



# Demografik Özellikler (Eğitim Düzeyi ve Kıdem) kapsamında Çalışanların İş Tatmini ve Takım İklimi Algıları: Bir Alan Araştırması

*Employees' Perception of Job Satisfaction and Team Climate Regarding Demographic Characteristics (Education Level and Seniority): A Field Research*

**Mustafa Tuncer Okumuş<sup>1</sup> ve İsmail Bakan<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Dr., tuncerokumus@gmail.com, Orcid Id: 0000-0002-6495-3252

<sup>2</sup> Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ibakan63@hotmail.com, Orcid Id: 0000-0001-8644-8778

## MAKALE BİLGİSİ

### Anahtar Kelimeler

*takım iklimi,  
 iş tatmini,  
 eğitim düzeyi,  
 kıdem*

### Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 04 Ocak 2022  
 Kabul Tarihi: 14 Ağustos 2022*

## ARTICLE INFO

### Keywords

*team climate,  
 job satisfaction,  
 educational level,  
 seniority*

### Article History:

*Received: 04 January 2022  
 Accepted: 14 August 2022*

## ÖZET

İş tatmini ve takım iklimi çalışanların üretkenliği ve yenilikçiliği için önemli olan iki konudur. Bu araştırmada iş tatmini ve takım ikliminin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, Kahramanmaraş İtfaiye Müdürlüğünde görev yapan 213 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Çalışanların iş tatmini ve takım iklimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, çalışanların iş tatmini ve takım iklimi algılarında, demografik özelliklerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın iki temel değişkeni olan iş tatmini ve takım iklimine yönelik algıların, çalışanların eğitim düzeyi ve kıdem faktörlerine göre farklılık olduğu bulgusu elde edilmiştir.

## ABSTRACT

Job satisfaction and team climate in which people work together are important for employee productivity and innovation. These two concepts are two factors that can create costs for the organization and the employee. In this study, it has been investigated whether job satisfaction and team climate differ according to demographic characteristics, namely education level and seniority. For this purpose, a questionnaire was applied to 213 employees working in the fire department in Kahramanmaraş. One-way analysis of variance (ANOVA) was used to specify the discrepancy between workers' job satisfaction and team climate perceptions as for that demographic features. As a result of the investigate, it has been seen that there are meaningful differences in job satisfaction and team climate perceptions depending on the demographic features of the workers. It has been concluded that job satisfaction varies as for that education level and tenure factors. It was also concluded that there is a meaningful discrepancy among the variable of team climate, regarding participants' education level and working year.

İş tatmini örgütsel davranış alanı içerisinde oldukça ilgi çeken konulardan birisidir. İş tatmini, çalışanlar tarafından yapılan işlerde pozitif ya da negatif olarak algılanan durumlarla ilgili yapılan değerlendirmeler sonucu ortaya koyulan tutumları ifade eder. Çalışanların algıladıkları durumlarla ilgili olarak yapılan değerlendirme olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği gerçekleşmektedir. İş tatmini ya da iş tatminsizliğinin gerçekleşmesi bireyin kişiliği (Furnham vd., 2009; Judge vd., 2002), yaşı (Clark vd., 1996; O'brein ve Dowling, 1981), eğitim seviyesi (Vila ve Garcia-Mora, 2005), cinsiyeti (Bender vd., 2005) gibi özellikleri sebebiyle kendisinden kaynaklanabileceği gibi işin niteliği, çalışma koşulları (Poggi, 2010), terfi imkânları (Kosteas, 2010), ücret ve ödüller (Kalleberg, 1977) gibi nedenlerden dolayı örgütten de kaynaklanabilir. Literatürde iş tatmini değişkeni iş stresi (Surwayan vd., 2020), devamsızlık (Labrague vd., 2020), işe geç gelme, iş değiştirme, işten ayrılma

niyeti (MacIntosh ve Doherty, 2010), performans (Lin ve Huang, 2020), bağlılık (Côté vd., 2020), yaşam tatmini, işgören devri (Faldetta vd., 2013), rol çatışması (Tarrant ve Sabo, 2010), rol belirsizliği (Abramis, 1994), motivasyon (Tietjen ve Myers, 1998), iş yaşam dengesi (Bellmann ve Hüble, 2020), iş yükü dengesi (Inegbedion vd., 2020) gibi birçok konuyla ilişkilendirilmiştir.

İş tatmini genellikle bir kişinin işine karşı olumlu tepkisi olup çoğunlukla iş özelliklerinin bilişsel bir değerlendirmesi şeklinde ölçümlenir (Fisher, 2002, s. 185). Taylor ve Bowers (1972)'ın iş tatmini araştırmasında kullandıkları ölçek bu çalışma için uyarlanarak kullanılmıştır. Bireyin kişisel özelliklerinin iş tatminini etkilediğinden hareketle bu çalışmada, demografik değişkenlerden eğitim ve kıdem açısından iş tatmini algısında anlamlı farklılık oluşup oluşmayacağı araştırılmıştır.

Takımların işletmeler tarafından performans açısından tercih edildiği görülmektedir. Gruplar ile takımlar arasında fark bulunmaktadır. Gruplar ve takımların her ikisi de iki veya daha fazla kişiden oluşmakla birlikte grupların ortak amaçları varsa ve birbirlerine performans için bağlılarsa takım ortaya çıkmaktadır. Takım üyeleri arasında güçlü iletişim olmalı ve performans için takım üyeleri iş birliği içerisinde çalışmalıdırlar. Kişisel gerekçelerle ortaya çıkabilecek yıkıcı çatışmalardan ise kaçınılmalıdır. Takım içi çatışma yapıcı seviyede kalmalı ve çatışma alanlarının kişiselleştirilmesinden de kaçınılmalıdır. Takım üyelerinin demografik özellikleri ile takım içi iş birliği (Bear ve Woolley, 2011:148; Chatman ve Flynn, 2001:971) veya takım içi çatışma (Choi ve Sy, 2010, s. 1043-1044; Molleman, 2005, s. 187;) arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Araştırmada çalışanların takım iklimine ilişkin algılarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelemeye değer görülmüştür. Zhu vd., (2018) takım iklimini takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi olmak üzere 2 boyutlu olarak ele almış olup yapılmış olan bu çalışmada Zhu vd., (2018)'nin kullandıkları ölçekler Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır.

## 1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanların devam eden iş rollerine yönelik genel duygusal yönelimleri (Kalleberg, 1977, s. 126), iş ortamındaki deneyimlerin çalışanın üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak değerlendirilir (Erdoğan, 2007, s. 558). Çalışanların görev yaptıkları işletmede beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi (Kutani ve Mesci, 2010, s. 531), maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumları (Güney, 2011, s. 12), işten elde ettikleri maddi çıkarlar, birlikte çalışmaktan zevk aldıkları iş arkadaşları ve bir ürün ortaya koymanın kendilerine verdiği mutluluk (Eren, 2010, s. 202) iş tatminini oluşturur. İnsanlar işlerinden tatmin olduklarını iddia ettikleri zaman, genellikle işleriyle ilgili düşüncelerinden ziyade işleriyle ilgili birtakım hislerini ifade etmektedirler (Thurichelvi ve Supriya, 2009, s. 109).

İş tatmini, işe karşı genel tutumla ilgilidir. Tatmin düzeyi yüksek olan bir kişi genellikle olumlu bir tutum sergilerken, tatmin düzeyi düşük olan insanlar genellikle yaşama karşı olumsuz bir tutum sergilerler. İş tatmini, çalışanın işine karşı tutumuna odaklanmaktadır (Kondalkar, 2007, s. 87-89). İş tatmini üç boyutlu olarak ele alınabilir. İlk olarak iş durumuyla ilgili olarak duygusal cevap durumundadır. İkinci olarak, iş tatmini genellikle elde edilmek istenilen kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesi durumudur. Son olarak, iş tatmini, bireylerle ilgili çeşitli tutumlar ve yönetim tarzlarıyla ilgilidir (Bakan, 2009, s. 54). Geleneksel iş tatmini modeli, bir bireyin işi hakkında sahip olduğu tüm duygulara odaklanır. Bununla birlikte, bir işi tatmin edici veya tatminsiz kılan şey, yalnızca işin niteliğine de bağlı değildir (Lu vd., 2005, s. 211). Örneğin, örgütsel destek ortamı iş tatmini ile ilişkili iken ev/iş çatışması iş tatmininin kaybıyla ilişkilidir. Yani olumlu bir çalışma ortamı, iş tatmini için özellikle önemlidir (Fairbrother ve Warn, 2003, s. 15). İşletmelerde, çalışanların düşük iş tatmini, yaşam doyumu ve iyi oluşlarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Saari ve Judge, 2004, s. 399).

Daha yüksek eğitilmiş ve daha büyük firmalarda çalışanlar için iş tatmini daha düşüktür. Sağlık sigortası olanlar ve emekli maaşı olanlar daha yüksek iş tatminine sahiptir. İş tatmini açısından, görev süresi ve yaşın, U şeklindeki bir model izleme eğiliminde olduğu görülmektedir (Bender vd., 2005, s. 486). Badillo-Amador ve Vila (2013, s. 423) fazla eğitim almanın genel iş tatminini azalttığı ve az eğitim almanın da genel iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgu Glenn ve Weaver (1982, s. 47) tarafından eğitimin iş beklentilerini ve isteklerini elde etme yeteneğini artırdığı ölçüde işten tatminsizliğe katkıda bulunmasının muhtemel olduğu şekliyle açıklanmıştır. Vila ve García-Mora (2005, s. 420) tarafından ise mevcut işlerinde kendilerini gereğinden fazla kalifiye hisseden çalışanların beklentileri karşılanmadığı için daha az tatmin oldukları ayrıca eğitimleriyle ilgili bir işi olan çalışanların da eğitim kurumlarında edindikleri bilgi ve becerileri kullandıkları için daha fazla tatmin oldukları ifade edilmiştir. Çalışma yılı sayısı (kıdem) ise iş tatminini etkileyen önemli demografik faktörlerden bir başkasıdır (Liu vd., 2005, s. 72; Oshagbemi, 1997, s. 120). Görüldüğü gibi iş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen birçok kişisel veya örgütsel değişken bulunmaktadır. Bu çalışmada, araştırma grubu için iş tatminine ilişkin algıların eğitim düzeyi ve kıdeme bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği inceleme konusu yapılmıştır.

H1: İş tatmini değişkenine ilişkin algılar, eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H2: İş tatmini değişkenine ilişkin algılar, kıdeme göre farklılık gösterir.

## 2. TAKIM İKLİMİ

Takımlar; iki veya daha fazla kişiden oluşan ve birbirleriyle etkileşim ve iletişim içerisinde olan, örgütsel amaçlara hizmet eden ve kendilerini örgüt içinde sosyal bir varlık olarak gören (McShane ve VonGlinow, 2016, s. 132), üyeleri tamamlayıcı becerilere sahip ve kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları ortak bir amaç veya performans hedefler kümesi için kararlı olan bir grup olarak tanımlanabilir (Kumar, 2009, s. 285). Takımların temel özellikleri, ortak bir hedefe doğru çalışmak için gereken yüksek derecede karşılıklı bağımlılık, tamamlayıcı beceriler, resmi roller ile iş ve çalışma düzenlemelerinden oluşmaktadır (Levecque vd., 2013, s. 155).

Grup üyeleri tarafından ortaya konulan toplam performans üyelerin ayrı ayrı performanslarından daha fazla olduğunda bir grup takıma dönüşmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 195). Bireysel üyeler, bireysel hedeflerinden uzak durarak ekip tarafından seçilen ortak bir hedefe doğru çalışırlar (Shajahan ve Shajahan, 2000, s. 215). Ortak bir amaç, belirli takım hedefleri, takım etkinliği, yönetilmiş çatışma ve minimum düzeyde sosyal kaytarma gibi değişkenler takımın etkinliği için önemli unsurlardır (Robbins vd., 2016, s. 262). Takımlar; verimlilik, iş birliği, katılım, konsensüs, sinerji ve inovasyon yeteneği sağlama (Pınar, 2011, s. 393), takım işleyişinin farkında olma, esneklik ve değişime hazır olma, takımdaki belirsizlik ve farklılıkları hoş görme, değişim karşısındaki belirsizliği kabullenme, çevrenin akıllı bir şekilde taranması (Hiriyappa, 2008, s. 166), hızlı bir şekilde toplanma, uygulama, yeniden odaklanma ve dağılma yeteneğine sahiptir. Hiç şüphe yok ki takımların, performansı büyük ölçüde iyileştirme potansiyelleri bulunmaktadır. Ancak tek başına takımlar yeterli değildir. Güçlü liderlik, örgütsel vizyon, misyon ve hedefler takımların başarısına rehberlik etmelidir (Sims, 2002, s. 180).

İşletmeler, geleneksel bölümlere ayırma ya da diğer daimî çalışma gruplarına göre takımların daha esnek ve değişen olaylara cevap verebilir olduğunu düşündüklerinden takım temelli yapılar kullanmaktadırlar (Robbins vd., 2016, s. 256). Takımlar, değişken durumlara karşı geleneksel bölümler ya da diğer kalıcı grup formlarından daha esnek ve duyarlıdır (Robbins ve Judge, 2017, s. 315).

Takım iklimi, duyguların yanı sıra tutumları ve beklentileri de içerir (Schneider, 1990; akt. Pirola-Merlo vd., 2002, s. 565) ve grup bağlamında bireysel algılar, tutumlar ve davranışlarla ilgili (Xue vd., 2011, s. 300) olup hem duyguları hem de tutumları birleştirir, takımların etki yüklü olayları nasıl deneyimlediğini ve bunlara nasıl tepki verdiğini incelemek için yararlı bir yapıdır (Pirola-Merlo vd., 2002, s. 565). West (1990), takım iklimiyle ilgili olarak yaratıcı fikirlerin değer gördüğü ve desteklendiği, misilleme korkusu olmadan sunulabileceği ve ekip üyelerinin hem örgütsel hem de görev hedeflerine ulaşmaya odaklandığı bir ekip ortamında ekip yeniliğinin teşvik edilebileceğini öne sürmüştür (Bain vd., 2001, s. 56). Anderson ve West (1998)'e göre paylaşılan algıların ve ortak bir ortamın grup düzeyinde mümkün olabilmesi için bireyler etkileşimde bulunmalı, bireylerin diğerlerini toplu eyleme yatkın kılan ortak bir amacı ve ortak anlayışları geliştirmek için yeterli görev bağımlılığı olmalıdır.

Ekip düzeyinde iklim, ekip üyelerinin ekip için önemli olan olaylara ortak anlam yüklemelerine ve istenen sonuçlara yol açacak eylemleri belirlemelerine imkân tanıyan çalışma ekibinin ortak bir temsiliyi sağlar. İklim; bağlılık, güven ve yenilik olmak üzere üç boyuttan oluşan bir yapıdır. Takım düzeyinde iklim, takım için önemli olan olaylara takım üyelerinin ortak anlamlar yüklemelerini ve istenen sonuçlara yol açacak eylemleri belirlemelerini sağlayan bir birlikte çalışma ortamı oluşturur (Parker vd., 2003, s. 393; akt., Gonzalez-Roma vd., 2009, s. 512). Bağlılık veya bağlılık hissi, takım üyelerinin birbirleriyle ilgilenme veya onlara yardım etme istekliliğini artırır (Xue, 2011, s. 301). Bir takımın yenilikçilik iklimi genel olarak takımın performansını daha fazla destekleyici olabilir (Bain vd., 2001, s. 60).

Zhu vd., (2018) tarafından takım ikliminin takım içi işbirliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi olmak üzere 2 boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Birbirleriyle etkileşimde bulunan, ortak bir amaç ve görev bağlılığı içerisinde hareket eden takım üyelerinin birlikte takım olarak çalışmaları sırasında aralarında işbirliği ve/veya rekabet olması da doğal bir durumdur. Bu çalışmada da takım iklimi, takım içi işbirliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi olarak iki boyutlu olarak alınmıştır.

### 2.1. Takım İçi İşbirliği

Takım üyeleri ortak amaçlarını başarmak için iletişim ve iş birliğine ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda diğer takımlarla da bu iş birliği ve iletişimi sağlamak zorundadırlar (Pınar, 2011, s. 61). İş birliği, grubun bir araya geldiğinde ortak bir zorluk veya projeyi ele almak için entelektüel çabalarının kullanımını gerektirir (Boswell ve Cannon, 2009, s. 74). Bireylerin ortak bir hedefe ulaşmak için çabalarının sistematik olarak bütünleşmesi halinde iş birliği yaptıkları belirtilebilir. Bütünleşme arttıkça, iş birliği derecesi de artacaktır (Kumar, 2009:296). Sıkı iletişim, üyeler arasındaki ilişkinin miktarı, birlikte geçirilen zamanın artması sonucu takım dayanışmasının artması, ortak amaçların varlık derecesi, takımın sağladığı cazibe, başka takımlarla ılımlı ve makul rekabet, takımın başarısı (Şimşek vd., 2011, s. 299-300), takıma olan kişisel bağlılık (Eren, 2012, s. 489), takım içi dayanışmayı artırır. Etkin takım üyeleri yalnız çalışmaktansa birlikte çalışmayı tercih ederler. Birlikte çalışma; kaynakları paylaşmak, diğer takım arkadaşlarının ihtiyaç ve tercihlerine uyum sağlamak, daha kısıtlı zamanı olan başka bir takım üyesi kullanılsın diye çalışılacak iş makinesinin kullanım programını yeniden düzenlemek gibi eylemlerle, esnek ve uyumlu olmayı da içeren davranışlarda bulunmaktır (McShane ve VonGlinow, 2016, s. 139). Yüksek performanslı takımlar, görevlerini yerine

getirmek için birlikte çalışabilecekleri şekilde ortak bir yaklaşım konusunda fikir birliği içerisindeyler. Örneğin; belirli işleri kimin yapacağı, programların nasıl belirleneceği ve takip edileceği, hangi becerilerin geliştirilmesi gerektiği, takımda kalıcı olmak için üyelerin neler yapması gerektiği, kararların nasıl verileceği ve değiştirileceği gibi konularda takım üyeleri hemfikirlerdir (Sims, 2002, s. 185). Görüldüğü gibi takım içi iş birliğinde takım üyelerinin her birinin farklı kişilik yapıları olmasına rağmen birlikte hareket edecek davranışı ortaya koymaları gerekmektedir. Doğal olarak takımdaki her bir üyenin çalışma iklimi ile ilgili algıları demografik özellikleri ile de farklılık gösterebilecektir. Yapılmış olan bu çalışmada, takım içi iş birliği iklimine ilişkin algıların eğitim düzeyi ve kıdem ile anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır.

H3: Takım içi iş birliği iklimi değişkenine ilişkin algılar eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H4: Takım içi iş birliği iklimi değişkenine ilişkin algılar kıdeme göre farklılık gösterir.

## 2.2. Takım İçi Çatışma ve Rekabet

Rekabet durumunda insanlar diğer kişilerin başarısız bir biçimde davranış göstermeleri halinde kendilerinin daha iyi oldukları sonucuna varırlar. Diğerleri daha üretken olduğu zaman ise kendilerinin başarabileceklerinin daha az olabileceğini düşünürler. Kendi çıkarlarını başkalarının zararına da olsa takip etme eğiliminde olurlar. Kendilerinin kazanmasını ve diğerlerinin ise kaybetmesini isterler. Kendileri tarafından gerçekleştirilen etkili eylemlerin ise başkalarının başarıları ile ilişkili olmadığına inanırlar (Chen vd., 2006, s. 1181; Tjosvold vd., 2003, s. 246).

İnsanlar takım halinde çalıştıkları zaman ortada bir dizi uyumsuzluğun olacağı muhakkaktır. Çatışmalar, takımlar veya bireyler arasında rekabet anlamına gelen yarış seviyesinde kalırsa kişileri daha yüksek bir performans göstermeye teşvik edeceği için yararlı olarak kabul edilir (Eren, 2012, s. 492). Tamamen rekabetçi bir iklimde, takım üyeleri dışsal ödüller kazanmak için birbirlerinden daha iyi performans göstermeye çalışırlar (Zhu vd., 2016, s. 2098). Yıkıcı çatışma ise düşük performanslı takımların belirtilerindedir. Düşük performans gösteren takımlar genellikle şüpheli, savaştı bir ortam ve takım üyeleri arasındaki çatışma ile tanımlanmaktadır (Sims, 2002, s. 184).

Takım içi çatışma, kaynak azlığı, görev belirsizlikleri, iletişimsizlik, kişilik çatışmaları, güç ile statü farklılıkları ve amaç farklılıkları nedenleri ile oluşabilir (Eren, 2012, s. 492). Takım içinde kişilik çatışmalarına neden olan anlaşmazlıklar takımın tam kapasite ile çalışmasını engelleyecektir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ise akla uygun düzeydeki çatışmalar sonucunda oluşacaktır. Çatışmalar hiçbir zaman kişiselleştirilmemelidir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 200). Ekibin kendi yapısı da çatışma oluşmasına sebep olabilir. Örneğin, yaş, cinsiyet, fonksiyonel geçmiş, deneyim ve benzeri konularda çeşitlilik gösteren üst düzey yönetim takımlarının dünyayı farklı şekillerde görmeleri ve doğal olarak çatışma oluşturmaları muhtemeldir. Diğer bir deyişle, sorumluluk alanları (örneğin pazarlama veya lojistik), doğal kaygılar (örneğin sendikalar ve tüketiciler) veya diğer farklılıklar (örneğin cinsiyet) birbirleriyle uyumsuz bakış açıları oluşturacaktır. Örneğin, üretim bölümünü temsil eden bir üyenin, pazarlama veya Ar-Ge departmanının görüşleri ile çatışması ihtimal dışı değildir (Okhuysen ve Becky, 2011, s. 314).

Etkin takım üyeleri; çeşitli problem çözme tekniklerinin kullanımı, çatışmanın yapısal kaynaklarını tanımlama ve çözme becerileri, takım üyeleri arasındaki anlaşmazlıkları çözme beceri ve motivasyonuna da sahiptirler (McShane ve VonGlinow, 2016, s. 139). Görüldüğü gibi takım üyelerinin takım içinde faaliyetlerini diğer üyelerle birlikte yürütürken bireysel olarak oluşan algıları, takım içinde çatışma oluşturabilmektedir. Takım üyelerinin her birinin ayrı kişisel özellikleri bulunmakta ve birlikte çalışma esnasında farklı algıların oluşması da doğal bir durumdur. Yapılmış olan bu çalışmada, takım içi rekabet iklimine ilişkin algıların eğitim düzeyi ve kıdeme bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

H5: Takım içi rekabet iklimi değişkenine ilişkin algılar eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H6: Takım içi rekabet iklimi değişkenine ilişkin algılar kıdeme göre farklılık gösterir.

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada, çalışanların iş tatmini ve takım iklimi algılarının demografik özelliklerden eğitim düzeyi ve kıdem kapsamında incelenmesidir. Bu amaca ulaşmak için çalışanların iş tatmini ve takım iklimi algıları demografik değişkenler kapsamında analiz edilmiş ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmada; nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Takım olarak çalışmak durumunda olan itfaiyecilerin iş tatmini ve takım iklimi algılarının demografik değişkenler yönü ile değerlendirilmesi hedeflendiğinden veri toplama sürecinde anket tekniği tercih edilmiştir. Bu çalışma için hazırlanmış olan anket sorularının uygulanması için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 02.04.2020 tarih 2020/9 toplantı sayılı 8 numaralı kararıyla, etik uygunluk izni alınmıştır.

Anket hazırlanırken literatürde geliştirilmiş mevcut ölçekler esas alınmıştır. Hazırlanmış olan anket formları, itfaiyeciler elden ulaştırılmıştır. Anket seti iş tatmini ve takım iklimi algısı ölçekleri ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır.

Genel iş tatmini değişkeninin ölçümünde Taylor ve Bowers'ın geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Taylor ve Bowers (1972)'in geliştirdiği ve uluslararası literatürde başka araştırmacılar tarafından da yararlanıldığı görülen (Örneğin; Gregson ve Wendell, 1994; İsmail, 2012; Wilborn, 1999) "Genel İş Tatmini Ölçeği" tek bileşen ibarettir. Genel İş Tatmini Ölçeği "Genel anlamda işimden memnunuz.", "Bu kurumda şimdiye kadar bana sunulan kariyer olanaklarından memnunuz." gibi 7 önermeden oluşmaktadır.

Takım iklimi değişkenini ölçümlemek için Zhu vd., (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada kullanılan takım iklimi ölçeği Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Zhu vd'nin kullandığı ölçek takım içi iş birliği ve takım içi rekabet iklimleri olmak üzere iki boyuttan ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Takım içi iş birliği ölçeğine ilişkin ifadeler 4 adet olup "Takım üyelerim, birbirlerine destek ve yardım sağlar" ve "Takım üyelerim sorunlara en iyi çözümü bulmak için iş birliği yapar" önermeleri örnek teşkil etmektedir. Takım içi rekabet ölçeğine ilişkin önermeler 7 adet olup "Takım üyelerim birbirleriyle rekabet eder" ve "Takım üyelerim diğerlerinin ön plana çıkmasını can sıkıcı bulur" gibi önermelerden oluşmaktadır.

Uluslararası literatürden elde edilerek kullanılan ölçekler öncelikle Türkçeye araştırmacılar tarafından çevirileri yapılmış ve konunun uzmanı akademisyenlerce incelenmeleri sağlanmıştır. 5 aşamalı Likert ölçeği kullanılan veri setinde "1.Kesinlikle Katılmıyorum", "2.Katılmıyorum", "3.Kararsızım", "4.Katılıyorum" ve "5.Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirme yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. İlk olarak faktör analizi ve güvenilirlik testi uygulanmış, Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı incelenmiştir. Devamında kişi ve kurumla ilgili tanımlayıcı istatistikler ortaya konulmuştur. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değişkenler arasında anlamlı farklılık düzeyleri test edilmiştir. Analiz sonuçları tablolar haline getirilerek raporlanmış ve ortaya çıkan bulgular yorumlanarak çalışmanın sonucu ortaya konulmuştur.

### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Yapılan çalışmada evren olarak Kahramanmaraş'ta çalışmalarını gerçekleştiren itfaiyeciler bulunmakta ve bu evren üzerinden örneklem alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. Kahramanmaraş itfaiyesinde görev yapan 450 itfaiyeciden %5 kabul edilebilir hata düzeyi ile 207 kişiye anket uygulanması gerektiği görülmüş olup 220 itfaiyeci örneklem olarak seçilmiştir. Kahramanmaraş'ın Andırın, Çağlayancerit, Dulkadiroğlu, Göksun, Onikişubat, Pazarcık ve Türkoğlu olmak üzere 7 ilçesinde çalışan 220 itfaiye çalışanına anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden geri dönen 209 katılımcıya ait veri ile çalışma tamamlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmanın 3 değişkenini ölçen toplam 18 ifade için ölçeğin yapı geçerliliğini ölçümlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucunda değişkenler arasında  $p=0,000<0,05$  düzeyinde ilişki bulunduğu, yapılan analiz sonucunda ( $KMO=0.761>0,60$ ) faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmıştır. Faktör analizi bulgularında 3 faktörden meydana gelen ölçeğin toplam açıklanan varyansının %54,720 olduğu görülmüştür. Araştırmanın 3 değişkeni (iş tatmini, takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi) için kullanılan ifadeler, orijinal ölçeklerdeki yerlerini korumuştur.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerinin Faktör Yapıları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
İş Tatmini	Ojs7: Gelecekte bu kurumun bana sunması muhtemel kariyer olanaklarından memnun olacağımı düşünüyorum.	,777	10,517
	Ojs4: Genel anlamda benzer kurumlarla karşılaştığımda bu kurumdan memnunuz.	,769	
	Ojs6: Bu kurumda şimdiye kadar bana sunulan kariyer olanaklarından memnunuz.	,748	
	Ojs3: Genel anlamda işimden memnunuz.	,585	
	Ojs2: Genel anlamda kurumdaki yöneticilerimden (ilk kademe yöneticimizden) memnunuz.	,551	
	Ojs1: Genel anlamda çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımdan memnunuz.	,524	
	Ojs5: Yeteneklerim ve çalışmak için harcadığım çabayı esas aldığımda ücretimden memnunuz.	,490	
Takım İçi İş Birliği İklimi	Tiki3: Takım üyelerim sorunlara en iyi çözümü bulmak için iş birliği yapar.	,884	15,958
	Tiki2: Takım üyelerim, birbirlerine destek ve yardım sağlar.	,835	
	Tiki1: Takım üyelerim, hedeflere ulaşmak için iş birliği içinde bir ekip olarak çalışır.	,811	
	Tiki4: Takım üyelerim çabalarını birbirleriyle koordine eder.	,661	
	Tiki6: Takım üyelerim, yöneticiyi etkilemek için diğerlerine üstün gelmeye çalışırlar.	,750	
	Tiki3: Takım üyelerim birbirleriyle rekabet eder.	,724	
			28,245

<b>Takım İçi Rekabet İklimi</b>	Tikr2: Takımındaki rekabet çok yoğundu.	,715
	Tikr5: Takım üyelerim, arkadaşları tarafından nasıl değerlendirildiklerini bulmaya çalışır.	,707
	Tikr1: Takımında, diğerleriyle rekabet etmezsen dışlanmış hissedersin.	,695
	Tikr4: Takım üyelerim diğerlerinin ön plana çıkmasını can sıkıcı bulur.	,659
	Tikr7: Ekibimin iklimi, insanların herkesten daha iyi olmaya çalışmasını sağlar.	,592
<b>Toplam Varyans</b>		54,720

Cronbach's Alfa kullanılarak ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmiş olup Cronbach's alfa değerleri Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri, iş tatmini 0,779, takım içi iş birliği iklimi 0,868 ve takım içi rekabet iklimi 0,825 olarak gerçekleşmiş ve yüksek derecede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bileşik Güvenilirlik için ise iş tatmini 0,828, takım içi iş birliği iklimi 0,877 ve takım içi rekabet iklimi 0,865 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 2.** Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Bileşik Güvenilirlik (CR)	AVE
<b>İş tatmini</b>	7	,779	,828	,42
<b>Takım içi iş birliği iklimi</b>	4	,868	,877	,64
<b>Takım içi rekabet iklimi</b>	7	,825	,865	,48

Tablo 3.'de ağırlıklı ortalama, medyan, std. sapma, çarpıklık ve basıklığa ait bulgular verilmiştir. Çarpıklığın 1,772 ve basıklığın -1,152 ile en yüksek değerleri aldığı ve bu bulgulara göre basıklık ve çarpıklık ile ilgili bir sorun olmadığı verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

**Tablo 3.** Ağırlıklı Ortalama, Medyan, Mod, Std. Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Tablosu

Değişkenler	Ağırlıklı Ortalama	Medyan	Mod	Stand. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>İş tatmini</b>	4,1652	4,2857	5,00	,67154	-1,152	1,772
<b>Takım içi işbirliği iklimi</b>	4,4757	4,7500	5,00	,60273	-,964	,284
<b>Takım içi rekabet iklimi</b>	3,4916	3,4286	5,00	,88120	-,060	-,516

## 4. BULGULAR

Tablo 4'de görülen verilere göre; 20-30 yaş arası %5,4, 31-40 yaş arası %32,2, 41-50 yaş arası %34,7, 51 ve üstü %27,7 kişinin var olduğu, bekâr olanların %4,4 ve evli olanların %95,6 oranlarına sahip olduğu görülmektedir. Ankete cevap verenlerden ilkokul mezunu olanlar %12,5, ortaokul mezunu olanlar %26,9, lise mezunu olanlar %42,3, ön lisans mezunu olanlar %10,1, lisans düzeyinde mezun olanlar %8,2 olarak gerçekleşmiştir. 1-5 yıl arası hizmet yılı olanlar %17,2, 6-10 yıl arası hizmet yılı olanlar %22,7, 11-15 yıl arası hizmet yılı olanlar %19,7, 16-20 yıl arası hizmet yılı olanlar %13,3, 21 ve üstü yıl arası hizmet yılı olanlar %27,1 olarak gerçekleşmiştir. Cevap veren 182 kişiden eşi kamuda çalışanların oranı %6,6, eşi özel sektörde çalışanların oranı %6,0, çalışmayanların oranının %87,4 olduğu görülmektedir. Andırın'da görev yapanlar %1,9, Çağlayancerit'te görev yapanlar %4,8, Dulkadiroğlu'nda görev yapanlar %37,3, Göksun'da görev yapanlar %10,5, Onikişubat'ta görev yapanlar %29,7, Pazarcık'ta görev yapanlar %2,9 ve Türkoğlu'nda görev yapanlar %12,9'dur. Evrenin tamamı erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

### 4.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 4.** Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Genel Bilgiler	Sayı	%	Genel Bilgiler	Sayı	%
<b>Yaş</b>			<b>Medeni Durum</b>		
20-30 arası	11	5,4	Bekar	9	4,4
31-40 arası	65	32,2	Evli	195	95,6
41-50 arası	70	34,7			
51 ve üstü	56	27,7			
Toplam	202	100	Toplam	204	100
<b>Öğrenim Durumu</b>			<b>Meslek Kıdemi</b>		
İlkokul	26	12,5	1-5 yıl	35	17,2
Ortaokul	56	26,9	6-10 yıl	46	22,7
Lise	88	42,3	11-15 yıl	40	19,7
Önlisans	21	10,1	16-20 yıl	27	13,3
Lisans	17	8,2	21 ve üstü	55	27,1
Toplam	208	100	Toplam	203	100
<b>Eş Çalışma Durumu</b>			<b>İlçe</b>		
Çalışıyor (kamu)	12	6,6	Andırın	4	1,9
Çalışıyor (özel)	11	6,0	Çağlayancerit	10	4,8
Çalışmıyor	159	87,4	Dulkadiroğlu	78	37,3
			Göksun	22	10,5

			Onikişubat	62	29,7
			Pazarçık	6	2,9
			Türkoğlu	27	12,9
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

**Not:** Anket formlarında bazı sorulara yanıt vermeyen kişiler olduğundan, tablolarda toplam sayı uygulanan anket sayısı olan 209'un altında olabilmektedir.

## 4.2. İlişki Bazında Bulgular

Taylor ve Bowers (1972) tarafından tek boyutlu olarak geliştirilen İş Tatmini ölçeği gruplandırma değişkeni olarak kullanılmıştır. SPSS'te "ortalama hesaplama- compute mean" opsiyonu kullanılarak ölçekte yer alan 7 ifade tek değişkene dönüştürülmüştür.

Takım iklimi ölçeği için Zhu vd'nin kullandığı ölçek takım içi iş birliği 4 ifade ve takım içi rekabet iklimi 7 ifade olmak üzere iki boyuttan ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi ifadeleri ayrı ayrı gruplandırma değişkeni olarak kullanılmıştır. SPSS programında "ortalama hesaplama- compute mean" yapılarak takım içi iş birliği iklimi ölçeğinde yer alan 4 ifade, tek değişken ve takım içi rekabet iklimi ölçeğinde yer alan 7 ifade, tek değişkene dönüştürülmüştür.

Araştırmada demografik değişkenlere göre iş tatmini, takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimine ait algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

### 4.2.1. İş Tatminine Yönelik Bulgular

Eğitim, iş ortamındaki beklentileri ulaşılabilir seviyenin üzerine çıkarabileceği için tatminle olumsuz yönde ilişkili olabilecektir. Örgütteki görev süresi iş tatmini ile anlamlı ilişki içindedir (Brush, 1987, s. 148). Yapılan araştırmada ulaşılan veriler ışığında çalışanların demografik değişkenlerinden eğitim düzeyi ve kıdeme bağlı olarak iş tatmini algıları arasında anlamlı ( $p \leq 0.001$  ve  $p \leq 0.005$ ) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yapılmış olan bu çalışmada, Brush'ın yaptığı çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 5.** Eğitim düzeyine Göre İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Tatmini	Eğitim Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	26	4.47	0.55	5,608	.000
	Ortaokul	56	4.30	0.67		
	Lise	88	4.15	0.57		
	Önlisans	21	3.88	0.84		
	Lisans	17	3.68	0.77		
	Toplam	208	4.12	0.97		

Tablo 5'de görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu ve öğrenim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin azaldığını göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H1 Hipotezi (İş tatmini değişkenine ilişkin algılar eğitim düzeyine göre farklılık gösterir) kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** İş Tatmini Algıları - Eğitim Düzeyi (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
İlkokul	Önlisans	,59358*	,18890	,016
	Lisans	,79239*	,20081	,001
Ortaokul	Lisans	,62710*	,19985	,008
Lise	Lisans	,48138*	,17057	,041

Tablo 6'da görülen verilere göre iş tatmini faktörüne ait puanların eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak farklılaşım farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu elde edilen istatistiksel olarak .05 anlamlılık düzeyindeki farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin ilkökul ile önlisans ( $p=,016$ ) ve lisans ( $p=,001$ ) arasında, ortaokul ile lisans ( $p=,008$ ) ve lise ile lisans ( $p=,041$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarının iş tatmini algılarının önlisans ve lisans mezunlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Kıdeme Göre İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Tatmini	Çalışma Yılı	N	AO	SS	F	Sig.
	1-5	35	4.37	0.60	5.793	.000
	6-10	46	4.09	0.60		
	11-15	40	3.81	0.80		
	16-20	27	4.37	0.42		
	21 ve üstü	55	4.31	0.60		

Toplam	203	4.18	0.65
--------	-----	------	------

Tablo 7’de görülen bulgulara göre; çalışan tarafından görev yapılan yıl yani kıdemi farklılaştıkça, iş tatmini algılarında da farklılaşma oluşmaya başlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın H2 Hipotezi (İş tatmini değişkenine ilişkin algılar kıdeme göre farklılık gösterir) kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** İş Tatmini Algıları - Kıdem (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Kıdem (I)	Kıdem (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
1-5 yıl	11-15 yıl	,55706*	,14461	,001
16-20 yıl	11-15 yıl	,56497*	,15561	,003
21 ve üstü	11-15 yıl	,50536*	,12983	,001

Tablo 8’de görüldüğü gibi kıdeme göre iş tatmini algılarındaki farklılığın ait alt grupları ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi bulgularında anlamlı farklılığın 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar arasında ( $p=,001$ ), 16-20 yıl ile 11-15 yıl arasında ( $p=,003$ ) ve 21 ve üstü kıdem yılı ile 11-15 kıdem yılı bulunanlar arasında ( $0,01$ ) olduğu görülmektedir. Farklılık 11-15 yıllık kıdem yılında olanların aleyhine olup, 1-5, 16-20 ve 21 ve üzeri kıdeme sahip olanların daha yüksek iş tatmini algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2. Takım İklimine Yönelik Bulgular

Yapılan çalışma sonucu elde edilen veriler ışığında demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ve kıdem ile takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi arasında anlamlı ( $p \leq 0.001$  ve  $p \leq 0.005$ ) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9.** Eğitim Düzeyine Göre Takım İklimi Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Takım İklimi	Eğitim Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
Takım içi işbirliği iklimi	İlkokul	26	4.54	0.69	1.306	.269
	Ortaokul	56	4.60	0.53		
	Lise	88	4.43	0.63		
	Önlisans	21	4.36	0.74		
	Lisans	17	4.32	0.57		
	Toplam	208	4.48	0.60		
Takım içi rekabet iklimi	İlkokul	26	3.60	0.82	5.672	.000
	Ortaokul	56	3.81	0.85		
	Lise	88	3.50	0.82		
	Önlisans	21	2.93	0.70		
	Lisans	17	3.05	1.02		
	Toplam	208	3.50	0.88		

Tablo 9’deki verilere göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça takım içi rekabet iklimine ilişkin önermelere katılım oranları farklılaşmakta ve genel eğilim ise azalma yönündedir.

Elde edilen bulgulara göre; takım içi rekabet iklimi algıları, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu veriler ışığında, H3 Hipotezi (Takım içi iş birliği iklimi değişkenine ilişkin algılar eğitim düzeyine göre farklılık gösterir) kabul edilmemiş ve H5 Hipotezi (Takım içi rekabet iklimi değişkenine ilişkin algılar eğitim düzeyine göre farklılık gösterir) kabul edilmiştir.

**Tablo 10.** Takım İçi Rekabet İklimi Algıları - Eğitim Düzeyi (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Ortaokul	Önlisans	,87985*	,21433	,001
	Lisans	,76020*	,23194	,011
Lise	Önlisans	,57754*	,20342	,040

Takım içi rekabet iklimi algılarındaki farklılığın ait olduğu alt grupları tespit edebilmek amacıyla yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin ortaokul ile önlisans ( $p=,001$ ) ve lisans ( $p=,011$ ) ve lise mezunları ile önlisans ( $p=,040$ ) mezunları arasında olduğu görülmektedir. Ortaokul ve lise mezunlarına göre önlisans mezunlarının düşük takım içi rekabet iklimi algısına sahip oldukları ve ortaokul mezunlarına kıyasla da lisans mezunlarının düşük algıya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 11.** Kıdeme Göre Takım İklimi Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Takım İklimi	Çalışma Yılı	N	AO	SS	F	Sig.
Takım içi işbirliği iklimi	1-5	35	4.76	0.46	2.804	.027
	6-10	46	4.32	0.63		
	11-15	40	4.44	0.67		



	16-20	27	4.48	0.50		
	21 ve üstü	55	4.44	0.61		
	Toplam	203	4.48	0.60		
Takım içi rekabet iklimi	1-5	35	3.91	0.90		
	6-10	46	3.39	0.72		
	11-15	40	3.20	1.10		
	16-20	27	3.44	0.77	3.612	.007
	21 ve üstü	55	3.56	0.77		
	Toplam	203	3.50	0.88		

Tablo 11'deki verilere göre, takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi algıları, çalışanların kıdemlerine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, H4 Hipotezi (Takım içi iş birliği değişkenine ilişkin algılar kıdeme göre farklılık gösterir) ve H6 Hipotezi (Takım içi rekabet değişkenine ilişkin algılar kıdeme göre farklılık gösterir) kabul edilmiştir.

**Tablo 12.** Takım İçi İş Birliği İklimi Algıları - Kıdem (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Kıdem (I)	Kıdem (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
1-5 yıl	6-10 yıl	,43287*	,13284	,011

Kıdeme göre takım içi iş birliği iklimi algılarındaki farklılığın ait olduğu alt grupları tespit edebilmek amacıyla yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin 1-5 yıl kıdem yılında olanlar ile 6-10 yıl (p=,011) arasında gerçekleştiği görülmektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip olanların, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha olumlu takım içi iş birliği iklimi algısına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 13.** Takım İçi Rekabet İklimi Algıları - Kıdem (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Kıdem (I)	Kıdem (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
1-5 yıl	11-15 yıl	,71845*	,19763	,003

Kıdeme göre takım içi rekabet iklimi algılarındaki farklılığın bulunduğu alt grupları tespit edebilmek amacıyla yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin 1-5 yıl kıdem yılında olanlar ile 11-15 yıl (p=,003) kıdem yılında olanlar arasında gerçekleştiği görülmektedir. 1-5 yıl kıdem yılında olanların, 11-15 yıllık kıdem yılında olanlara göre daha fazla takım içi rekabet iklimi algısına sahip oldukları görülmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında, yaptıkları işlerinin gereği takım olarak çalışma durumunda olan Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren itfaiye görevlilerinin demografik özellikleri açısından iş tatmini ve takım iklimi algıları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Verilere ulaşabilmek için anket kullanılmıştır.

İş tatmini, çalışanların işlerinde karşılaştıkları durumlarla ilgili oluşan algı neticesinde meydana gelen tutumlarıdır. Çalışanın tutumu pozitif ise iş tatmini, negatif ise iş tatminsizliği oluşur. İş tatmini ve iş tatminsizliği çalışanı ve işletmeyi etkiler. Taylor ve Bowers (1972) tarafından iş tatmini ölçülebilmek için geliştirilen genel iş tatmini ölçeği kullanılarak çalışanların iş tatmini algıları çalışmada ölçülmüştür. Araştırma verilerine göre, kişiye yönelik belirleyici değişkenlerden eğitim düzeyi ve kıdeme bağlı olarak katılımcıların iş tatmini algılarında anlamlı (p≤0.001 ve p≤0.005) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen Post-Hoc Tukey HSD testi bulgularında anlamlı farklılık sebebinin ilkökul ile önlisans (p=,016) ve lisans (p=,001) arasında, ortaokul ile lisans (p=,008) ve lise ile lisans (p=,041) arasında olduğu belirlenmiştir. İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarının iş tatmini algılarının önlisans ve lisans mezunlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Literatürde eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmini düzeylerinin düştüğü ve elde edilen verilerin de bu sonuçlarla uyumlu olduğu görülmektedir. Yaptığımız çalışmada ortaya çıkan sonuçlarda eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin beklenti ve istek seviyelerinin de artmasının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, Brush (1987) tarafından yapılan çalışma ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Kıdeme göre iş tatmini algılarındaki farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda, farklılığın 11-15 yıllık kıdeme sahip olanların aleyhine olduğu, 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri kıdeme sahip olanların daha yüksek iş tatmini algısına sahip oldukları anlaşılmıştır. Elde edilen veriler çalışma yaşamlarının başlarında olanlar (1-5 yıl) ile emeklilik süreleri gelmeden hemen önceki yıllarda (16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri) mesleklerinde olgunluk seviyesinde bulunan çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olduğu anlamı taşımaktadır. Çalışma yaşamının ilk yılları (1-5 yıl) çalışanların geçimlerini sağlayacak bir işlerinin olduğu, işlerini öğrenip ve kendilerini geliştirdikleri, yaptıkları işlerde uzmanlaşmaya çabaladıkları, edindikleri mesleki yeterlilikler ve öz becerilerinin seviyesini anlamaya, uygulamaya çalıştıkları dönem olarak ifade edilebilir. İşlerinde ve çalıştıkları iş ortamında yeni oldukları için beklentilerinin çok yüksek olmadığı ya da elde edilen veriler ışığında beklentilerinin karşılandığı bir dönem olduğu sonucu da çıkarılabilir. Emeklilik süreleri gelmeden hemen önceki yıllar (16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri), çalışanların mesleki olarak belli bir olgunluk seviyesine ulaştıkları,

iş ortamları ve çalıştıkları diğer kişilerle bir seviyede uyumun oluştuğu, iş yaşamında karşılaştıkları zorlukların azaldığı ya da bunlarla nasıl baş edebileceklerini çözdükleri, kariyer hedefleri açısından beklentilerine ulaşmış olabilecekleri bir dönem olarak değerlendirilebilir. Elde edilen veriler bu dönemdeki kişilerin beklentilerinin karşılandığı bir kıdem yılı aralığında olduklarını ve tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulguların, Bender vd., (2005) tarafından yapılmış olan çalışmayla benzer sonuçlar oluşturduğu görülmektedir.

Zhu vd., (2018) tarafından takım iklimi ölçümüne yönelik takım içi iş birliği ve takım içi rekabet iklimi olmak üzere iki boyutlu olarak kullanılmış olan takım iklimi ölçeği kullanılarak çalışanların takım iklimi algıları araştırmada ölçümlenmiştir. Bu çalışmada, demografik değişkenlerden eğitim düzeyi için takım içi rekabet iklimi algılarında ve kıdeme bağlı olarak katılımcıların takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi algılarında anlamlı ( $p \leq 0.001$  ve  $p \leq 0.005$ ) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyine göre takım içi iş birliği iklimi algılarında gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmadığı görülmüştür. Takım içi rekabet iklimi algılarındaki farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda, ortaokul ile önlisans ve lisans ayrıca lise mezunları ile önlisans mezunları arasında olduğu görülmektedir. Ortaokul ve lise mezunlarına göre önlisans mezunlarının düşük takım içi rekabet iklimi algısına sahip oldukları ve ortaokul mezunlarına kıyasla da lisans mezunlarının düşük algıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuç, eğitim seviyesi yükseldikçe takım içi rekabet algılarının düşük düzeyde oluştuğunu göstermektedir.

Kıdeme göre takım içi iş birliği iklimi algılarındaki farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda, anlamlı farklılık nedeninin 1-5 yıl kıdem yılında olanlar ile 6-10 yıl arasında gerçekleştiği görülmektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip olanların, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha olumlu takım içi iş birliği iklimi algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre, çalışanların iş yaşamlarının ilk yıllarında takım içi iş birliği algılarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kıdeme göre takım içi rekabet iklimi algılarındaki farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda, 1-5 yıl kıdeme sahip olanların, 11-15 yıllık kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek takım içi rekabet iklimi algısında oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, çalışanların iş yaşamlarının ilk yıllarında takım içi rekabet algılarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kıdeme göre 1-5 yıl kıdeme sahip olanların hem takım içi iş birliği hem de takım içi rekabet algılarının yüksek olması, çalışma yaşamlarının ilk yıllarında olan bu grubun diğer kıdemli çalışanlarla takım içinde rekabet halinde olduklarını ancak bu rekabette başarılı olmak için iş birliği yapmayı daha doğru buldukları yönünde yorumlanabilir.

Sonuç olarak bu araştırma; eğitim düzeyi ve kıdeme bağlı olarak katılımcıların iş tatmini, takım içi iş birliği iklimi ve takım içi rekabet iklimi algılarında anlamlı ( $p \leq 0.001$  ve  $p \leq 0.005$ ) farklılıklar olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmini ve takım içi rekabet algısının düşük olduğu; kıdeme göre iş tatmininin U şeklinde oluştuğu, takım içi iş birliği ve takım içi rekabet algısının işe yeni başlayanlarda diğerlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın sadece bir ilde yapılmış olması, araştırma takımlarının sadece erkeklerden oluşması ve sadece bir araştırma grubu için yapılmış olması araştırmanın kısıtlarındandır. Sonraki yapılacak çalışmalarda bu kısıtların göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

#### YAZAR BEYANI

Tüm yazarlar makalenin tasarlanmasına, hazırlanmasına ve düzeltilmesine katkıda bulunmuşlardır. (*All authors contributed to the design, preparation and editing of the article.*)

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Declarations of Research and Publication Ethics:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır / This study has been prepared in accordance with scientific research and publication ethics.

**Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:** Bu araştırma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 02.04.2020 tarih 2020/9 toplantı sayılı 8 numaralı kararıyla, etik uygunluk izni alınmıştır. / Ethical compliance permission was obtained for this research, with the decision of Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Social and Human Sciences Ethics Committee, meeting number 8, dated 02.04.2020, 2020/9.

**Yazar Katkıları / Author Contributions:** Yazarlar çalışmanın ön hazırlığına, tasarımına, hazırlanmasına ve düzeltilmesine eşit katkı sağlamışlardır. / The authors contributed equally to the preliminary preparation, design, preparation and correction of the study.

**Çıkar Çatışması:** Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır / There is no conflict of interest arising from the study for the author or third parties.

## KAYNAKÇA

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological Reports*, 75(3\_suppl), 1411-1433.
- Anderson N. R. ve West M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 235-258.
- Aşan Ö. ve Aydın E. M. (Ed. ). (2006). *Örgütsel davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Badillo-Amador, L. ve Vila, L. E. (2013). Education and skill mismatches: Wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower*, 34(5), 416-428.
- Bain, P. G., Mann, L. ve Pirolo-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- Bakan İ., (2009). Çalışanların 'yöneticilerden tatmin' ve 'genel tatmin' düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, 8(31), 53-67.
- Bear, J. B. ve Woolley, A.W. (2011). The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 146-153.
- Bellmann, L. ve Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance—robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*, 42(3), 424-441.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. ve Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Boswell C. ve Cannon S. (ed.) (2009). *Outsourcing, team work and business management*. NewYork: Nova Science Publishers.
- Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139-155.
- Bublitz, E., Nielsen, K., Noseleit, F. ve Timmermans, B. (2018). Entrepreneurship, human capital, and labor demand: a story of signaling and matching. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 269-287.
- Chatman, J. A. ve Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chen, G., Tjosvold, D. ve Liu, C. (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: their contribution to top management teams in china. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1177-1200.
- Choi, J. N. ve Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1032-1054.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction u - shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Côté, K., Lauzier, M. ve Stinglhamber, F. (2020). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support, *European Management Journal*, 39, 270-278.
- Erdoğan İ., (2007). *İşletmelerde davranış*, İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları.
- Eren E., (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Faldetta, G., Fasone, V. ve Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: Can reciprocity solve the problem. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11, 583- 595.
- Fairbrother, K. ve Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Furnham, A., Eracleous, A. ve Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- Glenn, N. D. ve Weaver, C. N. (1982). Further evidence on education and job satisfaction. *Social Forces*, 61(1), 46-55.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. ve Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- Gregson, T. ve Wendell, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: A latent variable. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(2), 106-113.
- Güney S., (2011). *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hair, J. F. JR., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Hiriyappa, B. (2008). *Organizational behavior*, NewDelhi: New Age International Ltd.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A. ve Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160.
- Ismail, N. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in kelantan* (Master's thesis, Universiti Utara Malaysia). Retrived from [https://etd.uum.edu.my/3003/3/Norizan\\_Ismail.pdf](https://etd.uum.edu.my/3003/3/Norizan_Ismail.pdf)
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational behaviour*, NewDelhi: New Age International Ltd.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.

- Kumar, N. (2009). *Organizational behaviour: A new look concept; theory & cases*, Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Kutunis R. Ö. ve Mesci M. (2010). Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: Turizm alanında eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 527-552.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. ve Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross - sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Levecque, K., Roose, H., Vanroelen, C. ve Rossem, R. V. (2014). Affective team climate: A multi-level analysis of psychosocial working conditions and psychological distress in team workers. *Acta Sociologica*, 57(2), 153-166.
- Lin, C. Y. ve Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Liu, C. M., Chien, C. W., Chou, P., Liu, J. H., Chen, V. T. K., Wei, J., ... ve Lang, H. C. (2005). An analysis of job satisfaction among physician assistants in taiwan. *Health Policy*, 73(1), 66-77. doi.org/10.1016/j.healthpol.2004.10.004
- Lu, H., While, A. E. ve Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Macintosh, E. W. ve Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Mcsahne S.L. ve Vonglinow M.A. (2016). *Örgütsel davranış*, (çev. Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?. *Group Decision and Negotiation*, 14(3), 173-193.
- O'brien, G. E. ve Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16(1), 49-61.
- Okhuysen G. A. ve Bechky B. A. (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, edited by Edwin Locke, West Sussex: John Wiley & Sons, Incorporated. <https://sites.duke.edu/larrick/files/2014/09/2009-Larrick-Handbook-of-Principles-of-Org-Behavior.pdf>
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, 28(1/2), 108-123.
- Pınar A. H. (Ed.). (2011). *Takım yönetimi ve liderliği*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. ve Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in r&d teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 936-949.
- Robbins S.P. ve Judge T.A., (2017). *Örgütsel davranış* (çev. İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. ve Coulter, M. K. (2016). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (çev. A. Öğüt), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. human resource management: Published in cooperation with the school of business administration. *The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Schneider, B. (ed.) (1990). *The climate for service: an application of the climate construct*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shajahan S. ve Shajahan L. (2000). *Organisation behaviour*. NewDelhi: New Age International Ltd.
- Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport: Greenwood Publishing Group, Incorporated.
- Suryawan, I. G. R., Ardana, I. K. ve Suwandana, I. G. M. (2021). Transformational leadership, work stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 146-157.
- Şimşek M. Ş., Akgemi T. ve Çelik A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (7.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tarrant, T. ve Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 72-82.
- Taylor, J. ve Bowers D.G., (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire investment*. University of Michigan, Ann Arbor: MI.
- Thurichelvi A. ve Supriya M.V. (2009). Emotional intelligence and job satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*, V(2), 109-115.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tjosvold, D., Law, K. S. ve Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in china. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263.
- Vila, L. E. ve Garcia-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.
- Wilborn, LCR. (1999). *An investigation of the relationships between diversity management training involvement with the personal inputs and outputs of managers in the lodging industry* (Doctoral dissertation), Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (Order No. 3123753).
- Xue, Y., Bradley, J., ve Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., ve Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115