, çalışma usulleri ve çalışan demografi açısından ortaklıklara sahip olsalar da birbirlerine benzememektedirler. Örgütlerin üyelerinin iş yapışlarında, iletişimde ve örgütü anlamlandırmalarında ortaya çıkan bu farklılıklar örgütsel kültür farkını göstermektedir.

Farklı alanlardan gelen bilim adamlarının kendi perspektiflerinden tanımlama çabaları sebebiyle örgüt kültürü kavramı üzerinde anlaşmaya varılmış bir kavram değildir. Örgüt kültürüne yapılan belli başlı tanımlamalar; "paylaşılan değerler bütünü", "paylaşılan anlamlar bütünü", "bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi", "değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi", "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi", "örgütün ne, neden ve nasıl'ı" şeklindedir(Şişman 1994:58).

Kültür kavramı Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte: "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin" olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü ise Bakan ve diğerleri tarafından; bir grubun bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanmıştır(Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004: 20).

Örgüt sağlığı örgüt kültüründen daha kapsamlı ve kuşatıcı bir kavram olmakla beraber sağlıklı örgütlerin tanımlanmasında olumlu bir örgüt kültürünün bulunması gerekmektedir.

### **1.2.2 Örgüt İklimi**

Örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilen örgüt iklimi, örgütü oluşturan kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları çalışmalarda örgüte has ortak davranışlarla oluşturulmuş örgüt kültürüyle, uyumlu bir ortam oluşturmalarıdır(Güney 2004:185). Karcıoğlu örgüt iklimini; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütle bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olarak tanımlamıştır. (Karcıoğlu 2001:270)

Kısaca, örgüt kültürü insanların nasıl davranacağını belirleyen bir inançlardan oluşmakta iken örgüt iklimi çalışanların örgütte hissettikleri duygular ve örgütün yapısına dair algılarından oluşmaktadır(Altun 2001:10).

### **1.2.3 Örgütsel Etkililik**

Örgüt sağlığıyla yakından ilişkili olan ve bazen onun yerine kullanılan kavramlardan biri örgütsel etkililiktir. Örgütsel yaşamın başlarından beri örgütlerin daha verimli çalışmalarına dair fikirler ve uygulamalar ortaya konulmaktadır. Örgütleri salt mal ve hizmet üreten örgütler olarak kabul edildiği dönemde etkililik, verimlilik anlamında kullanılmakta ve üretime katılan girdilerin üretimden çıkanlarla olan ilişkisi etkililik olarak da ifade edilmekte idi. Bu anlamda ne kadar az girdi ile ne kadar çok çıktının elde edildiği örgüt etkililiğini göstermekteydi. Örgütsel anlayışın örgüt çevresini de hesaba katmasıyla artık etkililik verimliliği de kapsayan daha geniş bir olguyu tanımlaya başlamıştır(Türker 2010:4). Örgütsel etkililik örgütlerin planlanan amaçları ile uygulamalarından elde ettiği sonuçların ilişkisidir. Verimlilik uygulama sonucunda elde edilen çıktının kaynaklara oranı iken etkililik çıktının planlanan amaçlara oranı yani amaçlara ne kadar yakın sonuç elde edildiği ile ilgilidir(Öğüt 2001:235).

Örgütsel etkililik çeşitli yazarlarca şu şekillerde tanımlanmıştır: 1930'lu yıllarda yapılan bir tanıma göre "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi"dir. Becker ve Nevhauser'a göre, ucuz maliyeti, iyi kazanç ve yüksek moral elde etmeyi, gelişmeyi sürdürecekt yapıyı kurmayı, toplum tarafından tutulan ve aranan bir imaj sağlamayı ve sürdürmeyi ifade etmektedir. Hoy ve Miskel ise amacı gerçekleştirme düzeyi ile çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Hendrix ve Mc Nichols kaynakları elde etme yeteneği olarak tanımlarken Mehmet Durdu Karşlı çıktılarda sağlanan başarı, amacı gerçekleştirme düzeyi, çevreye uyum sağlama ve gerekli kaynakları elde etme yeteneği olarak tanımlamıştır. İbrahim Ethem Başaran etkililiği, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini sağlığını, dirikliğini ve topluma yararlılığını sürdürebilmesidir şeklinde tanımlamıştır. Son olarak örgütsel etkililiğin artırılmasını yönetimle ilgili geliştirilen bütün teori ve yaklaşımların temel amacı olarak gören Mehmet Şişman örgütsel etkililiği şöyle tanımlar; amaçlar ve işlevler yönünden bir örgütün öngörülen amaçları ve işlevleri gerçekleştirebilme durumu, kaynaklar yönünden örgütün çevresinden gerekli kaynak ve girdileri sağlayabilme durumu, sonuçlar yönünden de örgütün öngörülen sonuçları gerçekleştirebilme durumudur(Türker 2010:4-6).

Örgüt sağlığı ile örgütsel etkililiğin ilişkisini ilköğretim kurumlarında yaptığı ampirik araştırmayla inceleyen Türker'in bulgularına göre (2010:111-112) örgütsel etkililik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

Örgüt sağlığı ile etkililik arasındaki farklara rağmen değişik zamanlarda birbirlerinin yerlerine kullanılmışlardır. Wayne K Hoy örgüt sağlığı anketini örgütsel etkililiği belirlemede kullanırken Camerun ise etkililik ölçeğini örgüt sağlığını ölçmek için kullanmıştır(Altun 2001:16).

### **1.3 Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar**

Örgüt sağlığı kavramı bir çok yazar ve uygulamacı tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmış ve bu tanımlamalara uygun olarak uygulamalar yapılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı bu tanımlamalarla geliştirilmiş, yapılan bazı uygulamalar kullanılan bakış açılarının zayıf olduğu fikrini doğurmuştur. Burada örgüt sağlığına dair başlıca görüşler değerlendirilecektir.

### 1.3.1 Chris Argyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri

Örgüt sağlığı kavramını ilk kez kullanan yazar Chris Argyris'tir. 1958 yılındaki sağlıklı olduğu iddia edilen bir tesis üzerine yaptığı çalışmada örgütsel sağlık konusu ilk kez tartışılmıştır. Harvard Business Review'da yayınlanan çalışmada, örgüt sağlığının geleneksel göstergelerinin (düşük personel devir hızı, düşük devamsızlık, yeterli üretim yüksek bağlılık, yönetim hakkında çalışanların olumlu duyguları vs.) varlığının, sağlıklı bir sistemin teşhis edilmesi için yeterli bir temel oluşturmayacağını göstermiştir. Argyris psikolojik olarak sağlıklı bireyleri anlamak için teorik temeller oluşturmaya çalışmış ve bu bireylerin işe gelmeme ve işten ayrılma gibi davranışlar göstermelerinin daha muhtemel olduğunu göstermeye yönelik çalışmalar yürütmüştür. Argyris'in teorisi psikolojik olarak olgun bireylerin, "bizim kültürümüzde; nispeten daha özgür olmaya eğilimli, yaratıcı ve zorlu işler arayan, daha yüksek pozisyonları arzulayan ve kabiliyetlerini aktifleştiren ve kullanan" kişiler olduğunu varsaymaktadır. (Schuyler 2004:65-66)

Argyris, 500 personele sahip 'Plant 5' adını verdiği bir imalat örgütünde iki yıl süreyle örgütsel sağlıkla ilgili araştırmalarda bulunmuştur. Bu araştırmadan şu sonuçları çıkarmıştır

1. Sağlıklı örgütler hakkındaki düşüncelerin yüzeysel ve bazen de yanlış olduğunu ifade etmiş, sağlıklı örgütler hakkında ortaya konan geleneksel ölçütlere eleştiriler getirmiştir. Biçimsel olmayan örgütlenmenin önemini vurgulamış ve biçimsel ve biçimsel olmayan yapının amaçlarının uzlaştırılması ile örgütsel başarının geleceğini iddia etmiştir.
2. Örgüt yapısının ve yönetsel kontrol şeklinin, örgütte kritik informel faktörler meydana getirdiğini ortaya koyarak örgütlerde var olan problemlerin çoğunun örgütün yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmiştir.
3. Sağlıksız örgütlerde bulunan çalışanlar çoğu zaman meydana gelen olaylar karşısında yabancılaşma, gönülsüzlük ve ilgisizlik eğiliminde bulunurlar. Fakat yabancılaşan, gönülsüzleşen ve ilgisizleşen bu personel olgun kişilik özelliklerini kaybetmekte ve sonuçta yöneticiler bu olgun olmayan davranışlara karşı parayı ön plana çıkarıp, insani değerlere önem vermeyen olgun olmayan yönetim tarzı sergilerler. Buna bağlı olarak bu örgüt sağlığını ve hayatini kaybetme eğilimi içine girer.

4. Yukarıda söz edilen bu olumsuz durumların devam etmesi durumunda ise, ulusal riskler meydana gelir. (Emhan 2005:86-90)

### **1.3.2 Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Hakkında Görüşleri**

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlık kavramını şöyle tanımlamaktadırlar; fiziksel, mental ve refah durumunun var olduğu, aynı zamanda rahatsızlık ve hastalığın olmadığı durumdur. (WHO, 2004)

Dünya Sağlık Örgütü örgüt sağlığının boyutlarını şu şekilde sıralamıştır (Cooper, 1994: 8'den aktaran Altun, 2001: 43).

- a) Çevresel faktörler: İşyerine dair her şeyi kapsar. Örgütün gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı ve iş yerinin deseni gibi.
- b) Fiziksel Sağlık: Çalışanların fiziksel sağlıklarına dairdir. Çalışanların hastalıkları, yaralanma, ilaçla tedavileri ve diyet gibi.
- c) Psikolojik Sağlık: Çalışanların kendine güveni, stres, depresyon, kaygı ve davranış stillerine dairdir.
- d) Sosyal Sağlık: Arkadaşlıklar, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ve iş dışındaki ilişkiler hakkındadır.

Bu boyutlar arasında ilişkiler vardır ve örgütler bu boyutlara bütünsel bakma ihtiyacı duyarlar.

### **1.3.3 Örgüt Sağlığı İle İnsan Sağlığı Arasında Benzerlik Kuran Görüşler**

Bazı araştırmacılar örgütleri insana benzeterek aralarında benzerlikler kurarak analizlerde bulunmaya çalışmışlardır. Bireyin hasta veya sağlıklı olması gibi örgütünde hasta veya sağlıklı olabileceğini belirtmişlerdir. Örgütün ancak sağlıklı olması durumunda düzenli olarak işleyeceğini, ürün ve hizmetlerini etkili olarak verebileceğini ifade etmişlerdir.

Childers, örgütü insana benzeterek örgütlerin, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı ya da hasta olabileceklerini ileri sürmektedir. Ona göre sağlıklı örgütler işlevsel değilken, sağlıklı örgütler işlevseldir. Bedenin sağlıklı olması için vücuttaki birçok fonksiyonun

birbirleriyle iyi bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Buna benzer olarak bir örgütün sağlıklı olması, karmaşık olan bireyler arasındaki işlerin ve yönetsel olayların bir düzen içinde olmasını gerektirir. Bunlardan herhangi birinde olacak bir düzensizlik örgütün dengesinin bozulmasına yol açabilir (Neugebauer, 1990, s. 38'den aktaran Çoban 2007:9).

### **1.3.4 Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi**

Örgüt sağlığı kavramı Argyris'in ardından 1969 yılında Matthew B. Miles tarafından ele alındı. Miles 1969 yılında örgüt sağlığı için bir model geliştirmiş ve sağlıklı örgütün, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, uzun dönemde de devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneğini geliştiren bir örgüt olarak tanımlamıştır. Miles, sağlıklı örgütün 3 temel boyutu olduğundan söz etmiş ve bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamıştır.

#### **1.3.4.1 Görev İhtiyaçları Boyutu**

**Amaç odaklılık:** Sağlıklı bir örgütte sistemin amaçları üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabildir. Bu amaçlar üyeleri harekete geçirebilmeli, elde var olan kaynakları kullanmaya ve yeni kaynaklar yaratabilmeye teşvik edebilmelidir.

**İletişim yeterliliği:** Dikey ve yatay olarak bütün yönlerde açık, serbest bir iletişim vardır. İç gerginlikler iyi ve çabuk olarak hissedilir. İş görenler problemlerin teşhis ve çözümü için gerekli bilgiye ulaşabilirler.

**Uygun güç eşitliği:** Gücün örgüt içindeki dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilirler ve üstlerini de kendi üstlerini etkileyebilmelerini beklerler.

#### **1.3.4.2 Yaşam Sürdürme İhtiyacı Boyutu**

**Kaynakların kullanımı:** Personel en etkin şekilde kullanılır. Çalışanlar ne başıboş bırakılır, ne de baskı altına alınır. Talep ve istemler arasında uygunluk vardır.

**Örgütsel Bağlılık:** İşgörenler örgütlerini severler, örgüt üyesi olmaktan memnundurlar, örgüt üyeler tarafından çekici bulunur. Üyeler örgütte kalmak isterler ve örgüt birlikteliği için çalışırlar.

Moral: İş tatmini ve iş gören refahının olması olarak tanımlanabilir. Moral huzursuzluğa, beklenmeyen gerginliğe ve doyumsuzluğa karşı doyum ve mutluluk duygularının toplamıdır.

#### **1.3.4.3 Büyüme Ve Gelişme İhtiyaçları**

**Yenileşme:** Örgüt yeni amaçlara yönelir, yeni ürünler üretir ve kendi kendini geliştirir.

**Özerklik:** Örgüt çevreye karşı proaktiftir. Sağlıklı insanın dış çevrenin etkisinde kalmaması gibi sağlıklı örgütlerde dış çevreden bağımsız hareket etme eğilimindedirler.

**Uyum:** Çevreden kaynaklanan zorunluluklar örgüt kaynakları ile karşılanamadığında uyumsuzluklar ortaya çıkar. Örgütün sahip olacağı problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı örgütü farklı kılacaktır. Örgütü başarıya taşıyan dönüşümü çevrenin baskısından daha hızlı gerçekleştirmesidir.

**Problem çözme yeterliliği:** karşılaşılan problemlerin kaynağını hızlı bir şekilde bulabilmek ve bu problemleri en düşük seviyedeki enerjiyle çözmek gerekmektedir. Sorun çözme mekanizması sürekli desteklenmeli ve güçlendirilmelidir (Miles, 1969 :376'dan aktaran, Ardıç 2007:144 ve Altun, 2001: 28-33).

#### **1.3.5 Hoy'un Örgüt Sağlığı Teorisi**

Kimpston ve Sonnabed'in 1973 yılında yayımlanan çalışmasında Miles'in geliştirdiği 10 boyutu ölçmek için bir örgüt sağlığı belirleme anketi geliştirmişlerdir. Miles'in tanımladığı 10 boyutun 8'inin ölçüldüğü bu uygulamanın başarısız olması üzerine okul sağlığının kavramlaştırılması ve ölçülmesi için Parsons ve arkadaşlarının (1953) ve Etzioni'nin (1975) teorik analizleri üzerinde çalışılmaya başlandı(Ardıç 2007:145).

Parsons, okulların baş etmek zorunda oldukları bu problemleri çözerken kullanabilecekleri kontrol mekanizmalarına da açıklık getirmiş ve bunları; teknik, yönetsel ve kurumsal seviye olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31).

**Teknik Düzey:** Okulların teknik düzeyi, öğretim ve öğrenme süreçleriyle ilgilenmektedir. Okulun en temel fonksiyonu eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir.

Öğretmenler ve yöneticiler etkili öğrenme-öğretme ile ilgili problemleri çözmeye ana sorumluluğu üstlenenlerdir.

**Yönetimsel Düzey:** Örgütün iç yönetim işlevini idare eder. Okul müdürleri, okulun baş yönetici memurlarıdır. Müdürler kaynakları tahsis ederler ve çalışmalarını koordine ederler. Öğretmenlerin sadakat, güven ve bağlılığını geliştirmek kadar öğretmenleri motive etme ve kendi üstlerini etkilemenin yollarını da bulmak zorundadırlar.

**Kurumsal Düzey:** Okulun ve çevresiyle iletişimini sağlamaktadır. Okulların toplumda meşruiyet ve desteğe gereksinimleri vardır. Hem yöneticiler hem de öğretmenler, okul dışından birey ve grupların aşırı baskısı olmaksızın, işlevlerini uyumlu bir biçimde yerine getirmek için desteğe gereksinim duyarlar (Hoy vd., 1991: 154).

Hoy ve Feldman, okul sağlığını ölçmek için yedi boyuttan oluşan bir örgüt sağlığı ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin boyutları şöyle açıklanabilir;

**1- Örgütsel Bütünlük:** Örgütün (Hoy'un makalesinde okulun) programlarında eğitimsel bütünlük sağlayacak bir yöntemle çevresiyle uyum sağlama yeteneğidir. Çalışanlar (makalede öğretmenler) toplumun ve ailelerin makul olmayan taleplerinden korunurlar.

**2- Örgüt Yöneticisinin Etkisi:** Örgüt yöneticilerinin kendi üstlerinin hareketlerine etki edebilme kabiliyetidir. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.

**3- Saygı:** Örgüt yöneticilerinin işgörelere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici ve açık davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar işgören refahı açısından önemlidir.

**4- Çalışma Düzeni:** Her görev hem de başarı yönelimli yönetici davranışıdır. İş beklentileri, performans standartları ve prosedürler yönetici tarafından açıkça ifade edilmesidir.

**5- Kaynak Desteği:** Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynağın kolayca elde edilmesini kapsar.



**6- Moral:** Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık, coşku ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerini sever, işlerini sever, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerinde başarılı olma duygusunu hissederler

**7- İşin önemi:** Örgütün yapılan işte mükemmellik arayışıyla idare edilmesi ile ilgili örgüt boyutudur. Çalışanlar için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenir ve çalışmalar düzenli ve ciddi bir şekilde yürütülür. İdareciler çalışanlarının başarıma yeteneklerine inanırlar ve çalışanlarda sıkı çalışır ve başarılı olanlara saygı duyarlar.

**Tablo 1: Hiyerarşik Seviye ile Örgüt Sağlığı Boyutu İlişkisi**

<b>Hiyerarşik Seviye</b>	<b>Örgüt Sağlığı Boyutu</b>
Teknik Boyut (Üretim yapar)	İşe verilen önem Moral ve dayanışma
Yönetimsel Düzey (Örgüt içi işleri koordine eder)	Yöneticinin Etkisi Yöneticiye Saygı İnisiyatif Yapısı Kaynak desteği
Kurumsal Düzey (Okul ile çevresi arasında iletişim kurar)	Örgütsel Bütünlük

Kaynak: Hoy, W. K., C. J. Tarter ve R. B. Kottkamp (1991)

### **1.3.6 Örgüt Sağlığı İle İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar**

Haddock (1980) örgüt sağlığı ve öğrenci tutumu arasındaki ilişkiye bakmıştır. Bu çalışmada amaç Miles'in örgüt sağlığı teorisinin örgütsel çıktıyla ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Özellikle örgüt sağlığı ile öğrenci tutumu arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmıştır. Örgüt sağlığı anketi örgütün sağlığını ölçmek için, okul duyarlık göstergesi ise öğrencilerin tutumlarını ölçmek için kullanılmıştır. Her iki aracın sonuçları örgüt sağlığı ile öğrenci tutumu arasında ilişki olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. Örgüt sağlığı ile okul duyarlık göstergesi arasında pozitif bir ilişkinin olmasına rağmen bulgular genelde anlamlı çıkmamıştır. Örgüt sağlığı anketinin toplam puanı ve okul duyarlık göstergesi puanı anlamlı pozitif bir ilişkiyi göstermemiştir. Bu araştırmaya bağlı olarak Miles'in geliştirdiği on boyut ile örgütsel

çıktı arasında belli oranlarda anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( Altun, 2001: 55-56).

Fliegner'in (1984) örgüt sağlığı ile örgüt liderliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında okulların sağlıksızlığı örgüt liderliğindeki olumsuzluklara bağlanmıştır.

Hoy ve Feldman (1987) yaptıkları araştırma ile sağlıklı okulların hangi özelliklere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Polansky ve Jones ise yaptıkları araştırmada finans değişkenleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve birçok boyutta anlamlı ilişkiler bulmuştur (Uras 1998:431).

Okul müdürlerinin kendilerini gerçekleştirmeleri ile okul sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen Scherrey bayan okul müdürlerinin okulunda, hazırlamış olduğu Kişisel Yönelim Envanterindeki “doğaçlama ve insan doğası” ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuş, erkek okul müdürlerinin okulunda Kişisel Yönelim Envanteri ile okul sağlığı arasında çok az bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Scherrey bu araştırma sonucunda şu önerilerde bulunmuştur:

- 1- Benzer çalışmalarda okul müdürlerinin çalışma süresi yaşı ve tecrübesi de dâhil edilmelidir.
- 2- Erkek okul müdürlerinin okul sağlığını etkileyen başka etkenlerin olup olmadığı araştırılmalıdır.
- 3- Araştırmalar okul müdürünün o bölgedeki çalışma süresinin uzunluğu, gönülsüz yapılan tayinler okulun sosyo-ekonomik statüsü ile kişisel ve psikolojik sağlığını da kapsamalıdır. (Altun 2001:51)

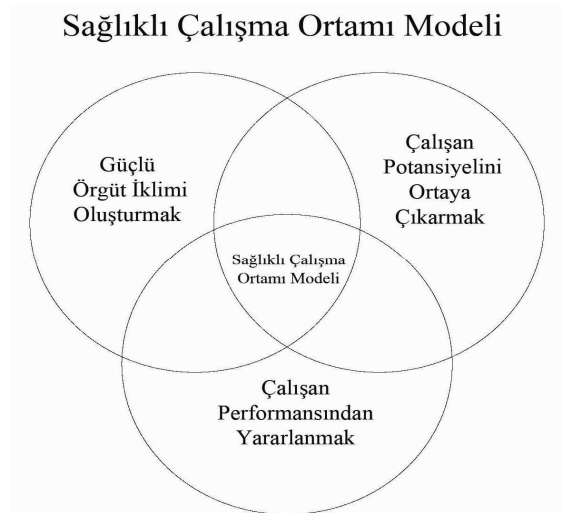
Hoy, Tarter ve Bliss (1990) örgüt iklimi, okul sağlığı ve etkililiğini karşılaştıracak bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda örgüt sağlığı envanterinin okul etkinliğini ölçmede örgüt iklimi envanterinden daha etkili olduğunu saptamışlardır. (Altun 2001: 49-50)

Kroth, Boverie ve Zondlo, Yöneticilerin sağlıklı bir iş ortamı yaratmak için yapmaları gerekenleri araştırdıkları makalede sağlıklı iş ortamını temin etmenin üç yöntemle elde edilebileceğini kabul eden bir model oluşturdu. 21 adet yöneticiyle yapılan birer

saatlik görüşmeler sonucunda, yöneticilerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan bu modelin öngördüğü üç yöntem şu şekildedir; Bir örgüt iklimi oluşturmak, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamak ve çalışan performansından yararlanmak. Güçlü bir örgüt iklimi oluşturmanın 10 alt boyutu vardır: 1- Çalışanlara otonomi vermek ve başkasının işine karışmayı önlemek 2- Eğlenceli ve esprili bir çalışma ortamını teşvik etmek 3- Çalışanları sevdiği işlere yerleştirmek 4- çalışanlarla iyi iletişim 5- Çalışanlara hiyerarşi gücüyle değil insanca muamelede bulunmak 6- Önemli gün kutlamaları ile sosyal aktiviteleri teşvik etmek 7- Problem çözme kabiliyetine(yönetici) sahip olmak 8- Coşku veren bir rol model olmak. 9- Çalışanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları şeylere sahip olmalarını sağlamak. 10- Ulaşılabilir olmak.

Çalışan performansını yüksek tutmak, çalışanların ne istediklerini bilmelerini sağlamak, ne kadar iyi çalıştıklarını onlara bildirmek ve onlardan ne istenildiğini açıkça bildirmek şeklinde olmalıdır.

Çalışanların potansiyellerinden yararlanmak ise çalışanları etkileyen problemleri çözmede takımları ve grup toplantılarını kullanmayı gerektirir. Çalışanların problem çözmek için teşvik edilmeleri gerekmektedir. Çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanır, fikirleri sorulur ve problem çözme gayretlerini sonuna kadar götürmelerine izin verilir(Kroth, Boverie ve Zondlo 2007:1-10).



**Şekil 1: Sağlıklı Çalışma Ortamı Modeli**

Kaynak: Kroth, Boverie ve Zondlo 2007:9

Smith (2002) Ohio eyaletindeki liselerin örgüt sağlığı ile Ohio’da yapılan matematik yeterlilik sınavını geçmiş olan 12. sınıf öğrencilerinin matematik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hoy ve Feldman’ın geliştirdiği örgüt sağlığı ölçeğinin kullanıldığı çalışmada işe verilen önem boyutunun öğrencilerin başarılarıyla çok güçlü bir şekilde olumlu ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında yönetici etkisi ile örgütsel bütünlük boyutlarının matematik başarılarıyla ilişkisi bulunamamıştır. Diğer boyutlarla matematik başarıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Allison (1992) tarafından Missouri Üniversitesi’nde yapılan çalışmada, örgüt sağlığı ile öğrenci başarıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örgüt sağlığı ile ilgili verileri; “örgütsel bütünlük”, “okul müdürü etkisi”, “anlayış”, “yapıyı kurma”, “kaynak desteği”, “moral” ve “İşe verilen önem” boyutlarını içeren “OHI (Örgüt Sağlığı Ölçeği)” ile elde edilmiştir. Araştırmada, öğrenci başarıları ile örgüt sağlığının “örgütsel bütünlük” ve “okul müdürünün etkisi” boyutları arasında ilişki bulunmuştur. (Çoban 2007:39)

Diaz (1988) örgütler arası iletişim, yapı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, personel ve yöneticilerin örgüt sağlığını aynı şekilde algılamadıklarını ve yöneticilerin örgütün yapısının örgüt sağlığı ile ilişkisini rastlantısal olduğunu tespit etmiştir.

Haddock (1980) örgüt sağlığı ve öğrenci tutumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında Miles’in örgüt sağlığı teorisinin örgütsel çıktıyla ilişkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Örgüt sağlığı ile öğrenci tutumu arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yaptığı çalışmada örgüt sağlığı ile öğrenci tutumu arasında pozitif bir ilişkinin olmasına rağmen bulgular genelde anlamlı çıkmamıştır.

Jun (1992) Kore’de bulunan spor örgütlerinin sağlık düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada spor örgütlerinin sağlık düzeylerini düşük bulmuştur. Çalışma sonucunda Jun sistemin çalışmayan yönlerini tespit etmiş ve önerilerde bulunmuştur. (Altun 2001: 53-58)

Bruhn-Chesney (1994) örgütsel sağlığı içsel olarak ele almış; işgören faktörünü ön planda tutan, çalışanların mutlu ve sağlıklı olmasını hedefleyen örgütlerin üretken ve dinamik olacaklarını ifade etmişlerdir. (Bruhun- Chesney, 1994, s.22). Örgütlerin

yaşayan sistemler olarak tanımlandığı makalede örgütlerin sağlık durumunun tahmin edilmesiyle onun verimliliğinin tahmin edilebileceği belirtilmektedir. Örgüt sağlığının da örgüt kültürü, liderlik özellikleri ve çalışanların tutumlarıyla anlaşılabilceğini belirterek bu üç boyut için şu karakteristik özelliklerin gerekli olduğunu ifade etmiştir.

**Örgüt Kültürü:** Şeffaf, kalıcı misyon ve tutarlı prensipler. Örgütsel demokrasi. Otonomi ve müteşebbislik. Güçlendirme. Açık iletişim ve bilgi paylaşımı. Sınırları oluşturma ve tartışma özgürlüğü. Değişim için plan: Değişim ve yenilenmeyi yönetme.

**Liderlik Özellikleri:** Açık değerler ve beklentiler. Ortak karar verme. Katılımcı yönetim. Güven üzerine kurulu delegasyon. Yenilikçi düşünceyi teşvik. Geri beslemeyi teşvik. Çatışmaları ertelemeksizin ele alma. Paradoksları iyi yönetme. Öncelikleri planlama ve belirleme. İlerlemeyi paylaşma. Ortak vizyon veya mantık. Başarısızlık için tolerans.

**Çalışan tutumu:** Açık ve belli ödüller. Kişisel gelişmenin en üst düzeye ulaştırılması. Çalışanın misyona katılımı. Performans hakkında geri besleme. Kendilerini değerli, etkili ve kontrolde hissetmeleri. Risk alma ve tavsiyede bulunma özgürlüğü. (Emhan 2005:95-97)

**Tablo 2 : Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları**

<b>Miller (1983)</b>	<b>Neugebauer (1990)</b>
1. Verimlilik	1. Planlama
2. Liderlik	2. Motivasyon ve Kontrol
3. Örgütsel Yapı	3. Grup işlevi
4. İletişim	4. Personel işlevi
5. Çatışmanın yönetimi	5. Karar verme ve problem çözme
6. İnsan kaynaklarının yönetimi	6. Finansal yönetim
7. Yaratıcılık	7. Çevresel Etkileşim
8. Katılım	
<b>Hubert (1984)</b>	<b>Hoy ve Fedelman (1987)</b>
1. Moral	1. Örgütsel bütünlük
2. Uyum	2. İnisiyatif yapısı
3. Optimum erk eşitliği	3. Kaynakların dağıtımı
4. Kaynakların kullanılması	4. Okul müdürünün etkisi
5. Yanaşıklık (Cohesivness)	5. İlgisi
6. Liderlik	6. Akademik önem
7. Planlama	7. Moral
<b>Kimpston ve Sonnebend (1975)</b>	<b>Hardage (1978)</b>
1. Karar verme	1. Öğretmen - Yönetici ilişkisi
2. İnsanlar arası ilişkiler	2. Öğretmen - Öğretmen ilişkisi
3. Okul toplum ilişkisi	3. Ast-üst otoritesi

Tablo 2'nin devamı

4. Yenileşme	
5. Özerklik	
6. Baş etme davranışları	
<b>Warren G. Bennis (Can, 1992)</b>	<b>Dünya Sağlık Örgütü</b>
1. Uyum	1. Çevresel faktörler
2. Kişilik sorunu	2. Fiziksel faktörler
3. Gerçeği sınama	3. Psikolojik Faktörler
	4. Sosyal faktörler

Kaynak (Altun 2001:60)

### 1.3.7 Örgüt Sağlığı Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de örgüt sağlığı üzerine yapılmış bazı çalışmalara aşağıda değinilecektir.

Akbaba (1997) “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” isimli çalışmasında ortaöğretim okullarının örgüt sağlığını ölçmek için bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçeğe göre Bolu il merkezinde görev yapan 243 yönetici ve öğretmenin örgüt sağlığı algılarını ölçmüştür. Çalışmada okulların örgüt sağlığı düzeyleri örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarında incelenmiş, bu boyutlarda öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunun yanında liseler arasında örgüt sağlığı derecesinde farklar tespit edilen çalışmaya göre Genel Liselerin örgüt sağlığı Meslek Liseleri, Anadolu Meslek Liseleri ve Anadolu Liselerinden yüksek çıkmıştır.

Polatçı, Ardıç ve Kaya'nın (2008) Tokat Üniversitesine bağlı 13 yüksekokulda 120 öğretim elemanı ile yaptıkları çalışmada okulların örgüt sağlıklarını ölçerek örgüt sağlığını etkileyen değişkenleri analiz etmişlerdir. Örneklemeye ait demografik değişkenlerle örgüt sağlığının ilişkisinin incelendiği bu çalışmada cinsiyet değişkeninin örgüt sağlığını etkileyen bir faktör olmadığı, öğretim elemanlarının akademik unvanlarıyla örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, öğretim elemanlarının yüksek okul değişkenine göre örgüt sağlığı algılarında farklılığın bulunduğu ve çalışma süreleriyle öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları arasında farklılığı bulunmadığı saptanmıştır.

Güler'in (1997) çalışmasında Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinin örgüt sağlığı araştırılmıştır. Örgütsel sağlığa ulaşmanın, örgütsel

sağlık ölçütlerindeki sorunları doğru teşhis etmenin ve tedavi teknikleri uygulamanın para ve zaman açısından zor olmadığı tespit edilmiştir.

Uras (1997) Malatya İl merkezinde görev yapan lise öğretmenlerinin örgüt sağlığını Hardage ve Lucas tarafından 206 madde olarak geliştirilen, Holmes tarafından rafine edilerek 100 maddeye indirilen örgüt sağlığı anketini kullanarak ölçmüştür. Araştırma sonucunda Malatya ili liselerinde orta düzeyde algılanan bir örgüt sağlığı olduğu ve okullar arasında anlamlı bir farklılığı olmadığı görülmüştür.

Yıldırım (2006) Ankara ili Merkez İlçelerindeki İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine göre örgüt sağlığı algılarının nasıl değiştiğini araştırmıştır. Araştırma bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür.

Çakır (2002) Konya ilindeki ilköğretim okullarını kapsayan çalışmasında; örgüt sağlığının örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, çevresel etkileşim ve örgütsel ürün boyutları açısından ilköğretim okulları müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bakış açılarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre müdürler ile öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutları arasında demografik özelliklere göre anlamlı bir fark yoktur. Bayan öğretmenlerin örgütsel sağlığı, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutlarında erkek öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır. Müdürler ile öğretmenler arasında örgütsel liderlik, örgütsel ürün boyutlarında müdürlerin lehine, çevresel etkileşim boyutunda öğretmenler lehine anlamlı fark vardır. Müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında da çevresel etkileşim boyutunda öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009) Afyonkarahisar ilindeki yöneticilere yönelik olarak örgüt sağlığını nasıl algıladıkları ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Kendi oluşturdukları modele göre gerçekleştirilen araştırmada sonuç olarak: yöneticilerin örgüt sağlığı

kavramını bireye veya performansa odaklı olmaktan ziyade hem bireye hem de performansa odaklı bir yaklaşım olarak algılama eğiliminde oldukları ortaya konmuştur.

Tutar (2010) örgütsel sağlıkla ilgili bankacılık sektöründe bir araştırmada bulunmuş ve şu sonuçlara ulaşmıştır: Söz konusu kurumlarda çalışanların Örgütsel Sağlık algılarının olumlu, yabancılaşma algılarının ise olumsuz yönde olduğu anlaşılmaktadır. İşgören yabancılaşma algıları ile örgütsel sağlık algıları arasında anlamlı ilişki vardır. Örgütsel Sağlık algıları ile İşgören Yabancılaşma algılarının boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Korkmaz (2011) araştırmasında okul iklimi ve okul sağlığının okul çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığını araştırmıştır. Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 42 ilköğretim okulu ile bu okullarda görev yapan 657 öğretmene uygulanan araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordamada örgütsel sağlığın boyutlarının güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, fakat örgütsel iklim boyutlarından sadece “müdürün destekleyici davranışı” ve “mesleki öğretmen davranışı” ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığın yordanmasında örgütsel iklimden daha iyi yordayıcı bir ölçme aracı olduğu bulunmuştur.

#### **1.4 Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları**

Tıpkı insan sağlığında olduğu gibi örgütlerde de sağlıklı bir yapının sağlıksız bir yapıya nispeten birçok üstün yanı vardır. Örgütler kendi iç çevrelerinde sağlıklı bir örgüt oluşturarak bu avantajı elde ederler.

Örgüt sağlığı örgütlerin psiko-sosyal durumunu gösterir. Örgütsel değişime başlanmadan önce belirlenirse örgütün hangi boyutlarında değişime ihtiyaç olup hangilerinde olmadığı tespit edilebilir.(Altun 2001: 22) Ayrıca değişim sonrası elde edilen gelişmenin görülebilmesini sağlar.

Aşağıdaki tabloda sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin kapsamlı bir karşılaştırması verilmiştir.



**Tablo 3 : Sağlıklı Örgüt ile Sağlıksız Örgüt Karşılaştırması**

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar .
Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.	Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
İşgörelere önem verilir.	İşgörelere önem verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.
İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler “biz” duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederekler.	İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

(Kaynak:Ardıç 2007:148-149)

### 1.5 Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Örgüt sağlığını belirlemede amaç sadece durumun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir. Örgüt sağlığı araştırmalarda her örgütün sağlığını artırabileceğine yönelik sonuçlara ulaşılmaktadır. Örgüt sağlığında istenen bu iyileştirmelerin yapılması gerekenler muhtelif yazarlarca değişik sınıflandırmalar oluşturularak izah edilmiştir. Matthew B. Miles'a (Miles 1965:30'dan aktaran Ardıç 2007:150) göre örgütün sağlığını artırmak için aşağıdaki beş yaklaşım önemlidir.

1. Bireysel gelişimi desteklemek: Örgüt yöneticileri, işgören başarısını takdir ederek işgörenleri bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirmelidir.
2. İletişime önem vermek: Astlar ile üstlerin iletişimi ve tüm örgütün müşteri ile olan iletişimi güçlendirilmeli, doğru ve kolay iletişim sağlanmalıdır.
3. Bilgi akışını güçlendirmek: Özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri beslemenin sağlanması, tüm bilgilerin örgüt içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir.
4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
5. Uzman desteği: Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınmalıdır.

## **BÖLÜM 2 : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **2.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Günümüzde örgütlerin en değerli sermayeleri olarak insan kaynakları kabul edilmektedir. Bu sermayenin kalitesi, güncelliği, sürdürülebilirliği ve etkinliği işletmeleri başarıya taşıyan en önemli faktörlerdendir. İşletmeler insan kaynaklarını ilk temin aşamasında gösterdikleri titizlik ve gayretle kadrolarını güçlü ve etkin yapmaya gayret ederler. Doğru ve kaliteli elemanları işe almak kadar böylelerinin işte kalmasını sağlamak da işletmeler açısından önemli bir konudur. Kimi özel işletmeler istisna tutulursa çalışanların işten ayrılmaları ve sürekli yeni personel almak durumunda kalmak işletmeler için bir olumsuzluk ve maliyet göstergesidir. Nitekim personel devir hızının yüksekliği işletmelerde bir yönetim sorunu olarak algılanmaktadır. Çalışanların örgütte kalmalarının sadece maddi getirilerinin yüksek olmasıyla sağlanamayacağı, onları örgüte bağlamanın bir yöneticilik başarısı olduğu kabul edilmektedir.

Çalışanların örgüte alınıp örgüte uyum sağladıktan sonra ayrılması da işletmeler için oldukça yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Örgütlere yüklediği bu yüksek maliyetin yanında son dönemdeki yetişmiş çalışanların örgütte tutulmaları da zor olmaktadır. Eskinin sürekli istihdamı benimseyen anlayışının yerine sürekli daha iyi işler arayarak iş değiştirmeyi meşru ve makbul gören bir anlayış hakimdir.

Örgüt çalışanlarını örgütte kalmaya sevk eden örgüte karşı hissettiği bağlılık örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilir. Birçok yönetim kavramı gibi örgütsel bağlılık kavramı da üzerinde mutabakata varılmış bir tanıma sahip değildir. Bu durum farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların farklı perspektiflerinden meseleyi irdelemesine bağlanabileceği gibi örgütsel bağlılığın kaynaklarının farklı algılanmasından da kaynaklanmaktadır.

Çeşitli yazarlarca yapılan bazı örgütsel bağlılık tanımlamaları aşağıda sıralanmıştır.

Örgütsel bağlılık Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979’den aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer 2007:56).

Celep (2000) bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır şeklinde tanımlamaktadır.

Durna ve Eren'e göre (2006) Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur(Durna ve Eren, 2006 : 211).

Yüksel'e göre (2000) sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.

Baysal ve Paksoy'a (1999) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün hedeflerini benimsemesi,örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba harcaması ve örgüt içinde varlığını sürdürmek için güçlü bir istek duymasıdır.

Örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımlayan Erkmen ve Serik (2007:108) işgörenin kurumuyla özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, işgörenlerin kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağladığını ve örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin kurumlarından ayrılmak istememelerini belirtmektedir.

Bayram'ın yaptığı tanıma göre; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir(Bayram 2008:128).

## **2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar genel olarak örgütsel bağlılığın iş devamsızlığı, geç kalmayı, işten ayrılmayı azalttığı, bunun yanında çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, örgütte kalmayı istemesinde, örgüt yönetiminde ve faaliyetlere katılmada olumlu tavırlar sergilemesine sebep olduğu (Durna ve Eren 2005:210) kabul edilmektedir.

Balcı'ya göre (2003) örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı güçlü işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler (Balay, 2000: 3).

Özsoy'a (2004) göre örgütsel bağlılık şu nedenlere bağlı olarak önemli görülmektedir.

- 1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

### **2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık yazarlarca bir bütün olarak değerlendirilmemiş, bağlılığın çoğunlukla farklı sebeplerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları bağlılığa sebep olan harekete geçirici dürtü ve fikirlere göre anlam kazanmaktadır. Buna göre bazı çalışan bağlılıkları çok değerli kabul edilirken bazıları da örgüt için anlamlı kabul edilmemektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda ortaya konan örgütsel bağlılık yaklaşımları 1950'li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer'dir(1990) (Koç 2009:202).

Bunlardan Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı; devamlılığa yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir.

Buna göre devamlılığa yönelik bağlılık, bireyin örgütü benimsemesi, örgütte üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adanması anlamına gelmektedir. Bunu yaparken kişinin çıkarları ön plandadır.

Kenetlenme Bağlılığı ise kişinin bir gruba veya bir gruptaki ilişkilere bağlılığını içermektedir. Bu bağlılık türünde birey, gruba karşı ve grupta yer alan tüm üyelere karşı olumlu duygular besler ve bunun sonucunda grupla özdeşleşmesi ve katılımı bireye duygusal açıdan tatmin duygusu yaratır.

Kontrol Bağlılığı, kişinin örgütün normlarına bağlı olması durumudur. Bu bağlılığa göre birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve kuralları gerek ahlaki açıdan, gerekse kendi sahip olduğu değerler açısından uygun görmesi durumunda örgütün isteklerini yerine getirir.(Kılıç 2008:62-63)

Etzioni örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte yaklaşımları açısından; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç grupta incelemektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Hesapçı bağlılık: Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlere katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlere daha çok bağlanmaktadır.(Doğan ve Kılıç 2007:42)

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki grupta incelemiştir. Tutumsal bağlılık kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade eder. Davranışsal bağlılık ise kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan bağlılık türü olarak değerlendirilmiştir. Bu örgütsel bağlılık türleri arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu bağlılık tutumunun bağlılık davranışlarını, bağlılık davranışlarının da bağlılık tutumlarını güçlendirdiğini belirtmiştir. (Balay 2000:24)

O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemektedir.

Uyum boyutunda, tutum ve davranışlar, paylaşılmış olan inançlar sebebiyle değil fakat sadece belirli bir takım ödülleri kazanabilmek için bağlılık oluşturmada ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği bağlılığın esas kaynağı olmaktadır.

Özdeşleşme boyutu, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler kurup, organizasyonda kalmayı istemeyi ifade etmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir.

İçselleştirme boyutunda, organizasyonun değerleriyle işgörenlerin değerleri özdeşleştiğinde örgütsel bağlılık sağlanmaktadır(Akaç 2010:72-73).

**Tablo 4: Diğer Bazı Araştırmacıların Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Araştırmacılar	Bağlılık Modelleri	Açıklamalar
Wiener 1982	Araçsal Bağlılık	Hesapçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olarak ortaya çıkan bağlılıktır.
	Normatif-Moral Bağlılık	Değer, motivasyon veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen bağlılıktır.
Penley ve Gould 1988	Ahlaki Bağlılık	Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmedir.
	Hesapçı Bağlılık	İşgörenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır.
	Yabancılaştırıcı Bağlılık	İşgörenin çevresel baskılar nedeni ile örgüte bağlılığıdır.
Mayer ve Schoorman 1992	Değer Bağlılığı	Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba harcama istekliliğidir.
	Devam Bağlılığı	Örgüt üyesi olarak kalma arzusu hissetmedir.
Jaros ve diğerleri 1993	Duygusal Bağlılık	Bireyin örgütte çalışmasından dolayı vefa, sevgi, içtenlik ve benzeri hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır.
	Devam Bağlılığı	Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir.
	Ahlaki Bağlılık	Örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

Kaynak: Noyan 2009 : 80-81

### **2.3.4 Allen ve Meyer'a Göre Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele almaktadır. (Allen ve Meyer, 1990:2-3) Allen ve Meyer'in sınıflandırması halen geçerliliği kabul edilmekte ve araştırmalarda kullanılmaktadır. Söz konusu yazarlara göre güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar “istedikleri için”, güçlü devam bağlılığı olan çalışanlar “ihtiyaç duydukları için” ve güçlü normatif bağlılık duyanlar ise “zorunlu oldukları için” örgütte kalmaya devam ederler(Allen ve Meyer, 1990:3).

Allen ve Meyer'e göre bu üç çeşit bağlılığı üç tür bağlılık olarak değerlendirmektense bağlılığın üç unsuru olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşımdır. Çalışanlar bu üç çeşit psikolojik bağlılık durumlarından her birini değişik derecelerde hissedebilirler. Mesela bazı çalışanlar işyerine ihtiyaçları olduğu için güçlü bir devam bağlılığı duydukları gibi orda kalmaya zorunluluk hissettikleri için de güçlü bir normatif bağlılık duyabilirlerken aslında orda kalmaya dair istekleri olmayabilir. Bir başkası ise ne ihtiyaç duyar ve ne de bir zorunluluk duyar sadece işletmede kalmaya karşı güçlü bir istek duyar. Sonuçta bir çalışanın örgüte duyduğu toplam bağlılık bu üç ayrı durumun hepsini yansıtmaktadır(Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

#### **2.3.4.1 Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmeye ait olmaktan mutlu olmaları sebebiyle işletmede kalma isteğidir. (Allen ve Meyer, 1990:2)

İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda duygusal bağlılıkları artar. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu tür çalışanlar, her işverenin sahip olmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar(Bayram 2008:132).

Allen ve Meyer'e göre çalışanların bağlılıkları belli şartların var olmasıyla sağlanır. Bu şartlar şu şekilde sıralanmıştır: İşin cazibesi, rolün netliği, amacın netliği, amacın gücü, yönetimin önerilere açık olması, çalışanlar arasında uyum, örgütün



güvenilirliği, çalışanlara eşit davranmak, çalışanların organizasyon için önemli olduğunu hissettirmek, çalışanlara performansları hakkında geribeslemede bulunmak ve kendi işleri ile ilgili kararlarda çalışanların kararlara katılmasını sağlamak(Allen ve Meyer, 1990: 8).

#### **2.3.4.2 Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığında kişiyi örgüte bağlayan şey maliyetlerdir. Çalışanların örgütte kalmalarının sebebi örgüte olan ihtiyaçları ve örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları zarardır. Bu bağlılık türünde işgören çalıştığı örgütteki maaş, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına vararak ve alternatif iş olanaklarının az olmasını dikkate alarak “zorunluluk nedeniyle” örgütte çalışmaya devam eder(Noyan 2009:84).

#### **2.3.4.3 Normatif Bağlılık**

Minnet bağlılığı olarak da adlandırılan normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı birtakım sorumlulukları ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Birey çıkarları doğrultusunda örgüte bağlanmamakta, ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir(Allen ve Meyer, 1990'den aktaran Çöl ve Ardıç:160).

### **2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin neler olduğu değişik araştırmacılarca değerlendirilmiş ve bu faktörler her bir araştırmacının ölçütlerine göre sınıflandırılmıştır.

Steers'in (1977) geliştirmiş olduğu modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktör kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş tecrübesidir. Mowday vd. (1982) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen dört ana faktör bulunmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimidir. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirtilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, role ilişkin

özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olarak beş ana grupta toplanmıştır. Sökmen (2000) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise bireysel faktörler, işe ait faktörler, yönetsel faktörler ve diğer faktörler (örgüt dışı iş imkanları ve örgütsel kültür) şeklinde dört ana grupta ele alınmıştır(Kılıç 2008:74).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ilişkin ilgili literatürde, birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin de kesin bir hükümde bulunmak mümkün değildir. Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir(Boylu, Pelit ve Güçer 2007: 60).

Boylu, Pelit ve Güçer (2007: 59) örgüt bağlılığının etkileneceği faktörlerden literatürde inceleme konusu olmuş olanları sıralayarak şöyle bir toplam liste oluşturmuşlardır.

- Yaş, cinsiyet, ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi

#### **2.4.1 Kişisel-Demografik Etkenler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel – demografik etkenler çoğunlukla yaş, cinsiyet ve eğitim olarak araştırmalara konu olmuştur.

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır.

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılıkta bireysel farklılıklar üzerine odaklanılmış ve sonuçta bağlılığın yaş ve kıdem ile pozitif, eğitim ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir(Yalçın ve İplik, 2005:400).

Cinsiyetle örgütsel bağlılığın ilişkisine dair araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda net bir görüş bildirmek güçleşmektedir. Bunun nedeni ise, yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilmesidir.

Bazı görüşlere göre kadınların buldukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden çok daha fazla çaba gösterip engel aştıklarından ve daha istikrarlı olduklarından yola çıkılarak örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Diğer görüşe göre ise kadınların, ev ve aile ile ilgili sorumlulukları kariyerleri ile çarpıştığından örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha az olduğu öne sürülmektedir(Aykaç 2010: 87).

Araştırmaların çoğu eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters bir orantı olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi artan işgörenin örgütten beklentileri de artmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkânlarının da çoğalması, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır(Türkoğlu 2011: 45).

#### **2.4.2 İş ve Role İlişkin Etkenler**

İş yerinde çalışma süresi bağlılığı etkileyen önemli unsurlardandır. Allen ve Meyer örgüte yeni katılan işgörenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani işgörenlerin örgütteki sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma

ortamına uyum düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir. Ayrıca işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır(Doğan ve Kılıç 2007:51).

Çalışanın örgüt içindeki pozisyonu ve örgüt hiyerarşisinde işgal ettiği mevki de örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.

Yönetici grupları ast gruplarına oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Hiyerarşik kademe arttıkça bu uygun ve mantıklı olma durumunun şiddetlendiği veya gücünü arttırdığı görülmektedir. Bu cümleden olarak, işçinin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen işçi lehindeki değişimler yani terfiler onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını da değiştirecektir. Örneğin ustabaşı iken şefliğe terfi eden bir kişinin tutumları artık eski durumunu yitirecek daha örgütçül bir özelliğe bürünecektir. Eğer bir kimsenin herhangi bir nedenle rütbesinde bir tenzil yapılarak eski hiyerarşik seviyesinden daha alt kademeye düşürülecek olursa tekrar yeni mensup olduğu grubun düşünce ve tutumlarına sahip olacak daha az örgütçül davranacaktır(Eren 2000: 115-117).

Çalışanların iş tatmin düzeyi de örgüte olan bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. İş tatminsizliği karşısında işgörenlerin örgütten ayrılmak ve işe/örgüte ilgisiz kalmak şeklinde iki tür tepkisi ortaya çıkmaktadır. İş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, işgörenlerin değişik görev ve sorumluluklar üstlenmesine ya da kendi özerklik ve yaratıcılıklarını artıracak yollarla başarı sağlamalarına olanak tanımaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerine benzemekte ve birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadırlar. İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilmektedir. İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Dolayısıyla işgörenlerin iş tatminlerini sağlamadan, örgüte bağlılıklarının sağlanması güç olabilecektir.(Doğan ve Kılıç:2007:52)

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili bir faktörde yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerle iletişim, öğrenme fırsatları ve sağlanacak esnek çalışma saatleri önemlidir. Etkin bir iletişimin olmadığı işletmelerde, iş tatmini azalacak, işten ayrılma niyetinde ise artış meydana gelecektir ki bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir. Yöneticilerin çalışanlara adil davranması, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Nitekim işten çıkarılanlara adil davranıldığı düşüncesi, örgütte kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.(Güzel 2009:115)

### **2.4.3 Diğer Etkenler**

İş örgütünün büyüklüğü, çalışanlara sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Bu tür örgütlerin, meslek çalışanlarının değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılır. Küçük örgütlerde ise çalışanların örgütlerine bağlılığı genellikle daha fazladır, çünkü bu örgütlerde çalışanlar, işverenleriyle ve birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla kişisel ilişki içerisinde olup, daha açık, doğrudan ödüller almaktadırlar(Wallace, 1995'ten aktaran Gale 2010 :26).

### **2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000:152).

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin “sonuçları” bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş doyumu, devamsızlık, iş gören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir ve iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında; iş görenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri ve yüksek iş

doyumunu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, is doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir(Sığrı 2007:266).

### **2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987:463).

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:153).

### **2.5.2 İlmli Örgütsel Bağlılık**

İşgören, organizasyonun beklentilerini karşılarken, bir yandan organizasyon ile bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir. İlmli örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları; organizasyonda hizmet süresinin artması, organizasyondan ayrılma isteğinin az olması şeklinde ortaya çıkan dengeli bir bağlılık düzeyi iken; olumsuz sonuçları ise organizasyonda alınan bazı kararların kişisel değerlere uygun olmadığı düşünülerek benimsenmemesi ve buna bağlı olarak kararlara uyulup uyulmama konusunda kararsızlığa kapılıp organizasyonda verimsizliğe neden olunabilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir(Aykaç 2010: 118).

### **2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Araştırmalar yüksek örgütsel bağlılığın düşük işten ayrılma, düşük işe gelmeme gibi davranışlarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışanların

örgütsel bağlılıklarının geliştirebilme sadece çalışanlara yarar sağlayacak bir durum değil aynı zamanda örgütün verimliliğini de artıracak bir hamledir(Özer 2010: 86).

Yüksek örgütsel bağlılık duyan bireyler; organizasyonda gerekmediği takdirde izin kullanmamakta, işe vaktinde gelmekte, işin zamanında bitirilmesi için canı gönülden fazla mesaiye kalmakta; organizasyonun performansını arttırmaktadır(Aykaç 2010: 119).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir(Bayram 2006:136).

**Tablo 5: Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları**

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyi	Düşük	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, -İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme - Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler - Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	- Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma - Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	- Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler - Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	İlmlh	-İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev - Yaratıcı işgörenler, - Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	- Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, - Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	- Artan işgören kıdemi, - Sınırlı ayrılma isteği, - Sınırlı iş devri, - Yüksek iş tatmini	- İşgörenlerin daha fazla göreve alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, - İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, - Örgütsel etkinliğin azalması

Tablo 5'in devamı

	<b>Yüksek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>- Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>- İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>- Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>- Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>- İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>- Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>- Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>- Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>- Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>- Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>- Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>- Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>- Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>
--	---------------	---	---	---	--

Kaynak : D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, 12(3), s.462; Refik Balay (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94. Aktaran Doğan ve Kılıç 2008:53



## **BÖLÜM 3: ÖRGÜT SAĞLIĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA**

### **3.1 Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada örgütleri bütüncül olarak değerlendiren örgüt sağlığı ile önemli bir örgütsel değişken olan örgütsel bağlılık tespit edilerek, örgüt sağlığının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Örgüt sağlığına ait yedi alt boyutun her birinin örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla beraber ne şekilde etkilediği araştırılarak örgüt sağlığının yüksek olmasının örgüt bağlılığına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgüt sağlığının örgütsel bağlığa olan etkilerinin tespit edilmesi örgüt sağlığının önemini ortaya koymakla beraber çalışanlarını elde tutma gayreti içinde olan işletmelere kalifiye elemanlara daha uzun süre sahip olma yolunda örgüt sağlığının etkisini gösterecektir.

Bu çalışmanın bir önemi de örgüt sağlığının örgütsel bağlığa olan etkilerini örgütü bağlılığının alt boyutlarını dikkate alarak incelenmesidir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki değişkenin ilişkisi araştırılırken örgütsel bağlılığın alt boyutları değerlendirilmemiştir. Hâlbuki örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif ve duygusal bağlılık örgütlere olan bağlılığın örgütü sevmek, örgütte mutlu olmak ve örgütte kalmayı doğru bulmak gibi olumlu sebeplere dayanırken devam bağlılığı örgütte kalmayı sadece bir maliyet avantajı olarak değerlendirir. Bu durumda sırf çıkarları o anda öyle gerektirdiği için örgütte kalmayı tercih eden çalışanın örgütsel bağlılığı örgüte fayda getirme kapasitesi düşük ve istenmeyen bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu önemli ayrımın yapılması örgüt sağlığı ile bağlılık ilişkisini daha sağlıklı olarak analiz etmeye imkân tanımaktadır.

#### **3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu araştırma Bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesine çalışılmıştır. Örgüt sağlığı Hoy'un (1987) ortaya koyduğu 7 adet alt boyut (Örgütsel bütünlük, çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral, işin

önemi) baz alınarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ise akademik çalışmalarda yoğunlukla kullanılan Allen ve Meyer'in (1990) sınıflandırmasına göre (Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt sağlığıdır. Örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Örgüt sağlığı ve örgüt bağlılığının herbir boyutu anketlerle elde edilmiş olan nitel verilere göre değerlendirilmiş; buna göre 1) demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar, 2) örgüt sağlığı ve örgüt bağlılığının alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşması incelenmiş, 3) örgüt sağlığı boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki birlikte azalış artma durumu (korelasyon) incelenmiş 4) örgüt sağlığı boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği ve bu ilişkinin yönü (regresyon) tespit edilmiştir.

Bu araştırma "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır. "Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez" (Karasar, 2009: 77).

### **3.1.3 Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma yalnızca araştırmaya konu olan devlet üniversitesi akademik personeli üzerinde yapılmıştır. Sonuçlar bu kuruma aittir ve genelleme yaparak başka kurumlara uygulamak doğru olmayabilir. Araştırmaya tabi tutulan kitleye idari personel dâhil değildir. Sadece akademik personel üzerinde yapılması da bir kısıttır. Bu araştırmada anket formu kullanıldığı için söz konusu yöntemin kısıtlamalarını içinde barındırmaktadır.

### **3.1.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Hacmi**

Araştırmanın evrenini araştırmaya konu olan devlet üniversitesi fakülteleri, yüksekokulları ve meslek yüksekokullarında Mayıs 2012 tarihi itibarıyla görev yapan bütün öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Örneklem miktarı için çeşitli hesaplama teknikleri olmasına karşın bir çok çalışmada % 7' lik bir oranın esas alındığı görülür (Seyidoğlu, 1995, s.35). Örnek kütle için belirli

büyükülüğün, ayrıntılı hesaplamalardan çok araştırmacının yargısına bağlı olduğu söylenebilir. Ancak belli istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için en az 30 deneğin ya da verinin olması gerektiği konusunda yaygın kabul vardır (Altunışık ve diğerleri, 2002, s.60). Yapılan bu araştırmada; araştırmanın sıhhati ve geçerliliği açısından, örnekleme hacmi için öncelikle ana kütleinin % 20'sine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmamıza konu olan devlet üniversitesinde görev yapan toplam akademisyen sayısı 1562'dir. Bu sayıdan rektörlük bünyesinde çalışmakta olup sürekli değişik akademik birimlerde görev yapmakta olan 142 personel örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı olarak ölçülemeyeceği için dâhil edilmemiştir. Evrenin %20'sine ulaşmak gayesiyle kalan 1420 kişinin 284 tanesine ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan anket çalışmalarında geriye dönüş adeti 232 olup bunlardan 9 tanesi çeşitli sebeplerle güvenilir bulunmayarak değerlendirmeye alınmamıştır. Bu oransal olarak ana kütleinin %15.7'sinden elde edilen dönüşler değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.1.5 Veri Toplama Tekniği ve Güvenilirlik**

Araştırmada örgüt sağlığının ölçülmesi için Wayne Hoy'a ait 44 sorudan oluşan örgüt sağlığı anketi (The Organization Health Inventory-OHI) kullanılmıştır (<http://www.waynehoy.com/ohi-m.html>). Örgüt bağlılığı ise 18 sorudan oluşan, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve örgüt bağlılığı araştırmalarının büyük çoğunluğunda kullanılan anket formu kullanılmıştır. Bu anketler çokça kullanılan güvenilir anketler olmasına rağmen güvenilirlikleri tarafımızca test edilmiş ve örgüt sağlığı ölçeğinin genel güvenilirliği  $\alpha=0,945$  ve örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği  $\alpha=0,884$  olarak bulunmuştur. Soruların değerlendirilmesinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Hoy'a ait örgüt sağlılığı anketi Ek 1'de sunulmuştur. Söz konusu ankette 8, 15, 20, 22, 29, 30, 34, 36, 39 sorular ters puanlanan sorulardır. Anketteki soruların örgüt sağlığı boyutlarına göre dağılımını ise aşağıda verilmiştir.

Örgütsel bütünlük Boyutu: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 39

Çalışma Düzeni Boyutu: 4, 11, 18, 25, 32

Saygı Boyutu: 3, 10, 17, 24, 31

Yönetici etkisi Boyutu: 2, 9, 16, 23, 30

Kaynak desteği Boyutu: 5, 12, 19, 26, 33

Moral Boyutu: 6, 13, 20, 27, 34, 37, 40, 42, 44

Akademik vurgu Boyutu: 7, 14, 21, 28, 35, 38, 41, 43

Araştırmada örgütsel bağlılığı saptamak için kullanılan Allen ve Meyer'e ait anket formu Ek 1'de sunulmuştur. Söz konusu ankette 3, 4, 6 ve 7 nolu sorular ters puanlanan sorulardır. Anketteki soruların örgütsel bağlılık boyutlarına göre dağılımı ise aşağıda verilmiştir.

Duygusal Bağlılık : 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular

Normatif bağlılık : 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular

Devam Bağlılığı : 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorular

Anketler öncelikle bilgisayar ortamında bir yazılım aracılığıyla elektronik anket formatında hazırlanmıştır. Söz konusu anket bütün akademik personele e-mail yoluyla gönderilmiştir. Elektronik anketlere gereken ilginin gösterilebilmesi için bir kısım çalışana telefon ve benzeri yollarla ulaşılmış, doldurmaları rica edilmiştir. Bu yolla 64 adet form elde edilmiştir. Gereken sayıya ulaşmak için ilgili birimlere bizzat gidilerek anket uygulanmış kalan sayı tamamlanmaya çalışılmıştır.

Kullandığımız örgüt sağlığı ölçeği Hoy'a ait olup söz konusu yazarın, anketin İngilizce versiyonu için verdiği güvenilirlik değerleri şöyledir; Örgütsel bütünlük için  $\alpha=0,91$  ; Çalışma düzeni boyutu için  $\alpha = 0,89$ , saygı boyutu için  $\alpha=0,90$  ; Yönetici etkisi için  $\alpha=0,87$  ; kaynak desteği boyutu için  $\alpha=0,95$  ; moral boyutu için  $\alpha=0,92$  ve işin önemi boyutu için  $\alpha=0,93$ . Bu çalışma için hazırlanan anketin tercümesi için hesaplanan Örgüt sağlığı Cronbach alpha değerleri ise şu şekildedir; Örgütsel bütünlük için  $\alpha=0,638$  ; Çalışma düzeni boyutu için  $\alpha = 0,768$ , saygı boyutu için  $\alpha=0,845$  ; Yönetici etkisi için  $\alpha=0,785$ ; kaynak desteği boyutu için  $\alpha=0,836$  ; moral boyutu için  $\alpha=0,908$  ve işin önemi boyutu için  $\alpha=0,758$ . Örgüt sağlığı için genel güvenilirlik ise  $\alpha=0,945$ 'tir. Verilen alfa değerleri genel olarak yüksek iken genel güvenilirlik ise çok yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmada kullanılan örgüt sağlığı anketinin son derece güvenilir olduğu sonucunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Allen ve Meyer tarafından hazırlanan İngilizce versiyonu için güvenilirlik değerleri şu şekildedir; Duygusal bağlılık boyutu için  $\alpha=0,87$  ; normatif

bağlılık boyutu için  $\alpha=0,79$  ; devam bağlılığı boyutu için  $\alpha=0,75$ 'tir. Anketin bu çalışmada kullandığımız tercümesi için hesaplanan örgütsel bağlılık cronbach alpha değerleri ise şu şekildedir; Duygusal bağlılık boyutu için  $\alpha=0,890$  ; normatif bağlılık boyutu için  $\alpha=0,869$  ; devam bağlılığı boyutu için  $\alpha=0,626$ 'dır. Örgütsel bağlılık için hesaplanan genel güvenilirlik ise  $\alpha=0,884$  olarak bulunmuştur. Verilen alfa değerleri genel olarak yüksek iken genel güvenilirlik ise çok yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık anketinin son derece güvenilir olduğu sonucunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır.

### **3.1.6 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı ve önemi göz önüne alınarak 16 hipotez oluşturulmuştur. Bu çerçevede ayrıca araştırma konusunun esasını teşkil eden 16. Hipoteze ait 3 alt hipotez tanımlanmıştır.

**Hipotez 1:** Çalışanların örgüt sağlıkları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 2:** Çalışanların örgüt sağlıkları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 3:** Çalışanların örgüt sağlıkları akademik unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4:** Çalışanların örgüt sağlıkları akademik birimlerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5:** Çalışanların örgüt sağlıkları görev sürelerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6:** Çalışanların örgüt sağlıkları başka üniversitede görev yapıp yapmamalarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 7:** Çalışanların örgüt sağlıkları başka üniversitelerde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 8:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 9:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 10:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları akademik unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 11:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları akademik birimlerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 12:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları görev sürelerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 13:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları başka üniversitede görev yapıp yapmamalarına göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 14:** Çalışanların örgütsel bağlılıkları başka üniversitelerde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez 15 :** Çalışanların Örgüt sağlıkları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

**Hipotez 16:** Çalışanların örgüt sağlığı algıları örgütsel bağlılıklarını etkilenmektedir.

**Alt hipotez 1:** Çalışanların örgüt sağlığı algıları duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

**Alt hipotez 2:** Çalışanların örgüt sağlığı algıları normatif bağlılıklarını etkilemektedir.

**Alt hipotez 3:** Çalışanların örgüt sağlığı algıları devam bağlılıklarını etkilemektedir.

### 3.1.7 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı bağımsız t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (Anova) testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

**Tablo 6: Ölçekler Arası Korelasyon İlişkileri Kriterleri**

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.2 Genel Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 3.2.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 7:Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

<b>Cinsiyete Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	178	79,8
Kadın	45	20,2
<b>Yaşa Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20-29 yaş	63	28,3
30-39 yaş	102	45,7
40-49 yaş	34	15,2
50 yaş ve üzeri	24	10,8
<b>Akademik Ünvana Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Prof. Dr.	20	9,0
Doç. Dr.	14	6,3
Yrd. Doç. Dr.	67	30,0
Öğr. Gör.	30	13,5
Arş. Gör.	79	35,4
Arş. Gör. Dr.	13	5,8
<b>Akademik Birime Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Meslek Yüksek Okulu	27	12,1
Eğitim Fakültesi	16	7,2
Fen Edebiyat Fakültesi	48	21,5
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	8,5
Mühendislik Fakültesi	44	19,7
Teknoloji Fakültesi	19	8,5
İşletme Fakültesi	9	4,0
Diğer Fakülteler	41	18,4
<b>Çalışma süresine göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 yıl	95	42,6
6-10 yıl	51	22,9
11-15 yıl	38	17,0
16-20 yıl	13	5,8
21-25 yıl	11	4,9
26 yıl ve üzeri	15	6,7

Tablo 7'nin devamı

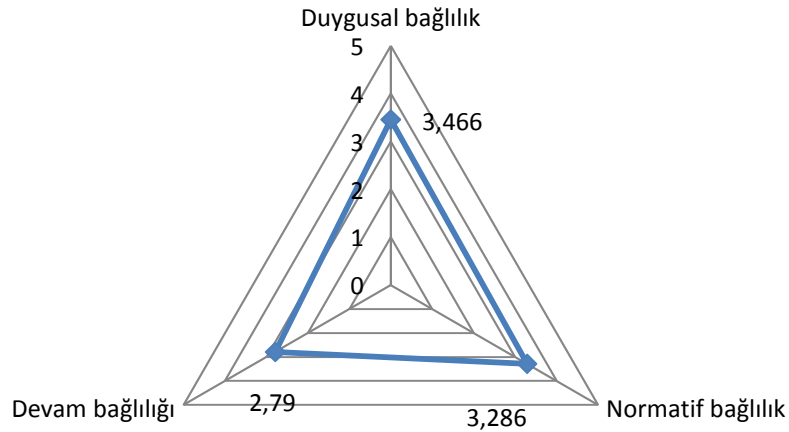
<b>Başka Bir Üniversitede Çalışma Durumuna Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	61	27,4
Hayır	162	72,6
<b>Başka Üniversitelerde Geçirilen Süreye Göre</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1-4 yıl	28	47,5
5-8 yıl	20	33,9
9 yıl ve üstü	11	18,6

### 3.2.2 Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Duygusal bağlılık	223	3,466	0,893	1,000	5,000
Normatif bağlılık	223	3,286	0,832	1,000	5,000
Devam bağlılığı	223	2,790	0,618	1,000	4,500
<b>Örgütsel Bağlılık Genel</b>	<b>223</b>	<b>3,180</b>	<b>0,796</b>	<b>1,000</b>	<b>5,000</b>

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; duygusal bağlılık ortalaması  $3,466 \pm 0,893$ ; normatif bağlılık ortalaması  $3,286 \pm 0,832$ ; devam bağlılığı ortalaması  $2,790 \pm 0,618$  olarak bulunmuştur.



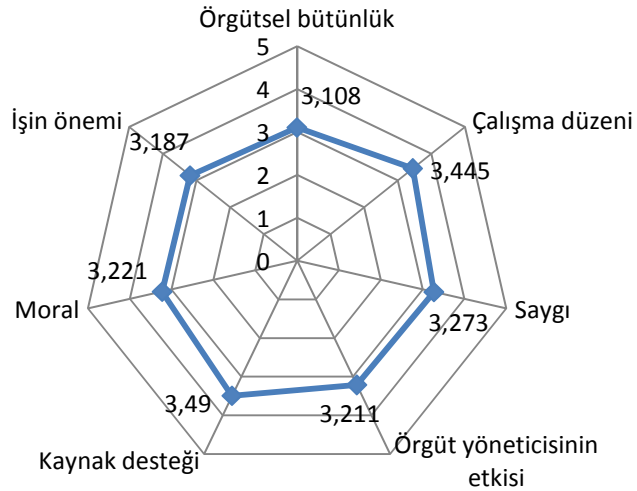
Şekil 2: Araştırmaya Katılan Öğretim elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları



**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Örgütsel bütünlük	223	3,108	0,449	1,571	4,286
Çalışma düzeni	223	3,445	0,647	1,400	4,800
Saygı	223	3,273	0,839	1,000	5,000
Örgüt yöneticisinin etkisi	223	3,211	0,673	1,200	4,600
Kaynak desteği	223	3,490	0,751	1,000	5,000
Moral	223	3,221	0,722	1,000	4,889
İşin önemi	223	3,187	0,611	1,500	4,375
<b>Örgüt Sağlığı Genel</b>	<b>223</b>	<b>3,2573</b>	<b>0,52725</b>	<b>1,80</b>	<b>4,27</b>

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; örgütsel bütünlük ortalaması  $3,108 \pm 0,449$ ; çalışma düzeni ortalaması  $3,445 \pm 0,647$ ; saygı ortalaması  $3,273 \pm 0,839$ ; örgüt yöneticisinin etkisi ortalaması  $3,211 \pm 0,673$ ; kaynak desteği ortalaması  $3,490 \pm 0,751$ ; moral ortalaması  $3,221 \pm 0,722$ ; işin önemi ortalaması  $3,187 \pm 0,611$  olarak bulunmuştur.



**Şekil 3: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Ortalamaları**

### 3.3 Özel Bulgular

#### 3.3.1 Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel bütünlük	Erkek	178	3,103	0,461	-0,323	0,747
	Kadın	45	3,127	0,402		
Çalışma düzeni	Erkek	178	3,424	0,663	-0,976	0,330
	Kadın	45	3,529	0,577		
Saygı	Erkek	178	3,289	0,838	0,570	0,569
	Kadın	45	3,209	0,850		
Örgüt yöneticisinin etkisi	Erkek	178	3,212	0,688	0,070	0,944
	Kadın	45	3,204	0,622		
Kaynak desteği	Erkek	178	3,521	0,759	1,254	0,211
	Kadın	45	3,364	0,713		
Moral	Erkek	178	3,263	0,716	1,766	0,079
	Kadın	45	3,052	0,726		
İşin önemi	Erkek	178	3,190	0,627	0,143	0,886
	Kadın	45	3,175	0,552		
Örgüt sağlığı genel puanı	Erkek	178	3,269	0,534	0,657	0,512
	Kadın	45	3,211	0,503		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının gerek örgüt sağlığı genel puanı ortalamalarının gerekse örgütsel bütünlük, çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve işin önemi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır” şeklindeki 1 nolu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel bütünlük	20-29 yaş	63	3,036	0,394	3,845	<b>0,010</b>
	30-39 yaş	102	3,077	0,447		
	40-49 yaş	34	3,139	0,466		
	50 yaş ve üzeri	24	3,381	0,494		

Tablo 11'in devamı

Çalışma düzeni	20-29 yaş	63	3,479	0,563	1,689	0,170
	30-39 yaş	102	3,416	0,699		
	40-49 yaş	34	3,612	0,559		
	50 yaş ve üzeri	24	3,242	0,703		
Saygı	20-29 yaş	63	3,295	0,779	1,320	0,269
	30-39 yaş	102	3,218	0,877		
	40-49 yaş	34	3,506	0,769		
	50 yaş ve üzeri	24	3,117	0,900		
Örgüt yöneticisinin etkisi	20-29 yaş	63	3,225	0,603	0,968	0,408
	30-39 yaş	102	3,186	0,736		
	40-49 yaş	34	3,359	0,565		
	50 yaş ve üzeri	24	3,067	0,712		
Kaynak desteği	20-29 yaş	63	3,425	0,804	1,780	0,152
	30-39 yaş	102	3,504	0,756		
	40-49 yaş	34	3,712	0,572		
	50 yaş ve üzeri	24	3,283	0,769		
Moral	20-29 yaş	63	3,208	0,751	0,601	0,615
	30-39 yaş	102	3,235	0,716		
	40-49 yaş	34	3,314	0,686		
	50 yaş ve üzeri	24	3,060	0,732		
İşin önemi	20-29 yaş	63	3,222	0,557	0,945	0,420
	30-39 yaş	102	3,216	0,634		
	40-49 yaş	34	3,169	0,639		
	50 yaş ve üzeri	24	2,995	0,611		
Örgüt sağlığı genel puanı	20-29 yaş	63	3,251	0,499	0,802	0,494
	30-39 yaş	102	3,250	0,551		
	40-49 yaş	34	3,366	0,503		
	50 yaş ve üzeri	24	3,152	0,538		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=3,845$ ;  $p=0,010<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları, 50 ve daha büyük yaştaki öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanlarından düşük bulunmuştur.

Bir çalışanın örgütsel bütünlüğü algılayabilmesi için tecrübe kazanmak ve örgütü tanımak suretiyle içinde bulunduğu örgütün çevreyle uyumunu görebilecek kadar örgütün bütününe dair farkındalık geliştirmesi gerekir. Örgütsel bütünlük puanlarına

genel olarak bakıldığında yaş ilerledikçe örgütsel bütünlük algısı güçlenmektedir. Bu durumu yaşı ilerleyen akademik personelin tecrübelerinin artmasıyla örgütlerinin çevreye karşı gerçekleştirdikleri uyumu daha iyi algılayabildikleri, genç akademisyenlerin kurumu daha az tecrübe ettikleri için örgütsel bütünlüğü daha zor algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgüt sağlığı genel puanı ile çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve işin önemi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları yaşlarına göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 2 nolu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel bütünlük	Prof. Dr.	20	3,343	0,483	2,588	<b>0,027</b>
	Doç. Dr.	14	3,173	0,523		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,149	0,449		
	Öğr. Gör.	30	2,914	0,609		
	Arş. Gör.	79	3,071	0,350		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,132	0,244		
Çalışma düzeni	Prof. Dr.	20	3,630	0,532	2,075	0,070
	Doç. Dr.	14	2,971	0,718		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,463	0,627		
	Öğr. Gör.	30	3,553	0,716		
	Arş. Gör.	79	3,433	0,610		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,400	0,748		
Saygı	Prof. Dr.	20	3,500	0,744	0,537	0,748
	Doç. Dr.	14	3,114	0,979		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,278	0,872		
	Öğr. Gör.	30	3,173	0,942		
	Arş. Gör.	79	3,296	0,758		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,154	0,942		
Örgüt yöneticisinin etkisi	Prof. Dr.	20	3,400	0,746	0,557	0,733
	Doç. Dr.	14	3,043	0,741		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,206	0,769		
	Öğr. Gör.	30	3,140	0,549		
	Arş. Gör.	79	3,220	0,624		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,231	0,547		

Tablo 12'nin devamı

Kaynak desteği	Prof. Dr.	20	3,700	0,663	0,867	0,504
	Doç. Dr.	14	3,343	0,704		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,576	0,643		
	Öğr. Gör.	30	3,400	0,781		
	Arş. Gör.	79	3,413	0,854		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,554	0,708		
Moral	Prof. Dr.	20	3,528	0,591	1,607	0,159
	Doç. Dr.	14	2,929	0,749		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,146	0,735		
	Öğr. Gör.	30	3,181	0,680		
	Arş. Gör.	79	3,238	0,735		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,436	0,725		
İşin önemi	Prof. Dr.	20	3,363	0,468	2,806	<b>0,018</b>
	Doç. Dr.	14	2,857	0,626		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,291	0,552		
	Öğr. Gör.	30	2,921	0,714		
	Arş. Gör.	79	3,210	0,606		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,202	0,655		
Örgüt sağlığı genel puanı	Prof. Dr.	20	3,482	0,426	1,490	0,194
	Doç. Dr.	14	3,041	0,536		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,280	0,527		
	Öğr. Gör.	30	3,153	0,587		
	Arş. Gör.	79	3,253	0,511		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,299	0,564		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,588$ ;  $p=0,027<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, akademik unvanı Prof. Dr. olan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları, akademik unvanı Öğr. Gör. olan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanlarından yüksek bulunmuştur.

Bir çalışanın örgütsel bütünlüğü algılayabilmesi için tecrübe kazanmak ve örgütü tanımak suretiyle içinde bulunduğu örgütün çevreyle uyumunu görebilecek kadar örgütün bütününe dair farkındalık geliştirmesi gerekir. Örgütsel bütünlük puanlarına genel olarak bakıldığında akademik unvan yükseldikçe örgütsel bütünlük algısı güçlenmektedir. Bu durumu akademik unvanı yükselen akademik personelin tecrübelerinin ve örgütü tanıma derecelerinin artmasıyla örgütlerinin çevreye karşı

gerçekleştirdikleri uyumu daha iyi algılayabildikleri, akademik unvanları düşük seviyede olan akademisyenlerin kurumu daha az tecrübe ettikleri ve tanıdıkları için örgütsel bütünlüğü daha zor algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının işin önemi puanları ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,806$ ;  $p=0,018<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, akademik unvanı Prof. Dr. olan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları, akademik unvanı Doç. Dr. olan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgüt sağlığı genel puanı ile çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği ve moral puanları ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları akademik unvanlarına göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 3 nolu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Akademik Birim Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Örgütsel bütünlük	Meslek Yüksek Okulları	27	2,905	0,619	2,727	<b>0,010</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,848	0,659		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,077	0,382		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,211	0,317		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,192	0,382		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,308	0,324		
	İşletme Fakültesi	9	3,048	0,446		
	Diğer Fakülteler	41	3,160	0,395		
Çalışma düzeni	Meslek Yüksek Okulları	27	3,437	0,748	4,791	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	3,025	0,861		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,317	0,570		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,705	0,468		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,205	0,738		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,737	0,504		

Tablo 13'ün devamı

	İşletme Fakültesi	9	3,689	0,389		
	Diğer Fakülteler	41	3,712	0,395		
Saygı	Meslek Yüksek Okulları	27	3,074	0,997	5,002	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,713	1,148		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,063	0,738		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,705	0,691		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,091	0,876		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,589	0,658		
	İşletme Fakültesi	9	3,756	0,328		
	Diğer Fakülteler	41	3,610	0,567		
	Örgüt yöneticisinin etkisi	Meslek Yüksek Okulları	27	3,081		
Eğitim Fakültesi		16	2,713	0,741		
Fen Edebiyat Fakültesi		48	2,996	0,653		
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		19	3,516	0,402		
Mühendislik Fakültesi		44	3,173	0,848		
Teknoloji Fakültesi		19	3,568	0,575		
İşletme Fakültesi		9	3,289	0,722		
Diğer Fakülteler		41	3,459	0,441		
Kaynak desteği	Meslek Yüksek Okulları	27	3,289	0,769	4,832	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	3,138	0,754		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,388	0,795		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	4,011	0,681		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,255	0,836		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,937	0,306		
	İşletme Fakültesi	9	3,378	0,724		
	Diğer Fakülteler	41	3,707	0,506		
Moral	Meslek Yüksek Okulları	27	3,041	0,625	7,505	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,604	0,881		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	2,900	0,757		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,363	0,486		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,253	0,658		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,480	0,655		
	İşletme Fakültesi	9	3,790	0,204		
	Diğer Fakülteler	41	3,610	0,575		
İşin önemi	Meslek Yüksek Okulları	27	2,708	0,642	7,233	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,977	0,665		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,060	0,600		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,289	0,395		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,142	0,566		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,395	0,575		
	İşletme Fakültesi	9	3,708	0,359		
	Diğer Fakülteler	41	3,521	0,482		
Örgüt sağlığı genel puanı	Meslek Yüksek Okulu	27	3,040	0,553	7,302	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,844	0,634		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,089	0,498		

Tablo 13'ün devamı

	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,494	0,331		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,190	0,546		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,541	0,450		
	İşletme Fakültesi	9	3,538	0,257		
	Diğer Fakülteler	41	3,528	0,362		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,727$ ;  $p=0,010<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,791$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından düşük bulunmuştur. Mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından düşük bulunmuştur. Mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının



çalışma düzeni puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının çalışma düzeni puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının saygı puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=5,002$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının saygı puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,745$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları,

teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt yöneticisinin etkisi puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,832$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından düşük bulunmuştur. İktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından yüksek bulunmuştur. Mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının kaynak desteği puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının moral puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=7,505$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde

görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının moral puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının işin önemi puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=7,233$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi

puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur. Mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının işin önemi puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanı ortalamalarının akademik birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=7,302$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında, eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgütsel sağlık genel puanı, iktisadi ve idari bilimler fakültesi, teknoloji ve diğer fakültelerde görev yapan eğitim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanından düşüktür. Eğitim fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanı, işletme fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanından düşük bulunmuştur. Mühendislik fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanı, diğer fakültelerde görev yapan eğitim görevlilerinin örgüt sağlığı genel puanından düşük bulunmuştur.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları akademik birimlerine göre farklılaşmaktadır” şeklindeki 4 nolu hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Öğretim Elemanı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel bütünlük	0-5 yıl	95	3,063	0,434	2,240	0,051
	6-10 yıl	51	3,090	0,472		
	11-15 yıl	38	3,038	0,460		
	16-20 yıl	13	3,198	0,348		
	21-25 yıl	11	3,338	0,385		
	26 yıl ve üzeri	15	3,381	0,460		
Çalışma düzeni	0-5 yıl	95	3,528	0,575	1,472	0,200
	6-10 yıl	51	3,306	0,702		
	11-15 yıl	38	3,468	0,651		
	16-20 yıl	13	3,508	0,724		
	21-25 yıl	11	3,109	0,766		
	26 yıl ve üzeri	15	3,520	0,667		
Saygı	0-5 yıl	95	3,291	0,777	0,585	0,711
	6-10 yıl	51	3,118	0,855		
	11-15 yıl	38	3,368	0,961		
	16-20 yıl	13	3,462	0,964		
	21-25 yıl	11	3,255	0,699		
	26 yıl ve üzeri	15	3,293	0,871		
Örgüt yöneticisinin etkisi	0-5 yıl	95	3,208	0,616	0,071	0,996
	6-10 yıl	51	3,176	0,596		
	11-15 yıl	38	3,253	0,802		
	16-20 yıl	13	3,262	0,793		
	21-25 yıl	11	3,200	0,699		
	26 yıl ve üzeri	15	3,200	0,882		
Kaynak desteği	0-5 yıl	95	3,453	0,773	0,398	0,850
	6-10 yıl	51	3,514	0,777		
	11-15 yıl	38	3,558	0,621		
	16-20 yıl	13	3,585	0,850		
	21-25 yıl	11	3,255	0,639		
	26 yıl ve üzeri	15	3,560	0,872		
Moral	0-5 yıl	95	3,250	0,698	0,341	0,888
	6-10 yıl	51	3,124	0,668		
	11-15 yıl	38	3,281	0,850		
	16-20 yıl	13	3,265	0,655		
	21-25 yıl	11	3,101	0,829		
	26 yıl ve üzeri	15	3,259	0,746		
İşin önemi	0-5 yıl	95	3,205	0,585	0,917	0,471
	6-10 yıl	51	3,074	0,697		
	11-15 yıl	38	3,336	0,561		
	16-20 yıl	13	3,183	0,512		
	21-25 yıl	11	3,057	0,593		
	26 yıl ve üzeri	15	3,175	0,683		

Tablo 14'ün devamı

Örgüt sağlığı genel puanı	0-5 yıl	95	3,267	0,490	0,444	0,817
	6-10 yıl	51	3,180	0,554		
	11-15 yıl	38	3,312	0,575		
	16-20 yıl	13	3,325	0,513		
	21-25 yıl	11	3,178	0,546		
	26 yıl ve üzeri	15	3,324	0,585		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının gerek örgüt sağlığı genel puanı gerek örgütsel bütünlük, çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve işin önemi puanları ortalamalarının öğretim elemanı olarak görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Buna göre “Çalışanların örgüt sağlıkları görev sürelerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 5 nolu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Daha Önce Başka Bir Üniversitede Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel bütünlük	Evet	61	3,225	0,497	2,417	<b>0,016</b>
	Hayır	162	3,063	0,423		
Çalışma düzeni	Evet	61	3,354	0,614	-1,288	0,199
	Hayır	162	3,479	0,657		
Saygı	Evet	61	3,170	0,833	-1,117	0,265
	Hayır	162	3,311	0,840		
Örgüt yöneticisinin etkisi	Evet	61	3,187	0,738	-0,324	0,746
	Hayır	162	3,220	0,650		
Kaynak desteği	Evet	61	3,370	0,779	-1,458	0,146
	Hayır	162	3,535	0,738		
Moral	Evet	61	3,093	0,774	-1,629	0,105
	Hayır	162	3,269	0,697		
İşin önemi	Evet	61	3,125	0,576	-0,924	0,356
	Hayır	162	3,210	0,624		
Örgüt sağlığı genel puanı	Evet	61	3,200	0,516	-0,989	0,324
	Hayır	162	3,279	0,531		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,42$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Daha önce başka bir üniversitede çalışan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanları ( $x=3,225$ ), daha önce başka bir üniversitede çalışmayan öğretim elemanlarının örgütsel bütünlük puanlarından ( $x=3,063$ ) yüksek bulunmuştur.

Bir çalışanın örgütsel bütünlüğü algılayabilmesi için tecrübe kazanmak ve örgütü tanımak suretiyle içinde bulunduğu örgütün çevreyle uyumunu görebilecek kadar örgütün bütününe dair farkındalık geliştirmesi gerekir. Örgütsel bütünlük puanlarına genel olarak bakıldığında daha önce başka üniversitelerde görev yapan personelin daha önce başka yerde çalışmamış olanlara göre örgütsel bütünlük algısı daha güçlüdür. Bu durumu başka üniversitelerde çalışmak suretiyle tecrübe kazanan akademik personelin tecrübelerinin artmasıyla örgütlerinin çevreye karşı gerçekleştirdikleri uyumu daha iyi değerlendirebildikleri, başka üniversitede çalışmamış olan ise nisbeten tecrübesiz olmaları sebebiyle örgütsel bütünlüğü daha zor algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı genel puanı ile çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve işin önemi puanları ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları başka üniversitede görev yapıp yapmamalarına göre farklılaşmaktadır” şeklindeki 6 nolu hipotez reddedilmektedir.

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Diğer Üniversitelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel bütünlük	1-4 yıl	28	3,133	0,526	1,292	0,283
	5-8 yıl	20	3,300	0,449		
	9 yıl ve üstü	11	3,390	0,507		
Çalışma düzeni	1-4 yıl	28	3,436	0,589	1,467	0,239
	5-8 yıl	20	3,400	0,629		
	9 yıl ve üstü	11	3,073	0,640		

Tablo 16'nın devamı

Saygı	1-4 yıl	28	3,257	0,787	0,416	0,661
	5-8 yıl	20	3,030	0,878		
	9 yıl ve üstü	11	3,145	0,964		
Örgüt yöneticisinin etkisi	1-4 yıl	28	3,350	0,677	1,533	0,225
	5-8 yıl	20	3,050	0,680		
	9 yıl ve üstü	11	2,964	0,958		
Kaynak desteği	1-4 yıl	28	3,286	0,715	0,322	0,726
	5-8 yıl	20	3,420	0,938		
	9 yıl ve üstü	11	3,491	0,718		
Moral	1-4 yıl	28	3,274	0,730	1,711	0,190
	5-8 yıl	20	2,861	0,801		
	9 yıl ve üstü	11	3,030	0,818		
İşin önemi	1-4 yıl	28	3,250	0,665	1,112	0,336
	5-8 yıl	20	3,063	0,463		
	9 yıl ve üstü	11	2,977	0,533		
Örgüt sağlığı genel puanı	1-4 yıl	28	3,274	0,527	0,508	0,604
	5-8 yıl	20	3,133	0,497		
	9 yıl ve üstü	11	3,140	0,569		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgüt sağlığı genel puanları ile örgütsel bütünlük, çalışma düzeni, saygı, örgüt yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve işin önemi puanları ortalamalarının diğer üniversitelerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgüt sağlıkları başka üniversitelerde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 7 nolu hipotez reddedilmektedir.



### 3.3.2 Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 17: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal bağlılık	Erkek	178	3,453	0,908	-0,438	0,662
	Kadın	45	3,519	0,837		
Normatif bağlılık	Erkek	178	3,320	0,854	1,214	0,226
	Kadın	45	3,152	0,732		
Devam bağlılığı	Erkek	178	2,816	0,638	1,229	0,220
	Kadın	45	2,689	0,528		
Örgüt bağlılığı genel puanı	Erkek	178	3,196	0,646	0,733	0,464
	Kadın	45	3,120	0,537		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık genel puanları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 8 nolu hipotez reddedilmektedir.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal bağlılık	20-29 yaş	63	3,630	0,804	1,068	0,364
	30-39 yaş	102	3,423	0,951		
	40-49 yaş	34	3,397	0,908		
	50 yaş ve üzeri	24	3,319	0,830		
Normatif bağlılık	20-29 yaş	63	3,376	0,744	0,628	0,598
	30-39 yaş	102	3,276	0,841		
	40-49 yaş	34	3,279	0,898		
	50 yaş ve üzeri	24	3,104	0,936		
Devam bağlılığı	20-29 yaş	63	2,847	0,649	0,543	0,653
	30-39 yaş	102	2,802	0,590		
	40-49 yaş	34	2,696	0,512		
	50 yaş ve üzeri	24	2,722	0,787		
Örgütsel bağlılık genel puanı	20-29 yaş	63	3,284	0,545	1,039	0,376
	30-39 yaş	102	3,167	0,656		
	40-49 yaş	34	3,124	0,630		
	50 yaş ve üzeri	24	3,049	0,676		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık genel puanları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlarına göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 9 nolu hipotez reddedilmektedir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal bağlılık	Prof. Dr.	20	3,642	0,687	1,864	0,102
	Doç. Dr.	14	3,036	1,142		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,445	0,947		
	Öğr. Gör.	30	3,261	0,936		
	Arş. Gör.	79	3,631	0,809		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,244	0,818		
Normatif bağlılık	Prof. Dr.	20	3,367	0,959	1,431	0,214
	Doç. Dr.	14	2,893	1,006		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,286	0,836		
	Öğr. Gör.	30	3,200	0,695		
	Arş. Gör.	79	3,416	0,788		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,000	0,895		
Devam bağlılığı	Prof. Dr.	20	2,683	0,711	0,457	0,808
	Doç. Dr.	14	2,607	0,662		
	Yrd. Doç. Dr.	67	2,818	0,550		
	Öğr. Gör.	30	2,772	0,610		
	Arş. Gör.	79	2,829	0,633		
	Arş. Gör. Dr.	13	2,808	0,742		
Örgüt bağlılığı genel puanı	Prof. Dr.	20	3,231	0,721	1,698	0,136
	Doç. Dr.	14	2,845	0,821		
	Yrd. Doç. Dr.	67	3,183	0,618		
	Öğr. Gör.	30	3,078	0,491		
	Arş. Gör.	79	3,292	0,574		
	Arş. Gör. Dr.	13	3,017	0,761		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık genel puanları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları akademik unvanlarına göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 10 nolu hipotez reddedilmektedir.

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akademik Birim Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Duygusal bağlılık	Meslek Yüksek Okulları	27	3,074	0,868	8,813	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,365	0,985		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,333	0,883		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,649	0,785		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,458	0,859		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,947	0,577		
	İşletme Fakültesi	9	3,907	0,521		
	Diğer Fakülteler	41	3,915	0,627		
Normatif bağlılık	Meslek Yüksek Okulları	27	3,043	0,672	5,885	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,448	0,999		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,122	0,851		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,404	0,838		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,265	0,929		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,693	0,386		
	İşletme Fakültesi	9	3,722	0,493		
	Diğer Fakülteler	41	3,650	0,588		
Devam bağlılığı	Meslek Yüksek Okulları	27	2,846	0,611	1,401	0,206
	Eğitim Fakültesi	16	2,646	0,580		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	2,878	0,729		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	2,570	0,597		
	Mühendislik Fakültesi	44	2,742	0,637		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,044	0,577		
	İşletme Fakültesi	9	2,981	0,621		
	Diğer Fakülteler	41	2,699	0,460		
Örgütsel bağlılık genel puanı	Meslek Yüksek Okulları	27	2,988	0,479	6,560	<b>0,000</b>
	Eğitim Fakültesi	16	2,486	0,681		
	Fen Edebiyat Fakültesi	48	3,111	0,681		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	19	3,208	0,632		
	Mühendislik Fakültesi	44	3,155	0,679		
	Teknoloji Fakültesi	19	3,561	0,338		
	İşletme Fakültesi	9	3,537	0,384		
	Diğer Fakülteler	41	3,421	0,404		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=8,813; p=0,000<0,05). Farklılıkların

kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=5,885$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Meslek Yüksek Okullarında görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim

fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, işletme fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur. Fen edebiyat fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, diğer fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=1,401$ ;  $p=0,206>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı ortalamalarının akademik birimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=6,560$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı, fen edebiyat, iktisadi ve idari bilimler, mühendislik, teknoloji, işletme ve diğer fakültelerde görev yapan eğitim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanından düşük bulunmuştur. Meslek Yüksek Okullarında görev yapan eğitim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı, teknoloji fakültesinde görev yapan eğitim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanından düşük bulunmuştur.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları akademik birimlerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 11 nolu hipotez kabul edilmektedir.

**Tablo 21: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğretim Elemanı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal bağlılık	0-5 yıl	95	3,560	0,808	0,791	0,557
	6-10 yıl	51	3,281	0,879		
	11-15 yıl	38	3,447	1,036		
	16-20 yıl	13	3,500	1,063		
	21-25 yıl	11	3,333	1,083		
	26 yıl ve üzeri	15	3,622	0,790		
Normatif bağlılık	0-5 yıl	95	3,388	0,686	0,756	0,582
	6-10 yıl	51	3,173	0,927		
	11-15 yıl	38	3,254	0,797		
	16-20 yıl	13	3,256	1,121		
	21-25 yıl	11	3,000	1,106		
	26 yıl ve üzeri	15	3,344	0,969		
Devam bağlılığı	0-5 yıl	95	2,798	0,636	0,690	0,631
	6-10 yıl	51	2,725	0,551		
	11-15 yıl	38	2,908	0,578		
	16-20 yıl	13	2,885	0,575		
	21-25 yıl	11	2,606	0,716		
	26 yıl ve üzeri	15	2,711	0,795		
Örgütsel bağlılık genel puanı	0-5 yıl	95	3,249	0,531	0,862	0,508
	6-10 yıl	51	3,060	0,652		
	11-15 yıl	38	3,203	0,619		
	16-20 yıl	13	3,214	0,804		
	21-25 yıl	11	2,980	0,838		
	26 yıl ve üzeri	15	3,226	0,774		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık genel puanları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı puanları ortalamalarının öğretim elemanı olarak görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları görev sürelerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 12 nolu hipotez reddedilmektedir.

**Tablo 22: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Daha Önce Başka Bir Üniversitede Çalışıp Çalışmama Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal bağlılık	Evet	61	3,295	0,959	-1,766	0,079
	Hayır	162	3,531	0,861		
Normatif bağlılık	Evet	61	3,077	0,875	-2,333	<b>0,021</b>
	Hayır	162	3,365	0,804		
Devam bağlılığı	Evet	61	2,593	0,628	-2,972	<b>0,003</b>
	Hayır	162	2,864	0,600		
Örgütsel bağlılık genel puanı	Evet	61	2,988	0,678	-2,870	<b>0,005</b>
	Hayır	162	3,253	0,590		

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=-1,766$ ;  $p=0,079>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,33$ ;  $p=0,021<0,05$ ). Daha önce başka bir üniversitede çalışmayan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları ( $x=3,365$ ), daha önce başka bir üniversitede çalışan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $x=3,077$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,97$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Daha önce başka bir üniversitede çalışmayan öğretim elemanlarının devam bağlılığı puanları ( $x=2,864$ ), daha önce başka bir üniversitede çalışan öğretim elemanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $x=2,593$ ) yüksek bulunmuştur.

Daha önce başka üniversitede çalışma tecrübesi olan personelin şimdiki üniversitesine olan bağlılığında anlamlı bir düşüş görülmemesi işine ve kurumuna değer veren

personelin yeni geldiği üniversitede de bu davranışını devam ettirdiğini göstermektedir. Devam bağlılığında görülen düşüş ise daha önce başka üniversite tecrübesi olan çalışanların kendilerini bağlı buldukları üniversiteye muhtaç hissetmemeleriyle açıklanabilir. Sadece içinde bulunduğu kurumda çalışmış bir personel başka kurumlarda mesleğine devam etmeyi daha az mümkün göreceğinden şu andaki kurumuna daha çok ihtiyaç bağıyla bağlı olduğunu düşünebilir. Yine normatif bağlılık da başka üniversitelerde de çalışmanın mümkün ve doğru olduğunu tecrübe eden personelde yüksek çıkmış olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı ortalamalarının daha önce başka bir üniversitede çalışıp çalışmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,87$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Daha önce başka bir üniversitede çalışmayan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı ( $x=3,253$ ), daha önce başka bir üniversitede çalışan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanından ( $x=2,988$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları başka üniversitede görev yapıp yapmamalarına göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 13 nolu hipotez kabul edilmektedir.

**Tablo 23: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Diğer Üniversitelerde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal bağlılık	1-4 yıl	28	3,685	0,879	4,874	<b>0,011</b>
	5-8 yıl	20	2,917	0,886		
	9 yıl ve üstü	11	3,015	1,001		
Normatif bağlılık	1-4 yıl	28	3,435	0,809	5,119	<b>0,009</b>
	5-8 yıl	20	2,742	0,832		
	9 yıl ve üstü	11	2,773	0,814		
Devam bağlılığı	1-4 yıl	28	2,774	0,719	2,903	0,063
	5-8 yıl	20	2,500	0,433		
	9 yıl ve üstü	11	2,273	0,620		
Örgütsel bağlılık genel puanı	1-4 yıl	28	3,298	0,627	6,558	<b>0,003</b>
	5-8 yıl	20	2,719	0,570		
	9 yıl ve üstü	11	2,687	0,713		



Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının diğer üniversitelerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,874$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, bundan önceki çalıştığı üniversitelerde 1-4 arası yıl çalışan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanları, bundan önceki çalıştığı üniversitelerde 5-8 arası yıl çalışan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının diğer üniversitelerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=5,119$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, bundan önceki çalıştığı üniversitelerde 1-4 arası yıl çalışan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanları, bundan önceki çalıştığı üniversitelerde 5-8 arası yıl çalışan öğretim elemanlarının normatif bağlılık puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının diğer üniversitelerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,903$ ;  $p=0,063>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı ortalamalarının diğer üniversitelerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=6,558$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, bundan önceki çalıştığı üniversitelerde 1-4 arası yıl çalışan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanı, bundan önceki

çalıştığı üniversitelerde 5-8 arası yıl ve 8 yıldan fazla üstü süre çalışan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık genel puanından yüksek bulunmuştur.

Başka üniversitelerde uzun süre çalışmış olan akademik personelin, daha kısa süre başka üniversitelerde çalışanlara göre şimdiki kurumuna daha az bağlılık göstermesi, kendilerini hala uzun süre çalıştıkları eski kurumlarına bir miktar bağlı hissetmeleriyle açıklanabilir.

Bu bulgulara göre “Çalışanların örgütsel bağlılıkları başka üniversitelerde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen 14 nolu hipotez kabul edilmektedir.

### 3.3.3 Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 24: Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Sağlığı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık	Devam bağlılığı	Örgütsel bağlılık genel puanı
Örgütsel bütünlük	r	0,332	0,196	-0,082	0,218
	p	0,000	0,003	0,225	0,001
	N	223	223	223	223
Çalışma düzeni	r	0,639	0,540	0,120	0,583
	p	0,000	0,000	0,073	0,000
	N	223	223	223	223
Saygı	r	0,687	0,592	0,226	0,664
	p	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	223	223	223	223
Örgüt yöneticisinin etkisi	r	0,628	0,501	0,124	0,562
	p	0,000	0,000	0,065	0,000
	N	223	223	223	223
Kaynak desteği	r	0,535	0,494	0,069	0,496
	p	0,000	0,000	0,306	0,000
	N	223	223	223	223
Moral	r	0,728	0,617	0,171	0,677
	p	0,000	0,000	0,010	0,000
	N	223	223	223	223
İşin önemi	r	0,615	0,568	0,194	0,608
	p	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	223	223	223	223
Örgüt sağlığı genel puanı	r	0,770	0,654	0,164	0,711
	p	0,000	0,000	0,014	0,000
	N	223	223	223	223

Tablo 'den anlaşılacağı üzere, örgütsel bütünlük ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %33,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,332$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgütsel bütünlük puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Çalışma düzeni ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,639$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çalışma düzeni puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Saygı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,687$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre saygı puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgüt yöneticisinin etkisi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,628$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt yöneticisinin etkisi puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Kaynak desteği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,535$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre kaynak desteği puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Moral ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %72,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,728$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre moral puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

İşin önemi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,615$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işin önemi puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgüt sağlığı genel puanı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %77,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,770$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt sağlığı genel puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgütsel bütünlük ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,196$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Buna göre örgütsel bütünlük puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Çalışma düzeni ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,540$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çalışma düzeni puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Saygı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,592$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre saygı puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgüt yöneticisinin etkisi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,501$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt yöneticisinin etkisi puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Kaynak desteği ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,494$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre kaynak desteği puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Moral ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,617$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre moral puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

İşin önemi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,568$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işin önemi puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgüt sağlığı genel puanı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,654$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt sağlığı genel puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Örgütsel bütünlük ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=-0,082$ ;  $p=0,225>0,05$ ).

Çalışma düzeni ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,120$ ;  $p=0,073>0,05$ ).

Saygı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,226$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre saygı puanı arttıkça devam bağlılığı puanı da artmaktadır.

Örgüt yöneticisinin etkisi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,124$ ;  $p=0,065>0,05$ ).

Kaynak desteği ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,069$ ;  $p=0,306>0,05$ ).

Moral ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %17,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,171$ ;  $p=0,010<0,05$ ). Buna göre moral puanı arttıkça devam bağlılığı puanı da artmaktadır.

İşin önemi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

( $r=0,194$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Buna göre işin önemi puanı arttıkça devam bağlılığı puanı da artmaktadır.

Örgüt sağlığı genel puanı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,164$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Buna göre Örgüt sağlığı genel puanı arttıkça devam bağlılığı puanı da artmaktadır.

Örgütsel bütünlük ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,218$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre örgütsel bütünlük puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Çalışma düzeni ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,583$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çalışma düzeni puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Saygı ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %66,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,664$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre saygı puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Örgüt yöneticisinin etkisi ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,562$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre örgüt yöneticisinin etkisi puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Kaynak desteği ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,496$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre kaynak desteği puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Moral ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %67,7 pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur. ( $r=0,677$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre moral puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

İşin önemi ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %60,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,608$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işin önemi puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Örgüt sağlığı genel puanı ile örgütsel bağlılık genel puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,711$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre Örgüt sağlığı genel puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel puanı da artmaktadır.

Korelasyon sonuçlarına genel olarak bakıldığında örgüt sağlığının arttığı durumlarda duygusal bağlılık ile normatif bağlılık düzeylerinin de arttığı ancak devam bağlılığında böyle bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Kuramsal olarak makbul bir bağlılık türü olmadığı kabul edilen, ihtiyaç ve maliyet unsurunun esas olduğu devam bağlılığının örgütsel sağlığın artması ve azalmasıyla değişmemesi, örgüt sağlığı unsurlarının devam bağlılığının sebepleriyle ilgisini bulunmamasıyla açıklanabilir.

Korelasyonla ilgili bu bulgulara göre "Çalışanların Örgüt sağlıkları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır" şeklinde ifade edilen 15 nolu hipotez kabul edilmiştir.

### 3.3.4 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modelleri

**Tablo 25: Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal bağlılık	Sabit	-0,562	-1,747	0,082	47,449	<b>0,000</b>	0,594
	Örgütsel Bütünlük	0,156	1,703	0,090			
	Çalışma Düzeni	0,139	1,364	0,174			
	Saygı	0,144	1,679	0,095			
	Örgüt Yöneticisinin Etkisi	0,227	2,744	<b>0,007</b>			
	Kaynak Desteği	0,102	1,475	0,142			
	Moral	0,435	4,466	<b>0,000</b>			
	İşin Önemi	0,035	0,339	0,735			

Duygusal bağıllık düzeyinin örgüt sağlığı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=47,449$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt yöneticisinin etkisi düzeyi 1 birim arttığında duygusal bağıllık 0,227 birim artmaktadır ( $\beta=0,227$ ;  $t=2,744$ ;  $p=0,007<0,05$ ). Moral düzeyi 1 birim arttığında duygusal bağıllık 0,435 birim artmaktadır ( $\beta=0,435$ ;  $t=4,466$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgütsel bütünlük, duygusal bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,703$ ;  $p=0,090>0,05$ ). Çalışma düzeni, duygusal bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,364$ ;  $p=0,174>0,05$ ). Saygı, duygusal bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,679$ ;  $p=0,095>0,05$ ). Kaynak desteği, duygusal bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,475$ ;  $p=0,142>0,05$ ). İşin önemi, duygusal bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,339$ ;  $p=0,735>0,05$ ).

Ayrıca Örgütsel sağlığın duygusal bağıllık ile ilişkisinin güçlü olduğu söylenebilir ( $R^2=0,594$ ). Bu bulgular, örgütsel sağlığın duygusal bağıllığın belirleyicisi konumunda olduğuna ilişkin kuramsal bilgi birikimi ile uyumludur. Sağlıklı örgütlerde çalışan personelin örgütünü daha fazla sahipleneceği, hedeflerini daha çok benimseyeceği ve bu örgütte kalmaya dair memnuniyetine dayalı kararının olumlu yönde artacağı söylenebilir.

Bu bulgulara göre "Çalışanların Çalışanların duygusal bağıllıkları örgüt sağlığı algılarından etkilenmektedir" şeklinde ifade edilen 16 nolu hipotezin 1. alt hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 26: Normatif Bağıllık Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Normatif bağıllık	Sabit	0,509	1,429	0,155	24,674	<b>0,000</b>	0,427
	Örgütsel bütünlük	-0,079	-0,775	0,439			
	Çalışma düzeni	0,048	0,425	0,672			
	Saygı	0,144	1,520	0,130			
	Örgüt yöneticisinin etkisi	0,068	0,742	0,459			
	Kaynak desteği	0,151	1,979	<b>0,049</b>			
	Moral	0,335	3,106	<b>0,002</b>			
	İşin önemi	0,176	1,557	0,121			



Normatif bağıllık düzeyinin örgüt sağlığı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=24,674$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Kaynak desteği düzeyi 1 birim arttığında normatif bağıllık 0,151 birim artmaktadır ( $\beta=0,151$ ;  $t=1,979$ ;  $p=0,049<0,05$ ). Moral düzeyi 1 birim arttığında normatif bağıllık 0,335 birim artmaktadır ( $\beta=0,335$ ;  $t=3,106$ ;  $p=0,002<0,05$ ).

Örgütsel bütünlük, normatif bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,775$ ;  $p=0,439>0,05$ ). Çalışma düzeni, normatif bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,425$ ;  $p=0,672>0,05$ ). Saygı, normatif bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,520$ ;  $p=0,130>0,05$ ). Örgüt yöneticisinin etkisi, normatif bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,742$ ;  $p=0,459>0,05$ ). İşin önemi, normatif bağıllık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,557$ ;  $p=0,121>0,05$ ).

Ayrıca Örgütsel sağlığın normatif bağıllık ile ilişkisinin güçlü olduğu söylenebilir ( $R^2=0,427$ ). Bu bulgular, örgütsel sağlığın normatif bağıllığın belirleyicisi konumunda olduğuna ilişkin kuramsal bilgi birikimi ile uyumludur. Çevresiyle uyumunu sağlamış, etkili yöneticilere sahip, çalışanlara saygı gösterilen, rollerin açıkça belirlenmiş olduğu, gerekli kaynaklara ulaşımın kolay olduğu, çalışanların yüksek morale sahip olduğu ve başarıya değer verilen örgütlerde çalışanların, o örgütte kalmayı çok daha doğru bulacakları kendisine bu şartları sağlayan işletmede çalışmaya devam etmeleri gerektiğini düşünecekleri söylenebilir.

Bu bulgulara göre "Çalışanların normatif bağıllıkları örgüt sağlığı algılarından etkilenmektedir" şeklinde ifade edilen 16 nolu hipotezin 2. alt hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 27: Devam Bağıllığı Düzeyinin Örgüt Sağlığı Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Devam bağıllığı	Sabit	2,917	8,624	<b>0,000</b>	3,167	<b>0,003</b>	0,064
	Örgütsel bütünlük	-0,233	-2,415	<b>0,017</b>			
	Çalışma düzeni	-0,104	-0,970	0,333			
	Saygı	0,222	2,466	<b>0,014</b>			
	Örgüt yöneticisinin etkisi	-0,040	-0,457	0,648			
	Kaynak desteği	-0,068	-0,937	0,350			
	Moral	0,021	0,204	0,839			
	İşin önemi	0,165	1,537	0,126			

Devam bağlılığı düzeyinin örgüt sağlığı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=3,167$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

Örgütsel bütünlük düzeyi 1 birim arttığında devam bağlılığı -0,233 birim azalmaktadır ( $\beta=-0,233$ ;  $t=-2,415$ ;  $p=0,017<0,05$ ). Saygı düzeyi 1 birim arttığında devam bağlılığı 0,222 birim artmaktadır ( $\beta=0,222$ ;  $t=2,466$ ;  $p=0,014<0,05$ ).

Çalışma düzeni, devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,970$ ;  $p=0,333>0,05$ ). Örgüt yöneticisinin etkisi, devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,457$ ;  $p=0,648>0,05$ ). Kaynak desteği, devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,937$ ;  $p=0,350>0,05$ ). Moral, devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,204$ ;  $p=0,839>0,05$ ). İşin önemi, devam bağlılığı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,537$ ;  $p=0,126>0,05$ ).

Ayrıca Örgütsel sağlığın devam bağlılığı ile ilişkisinin zayıf olduğu söylenebilir ( $R^2=0,064$ ). Harekete geçirici unsurları ihtiyaç ve maliyetlerden ibaret olan devam bağlılığının bu unsurlardan farklı nitelikte sonuçlar ortaya koyan sağlıklı örgüt yapısından etkilenmeyeceği söylenebilir.

Bu bulgulara göre ” Çalışanların devam bağlılıkları örgüt sağlığı algılarından etkilenmektedir” şeklinde ifade edilen 16 nolu hipotezin 3. alt hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Genel Puanının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	$R^2$
Örgütsel bağlılık genel puanı	Sabit	0,436	2,355	<b>0,019</b>	225,455	<b>0,000</b>	0,503
	Örgüt sağlığı genel puanı	0,843	15,015	<b>0,000</b>			

Örgütsel bağlılık genel puanının örgütsel bağlılık düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=225,455$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt sağlığı genel puanı 1 birim arttığında örgütsel bağlılık genel puanı 0,843 birim artmaktadır ( $\beta=0,843$ ;  $t=15,015$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt sağlığı genel puanı, örgütsel bağlılık genel puanını 0,503 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,503$ ).

Ayrıca Örgüt sağlığı genel puanının Örgütsel bağlılık genel puanı ile ilişkisinin güçlü olduğu söylenebilir( $R^2=0,427$ ). Elde edilen bu sonuç Hoy'un (1991) ve Korkmaz'ın elde ettiği sonuçlarla uyum içinde olduğu görölmektedir.

Bu bulgulara göre "Çalışanların Örgüt sağlığı algıları örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır" şeklinde ifade edilen 16 nolu hipotez kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerin örgütsel etkililikleri ile işgören refahını birlikte değerlendiren bütüncül yapısıyla örgüt sağlığının, örgütsel bağlılığa olan etkileri araştırma konusu edilmiştir. İşletmelerin kaliteli personeli ellerinde tutmaları ve örgüt için çalışmaya gönüllü olmalarını sağlamaları demek olan örgütsel bağlılık düzeyinin, örgüt sağlığının yükselmesiyle beraber yükselip yükselmeyeceği esas araştırma noktasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bulgularının başında üniversitenin genel örgüt sağlığı ortalaması 3,2573 ortalama ile yükseğe yakın orta değerde çıktığı sayılabilir. Çalışma düzeni ve kaynak desteği boyutları da en yüksek örgüt sağlığı boyutu olarak göze çarpmaktadır. Üniversitenin genel örgüt bağlılığı ortalaması ise 3,180 ortalama ile yükseğe yakın orta değerde çıkmıştır.

Üniversitenin genel örgütsel bağlılığı incelendiğinde duygusal bağlılık yüksek, normatif bağlılık yükseğe yakın orta ve devam bağlılığı düşüğe yakın orta çıkmıştır. Buna göre akademik personelin kuruma olan bağlılıkları kuruma duydukları sevgi ve mutluluktan kaynaklandığı gibi kurumda kalmanın gerekliliğine inanmaları da bağlılıklarında önemli bir sebeptir. Çalışanların kuruma bağlılıkları ihtiyaç ile daha az açıklanabilmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri örgüt sağlığı algılarını etkilememektedir.

Çalışanların yaş değişkeni de genel olarak örgüt sağlığı algılarını etkilemediği söylenebilir.

Çalışanların akademik unvanları da genel itibariyle örgüt sağlığına anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır.

Çalışanların bağlı buldukları akademik birimlere göre örgüt sağlıklarının farklılaştığı anlaşılmaktadır. En yüksek örgüt sağlığı düzeyleri İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Fakültesi ile Teknoloji Fakültesinde tespit edilmiştir. Meslek Yüksek Okullarının, Fen Edebiyat Fakültesinin ve Eğitim Fakültesinin örgüt sağlığı puanlarının ise diğer fakültelere nispeten genel olarak düşük olduğu söylenebilir.

Akademik personelin görev yapma süresi, başka üniversitede çalışıp çalışmaması durumu ile başka üniversitelerde geçirdikleri süreler değişkenlerinin genel olarak örgüt sağlığı düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Akademik personelin cinsiyeti, yaşı, akademik unvanı ve görev süresi değişkenleri örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşmaya sebep olmazken akademik birim değişkeni -devam bağlılığı hariç olmak üzere- burada da anlamlı farklılıklara sebep olmaktadır.

Akademik personelin daha önce başka bir üniversitede çalışma durumları duygusal bağlılıklarında farklılaşmaya sebep olmazken daha önce başka bir üniversitede çalışmayan öğretim elemanlarının normatif ve devam bağlılıkları daha önce başka bir üniversitede çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Bu durumda başka bir üniversite tecrübesi olmayan çalışanlar, başka üniversite tecrübesi olanlara nispeten kendilerinde kurumda kalma zorunluluğu hissetmekte ve kurumlarına daha fazla ihtiyaç bağıyla bağlanmaktadır.

Çalışanların demografik özellikleriyle örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılığı ilişkisini inceleyen farklılaşma analizlerinde, önceki çalışmalara ve söz konusu literatüre uyumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanların örgüt sağlığı algıları, normatif örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılıklarıyla güçlü korelasyon göstermektedir. Devam bağlılığı ile genel olarak diğerlerine göre zayıf bir korelasyon bulunduğu veya hiç korelasyon bulunmadığı söylenebilir. Kuramsal olarak makbul bir bağlılık türü olmadığı kabul edilen, ihtiyaç ve maliyet unsurunun esas olduğu devam bağlılığının örgütsel sağlığın artması ve azalmasıyla değişmemesi, örgüt sağlığı unsurlarının devam bağlılığının sebepleriyle ilgisini bulunmamasıyla açıklanabilir.

Örgüt sağlığı boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını etkileme durumunu ölçen regresyon analizinde, duygusal ve normatif bağlılık boyutları örgütsel bağlılıktan güçlü şekilde ve olumlu yönde etkilenmekte olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığının ise örgütsel bağlılıktan –boyutlarına göre değişmekle birlikte- genel olarak olumlu yönde ancak çok zayıf olarak etkilendiği tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda genel örgüt sağlığı ile genel örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ve örgüt sağlığının artmasına paralel olarak örgüt bağlılıklarının artacağı anlaşılmıştır. Bu sonuçların literatüre ve daha önceki araştırmalara uygun olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt sağlığının yükselmesi örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu güçlü bir şekilde ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu örgüt sağlığı yüksek olan kurumlarda çalışanların örgütte severek çalıştıklarını ve kuruma duydukları duygusal bağ yüzünden kurumdan ayrılmayı daha az düşündükleri sonucunu vermektedir. Yine araştırmada elde edilen bulgulara göre örgüt sağlığının yükselmesi örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu güçlü bir şekilde ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgu örgüt sağlığı yüksek olan kurumlarda çalışanların örgütte kalmayı daha doğru buldukları için ve örgüte karşı sadakat hisleri galip geldiği için kurumdan ayrılmayı daha az düşündükleri sonucunu vermektedir. Bunların yanında araştırma bulguları örgüt sağlığının yükselmesinin örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu da yükseltmekle beraber bu etki çok zayıf bir etki olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgüt sağlığının yükselmesi çalışanların ihtiyaç bağıyla olan bağlılıklarını çok az miktarda artırdığı söylenebilir. Harekete geçirici unsurları ihtiyaç ve maliyetlerden ibaret olan devam bağlılığının bu unsurlardan farklı nitelikte sonuçlar ortaya koyan sağlıklı örgüt yapısından etkilenmeyeceği anlamlı bir sonuç olarak görülmektedir. Sonuç olarak örgüt sağlığının duygusal ve normatif bağlılıkları güçlü şekilde artırdığı, devam bağlılığına ise çok zayıf bir olumlu katkı yaptığı araştırmada elde edilen esas sonuç olarak değerlendirilebilir.

Elde ettiğimiz bu sonuçların literatürde örgüt sağlığın örgütsel bağlılığa olan etkisini araştıran çalışmalarla uyum gösterdiği görülmektedir. Nitekim Hoy'un(1991) yaptığı analizlere göre de örgüt sağlığı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilemektedir. Yalnız Hoy araştırmasında örgüt bağlılığını alt boyutlarıyla incelenememiş ve alt boyutlara dair herhangi bir sonuç ifade etmemiştir.

Türkiye'de yapılan ve örgüt sağlığı ile örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Korkmaz'da (2011) yapmış olduğu regresyon analiziyle örgüt sağlığının örgütsel bağlılığı güçlü ve olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Ancak bu çalışmada da örgütsel bağlılığın alt boyutları araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Bu sonuçlara göre işverenler için son derece önemli bir değer olan insan kaynaklarının elde tutulması için örgüt sağlığının yükseltilmesinin gerektiği söylenebilir. Yöneticiler çalışanlarının bağlılığını artırmak ve personel devir hızını düşük tutmak için kurumlarının örgüt sağlığını yükseltmeye dönük çabalarda bulunmalıdırlar. Çevresiyle uyumunu sağlamış, etkili yöneticilere sahip, çalışanlara saygı gösterilen, rollerin açıkça belirlenmiş olduğu, gerekli kaynaklara ulaşımın kolay olduğu, çalışanların yüksek morale sahip olduğu ve başarıya değer verilen örgütlerin oluşturulması çalışanların içten gelen arzu ve örgüt hedeflerini kabullenmeyle oluşan olumlu bir örgütsel bağlılığa sahip olmalarını sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesinde çalışan akademik personel ile sınırlı olduğu için, genelleme yapılması her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir. Fakat bu bilgilerin, sonraki çalışmalara ışık tutacağı ve bu iki değişken üzerinde yapılacak çalışmalara bir başlangıç olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKBABA, Sadegül (1996) “Orta Öğretim Kurumlarının Örgüt Sağlığı” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- ALLEN, Natalie ve MEYER, John (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63(1) İngiltere
- ALTUN, Sadegül Akbaba (2001) “Örgüt Sağlığı” Nobel Yayın Dağıtım 1. Basım, Ankara
- ALTUNIŞIK, Remzi, BAYRAKTAROĞLU Serkan, YILDIRIM Engin ve COŞKUN Recai (2002) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı” Sakarya Kitabevi, Sakarya
- ARDIÇ Kadir, POLATÇI Sema, (2007) “İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 137-154
- AYKAÇ Ayber (2010) “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ Çetin (2004) “Örgüt Kültürü”, İstanbul, Aktüel Kitabevi s. 21
- BALAY, Refik (2000) “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği,” Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BALAY, Refik (2000). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BALCI, Ali. (2003). “Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler”, Pegem A Yayıncılık. Ankara
- BAYRAM Levent (2008) “yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık sayıştay” dergisi sayı :59 125-139



- BAYSAL, Ayşe Can ve PAKSOY, Mahmut., (1999) “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli,” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28, s:715.
- BOYLU Yasin, PELİT Elbeyi, GÜÇER Evren (2007) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007 Cilt: 44 Sayı:511
- BRUHUN, John G. - CHESNEY,(1994) Alan P. “Diagnosing the Health of Organizational”, Health Care Supervisor, Vol: 13, Issue: 2,
- CELEP, C. (2000). “Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler,” Anı Yayıncılık, Ankara
- ÇAKIR Levent (2002) “İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonsal Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün ve Çevresel Etkileşim) Açısından İncelenmesi.” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- ÇÖL Güner, ARDIÇ, Kadir (2008) “Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, ss.157-174.
- DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 29, Temmuz-Aralık 2007, s.42.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel (2006), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219.
- EREN Erol (200)“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” Beta yayınları, İstanbul
- ERKMEN, T. & SERİK, S. (2007). “Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama”. Öneri Dergisi, 7(28), 107 – 119.

- GALE, Bayram (2010) “Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma)” Yüksek Lisans Tezi, Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- GÜLER Neşe (2006) “Örgütsel sağlık ve denge” Cumhuriyet Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- GÜNEY, Salih (2004). “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü.” Siyasal Yayınevi, Ankara
- GÜZEL Berrin, (2009) “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- HALİS, Muhsin NAKTİYOK A. (2001) “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler” Yüzüncü Yıl Üniversitesi S.B.E. Dergisi 2001 S.2 s.517
- HOY, W. K., TARTER C. J. ve KOTTKAMP R. B. (1991), “Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate”, 1th Ed., Sage Publications, CA.
- <http://www.waynekhoy.com/ohi-s.html>
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts)
- KARASAR, Niyazi. (2005). “Bilimsel araştırma yöntemi”. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KALAYCI, Şeref (Ed.) (2008). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.
- KARCIOĞLU, Fatih (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2): 265-283.
- KILIÇ Gonca, (2008) “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- KROTH Michael, BOVERİE Patricia, ZONDLO John, (2007) “What Managers Do to Create Healthy Work Environments” MPAEA Journal of Adult Education Volume XXXVI, Number 2, Fall 2007
- KÖSEOĞLU Mehmet Ali KARAYORMUK Kemal (2009)“Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır?”Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2,
- KORKMAZ, Mehmet (2011) “İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, Cilt 17, Sayı 1, ss:117-139 Gazi Üniversitesi, Ankara.
- MİLES, Matthew B. (1965), “Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground”, R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (der.), Change Processes in the Public Schools, The Center of the Advanced Study of Educational Administration, Oregon, ss.11 35.
- NOYAN Fatma, (2009) “Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine bir Uygulama” Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖĞÜT, Adem, (2001) “Bilgi Çağında Yönetim”, Nobel Yayınları, Ankara
- ÖZER, Kubilay (2010) “Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü” Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- POLATÇI Sema, ARDIÇ Kadir, KAYA Adem, (2008) “Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi” Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi145-161
- RANDALL D.M. (1987).Commitment and organization: The organization man revisite. Academy of Management Review 12, 1.460-471.
- TÜRKER, Yusuf (2008) “İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” Akdeniz üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- TÜRKOĞLU Hasan, (2011)“İşletme Anabilim Dalı İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TUTAR Hasan (2010) “İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 65-1 175-204
- SEYİDOĞLU, Halil, (1995) “Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı” Güzem Yayınları, İstanbul.
- SİĞRI Ünsal Dr. (2007) “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278 Eskişehir.
- SMİTH A. (2002) “Emerald Article: The organizational health of high schools and student proficiency in mathematics” International Journal of Educational Management 16/2 Page 98-104
- ŞİŞMAN, Mehmet; (1994) “Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)”, Anadolu Üni. Yayınları No:732, Mart 1994 Eskişehir
- URAS Meral (2002), “Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları” Yüksek Lisans Tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- YALÇIN Azmi Doç. Dr., İPLİK Fatma Nur Öğ. Gör. (2005) “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14, Adana
- YILDIRIM Cemal, (2006) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)” Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi Ankara
- YÜKSEL, Ö. (2000).” İnsan Kaynakları Yönetimi,” Gazi Kitabevi, Ankara.
- WHO, (2004), “Environment and Health Decision-Making in Developing Countries: A Global Review, Thailand”. (<http://www.who.int/heli/decisions/presentationnotes010305.pdf>) (Erişim tarihi: 25 Haziran 2012).

## EKLER

### Ek 1 : Örgüt Sağlığı Anketi

Değerli hocam;

Bu anket Sakarya Üniversitesi SBE’de Prof. Dr. Kadir ARDIÇ yönetiminde hazırlanan “Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği)” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere Üniversiteniz Fakülteleri, Yüksekokulları ve Meslek Yüksekokulları’ndaki öğretim elemanlarının kurumlarına ilişkin örgüt sağlığı algıları ile örgütsel bağlılık algılarını tespit etmek amacıyla düzenlenmiştir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,  
Öğr. Gör. Ensar Selman KARAGÜZEL

### BÖLÜM- 1

Bu bölümde örgütsel sağlığı tanımlayıcı nitelikte 44 ifade verilmiştir. Fakültenize/Yüksekokulunuza/ Meslek Yüksekokulunuza örgütsel sağlığını algıladığınız şekilde tanımlayabilmeniz için her bir ifadenin karşısındaki kutucuğa (x) işareti koymanız gerekmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum (Kararsızım)	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Öğretim elemanları paydaşların (veliler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, esnaf vd...) anlamsız isteklerinden korunurlar.					
2. Okulunuzun istekleri üst yönetim tarafından yerine getirilir.					
3. Okul yönetimi öğretim elemanlarına arkadaşa davranışlar sergiler.					
4. Öğrenci ve öğretim elemanlarının genel kurallara uyup uymadıkları kontrol edilir.					
5. Gerektiğinde öğretim elemanlarının kullanması için ekstra araç-gereç mevcuttur.					
6. Öğretim elemanları birbirlerini desteklerler.					
7. Okulumuzda öğrencilerin kendileri için belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri sağlanır.					
8. Okulumuz dışarıdan gelebilecek yıkıcı davranışlara karşı korumasızdır.					
9. Okul yönetiminin, üniversite yönetiminin kararlarını etkileme imkanı vardır.					
10. Okulumuzun yöneticileri, öğretim elemanlarına adil davranırlar.					
11. Okul yönetimi, faaliyetlerinin öğretim elemanları tarafından açıkça anlaşılmasını sağlar.					

12. Öğretim elemanlarına derslerde kullanmaları için yeterli kadar araç-gereç sağlanmaktadır.					
13. Öğretim elemanları birbirlerine hoşgörülü davranırlar.					
14. Okulumuzda akademik performans için yüksek standartlar belirlenmiştir.					
15. Her ne kadar eğitim programımıza uygun olmasa da, paydaşların istekleri dikkate alınır.					
16. Denetçilerin (iç ve dış denetçiler) kuralları ile okulumuzun uygulamaları uyum içerisindedir.					
17. Öğretim elemanlarından gelen öneriler yönetim tarafından dikkate alınır.					
18. Okul yönetimi, öğretim elemanlarından beklentilerini açıkça belirtir.					
19. Sınıf içi çalışmalar için gerekli ekipman ve teçhizat okul yönetimince temin edilir.					
20. Öğretim elemanları birbirlerine karşı ilgisizdirler.					
21. Öğrenciler, başarısı yüksek olan diğer öğrencilere saygı duyarlar.					
22. Öğretim elemanları paydaşların baskısı altındadırlar.					
23. Okul yönetiminin önerileri, üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır.					
24. Okul yönetimi değişime açıktır.					
25. Okul yönetimi, belirli performans standartlarını uygular.					
26. Öğrencilerin kullanımına açık araç-gereçler mevcuttur.					
27. Öğretim elemanları birbirlerine yakınlık gösterirler.					
28. Öğrenciler daha fazla çalışarak, daha fazla başarı elde etmek için uğraşırlar.					
29. Sivil toplum kuruluşları, okul yönetimi üzerinde etkilidir.					
30. Okul yönetiminin aldığı kararlar, üniversite yönetimi tarafından engellenmektedir.					
31. Okul yönetimi, öğretim elemanlarının fiziksel sağlıklarını gözetir.					
32. Okul yönetimi yapılacak işleri programlar.					
33. Öğretim elemanları eğitim için gerekli araç-gerece ulaşabilirler.					
34. Öğretim elemanları birbirlerine soğuk ve mesafeli davranırlar.					
35. Öğretim elemanları, öğrencilerinin akademik alanda yetişebilecek kapasitede olduğuna inanırlar.					
36. Okul paydaşların gereksiz isteklerine maruz kalmaktadır.					
37. Öğretim elemanları yüksek morale sahiptirler.					
38. Bu okulda akademik başarı tanınır ve kabul görür.					
39. Politikalar, düşüncesini açıkça ifade edebilen paydaşlar tarafından değiştirilebilir.					
40. Öğretim elemanları birbirlerine güvenirlir.					
41. Öğrenciler derslerinde daha iyisini yapabilmek için çabalarlar.					
42. Öğretim elemanları görevlerini yapmaktan zevk alırlar.					
43. Bu okulda eğitim ve öğretim, düzenli ve ciddi bir şekilde yürütülmektedir.					
44. Öğretim elemanlarında kurum bağlılığı yüksektir.					

## BÖLÜM- 2

Bu bölümde örgütsel bağlılığı tanımlayıcı nitelikte 18 ifade verilmiştir. Fakültenize/Yüksekokuluza/ Meslek Yüksekokuluza olan örgütsel bağlılığınızı algıladığınız şekilde tanımlayabilmeniz için her bir ifadenin karşısındaki kutucuğa (x) işareti koymanız gerekmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (Kararsızım)	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Akademik hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek beni mutlu eder					
2. Bu kurum ile ilgili sorunları kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım					
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum					
4. Bu kurumda kendimi “Duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
5. Bu kurumda görev yapmak kişisel olarak, benim için büyük anlam taşıyor					
6. Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum					
7. Bu kurumdaki görevime devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum					
8. Şu an başka bir kurumdan teklif alsam bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi					
9. Şu anda bu kurumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim					
10. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
11. Bu kurumda görev yapan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için, bu kurumdan ayrılmayı düşünmem.					
12. Bu kuruma çok şey borçluyum					
13. İstesem bile bu kurumdan şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu					
14. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam, hayatım alt üst olur					
15. Bu kurumda çalışmaya devam etmem kendi tercihim olduğu kadar da bir zorunluluktur					
16. Bu kurumdan ayrılmamamın en önemli nedenlerinden birisi, başka seçeneğimin olmamasıdır					
17. Bu kurumda göreve devam etmemin bir nedeni de, gideceğim diğer kurumlarda burada sahip olduğum imkan ve avantajların tamamına sahip olamayacağımı düşünmemdir.					
18. Bu kurum için bu kadar çok fedakarlık yapmamış olsaydım, başka bir kuruma geçmeyi düşünebilirdim.					

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz ( ) Erkek ( ) Kadın

Yaşınız (.....)

Akademik

Ünvanınız ( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr. ( ) Yrd. Doç. Dr. ( ) Öğr. Gör.

( ) Arş. Gör. ( ) Arş. Gör. Dr. ( ) Uzman ( ) Okutma

Biriminiz  Mühendislik Fak.  Fen-Edeb. Fak.  İkt. ve İdr. Bil. Fak.  
 İşletme Fak.  İlahiyat Fak.  Teknik Eğ. Fak.  
 Eğitim Fak.  Güzel Sanatlar Fak.  Tıp Fak.  
 Teknoloji Fak.  Hukuk Fak.  Bilg. Blş. Bil. Fak.  
 Sakarya MYO  Hendek MYO  Akyazı MYO  
 Pamukova MYO  Sapanca MYO  Karasu MYO  
 Adapazarı MYO  Arifiye MYO  Ali F. C. MYO  
 Ferizli MYO  Sağlık Hiz. MYO  Kaynarca SS MYO  
 Geyve MYO  Kırkpınar T. MYO  Beden Eğ. Spor YO.  
 Sağlık YO  Devlet Konservatuarı

Kaç yıldır öğretim elemanı olarak görev yapıyorsunuz?

0-5  6-10  11-15  16-20  
 21-25  26 ve üzeri

Daha önce başka bir üniversitede çalıştınız mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evetse diğer üniversitelerde kaç yıl çalıştınız? (.....)



## ÖZGEÇMİŞ

Ensar Selman KARAGÜZEL, 31.08.1981 tarihinde Gümüşhane'de doğdu. Trabzon İskenderpaşa İlkokulu ile Trabzon Anadolu İmam Hatip Lisesini bitirdikten sonra Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Memuriyet hayatına başladı. Sırasıyla Maçka Müftülüğü, Trabzon Meteoroloji Bölge Müdürlüğü Muhasebe Servisi ve Sakarya İl Özel İdaresi Bütçe Müdürlüğünde çalıştı. Halen Kaynarca Seyfettin Selim Meslek Yüksek Okulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.