



JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeeep>



Araştırma Makalesi • Research Article

Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi *

The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction

Bahar Çelik ^{a,**}, Selin Çavuşoğlu ^b

^aDr. Öğr. Üyesi, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, 43020, Kütahya / Türkiye
ORCID ID: 0000-0003-2494-5343

^bDoç.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Kula Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı, 45170, Kula/Manisa/ Türkiye
ORCID ID: 0000-0002-1952-8265

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 13 Nisan 2022

Düzeltilme tarihi: 23 Haziran 2022

Kabul tarihi: 21 Ağustos 2022

Anahtar Kelimeler:

Örgüt

Örgüt Kültürü

İş Tatmini

ARTICLE INFO

Article history:

Received: April 13, 2022

Received in revised form: June 23, 2022

Accepted: Aug 21, 2022

Keywords:

Organization

Organization Culture

Job Satisfaction

ÖZ

Bu çalışmada Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nin personeli üzerinde örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı ve demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma için Daniel Denison ve Aniel Mishra tarafından geliştirilen ve Yahyağıl tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Kültürü Ölçeği ile Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonunda, örgüt kültürünün iş tatminini pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin cinsiyete, unvan, yaş grupları, eğitim düzeyi, idari görev, çalışılan birim ve kurumda çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin ise medeni durum, kurumdaki görev ve gelir düzeyine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

ABSTRACT

In this study it is aimed to determine whether organizational culture has an effect on job satisfaction and it differs according to demographic variables on the staff of Kütahya Health Sciences University. For research, it was used that Organizational Culture Scale developed by Daniel Denison and Aniel Mishra and adapted to Turkish by Yahyağıl and Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss, Dawis, England and Lofquist and adapted into Turkish by Baycan. As a result, it was determined organizational culture positively affect job satisfaction. Moreover, it has been observed that organizational culture and job satisfaction levels differ according to gender, title, age groups, education level, administrative duty, unit and the length of time worked in the institution. It has been understood that organizational culture and job satisfaction levels do not differ according to marital status, duty in the institution, income level.

1. Giriş

Günümüz iş gelişimi hızla ve çok dinamik bir şekilde büyümekte, her örgüt etkin bir yönetim sistemi ile desteklenen çeşitli iş stratejilerini uygulayarak mümkün olduğunca rekabette ön planda olmaya çalışmaktadır. Örgütler artık kapalı sistemler olarak görülmemektedir. Örgütler çeşitli dış değişikliklere hızlı ve verimli bir

şekilde yanıt verebilmesi ve bunlara uyum sağlayabilmesi gereken açık sistemlerdir. Her örgüt, sahip olduğu tüm insan kaynaklarını kullanarak hedeflerine ulaşmaya çalışır, bu nedenle organizasyondaki her bir insan kaynağının hedefi iyi korunmalıdır. Örgütler başarı motivasyonu ve sıkı çalışma etiğine sahip, iş tatmini yüksek insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır (Ratnasari vd., 2020: 57).

* Bu çalışmanın anket uygulaması için Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi tarafından, 17.03.2021 tarih ve 2021/05 sayılı karar ile etik kurul izni verilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: bahar.celik@ksbu.edu.tr

İnsan kaynağı, bir örgütün başarısının belirleyicisidir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için insan kaynaklarını iyi yönetmeleri gerekmektedir. Kurumsal varlıklar olarak çalışanlar, bir örgütün gelecek hedeflerini belirlemede önemli bir unsurdur. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların örgütün gereksinimlerini karşılaması gerekir. Bu sayede çalışanlar, örgüt tarafından belirlenen görevleri yerine getirebilirler (Paramita vd., 2020: 274).

Kültürün kendisi, aynı yerde yaşayan, benzer tutum ve davranışlara sahip bir grup insanın ürünüdür. Belli bir kültüre ait insanlar, onları diğerlerinden ayıran benzer normları, tarihi, dini, değerleri ve eserleri paylaşmaktadırlar. Bu nedenle belirli organizasyon ve eylem türleri sağlayan çok sayıda ulusal kültür ve hatta daha fazla alt kültür bulunmaktadır. Modern toplumlarda ise kültür, bir grup insanın birlikte yaşadığı ve çalıştığı somut veya soyut bir ortam olarak kabul edilmektedir (Gjuraj, 2013: 162).

Hofstede'nin (1991) belirttiği gibi, çalışanların işyerlerindeki davranışları ulusal, mesleki ve örgütsel kültürden etkilenmektedir. Bir bireyin mesleğine yönelik tutum ve inançları, esas olarak, daha erken gelişimi sırasında aile çerçevesinde ulaşılan kişisel değerlerinden ve ideallerinden etkilenmektedir. İkinci olarak, bir kişinin özel görüşleri, algıları ve istekleri okul ve meslek hayatı boyunca oluşmakta ve üyeler arasında paylaşılan meslek kültürü ile ilişkili olmaktadır. Son olarak ise örgüt kültürü çalışanlar arasındaki ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki mesleki ilişkilerin bir ürünüdür (Belias ve Koustelios, 2014: 132).

Örgüt kültürü, insanların algıladığı, inandığı ve değerlendirdiği standartları belirleyen sistem bilgisi ve insan topluluklarını çevre ortamlarıyla ilişkilendirmeye hizmet eden bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün kişiliği, o örgütün kültürünü temsil etmektedir. Örgüt üyelerinin varsayımları, değerleri, normları, görünür işareti ve davranışları bir arada kültür olarak yer almaktadır. Örgütün belirli kültürü er ya da geç örgüt üyeleri tarafından algılanabilmektedir. Kültür, genel olarak açıklanması zor olan terimlerden biridir ancak, örgüt üyeleri bunu anladıktan sonra kültürün açıklanması da kolaylaşmaktadır. Yenilikçi ve destekleyici kültürler daha çok sonuç ve çalışan odaklıdır, bu tür kültürlerde çalışanlar, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından her zaman destek almakta ve cesaretlendirilmektedirler. Ayrıca örgütün iyileştirilmesi için yeni fikir ve öneriler desteklenmekte, çalışanların bu süreçte yer alması teşvik edilmektedir. Bu nedenle bu tür örgüt kültüründe çalışanlar daha fazla motive olmakta, işlerinden daha mutlu olmakta ve sonuç olarak işlerinden ve örgütsel ortamlarından son derece memnun olmaktadır (Abid Alvi vd., 2014: 32).

Örgüt üyelerin isteklerine uyum sağlayan örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından elverişli görülme eğilimindedir. Tersine bir durumda, örgütsel üyelerin

isteklerine daha az uyum sağlayan bir örgütsel kültür, olumsuz olarak görülecek ve bu nedenle desteklenmeyecektir. Bu tür koşullarda elverişli bir örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin ilgi, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu, örgütsel değerlerin ve hedeflerin kabulü, tanımlanması ve katılımı şeklinde yansıyacaktır (Yusuf, 2020: 16).

İş tatmini çalışanların sorumlu oldukları işlerinin tüm yönlerini değerlendirerek hissettikleri bir duygudur. Bu nedenle çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek olması yaptıkları işe karşı da olumlu duygular beslemesine neden olabilecektir. İş tatmini düzeyleri pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Tatmin, çalışanın iş sorumluluklarını ve çalışma ortamını değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeye dayanarak, bir çalışan, örgütün çalışma koşullarını güçlü bir şekilde etkileyen ortak kuralları, inançları ve değerlerine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirebilir. Bu nedenle, iş değerlendirmesine verilen bu olumlu veya olumsuz yanıt, örgütsel refah ve başarı için önemi nedeniyle araştırılmaktadır. Bir örgütte yerleşik kültürün doğası, potansiyel olarak, çalışanın işyerinde hisleri üzerinde etkili olabilir bu da memnuniyet seviyelerinde gözle görülür farklılıklara neden olabilir. Bu kavram, örgüt kültürü ile ilişkili olarak çalışan memnuniyetinin tanımlanmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bir örgütün kültürel değerleri çalışanın beklentileriyle eşleştiğinde, çalışanların kendilerini tatmin hissettiklerini söylemek mümkündür (Mesfin vd., 2020: 3).

Yazına bakıldığında örgüt kültürünün, çalışanların davranışları, iş performansı ve günlük yaşam üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki olumlu bir dinamik, rekabet avantajı elde etmede kilit bir faktör olduğunu ortaya çıkarırken, olumsuz bir sonuç, örgütsel etkinlik ve performansın genel başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır (Melian-Gonzalez, 2016). Ayrıca örgütlerdeki kültür ile çalışanlar tarafından tercih edilen kültür arasında uyumsuzluk olduğu durumlarda iş performansı düşmekte, iş tatmini düzeyi azalmakta ve tükenmişlik düzeyi artmaktadır (Gjuraj, 2013: 141-143).

Örgüt kültürünün görünmez fakat bilinçli ve bilinçsiz olarak bir örgütte çalışanların düşünme ve davranış biçimlerini etkilemesi sebebiyle birçok araştırmacı örgüt kültürünün rolüne dikkat çekmiştir. Örgüt kültürü, örgütün politika ve uygulamalarının uygulanmasını da etkilemektedir (Park ve Doo, 2020: 105).

Örgüt kültürü, nihayetinde davranışsal kontrol ile ilgilidir, dolayısıyla normları ve değerleri kullanarak davranış kontrol etme sürecidir. Örgüt kültürü, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisiyle ilgili olduğu için dikkat çekmektedir. Örgüt ve çalışanların işte anlamlı olan belirli örgüt kültürleri, çalışanların işte kendilerini rahat hissetmeleri için iş tatminini artıracak ve örgüt için en iyisini sağlayacaktır. İş tatminini ve araştırma sonuçlarını etkileyen örgüt kültürü araştırmaları konusunda bir

araştırma boşluğu vardır (Macintosh ve Doherty, 2010; Bellou, 2010; Chang ve Lee, 2007; Islamy vd., 2020). Çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olması örgütler için tehlikeli bir problem olduğuna göre iş tatmini düzeylerini artırmak için örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkiyi bilmek bahsedilen olumsuzlukları önleme konusunda yardımcı olabilecektir.

Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak, çalışanların üretkenliğini artırmak için iş tatmininin önemini kabul etmektedir. Tatmin olmuş çalışanlar, faaliyet gösterdiği pazardaki konumunu güçlendirerek, bir işletmenin itibarını ve kültürünü oluşturmaya yardımcı olmada çok önemlidir. İş tatmini, akademisyenlerin örgütsel davranış kapsamında ilgi gösterdiği kilit bir yapıdır (Moro vd., 2021: 391).

Son zamanlarda, örgüt kültürü sorunu gerçek bir endişe ve özellikle de belirsiz çalışma koşulları altında çekici hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar, örgüt kültürü gibi kritik örgütsel faktörlerin genel iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Paaıs ve Pattiruhu, 2020; Meng ve Beger, 2019; Silla vd., 2017).

Literatürde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sıklıkla araştırıldığı ve örgüt kültürünün iş tatmin düzeyini olumlu şekilde etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır (Schneider ve Synder, 1975; Schneider ve Reichers, 1983; Jiang ve Klen, 2000; Lund, 2003; Mckinnon vd., 2003; Silverthorne, 2004; Arnold ve Spell, 2006; Chang ve Lee, 2007; Park ve Kim, 2009; Bellou, 2010; Mansoor ve Tayib, 2010; Bigliardi vd., 2012; Nayak ve Barik, 2013; Pantouvakis ve Bouranta, 2013; Abid Alvi vd., 2014; Belias ve Koustelios, 2014; Cronley ve Kim, 2017; Soomro ve Shah 2019; Yusuf, 2020; Jigjiddorj vd., 2021). Ancak bazı araştırmacılar örgüt kültürü ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu raporlamıştır (Cronley ve Kim 2016; Sadeghi vd., 2013). Hatta bazıları da sadece aralarında ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir (Sewang, 2016). Bu bulgulara dayanarak, tamamen olumlu bir etki ile tamamen olumsuz bir etki arasında bulgularda bir boşluk bulunmaktadır. Araştırma bu boşluğu doldurmaya yardımcı olacak, ayrıca önceki çalışmaların sonuçlarını zenginleştirmeye çalışacaktır.

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili farklı kuramlar üzerinden yürütülen araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmada örgütsel kültür, Denison Örgüt Kültürü Modeli kullanılarak ölçülmüştür. Bu model dört boyuttan oluşmaktadır. Katılım boyutu çalışanları süreçlere dâhil etme, sahiplenme ve sorumluluk verme, takım çalışmasına özendirmeyi kapsamaktadır. Tutarlılık, örgüt kültürünü tutarlı, iyi koordine edilmiş ve entegre olmayı ifade etmektedir. Uyarlanabilirlik, örgütün çevreden gelen işaretleri iç davranışlara çeviren ve yorumlayan inanç ve normlara sahip olmayı ifade etmektedir. Misyon, örgütün başarılı olabilmesi için kurumsal hedeflerin

tanımlanmasına, net bir yön çizilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sayede örgütün gelecekte nasıl bir vizyona sahip olması gerektiğine ilişkin alt yapı da daha net ifade edilebilecektir (Senjaya ve Anindita, 2020: 770).

Araştırma örnekleme Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi personeli olarak belirlenmiştir. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesinin örneklem olarak belirlenmesinin sebebi, üniversitenin 2018 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesinden ayrılarak kurulmuş olmasıdır. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, hem yakın tarihte kurulmuş hem de farklı bir üniversiteden ayrılmış olması sebebi ile uzun süredir kurumda çalışanlar ile yeni atamalar ile çalışmaya başlayanların bir arada olduğu nadir üniversitelerden biridir. Bu durum örgüt kültürü analizinde farklı tespitler yapılabileceği düşünülmüştür.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini etkileyen önemli bir insan kaynakları yönetimi konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel ortamlarda kültür, kurucular tarafından oluşturulan paylaşılan inançlar ve değerlerle ifade edildiği ve farklı yollarla iletildiği şekliyle bir örgütte benzersiz olanı tanımlamaktadır. Bu, çalışanların algılarını ve davranışlarını ve bir örgütün üyeleri için geçerli olan ilkeleri şekillendirmektedir (Jigjiddorj vd., 2021: 1). Örgüt kültürü, genellikle bir örgüt tarafından, örgüt üyelerinin kendilerini bir aileye ait hissetmeleri için sergilenen ve örgüt üyelerinin diğer örgütlerden farklı hissetmelerini sağlayan bir koşul yaratan, anlaşılabilir değerler, semboller olarak tanımlanır (Bisbey vd., 2019).

Kültür, çalışanların söylemleri ve yapıları gereken şeyler için uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcıdır. Örgüt kültürü; örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı yaratır, örgüt üyelerine kimlik kazandırır, bireylerin kişisel çıkarlarının ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığını kolaylaştırır ve sosyal sistemin istikrarını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların tutum ve davranışlarına yol gösteren dahası şekillendiren bir kontrol mekanizmasıdır (Aydıntan, 2013: 521-523).

Schein'e (2004: 26) göre, örgüt kültürü “davranışı yönlendiren ve sınırlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normları” kapsamaktadır ve üç biçimde gözlemlenebilmektedir. Bunlar; gözlemlenebilir eserler (belirli tutumlar, inançlar, değerler ve bir örgüte özgü kıyafet, hikâyeler, ritüeller ve özel törenler gibi diğer özellikler), desteklenen değerler (örgütün liderleri tarafından geniş çapta desteklenen ve çalışanların davranışlarına çoğunlukla yansıyan değerler) ve temel varsayımlar veya algılanan durumlar (uzun vadeli uygulamaların sonucu olan ve içgüdüsel olarak uygulayan örgütün üyeleri tarafından değer verilen üyelerin toplu eylemleri. Tüm bunlar örgüt üyelerine aidiyet duygusu kazandırmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşması için bir yol olduğundan yöneticilere zayıflıkları ve tehditleri azaltmak için güç verebilmektedir. Örgüt kültürü, işlerin yapılma şeklinin sebebi olarak da düşünülebilmektedir. Kültür, örgütün düşüncesi, değerleri ve inançlarıdır. Örgüt kültürü, örgütün olmasını istediği mükemmel şekliyle örgüt-çalışma ortamında işlerin yapıldığı süreçtir (Abid Alvi vd., 2014: 31-32).

Örgüt kültürü, bir örgütün hedeflerini, değerlerini ve dış çevre ile etkileşimlerini içermektedir. Örgütün kurallarının ve politikalarının bir parçası haline gelen duygular, inançlar, normlar, gelenekler, yazılı ve yazılı olmayan kurallara dayalı olan kültür, diğer örgütlerden farklıdır ve örgütlerin kültürünü değiştirmek zordur (Abid Alvi vd., 2014: 31-32). Kültür, grubun dış adaptasyon ve içsel bütünleşmenin problem çözme yoluyla öğrendiği varsayımdır (Nurkholis vd., 2020).

Örgüt kültürünün iki ana işlevi bulunmaktadır: a) Örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl etkileşime gireceklerini anlamaları için bir araya gelebilecekleri bir iç bütünleşme süreci, b) Örgüt kültürünün, örgütün çeşitli hedeflerini nasıl yerine getirdiğini ve dış taraflarla nasıl ilişki kurduğunu belirleyeceği bir dış adaptasyon sürecidir. Bu işlev, değişen zamanlara, rekabete, yeniliğe ve tüketicilere sunulan hizmete yanıt vermede örgütsel adaptasyon düzeyini sağlayacaktır (Syardiansah vd., 2020: 85).

Örgüt kültürünün tanımlaması ve sınıflandırılmasında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılar farklı kriterlere göre değerlendirme yaptıklarından literatürde farklı modellere rastlamak mümkündür. Bu modeller arasında Denison' un örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Denison, modelinde Schein'in dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme boyutları ile tutarlı olan geliştirilmiş bir model önermektedir. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü modelinde katılım, tutarlılık, uyarılma ve misyon alt boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar Şekil 1'de de görüldüğü üzere iki zıtlığı kabul etmek için tasarlanmış bir çerçeve içinde organize edilmektedir: içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon arasındaki zıtlık ve değişim ile durağanlık (istikrar) arasındaki zıtlık. Örneğin katılım ve tutarlılık, odak noktası olarak içsel bütünleşme dinamiklerine sahipken misyon ve uyarılabilirlik, dışsal adaptasyon dinamiklerini ele almaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Şekil 1. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216

Modele göre yatay (Değişim ve Esneklik ve Durağanlık ve İstikrar) ve dikey (İçsel Bütünleşme ve Dışsal Uyum) eksenlerde bulunan boyutların örgütsel etkinlik için iyi bir şekilde dengelenmesi gerekmektedir. Bu eksenler de ikiye ayrılarak katılım, tutarlılık, misyon ve uyum yeteneği (uyarlanabilirlik) olmak üzere 4 farklı temel boyut ortaya konulmuştur. Katılım ve uyarılma (uyarlanabilirlik), bir örgütün değişme kapasitesiyle ilgili özellikleri tanımlarken, tutarlılık ve misyon ise örgütün zaman içinde istikrarlı ve öngörülebilir kalma kapasitesine katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olarak açıklanmaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 216). Ayrıca her bir boyutun kendi içerisinde üçer adet alt boyutları da bulunmaktadır. Tablo 1' de bu temel boyutlar ve alt boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 1. Denison Örgüt Kültürü Temel Boyutları ve Alt Boyutları

Temel Kavramsal Boyutlar	Alt Boyutlar
KATILIM	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Koordinasyon
UYARLAMA	Değişim
	Müşteri Odaklılık
	Örgütsel Öğrenme
VİZYON	Stratejik Yönetim
	Örgüt Amaçları
	Miyon

Kaynak: Yahyagil, 2004: 60

Bu boyutlara baktığımızda; Katılım; örgüt üyelerinin, örgüte katılımı ve uyum sağlamasını kolaylaştıran faktörlerle ilgilidir. Katılımın artırılması için örgütte çalışanlara uygun yetkilerin verilmesi, takım çalışmalarına yönlendirilmeleri ve yeteneklerini geliştirici bir ortamın tesis edilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Tutarlılık; örgütün ilke ve yöntemleri ile ilişkili olarak çalışanların temel değerler etrafında toplanabilmesini, tüm çalışanlar ve birimler arasında koordinasyonun sağlanarak uzlaşmacı bir örgütün tesis edilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Misyon; örgütler dış çevreyi de hesaba katarak mal ve hizmet üretmek durumundadırlar. Bunu yaparken de çevrelerindeki değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu da kapsamakta, örgütün stratejik kararları ile ilgili olmaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 144). Uyarılma (uyarlanabilirlik); örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken tüm iç ve dış çevresel faktörlerini takip etmeleri ve gerekli durumlarda kendilerini yeni bilgilerle yeni durumlara karşı uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bunun içinde müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme ve değişime önem vermelerinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

2.2. İş Tatmini

Çalışanlar, bir örgütün en önemli varlıklarıdır. Bu nedenle, örgütler yetenekli ve kendini adanmış çalışanları çekmek, elde tutmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için önemli çabalar sarf ederler. Kişinin arzulanan işi ile fiili olarak verilen iş arasında algılanan pozitif bir ilişki, olumlu ve rahat bir his yaratması durumuna iş tatmini denilmektedir. Çok arzu edilen iş, bir iş tatmini yaratmakta sevilmeyen iş ise iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bunlara ek olarak iş tatmininin, çalışanların işlerinden algıladığı olumlu veya olumsuz olabilecek bir iç duygusu olarak ifade edilebilmektedir. Kendilerini örgütlerine adanmış çalışanlar sorumluluklarını ve görevlerini uygun bir şekilde yerine getireceklerdir. Bu da çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması durumunda daha fazla motive olacaklarını ve organizasyona bağlılıklarını artıracaklarını, çalışanların iş tatmini düzeyleri düşük olduğunda ise daha az motive olacaklarını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının azalacağını göstermektedir (AlKahtani vd., 2021: 815).

İş tatmini, çalışanların hissettikleri haz ve hoşnutsuzluk duygularını açıklamaktadır. Bu duygular işlerinin tüm yönlerini değerlendirmelerinin bir sonucu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe ilişkin tutum ve duygularının işlerine yönelik tutumlarıyla gösterilmesidir ve çalışanların işleri hakkında hissettikleri ve işten ne aldıklarını ve ne beklediklerini göz önünde bulunduran duygusal durumdur. Bu ifadeden hareketle iş tatmininin çalışanların işlerini etkileyebilecek tüm yönlerden gelen duyguları olduğu ve bu duyguların çalışanların işlerini yaparken davranışlarını etkileyeceği sonucuna varılabilir (Imran, 2018: 135).

İş tatmini, çalışanların genellikle işlerinin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve işleri hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklamaktadır. Genellikle iş tatmini üzerinde konuşulurken sık sık ücret akla gelmektedir. Özellikle yoksul olan ya da yoksul ülkelerde yaşayan insanlar için ücret hem iş tatmini hem de genel yaşamda mutlulukla ilişkilendirilirken (Özalp Türetgen ve Başbuğ, 2013: 76-80) ekonomik açıdan daha iyi durumda olan çalışanlar için ücret dışındaki faktörler ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifade ile iş tatmini, bireyin çalışma ortamının ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını değerlendirme düzeyinin değerlendirilmesidir. Memnun olan çalışanlar bir örgütün ilerlemesi için çalışacak ve örgütsel kültürlerini de sağlıklı hale getireceklerdir (Habib vd., 2014: 217). İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerinde yüksek motivasyon ile çalışabilecek, iş performansları da yükselecektir. Bu da örgütün genel performansına olumlu katkı yapacak ve örgütün amaçlarına ulaşmasına destek olacaktır.

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesato İş Tatmini Ölçeği'nde iş tatmininin alt boyutlar itibarıyla incelendiği görülmektedir. Bu alt boyutlar içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak adlandırılmaktadır. Farklı boyutlar iş

tatmini üzerinde farklı etki yaratabilmektedirler. İşin içsel niteliğine ilişkin tatmin; başarıma duygusu, takdir görme, işin kendisi, yükselme, işle ilgili sorumluluklar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal iş tatmini unsurları ise çalışma koşulları, süpervizyon, örgütün yönetimi, politikaları, hedef ve amaçları, stratejileri, örgütün kültürü, ast ve üstlerle ilişkiler, ücret gibi faktörlerden oluşmaktadır (Arvey vd., 1989: 188; Köroğlu, 2012: 279).

2.3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, bir çalışanın gelişimini ve memnuniyetini destekleyen bir göstergedir. Çalışanların refahı, kişinin özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu, örgütün özellikleri kişisel hedeflerine uygunsa, çalışanların bir işyerinde etkili bir şekilde performans gösterebilecekleri anlamına gelmektedir (Tran, 2021: 142). Çalışanlar arzularına ve güvenilir değerlendirme sistemine göre çalıştıklarında, daha yüksek memnuniyet seviyesi ortaya çıkmaktadır, aynı şekilde durumun tersi de geçerli olabilmektedir (Martin, 2020: 76).

İş tatmini, iş tasarımından denetime kadar örgütsel kültür, davranış ve diğer mesleki fenomenlerde en sık araştırılan değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak, iş tatmini, bir çalışanın işiyle ilgili düşüncelerini özetlemektedir. Bununla birlikte araştırmalar, iş tatminin bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği ve beklentileri ve işin doğası, sağlanan fırsatlar gibi birçok iç ve dış faktörden etkilenen çok boyutlu bir iş tutumu olduğunu ortaya koymaktadır (Belias ve Koustelios, 2014: 139).

İş tatmini, bir çalışanın almayı beklediği sonuçlar ile gerçekte elde ettiği sonuçlar arasındaki fark olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle iş tatmini, iş özellikleriyle ilgilidir ve çalışanların kendileri için önemli ve anlamlı olarak algıladıklarına göre değerlendirilebilir. İşin farklı yönlerinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi nedeniyle özeldir ve insanlar aynı faktörler altında bile farklı tatmin düzeylerine sahip olabilmektedirler (Belias ve Koustelios, 2014: 142).

İş tatmini, bir çalışanın işi hakkındaki duygularını ifade etmekte ve sıklıkla örgütsel kültür, işe bağlılık, performans ve örgütsel bağlılık gibi diğer değişkenlerle ilişkili olarak incelenmektedir. Örgüt kültürü, iş tatmini ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüt kültürü sayesinde, iş tatminini artırmak mümkündür, bu da bir çalışanın bağlılığını ve daha uzun süre kalma isteğini besleyebilmektedir. İş tatmini tüm örgütler için önemli bir konudur çünkü kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik için çok önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Jigjiddorj vd., 2021: 1-2-6).

İş tatmini, boyutları itibarıyla, bir örgütün bileşenleri olduğundan iş tatmini örgütsel kültürünün bir değerlendirmesi ve yansımasıdır (Robbins, 1993). Daha açık bir ifadeyle iş tatmini, tek başına olmayan, ancak

yapı, büyüklük, maaş, çalışma koşulları ve liderlik gibi organizasyon değişkenlerine bağlı olan karmaşık bir fenomendir ve bunların tümü örgütsel iklim ve kültürü oluşturmaktadır (Boyens, 1985). İş tatminini sağlamada dikkat çeken faktörler; takdir, iletişim, iş arkadaşları, yan haklar, iş koşulları, işin doğası, kuruluşun doğası, kuruluşun politikaları ve prosedürleri, ödeme, kişisel gelişim, terfi fırsatları, tanınma, güvenlik ve denetim olarak ifade edilmektedir (Spector, 1997: 26).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu buna karşılık zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Lund, 2003: 223). İş tatmini, çalışanların işe yönelik genel bir tavrı olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini çalışanların meslektaşları ile ilişkileri, destekleyici bir çalışma ortamı, adil ödüller ve aynı zamanda zorlu işleri içeren bireysel ihtiyaçlarıyla da doğrudan ilişkilidir (Senjaya ve Anindita, 2020: 770).

Örgütsel kültürün Budisatrya Enstitüsü'ndeki iş tatminini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır (Martin, 2020: 77). Literatürde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin sıklıkla araştırıldığı ve örgüt kültürünün iş tatmin düzeyini olumlu şekilde etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır (Schneider ve Synder, 1975; Schneider ve Reichers, 1983; O'Reiley vd., 1991; Kristof, 1996; Jiang ve Klen, 2000; Lund, 2003; Mckinnon vd., 2003; Silverthorne, 2004; Arnold ve Spell, 2006; Arthur vd., 2006; Chang ve Lee, 2007; Park ve Kim, 2009; Bellou, 2010; Mansoor ve Tayib, 2010; Bigliardi vd., 2012; Nayak ve Barik, 2013; Pantouvakis ve Bouranta, 2013; Abid Alvi vd., 2014; Belias ve Koustelios, 2014; Cronley ve Kim, 2017; Soomro ve Shah 2019; Yusuf, 2020; Jigjiddorj vd., 2021;).

Ancak bazı araştırmacılar örgüt kültürü ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu raporlamıştır (Cronley ve Kim 2016; Sadeghi vd., 2013). Hatta bazıları da sadece aralarında ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir (Sewang, 2016). Bu sebeple örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğuna ilişkin geçmiş araştırma bulgularında bir boşluk bulunmaktadır. Araştırma bu yönüyle bu boşluğu da doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu açıklamalara dayanarak geliştirilen ilk hipotez:

H1: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İş tatmini üzerinde etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırmak mümkündür. Yapılan bazı araştırmalarda iş tatmini üzerinde yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, gelir durumu, unvan, aynı kurumda çalışma süresi gibi demografik faktörlerin de etkisi olduğu raporlanmıştır (Çarıkçı, 2000; Mangkunegara, 2011; Mercanlıoğlu, 2012; Soysal vd., 2017; Karaman, 2018; Özpehlivan, 2018). Buradan hareketle katılımcıların örgüt

kültürü ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için şu hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2a) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2b) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H2c) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2d) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H2e) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H2f) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H2g) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H2h) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir.

H2i) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H2j) Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürünün üniversite çalışanlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Örgüt Kültürü Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nin 17.03.2021 tarih ve 2021/05 numaralı Etik Kurul Onayı ile yapılmıştır.

3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi nedeniyle anket soruları Google Form yardımıyla çevrimiçi ortamda oluşturulmuş ve anket linki Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi akademik ve idari personeline Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) üzerinden gönderilmiştir. Anket 538 akademik personel, 295 idari personel olmak üzere toplam 833 personele gönderilmiştir. Ankete toplam 200 personel cevap vermiş, eksik, hatalı veya çıkarılması gereken bir anket formu tespit edilmediğinden tüm cevaplar değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Anaküteller için kabul edilebilir örnek büyüklüklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalarda; evren büyüklüğünün $N < 1.000$ olduğunda, %95 güven

düzeyine göre örneklem sayısının $n=263$ olması gerekmektedir (Sekaran, 2003: 294). Bu nedenle ankete cevap veren personele eposta ile tekrar hatırlatma yapılmış ancak cevap veren personel sayısı 200'ü geçememiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada Daniel Denison ve Aniel Mishra (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan 36 maddeden oluşan Türkçe formu kullanılmıştır. Bu çalışmada Yahyagil'in belirlediği gibi 4 faktörlü yapı kullanılmıştır. Söz konusu 4 faktör; katılım, uyarılma, vizyon ve tutarlılık şeklindedir.

Araştırmada iş tatminine ilişkin veri toplamak için, Weiss, Dawis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 ifadeden oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklerdir ve ölçek yapısı 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Yahyagil'in (2004) örgüt kültürü faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelde test edilen faktörler: Katılım (OK1, OK2, OK3, OK4, OK5, OK6, OK7, OK8, OK9), Tutarlılık (OK10, OK11, OK12, OK13, OK14, OK15, OK16, OK17, OK18), Uyarılma (OK19, OK20, OK21, OK22, OK23, OK24, OK25, OK26, OK27), Vizyon (OK28, OK29, OK30, OK31, OK32, OK33, OK34, OK35, OK36) şeklindedir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri sırasıyla $\chi^2=358,989$; $SD=3195$; $\chi^2/SD=1,125$; $RMR=0,031$; $RMSEA=0,025$; $NFI=0,941$; $NNFI=0,991$; $CFI=0,993$; $GFI=0,905$ ve $AGFI=0,867$ 'dir. χ^2/SD , RMR , $RMSEA$, $NNFI$, CFI , GFI iyi uyumu, NFI , ve $AGFI$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bu durumda faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cronbach α değeri 0,977 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Kalaycı (2010)'un referans değerlerine göre yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelde test edilen faktörler: İçsel tatmin (IT1, IT2, IT3, IT4, IT7, IT8, IT9, IT10, IT11, IT14, IT20), Dışsal Tatmin (IT5, IT6, IT12, IT13, IT15, IT16, IT17, IT18, IT19) şeklindedir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri sırasıyla $\chi^2=167,391$; $SD=118$; $\chi^2/SD=1,419$; $RMR=0,056$; $RMSEA=0,046$; $NFI=0,950$; $NNFI=0,977$; $CFI=0,984$; $GFI=0,921$ ve $AGFI=0,873$ 'dir. χ^2/SD , $RMSEA$, NFI , $NNFI$, CFI iyi uyumu, RMR ve $AGFI$ ise kabul edilebilir uyumu

göstermektedir. Bu durumda faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

İş tatmini ölçeğinin Cronbach α değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Her iki ölçeğin yeterli geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görüldükten sonra istatistiksel analizlere geçilmiştir.

3.4. Analiz Yöntemleri

Veri analizinde IBM SPSS21 ve IBM AMOS22 yazılımları kullanılmıştır. Öncelikle demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarına ve kartiller arası farka dayalı testlere göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün iş tatminine etkisi, yapısal eşitlik modellemesi ve yol analizi ile incelenmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 2' de yer alan bulgulara bakıldığında katılımcıların cinsiyet dağılımı açısından dengeli bir dağılıma sahip olduğu, ağırlıklı olarak evli olduğu, ön lisans ve doktora unvanına sahip katılımcıların daha fazla olduğu ve genel olarak 26-40 arası yaş grubundan oluştuğu görülmektedir. Akademik unvana göre dağılıma bakıldığında ankete cevap veren akademik ve idari personelin oran olarak birbirine yakın olduğu, akademik personellerden Doktor Öğretim Üyelerinin ve Öğretim Görevlilerinin sayısının daha fazla olduğu, idari personellerden ise ağırlık olarak memur ve bilgisayar işletmenlerinin ankete katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Fakültelerde görev yapan katılımcı sayısı yoğunlukta iken katılımcıların yarısından daha fazlasının beş yıldan daha kısa süredir kurumda görev yaptığı görülmektedir. Ankete verilen cevaplarda katılımcıların kurumda yeni olması, yönetsel faaliyetler ile ilgili fikrinin olmaması durumunu açıklamaktadır. Aylık gelir açısından bakıldığında katılımcılar ağırlıklı olarak 6.800 TL ve üstü gelir grubundan oluşmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	F (%)	Yaş	F (%)
Kadın	47,50	21-25 Yaş	6,00
Erkek	52,50	26-30 Yaş	20,50
Medeni Durum	F (%)	31-35 Yaş	24,00
Evli	63,00	36-40 Yaş	23,50
Bekâr	37,00	41-45 Yaş	14,50
Eğitim	F (%)	46 Yaş ve üzeri	11,50
İlköğretim	0,50	Çalışma Yılı	F (%)
Lise	5,00	1 Yıldan Az	24,00
Ön lisans	8,00	1-3 Yıl	42,00
Lisans	28,50	4-6 Yıl	7,50
Yüksek Lisans	23,50	7-9 Yıl	12,00
Doktora	34,50	10 Yıl ve Üzeri	14,50
Görev Yaptığı Birim	F (%)	Aylık Gelir	F (%)

Fakülte	4,95	3.800-4.799 TL	14,50
Enstitü	2,00	4.800-5.799 TL	14,00
Meslek Yüksekokulu	18,50	5.800 – 6.799 TL	8,00
Rektörlük	20,50	6.800- 7.799 TL	33,00
Araştırma Merkezi	7,00	7.800 TL ve üzeri	30,50
Koordinatörlük	1,00	Kurumdaki Görevi	F (%)
Diğer	1,50	Akademik personel	58,00
		İdari Personel	42,00

4.2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmaya konu olan örgüt kültürü ve iş tatmini ile alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Konusu Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	En Küçük	En Büyük
K	3,356	3,444	3,667	0,806	-0,533	-0,035	1,111	5,000
T	3,214	3,222	3,000	0,650	-0,298	0,550	1,000	5,000
U	3,394	3,444	3,000	0,688	-0,705	0,555	1,000	5,000
V	3,338	3,333	3,000	0,627	-0,621	0,979	1,000	5,000
ÖK	3,325	3,417	3,000	0,645	-0,490	0,256	1,333	5,000
İT	3,900	4,000	5,000	0,838	-0,880	0,967	1,000	5,000
DT	3,156	3,222	3,444	0,615	-0,210	0,704	1,444	5,000
İşT	3,528	3,525	4,389	0,648	-0,735	0,989	1,222	5,000

Katılım (K), Tutarlılık (T), Uyarılma (U), Vizyon (V), Örgüt Kültürü (ÖK), İçsel Tatmin (İT), Dışsal Tatmin (DT), İş Tatmini (İşT)

Tablo 3'te yer verildiği gibi katılımcıların örgüt kültürünün orta düzeyde olduğu (3,325) görülmektedir.

Katılımcıların en yüksek örgüt kültürü özellikleri uyarılma (3,394) ve katılım (3,356) iken, içsel tatmin (3,900) ve dışsal tatmin düzeyleri (3,156) orta düzeydedir. Ayrıca tablo 3'te verilen çarpıklık ve basıklık katsayılarının [-1,1] aralığında olması nedeniyle ve kartiller arası farka dayalı testlere göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 5. Cinsiyete göre Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

		F	P	t	SD	P. (2-üçlü)	Ort. Farkı
Katılım	Varyansların eşitliği kabulü edildiğinde	4,869	0,028	-2,350	198,000	0,020	-0,265
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,329	183,542	0,021	-0,265
Tutarlılık	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	2,729	0,100	-3,111	198,000	0,002	-0,280
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-3,089	187,164	0,002	-0,280
Uyarılma	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	2,378	0,125	-2,092	198,000	0,038	-0,202
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,079	187,957	0,039	-0,202
Vizyon	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	1,710	0,192	-2,513	198,000	0,013	-0,220
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,489	182,935	0,014	-0,220
Örgüt Kültürü	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	3,226	0,074	-2,692	198,000	0,008	-0,242
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,672	186,593	0,008	-0,242
İçsel Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,148	0,701	-0,929	198,000	0,354	-0,110
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-0,930	197,144	0,353	-0,110
Dışsal Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	1,347	0,247	-3,151	198,000	0,002	-0,268
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-3,143	193,770	0,002	-0,268
İş Tatmini	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,004	0,948	-2,081	198,000	0,039	-0,189
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,080	195,848	0,039	-0,189

Tablo 4'te verildiği gibi örgüt kültürü, iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişkileri görmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü ve iş tatmini arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon görülmektedir. Bu korelasyon örgüt kültürü ile alt boyutlarının iş tatmini ve alt boyutlarını olumlu etkileyebileceğini göstermektedir. Bu etkileşimi görmek için makalenin sonraki bölümünde yapısal eşitlik modeli test edilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Katılım	0,934**	0,610**	0,714**
Tutarlılık	0,939**	0,614**	0,726**
Uyarılma	0,938**	0,605**	0,715**
Vizyon	0,909**	0,596**	0,713**
Örgüt Kültürü	0,750**	0,948**	0,944**

4.4. Cinsiyete Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan ve Tablo 5'te verilen Bağımsız Örneklem t Testi sonuçlarına bakıldığında katılımın, tutarlılığın, uyarılmanın ve örgüt kültürünün cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca erkek katılımcıların bu dört değişkende kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde dışsal tatminin ve iş tatmininin de cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkek katılımcıların içsel tatminleri, dışsal tatminleri ve toplam iş tatminlerinin kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda "H2a: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

4.5. Medeni Durumlarına Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan ve Tablo 6'da verilen bağımsız örneklem t testi sonuçlarına bakıldığında katılımın, tutarlılığın, uyarılmanın ve örgüt kültürünün katılımçıların medeni durumlarına göre farklılık

göstermediği görülmektedir. Benzer şekilde içsel tatminin, dışsal tatminin ve iş tatmininin de katılımçıların medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durumda “H2b: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri katılımçıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Tablo 6. Medeni Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

		F	P	t	SD	P. (2-üçlü)	Ortalama Farkı
Katılım	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,103	0,749	0,803	198,000	0,423	0,095
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			0,798	149,844	0,426	0,095
Tutarlılık	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,529	0,468	1,670	198,000	0,096	0,158
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			1,689	158,355	0,093	0,158
Uyarılma	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,178	0,673	0,787	198,000	0,432	0,079
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			0,809	166,010	0,420	0,079
Vizyon	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,970	0,326	0,439	198,000	0,661	0,040
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			0,458	173,035	0,647	0,040
Örgüt Kültürü	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,105	0,747	-0,031	198,000	0,975	-0,004
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-0,032	161,620	0,975	-0,004
İçsel Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,737	0,392	0,988	198,000	0,325	0,093
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			1,014	165,599	0,312	0,093
Dışsal Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	1,316	0,253	-0,181	198,000	0,857	-0,022
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-0,190	177,463	0,849	-0,022
İş Tatmini	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,091	0,763	0,127	198,000	0,899	0,018
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			0,126	150,214	0,900	0,018

4.6. Yaş Gruplarına göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 7'de verilen sonuçlara göre, tutarlılığın, uyarılmanın, vizyonun ve örgüt kültürünün katılımçıların yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tukey HSD testine göre 26-30 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü yaş grubu arasında farklılıklar görülmüştür.

Tablo 7. Yaş Gruplarına göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
K	Gruplar Arası	8,934	5	1,787	2,884 0,016
	Grup İçi	120,202	194	0,620	
	Toplam	129,136	199		
T	Gruplar Arası	6,194	5	1,239	3,082 0,011
	Grup İçi	77,977	194	0,402	
	Toplam	84,171	199		
U	Gruplar Arası	6,219	5	1,244	2,740 0,020
	Grup İçi	88,072	194	0,454	
	Toplam	94,291	199		
V	Gruplar Arası	4,933	5	0,987	2,613 0,026
	Grup İçi	73,261	194	0,378	
	Toplam	78,194	199		
ÖK	Gruplar Arası	6,418	5	1,284	3,263 0,007

İT	Grup İçi	76,307	194	0,393	1,739 0,127
	Toplam	82,725	199		
DT	Gruplar Arası	6,001	5	1,200	2,207 0,055
	Grup İçi	133,867	194	0,690	
İşT	Toplam	139,868	199		2,351 0,042
	Gruplar Arası	4,051	5	0,810	
İşT	Grup İçi	71,211	194	0,367	2,351 0,042
	Toplam	75,262	199		
İşT	Gruplar Arası	4,772	5	0,954	2,351 0,042
	Grup İçi	78,773	194	0,406	
İşT	Toplam	83,545	199		2,351 0,042

Tablo 7'ye göre içsel tatmin, dışsal tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ama iş tatmini toplam skorunun yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 8. 26-30 ile 46 ve Üzeri Yaş Gruplarının Ortalamaları

Değişken	26-30	46 ve Üzeri
Katılım	3,041	3,754
Tutarlılık	2,929	3,507
Uyarılma	3,116	3,667
Vizyon	3,098	3,584
Örgüt Kültürü	3,046	3,628
İçsel Tatmin	3,665	4,296
Dışsal Tatmin	2,935	3,401
İş Tatmini	3,300	3,849

Tablo 8'e göre 46 yaş ve üzeri yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre daha katılımcı, daha tutarlı, uyarılma yeteneğinin daha yüksek, daha vizyoner oldukları ve örgüt

kültürü skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 46 yaş ve üzeri yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun gençlerin daha heyecanlı ve işleriyle ilgili daha fazla beklentiye sahip olmaları ancak bu beklentilerin bir kısmının çeşitli sebeplerle karşılanamaması nedeniyle ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde 46 yaş ve üzeri yaş grubunun hem akademik hedeflerine önemli ölçüde ulaşmış olmaları hem de gelir bakımından iyi bir durumda olmaları nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olmuş olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde 46 yaş ve üzeri yaş grubunun deneyimlerinin fazla olması, hedeflerini büyük ölçüde gerçekleştirmiş olmaları hem de gelir bakımından iyi bir durumda olmaları nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olmuş olabileceği düşünülmektedir. Yine de hem 26-30 yaş arası katılımcılara hem de 46 yaş ve üzeri katılımcılara yönelik daha detaylı nitel veya nicel çalışmaların yapılması, gerçek sebebin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Bu açıklamalardan sonra *“H2c: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”* hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

4.7. Eğitim Düzeylerine göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Eğitim Düzeylerine göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
K	Gruplar Arası	1.034,788	4	258,697	4,020	0,004
	Grup İçi	12.548,392	195	64,351		
	Toplam	13.583,180	199			
T	Gruplar Arası	994,438	4	248,610	4,152	0,003
	Grup İçi	11.676,757	195	59,881		
	Toplam	12.671,195	199			
U	Gruplar Arası	716,274	4	179,069	3,377	0,011
	Grup İçi	10.338,601	195	53,018		
	Toplam	11.054,875	199			
V	Gruplar Arası	734,290	4	183,572	3,041	0,018
	Grup İçi	11.769,630	195	60,357		
	Toplam	12.503,920	199			
ÖK	Gruplar Arası	13.485,679	4	3.371,420	3,941	0,004
	Grup İçi	166.832,241	195	855,550		
	Toplam	180.317,920	199			
İT	Gruplar Arası	344,486	4	86,121	,965	0,428
	Grup İçi	17.401,734	195	89,240		
	Toplam	17.746,220	199			
DT	Gruplar Arası	830,816	4	207,704	3,137	0,016
	Grup İçi	12.913,059	195	66,221		
	Toplam	13.743,875	199			
İşT	Gruplar Arası	2.139,016	4	534,754	1,851	0,121
	Grup İçi	56.322,579	195	288,834		
	Toplam	58.461,595	199			

Tablo 9’da katılımın, tutarlılığın, uyarılma yeteneğinin,

vizyonun ve örgüt kültürünün katılımcıların eğitim düzeylerine göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tukey HSD testine göre katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyon boyutlarındaki ve örgüt kültüründeki farklılıkların doktora grubu ile lisans grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre içsel tatminleri toplam iş tatmini skorları arasında anlamlı farklılık görülmezken dışsal tatminleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Dışsal tatmindeki farklılığın doktora ile lisans eğitim düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tablo 10’da farklılıkların kaynağı olarak görülen lisans ve doktora eğitim düzeylerinin örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Düzeylerine göre Grup Ortalamaları

Değişken	Lisans	Doktora
Katılım	3,56	3,13
Tutarlılık	3,41	3,04
Uyarılma	3,63	30,06
Vizyon	3,50	3,20
Örgüt Kültürü	3,99	3,20
İçsel Tatmin	3,52	3,15
Dışsal Tatmin	3,93	3,87
İş Tatmini	4,06	3,35

Tablo 10’da doktora düzeyindeki personelin daha az katılımcı, daha tutarsız, daha az uyum sağlayan ve daha az vizyoner oldukları daha az örgüt kültürü skoruna sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun doktora düzeyindeki personelin daha farklı kariyer beklentileri için kurumlarını ileride değiştirebilme isteğine sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Doktora düzeyindeki personelin ön lisans ve lisans düzeyindeki personele göre içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Doktora seviyesindeki personelin Dr. Öğr. Üyesi kadrosu beklemesi, bu süreçte algıladığı haksızlık duyguları, doçentlik sürecinin stresi ve algılanan haksızlık duyguları, idari görev dağılımlarıyla ilgili adaletsizlik algıları vb. nedenlerle doktora düzeyindeki personelin daha düşük iş tatminine sahip olduğu düşünülebilir. Ancak bu alanda daha ayrıntılı bir araştırma yapmak kök nedenlerin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Bu açıklamalardan sonra *“H2d: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir”* hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

4.8. Kurumdaki Görevine göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan Bağımsız Örneklemeler t Testine ilişkin sonuçların yer aldığı Tablo 11’e göre, katılımın, tutarlılığın, uyarılmanın, vizyonun ve örgüt kültürünün bireylerin kurumdaki görevlerine göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca idari personellerin bu beş değişkende akademik personellere

göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde dışsal tatminin ve iş tatmininin de kurumdaki görevlere göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yine idari personellerin içsel ve dışsal tatminleri ile toplam iş tatminlerinin akademik

personellerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda “H2e: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri kurumdaki göreve göre farklılık göstermektedir” hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Tablo 11. Kurumdaki Görevlerine Göre Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi			
		F	P	t	SD	P. (2-üçlü)	Ortalama Farkı
Katılım	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,724	0,396	-3,584	198,000	0,000	-0,402
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-3,665	191,439	0,000	-0,402
Tutarlılık	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,416	0,520	-4,778	198,000	0,000	-0,423
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-4,813	183,562	0,000	-0,423
Uyarılama	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	3,467	0,064	-4,141	198,000	0,000	-0,393
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-4,280	195,359	0,000	-0,393
Vizyon	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,511	0,476	-4,280	198,000	0,000	-0,369
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-4,362	189,866	0,000	-0,369
Örgüt Kültürü	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	1,946	0,165	-2,710	198,000	0,007	-0,328
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-2,776	192,071	0,006	-0,328
İçsel Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	1,637	0,202	-4,494	198,000	0,000	-0,396
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-4,605	192,221	0,000	-0,396
Dışsal Tatmin	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	0,013	0,910	-1,063	198,000	0,289	-0,128
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-1,070	182,863	0,286	-0,128
İş Tatmini	Varyansların eşitliğinin kabulü halinde	13,064	0,000	-4,207	198,000	0,000	-0,572
	Varyansların eşitliği reddedildiğinde			-4,426	197,998	0,000	-0,572

4.9. Katılımcıların Unvanlarına göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin katılımcıların unvanlarına göre farklılık gösterip

göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Unvanlarına göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
		Katılım	Gruplar Arası	10,861	7	1,552
	Grup İçi	118,275	192	0,616	2,519	0,017
	Toplam	129,136	199			
Tutarlılık	Gruplar Arası	8,964	7	1,281		
	Grup İçi	75,208	192	0,392	3,269	0,003
	Toplam	84,171	199			
Uyarılama	Gruplar Arası	6,125	7	0,875		
	Grup İçi	88,166	192	0,459	1,906	0,071
	Toplam	94,291	199			
Vizyon	Gruplar Arası	5,082	7	0,726		
	Grup İçi	73,111	192	0,381	1,907	0,070
	Toplam	78,194	199			
Örgüt Kültürü	Gruplar Arası	9,057	7	1,294		
	Grup İçi	137,097	192	0,714	1,812	0,087
	Toplam	146,154	199			
İçsel Tatmin	Gruplar Arası	7,045	7	1,006		
	Grup İçi	75,680	192	0,394	2,553	0,016
	Toplam	82,725	199			
Dışsal Tatmin	Gruplar Arası	7,453	7	1,065		
	Grup İçi	132,415	192	0,690	1,544	0,155
	Toplam	139,868	199			
İş Tatmini	Gruplar Arası	19,271	7	2,753		
	Grup İçi	175,048	192	0,912	3,020	0,005
	Toplam	194,318	199			

Tablo 12’de katılımın ve tutarlılığın katılımcıların unvanlarına göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık

olduğu görülürken, uyarılama, vizyon ve örgüt kültürü ortalamalarının katılımcıların unvanlarına göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığı

görülmektedir. Tukey HSD testine göre katılım ve tutarlılık boyutlarındaki farklılıkların Dr. Öğretim Üyesi grubu ile idari personel grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Katılımcıların unvanlarına göre içsel tatminleri ve toplam iş tatmini skorları arasında anlamlı farklılık görülürken dışsal tatminleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. İçsel tatmindeki ve iş tatminindeki farklılığın Dr. Öğretim Üyesi grubu ile idari personel grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tablo 13'te farklılıkların kaynağı olarak görülen Dr. Öğretim Üyesi grubu ile idari personel gruplarının örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 13. Unvanlarına göre Grup Ortalamaları

Değişken	İdari Personel	Dr. Öğr. Üyesi
Katılım	3,56	3,04
Tutarlılık	3,43	3,00
Uyarılama	3,58	3,21
Vizyon	3,50	3,20
Örgüt Kültürü	3,96	3,50
İçsel Tatmin	3,52	3,10
Dışsal Tatmin	3,92	3,69
İş Tatmini	4,02	3,27

Tablo 13' te Dr. Öğr. Üyesi grubundaki personelin daha az katılımcı, daha tutarsız, daha az uyum sağlayan ve daha az vizyoner oldukları daha az örgüt kültürü skoruna sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun Dr. Öğr. Üyesi grubundaki personelin daha farklı kariyer beklentileri içinde olmaları, daha farklı mesleki hedef ve beklentileri olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dr. Öğr. Üyesi personelin idari personele göre içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Dr. Öğr. Üyesi personelin doçentlik sürecinin stresi ve algılanan haksızlık duyguları, idari görev dağılımlarıyla ilgili adaletsizlik algıları vb. nedenlerle idari personelden daha düşük iş tatminine sahip olduğu düşünülebilir. Ancak bu alanda daha ayrıntılı bir araştırma yapmak kök nedenlerin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Bu açıklamalardan sonra "H2f: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri katılımcıların unvanlarına göre farklılık göstermektedir" hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

4.10. Katılımcıların İdari Görevlerine göre Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan personelin örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin idari görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların İdari Görevlerine göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
K	Gruplar Arası	12,806	10	1,281	2,081	0,028
	Grup İçi	116,329	189	0,615		
	Toplam	129,136	199			
T	Gruplar Arası	11,008	10	1,101	2,844	0,003
	Grup İçi	73,163	189	0,387		
	Toplam	84,171	199			
U	Gruplar Arası	9,481	10	0,948	2,113	0,025
	Grup İçi	84,810	189	0,449		
	Toplam	94,291	199			
V	Gruplar Arası	9,256	10	0,926	2,538	0,007
	Grup İçi	68,938	189	0,365		
	Toplam	78,194	199			
ÖK	Gruplar Arası	14,782	10	1,478	2,127	0,024
	Grup İçi	131,372	189	0,695		
	Toplam	146,154	199			
İT	Gruplar Arası	10,144	10	1,014	2,642	0,005
	Grup İçi	72,581	189	0,384		
	Toplam	82,725	199			
DT	Gruplar Arası	12,670	10	1,267	1,883	0,050
	Grup İçi	127,198	189	0,673		
	Toplam	139,868	199			
İŞT	Gruplar Arası	23,744	10	2,374	2,631	0,005
	Grup İçi	170,574	189	0,903		
	Toplam	194,318	199			

Tablo 14'te katılım, tutarlılık, uyarılama yeteneği, vizyon ve örgüt kültürünün katılımcıların idari görevlerine göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tukey HSD testine göre Katılım boyutundaki farklılığın akademik personel ile sözleşmeli personel, bilgisayar işletmeni arasındaki farklılıklar ve teknisyenler ile sözleşmeli personel, daire başkanı, Fakülte/MYO/Enstitü sekreteri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Tutarlılık boyutundaki farklılıkların akademik personel ile sözleşmeli personel, memur, bilgisayar işletmeni ve daire başkanı arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Uyum yeteneği boyutundaki farklılıkların akademik personel ile sözleşmeli personel, memur ve daire başkanları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı; vizyon boyutunda ise akademik personel ile memur ve daire başkanları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Çalışanların içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinin idari görevlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği Tablo 14'te görülmektedir. İçsel tatmindeki farklılıkların akademik personel ile sözleşmeli personel, memur, bilgisayar işletmeni ve daire başkanları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Dışsal tatmindeki farklılıkların teknisyenler ile akademik personel, memur, bilgisayar işletmeni, müdür, daire başkanı ve Fakülte/MYO/Enstitü sekreterleri arasındaki

farklılıklardan ve daire başkanları ile akademik personel, sözleşmeli personel, tekniker ve teknisyenler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Tablo 15’de

ise farklılıkların kaynağı olarak görülen rektörlük ve fakültelerin örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların İdari Görevlerine göre Ortalamaları

Değişken	Akademik	Sözleşmeli Personel	Teknisyen	Memur	Bilgisayar İşletmeni	Daire Başkanı	Fakülte/MYO/Enstitü Sekreteri
Katılım	3,18	3,74	2,82	3,53	3,60	3,94	3,89
Tutarlılık	3,04	3,47	2,96	3,50	3,43	3,67	3,42
Uyarılama	3,23	3,65	3,18	3,60	3,57	3,94	3,83
Vizyon	3,18	3,52	3,18	3,62	3,48	3,86	3,78
Örgüt Kültürü	3,69	3,81	3,20	4,01	4,05	4,74	4,41
İçsel Tatmin	3,16	3,59	3,03	3,56	3,52	3,85	3,73
Dışsal Tatmin	3,85	3,67	3,04	4,00	4,04	4,84	4,30
İş Tatmini	3,50	3,99	3,40	4,01	4,07	4,61	4,56

Tablo 15’de göze çarpan önemli bir bulgu teknisyenlerin tüm boyutlarıyla daha az örgüt kültürü skoruna sahip olduklarıdır. Benzer şekilde teknisyenlerin tüm boyutlarıyla iş tatminlerinin en düşük seviyede olduğu gözlenmiştir. Daire başkanlarının ve Fakülte/MYO/Enstitü Sekreterlerinin hem örgüt kültürü skorları hem de iş tatminleri daha yüksek olması uzun süreli deneyime sahip olmaları, idari süreçlere katılabilmeleri ve kazanımları nedeniyle beklediğimiz bir sonuçtur. Bu açıklamalardan sonra “H2g: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri idari görevlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

4.11. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere göre Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan personelin örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin çalıştıkları birimlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Katılım	Gruplar Arası	7,391	6	1,232	1,953	0,074
	Grup İçi	121,744	193	0,631		
	Toplam	129,136	199			
Tutarlılık	Gruplar Arası	6,135	6	1,023	2,529	0,022
	Grup İçi	78,036	193	0,404		
	Toplam	84,171	199			
Uyarılama	Gruplar Arası	4,960	6	0,827	1,786	0,104
	Grup İçi	89,331	193	0,463		
	Toplam	94,291	199			
Vizyon	Gruplar Arası	4,441	6	0,740	1,937	0,077
	Grup İçi	73,753	193	0,382		
	Toplam	78,194	199			
Örgüt Kültürü	Gruplar Arası	9,000	6	1,500	2,111	0,054
	Grup İçi	137,153	193	0,711		
	Toplam	146,154	199			
İçsel Tatmin	Gruplar Arası	5,154	6	0,859	2,137	0,051
	Grup İçi	77,570	193	0,402		
	Toplam	82,725	199			
Dışsal Tatmin	Gruplar Arası	6,532	6	1,089	1,576	0,156
	Grup İçi	133,335	193	0,691		
	Toplam	139,868	199			
İş Tatmini	Gruplar Arası	14,429	6	2,405	2,580	0,020
	Grup İçi	179,890	193	0,932		
	Toplam	194,318	199			

Tablo 16’da örgüt kültürü boyutlarından sadece tutarlılık boyutunda katılımcıların görev yaptıkları birime göre anlamlı farklılık görülmüştür. Katılımcıların görev yaptıkları birime göre örgüt kültürü toplam skorları

arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Tukey HSD testine göre tutarlılık boyutundaki farklılığın rektörlük personeli ile fakülte personellerinden kaynaklandığı görülmüştür. Çalışanların içsel, dışsal tatminlerinin

çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık göstermediği iş tatmini toplam skorlarının ise çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Bu farklılığın rektörlük birimleri ile fakülteler, meslek yüksekokulları,

araştırma merkezleri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Tablo 17’de ise farklılıkların kaynağı olarak görülen rektörlük ve fakültelerin örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 17. Rektörlük ve Fakültelerin Ortalamaları

Değişken	Rektörlük	Fakülteler	Meslek Yüksekokulları	Araştırma Merkezleri
Katılım	3,65	3,19	3,46	3,29
Tutarlılık	3,52	3,09	3,16	3,15
Uyarlama	3,66	3,31	3,28	3,29
Vizyon	3,59	3,25	3,25	3,37
Örgüt Kültürü	4,17	3,67	3,94	3,57
İçsel Tatmin	3,61	3,21	3,29	3,27
Dışsal Tatmin	4,13	3,78	4,06	3,56
İş Tatmini	4,21	3,53	3,79	3,59

Tablo 17’ye göre rektörlükteki personelin daha fazla katılımcı, tutarsız, uyumlu ve vizyoner oldukları daha yüksek örgüt kültürü skoruna sahip oldukları görülmektedir. Rektörlük personelinin hem içsel hem dışsal tatmin düzeyleri diğer birimlerden daha fazladır. Bu personellerin yönetim süreçlerine daha fazla katılabilmeleri, ücret düzeylerinin ve faydalandıkları imkânların diğer birimlerden daha fazla olması bu sonuca neden olmuş olabilir. *“H2h: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri çalışılan birime göre farklılık göstermektedir”* hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

4.12. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere göre Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan personelin örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin kurumda çalıştıkları süreler göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P	
K	Gruplar Arası	8,564	4	2,141	3,463	0,009
	Grup İçi	120,571	195	0,618		
	Toplam	129,136	199			
T	Gruplar Arası	5,623	4	1,406	3,490	0,009
	Grup İçi	78,549	195	0,403		
	Toplam	84,171	199			
U	Gruplar Arası	7,458	4	1,864	4,187	0,003
	Grup İçi	86,834	195	0,445		
	Toplam	94,291	199			
V	Gruplar Arası	4,276	4	1,069	2,820	0,026
	Grup İçi	73,918	195	0,379		
	Toplam	78,194	199			
ÖK	Gruplar	14,735	4	3,684	5,466	0,000

	Grup İçi	Gruplar Arası	Toplam			
İT	Grup İçi	131,419	195	0,674	3,937	0,004
	Gruplar Arası	6,182	4	1,546		
	Toplam	146,154	199			
DT	Grup İçi	127,650	195	0,655	4,666	0,001
	Gruplar Arası	12,218	4	3,054		
	Toplam	139,868	199			
İŞT	Grup İçi	175,324	195	0,899	5,281	0,000
	Gruplar Arası	18,994	4	4,749		
	Toplam	194,318	199			

Tablo 18’e göre katılım, tutarlılık, uyarlama yeteneği, vizyon ve örgüt kültürünün katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tukey HSD testine göre farklılığın 4-6 yıl ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür. Çalışanların içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinde çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tukey HSD testine göre ise farklılıklar 4-6 yıl grubu ile diğer gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Tablo 19’ da farklılıkların kaynağı olarak görülen sürelerin örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 19. Kurumda Çalışılan Sürelere göre Ortalamalar

	0-1 yıl	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri
K	3,61	3,38	2,79	3,26	3,23
T	3,41	3,24	2,80	3,01	3,16
U	3,59	3,45	2,91	3,12	3,37
V	3,52	3,35	2,98	3,17	3,30
ÖK	4,05	3,90	2,96	3,67	3,80
İT	3,53	3,35	2,87	3,14	3,26
DT	4,05	3,99	3,10	3,72	3,90
İŞT	4,05	3,80	2,80	3,61	3,64

Tablo 19’a göre 4-6 yıldır çalışan personelin diğerlerinden

daha az katılımcı, daha az tutarlı, daha uyumsuz, daha az vizyoner olduğu, örgüt kültürü skorunun daha düşük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde bu grubun diğer deneyim gruplarına göre daha az içsel, dışsal ve toplam iş tatmini olduğu görülmektedir. Bu durumda “H2i: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri kurumda çalışılan süreye göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

4.13. Katılımcıların Aylık Gelirlerine göre Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan personelin örgütsel kültür ve iş tatmini düzeylerinin gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Gelirlerine Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
K	Gruplar Arası	3,463	,009	0,442	
	Grup İçi	127,366	195	0,653	0,677
	Toplam	129,136	199		
T	Gruplar Arası	1,602	4	0,400	
	Grup İçi	82,570	195	0,423	0,946
	Toplam	84,171	199		
U	Gruplar Arası	1,245	4	0,311	
	Grup İçi	93,047	195	0,477	0,652
	Toplam	94,291	199		
V	Gruplar Arası	,941	4	0,235	
	Grup İçi	77,253	195	0,396	0,594
	Toplam	78,194	199		
ÖK	Gruplar Arası	3,641	4	0,910	
	Grup İçi	142,513	195	0,731	1,246
	Toplam	146,154	199		
İT	Gruplar Arası	1,186	4	0,297	
	Grup İçi	81,538	195	0,418	0,709
	Toplam	82,725	199		
DT	Gruplar Arası	4,753	4	1,188	
	Grup İçi	135,115	195	0,693	1,715
	Toplam	139,868	199		
İşT	Gruplar Arası	6,388	4	1,597	
	Grup İçi	187,930	195	0,964	1,657
	Toplam	194,318	199		

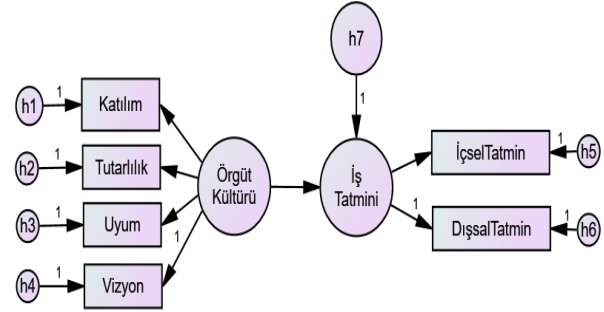
Tablo 20’ye göre bütün örgüt kültürü boyutları ve toplam skorlarının gelirlerine göre ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Çalışanların içsel, dışsal ve toplam iş tatminlerinde gelirlerine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda “H2i: Örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri çalışanların gelirlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezi

reddedilmiştir.

4.10. Yapısal Eşitlik Modeli

Örgüt kültürünün iş tatminine etkisini incelemek üzere Şekil 2’deki yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli uyum indekslerinin referans değerleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi İçin Yapısal Eşitlik Modeli



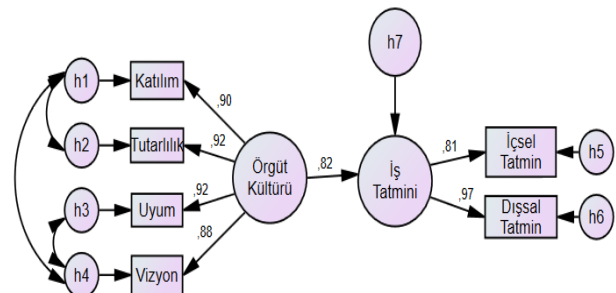
Tablo 21. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir
χ^2/SD	$\chi^2/SD \leq 3$	$\chi^2/SD \leq 4-5$	
RMSEA	$\leq 0,05$		0,06-0,08
RMR	$\leq 0,05$		0,06-0,08
NFI	$\geq 0,95$		0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$		0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$		$\geq 0,95$
GFI	$\geq 0,90$		0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$		0,89-0,85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011

Modelin uyum indeksleri sırasıyla $\chi^2 = 7,350$; $SD = 8$; $\chi^2/SD = 0,919$; $RMR=0,408$; $RMSEA=0,000$; $NFI=0,994$; $NNFI=0,968$; $CFI=0,983$; $GFI=0,949$ ve $AGFI=0,866$ ’dır. NFI ve CFI iyi uyumu, NNFI, GFI ve AGFI kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMR ve RMSEA’nın kabul edilebilir uyum sınırına yakın olduğu görülerek modifikasyon indisleri incelenerek modele gereken ilaveler yapılmıştır. Test edilen model Şekil 3’teki gibidir.

Şekil 3. Modifikasyon indislerine göre düzenlenen Yapısal eşitlik modeli



Modifikasyonlar sonrası modelin uyum indeksleri sırasıyla $x^2 = 5,282$; $SD = 5$; $x^2/SD = 1,056$; $RMR=0,614$; $RMSEA=0,017$; $NFI=0,996$; $NNFI=0,999$; $CFI=1,000$; $GFI=0,991$ ve $AGFI=0,964$ 'tür. x^2/SD ,

$RMSEA$, NFI , $NNFI$, CFI , GFI ve $AGFI$ iyi uyumu, RMR ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bu durumda modelin doğrulandığı söylenebilir. Modelin ağırlık katsayıları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Katsayıları

Yollar		Gözlem	Standardize Katsayılar	S.E.	C.R.	P
İş Tatmini	<--- Örgüt Kültürü	1,098	0,816	0,1	10,939	0,000
Vizyon	<--- Örgüt Kültürü	1	0,879			
Uyarılma	<--- Örgüt Kültürü	1,148	0,917	0,058	19,639	0,000
Tutarlılık	<--- Örgüt Kültürü	1,093	0,921	0,055	20,014	0,000
Katılım	<--- Örgüt Kültürü	1,316	0,897	0,07	18,761	0,000
İçsel Tatmin	<--- İş Tatmini	1	0,815			
Dışsal Tatmin	<--- İş Tatmini	1,288	0,971	0,087	14,836	0,000

Bu açıklamalara dayanarak geliştirilen “*H1: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda örgütlerin özellikle çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırabilmek için; örgütün ilke ve yöntemleri ile ilişkili olarak çalışanların temel değerler etrafında toplanabilmesini, tüm çalışanlar ve birimler arasında koordinasyonun sağlanarak uzlaşmacı bir örgütün tesis edilmesinin önemi ile örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken tüm iç ve dış çevresel faktörlerini takip etmeleri ve gerekli durumlarda kendilerini yeni bilgilerle yeni durumlara karşı uyarlayabilmeleri ve uyumlu olabilmelerini sağlamanın önem arz ettiği ifade edilebilir.

5. Sonuç

Bir örgüt, sürekli değişen dış ortama uyum sağlayan açık bir sistemle ve ortak hedeflerle birleşmiş bir grup insanın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örgüt büyüklüğü ve faaliyet gösterdikleri sektör ne olursa olsun, örgütler üç unsuru kucaklamaktadır: hedef, insanlar ve sistemler. İnsanlar bir sistem içinde etkileşime girerek bir örgütün hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Her örgüt, hedeflerini, değerlerini ve dış çevre ile etkileşimlerini içeren kendi kültürünü benimsemektedir. Bir örgütün kültürünü benzersiz kılan, temel aldığı duygular, inançlar, standartlar, gelenekler ve kurallardır. Güçlü bir pozitif örgüt kültürünü besleyerek, çalışanlar daha kararlı ve sorumlu hale gelebilmektedir. Böylece çalışanların hedef odaklı olma potansiyelleri de artmaktadır. Bir örgütün sadık ve kararlı çalışanlarının olması, örgütün hedeflerine ulaşabilmek konusunda gerekli olan bir iş tatmininin işareti olabilmektedir. Araştırmalar, işlerinden memnun olan çalışanların daha üretken, yaratıcı ve işverenlerine bağlı olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Buna göre; iş tatmini, daha yüksek motivasyon ve çalışanların çalışma yeteneklerinin artırılması yoluyla da daha yüksek üretkenliğe yol açmaktadır (Jigiddorj vd., 2021: 1-2). İş tatmini, aynı zamanda, çalışan motivasyon düzeylerine ulaşma, işte daha üretken olma süreci ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla

yönlendirilen bir çalışan istihdam şeklidir. Yeterince karşılanabilen çalışanların ihtiyaçları, onları rahat ve optimum şekilde çalışmaya motive edebilecek uyarılardır (Sapta vd., 2021: 498). Bu sebeple örgütler, çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu bir örgüt kültürü inşa etmelidir.

Denison ve Mishra (1995: 220)' nın çalışması, kültürün örgütsel etkililiğin üzerinde önemli düzeyde bir etkisinin olabileceğini göstermektedir. Dört kültürel özelliğin her biri, örgütsel etkililiğin geniş bir yelpazede hem öznel hem de nesnel ölçüleriyle önemli pozitif ilişki ve ayrıca belirli özellikler ve belirli etkililik kriterleri arasındaki yorumlanabilir bağlantıları göstermektedir.

Örgüt kültürü, örgütsel hayatta çalışanların sergiledikleri iş tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel ortamda algılanan kültür, çalışanın işinden tatmin olmasını ve iş performansını da etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda çalışmada Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesinin akademik ve idari personeline yönelik örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığının ve demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün iş tatminine etkisi, yapısal eşitlik modellemesi ve yol analizi ile incelenmiştir. Araştırmada 10 hipotez önerilmiş ve analiz edilmiştir. Hipotezler önemli ölçüde desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgütlerin özellikle çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırabilmek için örgütün ilke ve yöntemleri ile ilişkili olarak çalışanların temel değerler etrafında toplanabilmesini, tüm çalışanlar ve birimler arasında koordinasyonun sağlanarak uzlaşmacı bir örgütün tesis edilmesinin önemi ile örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken tüm iç ve dış çevresel faktörlerini takip etmeleri ve gerekli durumlarda kendilerini yeni bilgilerle yeni durumlara karşı

uyarlayabilmeleri ve uyumlu olabilmelerini sağlamanın önem arz ettiği ifade edilebilir.

Ayrıca örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri cinsiyete, yaş gruplarına, eğitim düzeyine, unvanlarına, idari görevlerine, çalışılan birime, kurumda çalışılan süreye göre farklılık göstermektedir. Bunun yanında örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri medeni durum, kurumdaki görev ve gelir düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışma ile birlikte örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini düzeyinde bir artışa neden olabilmektedir. Örgütler, iş tatminini düzeyini artırabilecek örgüt kültürlerini inşa edebilirlerse bu durum örgüte olumlu anlamda katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgütler, kendileri için hangi tür kültürün yararlı olacağını eleştirel bir şekilde incelemeli ve ardından bunu örgütün her bir üyesine doğru bir şekilde iletmelidir.

Örgütlerde yetişmiş insan gücünü etkin şekilde yönetmek, günümüz rekabet ortamında öne çıkmaktadır. Bunun için ise profesyonel insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda daha işe alım aşamasında, örgütün kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanların seçilmesi gereklidir. Örgüt içerisinde birey-iş uyumunun sağlanması da bu kapsamda düşünülmelidir. Ayrıca yönetimin çalışanlarına rehberlik, mentörlük ve danışmanlık gibi faaliyetleri aksatmadan yapması ve çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı uygulamaları benimsemesi gerekmektedir. Bunun için ise çalışanlarının istek ve beklentilerini iyi anlaması gerekmektedir.

Unutulmamalıdır ki yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanlar, işleri hakkında sadakat şeklinde gösterilen olumlu duygulara (Robbins, 1993) ve dolayısıyla da olumlu işyeri davranışlarına sahip olacaklardır. Eğer kişi ait olduğu örgütün kültürel değerlerine inanırsa örgütte kalma noktasında daha istekli olacak ve örgütünün amaçlarını gerçekleştirme konusunda da çaba sarf edecektir (Erdurmazlı, 2018: 73).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında toplandığı görülmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Araştırma sonuçlarına göre demografik özelliklere göre örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda hangi bireysel özelliklere sahip bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunun anlaşılması örgütlerin buna uygun politikalar benimsemesine rehber olabilecektir.

Sonuçlar, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İyi ve elverişli bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin üniversite çalışanlarına karşı bütünlüklerini, yeterliliklerini, tutarlılıklarını ve bağlılıklarını oluşturmalarına izin verebilmektedir. Bu durum, elverişli bir örgüt kültürünün varlığı ile ortaya çıkabilmektedir ve pozitif iş tutumlarının ortaya

çıkmasına da yardımcı olacaktır. Ancak çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır; çalışmada iş tatmini değişkeni örgütsel kültür gibi tek bir değişkene bağlı kalarak incelenmiştir, araştırma verileri sadece bir üniversitedeki çalışanlardan toplanmıştır ve diğer üniversiteler ile karşılaştırmalı bir performans değerlendirmesi yapılmamıştır. Gelecek araştırmalar için diğer öncülleri de göz önünde bulundurarak örgütsel kültürün etkisini daha kapsamlı bir şekilde incelemesi tavsiye edilebilir. Daha geniş bir örneklem hacminden toplanacak veriler ile örgüt kültürü iş tatmini ilişkisinin karşılaştırması daha yüksek bir genellenebilirliğe imkân verecektir. Ayrıca örgüt kültürü iş tatmini ilişkisinde örgütsel adalet, yöneticiye güven, lider davranışları, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin aracılık rolünün de değerlendirilmeye alındığı çalışmalar yapılması araştırmaların derinliğini artırabilecektir.

Kaynakça

- Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R. & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6, 27.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B. & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Arnold, T. & Spell, C. S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599-620.
- Arthur Jr, W., Bell, S.T., Villado, A.J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Arvey, R. D., Bouchard Jr, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 187.
- Baycan, A. F. (1985). *Analysis of several affects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction the role of gender and age," *Career Development. International journal* 15 (1), 4 – 19.

- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F. & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*.
- Bisbey, T. M., Kilcullen, M. P., Thomas, E. J., Ottosen, M. J., Tsao, K. & Salas, E. (2019). Safety culture: An integration of existing models and a framework for understanding its development. *Human Factors*, 1–15.
- Boyens, M. J. (1985). *The synergistic nature of organizational climate*, Unpublished doctoral thesis. University of South Africa.
- Chang, S. & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Cronley, C. & Kim, Y. K. (2016), Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army leadership & organization. *Development Journal*, 38 (2), 194-209.
- Cronley, C. & Kim, Y. K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler: Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Denison, D. R. & Mishra, A.K. (1995), Towards a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, (6) 2, 204-223.
- Erdurmazlı, E. (2018). Gönüllülerin motivasyon ve iş tatminleri üzerine bir araştırma: örgüt kültürünün aracılık rolünün incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 71-90.
- Gjuraj, E. (2013). The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*, 9 (11), 160-180.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turn over intention. *Advances in Economics and Business*, 2 (6), 215-222.
- Imran, B. (2018). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 133-144.
- Islamy, F. J., Yuniarsih, T Ahman, E. & Kusnendi, K. (2020). The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education. *Management Science Letters* 10, 3957–3966
- Jiang, J. J. & Klein, G. (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover, *J. Manage Inform Sys*, 16 (3), 219-240.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T. & Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. *In SHS Web of Conferences* (Vol. 90, 02004). EDP Sciences.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın.
- Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 68-78.
- Kızıloğlu, M. & Bayrak Kök, S. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *ASEAD*, 4 (11), 141-159.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 275-289.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3), 219–236.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2011). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Macintosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117.
- Mansoor, M. & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81-95.
- Martin, M. (2020). Job satisfaction analysis through supervision, motivation and organizational culture. *Journal of Social Science*, 1(3), 75-77.
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C. & Wu, A. (2003), Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan, *International Journal of Business Studies*, 11 (1),

- 25-44.
- Melian-Gonzalez, S. (2016), An extended model of the interaction between work-related attitudes and job performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (1), 42-57.
- Meng, J. & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mercanlıoğlu, A. Ç. (2012), Demografik değişkenler bazında iş tatmini boyutlarında oluşan farklılıklar: Okmeydanı eğitim ve araştırma hastanesi personeline yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 121-138.
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A. & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20, 1-9.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moro, S., Ramos, R. F. & Rita, P. (2021). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 70 (2), 391-407.
- Nayak, B. & Barik, A. (2013). Assessment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 47.
- Nurkholis, N., Dularif, M. & Rustiarini, N. W. (2020). Tax evasion and service-trust paradigm: A meta-analysis. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-20.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577-588.
- Pantouvakis, A & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction Confirming relationship and exploring moderating effect, *The Learning Organization*, 20 (1), 48- 64.
- Paramita, E., Lumbanraja, P. & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at pt. Bank Mandiri (persero), Tbk, *International Journal of Research and Review*, 7 (3), 273-286.
- Park, S. ve Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44 (2/3), 105-120.
- Ratnasari, S. L., Prasetyo, E. J. & Hakim, L. (2020). The effect of organizational commitment, organizational culture, work environment, and leadership style on job satisfaction. *Enrichment: Journal of Management*, 11 (1), 57-62.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour, concepts, controversies and applications*. (6th Ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sadeghi, K., Amani, J. & Mahmudi, H. (2013). A structural model of the impact of organizational culture on job satisfaction among secondary school teachers. *Asia-Pacific Ed Res*, 22, 687-700.
- San Park, J. & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Sapta, I. K. S., Muafi, M. & Setini, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the covid-19 pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (1), 495-505.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-37.
- Senjaya, V. & Anindita, R. (2020). The role of

transformational leadership and organizational culture towards organizational commitment through job satisfaction among mining industry employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767-782.

Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, 47, 53-76.

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach*, USA: Wiley
- Sewang, A. (2016), The influence of leadership style, organizational culture, and motivation on the job satisfaction and lecturer's performance at college of darud dakwah wal irsyad (ddi) at West Sulawesi. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3 (5), 8-22.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Soomro, B. A. & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance, *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. & Tunç, M., (2017), Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stephen P. R. & Timothy A. J. (2013). *Örgüt Kültürü. Örgütsel Davranış*. İnci Erdem (Trans.). Ankara: Nobel Kitap.
- Syardiansah, L., Daud, A., Windi, M. N. & Suharyanto, A. (2020). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance of the royal hotel in east aceh district. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal* 3 (2), 849-857.
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (1), 136-154.
- Yusuf, F. A. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama, *İ. Ü. İşletme İktisadi*

Extended Summary

Purpose

For organizations to achieve their goals; designing an organizational culture that is compatible with the wishes, expectations and needs of the employees and support their business processes may increase the job satisfaction level of the employees. In this study it is aimed to determine whether organizational culture has an effect on job satisfaction and it differs according to demographic variables on the academic and administrative staff of Kütahya Health Sciences University.

Literature Review

People belonging to a particular culture share similar norms, history, religion and artifacts that distinguish them from others. Therefore, there are many national cultures and subcultures that provide certain types of organization and action (Gjura, 2013: 162).

As Hofstede (1991) stated, the behavior of employees in the workplace is influenced by national, professional and organizational culture. An individual's attitudes and beliefs towards his profession are primarily influenced by the personal values and ideals reached within the family during his development. Secondly, a person's private views, perceptions and wishes are formed throughout his school and professional life. Finally, organizational culture is a produce of professional relations between employees and between employees and customers (Belias & Koustelios, 2014: 132).

Organizational culture emerges as an action that determines the standards that people perceive, believe and evaluate, and serves to associate human communities with their surrounding environments. The personality of the organization represents the culture of that organization. The culture of the organization can be perceived by the members of the organization sooner or later (Abid Alvi et al., 2014: 32).

Job satisfaction is one of the frequently researched variables in organizational culture, behavior and other occupational phenomena, from job design to control. In general, job satisfaction summarizes an employee's thoughts about his job. Nevertheless, studies reveal that job satisfaction is a multidimensional work attitude that is affected by many internal and external factors such as the principles, personality and expectations of the individual, the nature of the job, and the opportunities provided (Belias & Koustelios, 2014: 139).

Organizational culture is an important factor affecting job satisfaction. A higher level of satisfaction emerges when employees work according to their desires and a reliable valuation system, likewise, the reverse of the situation is also valid (Martin, 2020: 76).

Methodology

This study is an exploratory study to determine the effect

of organizational culture, which affects organizations, on the job satisfaction levels of university employees. For this purpose, hypotheses has been determined as "The culture of the organization affects the organizational commitment and job satisfaction level of the employees" and "The job satisfaction levels of the employees differ according to their demographic characteristics".

Questionnaire method was used as data collection tool in the research. Due to the Covid-19 pandemic, the survey questions were created online with the help of Google Form and the survey link was sent to the academic and administrative staff of Kütahya Health Sciences University via the Electronic Document Management System. The questionnaire was sent to 833 personnel. A total of 200 personnel responded to the questionnaire, and since no missing and incorrect questionnaire was detected, all answers were included in the evaluation.

In the study, the organizational culture scale which is developed by Daniel Denison and Aniel Mishra (1995) consisting of 36 items and adapted into Turkish by Yahyagil (2004) was used. In the study, a 4-factor structure was used as determined by Yahyagil. These factors are; participation, adaptation, vision and consistency. Similarly, a short version of the 20-item Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967) and adapted into Turkish by Baycan (1985) was used to collect data on job satisfaction.

For the analyse, IBM SPSS 21 and IBM AMOS 22 softwares were used. The effect of organizational culture on job satisfaction was investigated by structural equation modeling and path analysis.

The study was conducted with the approval of the Ethics Committee dated 17.03.2021 and numbered 2021/05.

Findings

As a result, it was determined that the consistency dimension and adaptability dimension of organizational culture positively affect job satisfaction. Besides of this, organizational culture and job satisfaction levels differ according to gender, duty in the institution, age groups, education level, unit of work, and duration of work in the institution. Organizational culture and job satisfaction levels do not differ according to marital status and income level.

With the study, the relationship between organizational culture and job satisfaction has been revealed. Organizational culture can cause an increase in the level of job satisfaction of employees.