



## **Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Zincir Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

*The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction: An Application on Chain Restaurant Businesses*

**Cihan YILMAZ<sup>1</sup>**  
**Ecem AKAY<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Dr., Doğu Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü ORCID ID: 0000-0002-4270-8854, [cyilmaz@dogus.edu.tr](mailto:cyilmaz@dogus.edu.tr)

<sup>2</sup>Doğu Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Aşçılık Programı, ORCID: 0000-0001-8618-7248, [eakay@dogus.edu.tr](mailto:eakay@dogus.edu.tr)

### **Özet**

Toplumda oluşan her toplumsal yapının kendisine has ölçüt, algı ve değerleri mevcuttur. Söz konusu toplumsal yapılarda, var olan kişiler arasındaki ilişkiyi “kültür” kavramı karşılamaktadır. Toplumlarda, çeşitli katmanlardan oluşan alt kültürler bulunmaktadır. Örgütsel kültürler de yine içerisinde var oldukları toplumun bir alt kültürüdür. İşletmelerde taklit edilmesi en zor ve en önemli sermaye, mevcut insan kaynağıdır. Doğru bireyin, doğru işe yönlendirilmesi kaynağı sağlama ve kaynağın seçimi aşaması neticesinde gerçekleşeceğinden, önem arz etmektedir. Bir diğer önemli unsur da işe atanan personellerin uzun soluklu çalıştırılmasının sağlanmasıdır. Personellerin örgüt kültürünü sahiplenmesi, ilişkinlik ve sadakat hissetmesi ise kişiyi işinde uzun soluklu hale getirmektedir. Günümüzde örgüt yapısında bulunan bireylerin iş tatminlerinin kültürel değerler çerçevesinde hangi oranda değişime uğradığı, örgütlerin geleceklere bakımından önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın esas amacı, Türkiye’de varolan zincir yiyecek içecek işletmelerinde çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda hakim olan örgütsel kültürün, iş tatminlerine etkilerini belirlemektir. Bununla birlikte söz konusu çalışma ile Türkiye’de bulunan zincir yiyecek içecek işletmelerindeki örgütsel kültür yapılarının ve personellerinin iş tatmini yapılarının hangi ölçüde olduğunun ve ölçünün personellerin demografik özelliklerine göre değişiminin tespiti de amaçlanmaktadır. Araştıma 2022

yılında Türkiye’de hizmet sunan zincir yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personellere uygulanan çevrimiçi anket sonuçlarına dayanmaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler paket program kullanılarak (IBM SPSS) değerlendirilmiş olup normallik, geçerlik, güvenilirlik analizleri uygulandıktan sonra frekans, ANOVA ve T-test ile araştırma için oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen 403 ankete göre güvenilirlik ve geçerlik unsurlarını güçlü bir şekilde taşıyan veri seti oluşmuştur. Elde edilen veri üzerinde yapılan analizler neticesinde organizasyon kültürünün güçlü bir yapıya sahip olduğu görülen zincir restoran işletmelerinde bu durumun personellerin iş tatminine büyük oranda etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahatar Kelimeler:** Organizasyon Kültürü, İş Tatmini, Zincir Restoran

### Abstract

Every social structure formed in society has its own criteria, perceptions and values. The concept of “culture” covers the relationship between people existing in these social structures. In societies, there are subcultures consisting of various layers. Organizational cultures are also a subculture of the society in which they exist. The most difficult and most important capital to imitate in businesses is the existing human resource. That is why it is important to direct the right individual to the right job as a result of the source and selection phase. Another issue of such importance is the long-term employment of appointed personnel. Employees' ownership of the organizational culture and feeling of relatedness and loyalty make the person long-term in his work. The extent to which the job satisfaction of individuals in the organizational structure changes within the framework of cultural values is an important factor for the future of organizations today.

The main purpose of this study is to present the effects of the organizational culture, which is dominant in the company they work, on the job satisfaction of individuals working in chain food and beverage businesses in Turkey. However, with the study, it is also aimed to determine the organizational culture structures of the chain food and beverage enterprises in our country and to what extent the job satisfaction structures of the personnel are and the difference according to the demographic characteristics of the personnel. The research is based on the results of the online survey applied to the personnel working in chain food and beverage businesses in Turkey in

2022. The data obtained within the scope of this study were evaluated using the package program (IBM SPSS), and after the normality, validity and reliability analyzes were applied, the hypotheses formed for the research were tested with frequency, ANOVA and T-test. According to the 403 questionnaires obtained from the research, a data set that strongly carries the reliability and validity elements was formed. As a result of the analyzes made on the data obtained, it was concluded that this situation greatly affects the job satisfaction of the personnel in the chain restaurant businesses, where the organizational culture has a strong structure.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Description, Chain Restaurants

## GİRİŞ

Köse ve Ünal (2003), “çağımızda globalleşme olgusu sebebiyle örgütlerin, ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmeleri için çekişme güçlerini yüksek tutmak durumunda olduğunu, söz konusu rekabette güçlü taraf olabilmenin ise personellerin örgütle bütünleştirmelerine ve örgüt için istikrarlı fedakarlıkta bulunabilmeleri ile ilişki olduğunu” aktarmışlardır. Söz konusu durumun örgütlerde ortak bir gücü gerektirdiğini, bu ortak gücün de “kültür” olduğu da yine Köse ve Ünal (2003) tarafından aktarılmıştır.

Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürmek amaçlarının yanı sıra, kendilerinden bekleneni de en iyi şekilde yerine getirmek ve rakipleri ile rekabetlerinde güçlü konumu sürdürmek için kendilerini güncellemek, sürekli geliştirmek zorundadır. Söz konusu durum endüstrinin çeşitli alanlarında olduğu gibi hizmet sektöründe emek yoğun bir alan olan yiyecek içecek sektöründe de geçerlidir. Ayrıca, örgüt kültürü, diğer tüm örgütlerdeki gibi kendine has dinamiği olan yiyecek içecek işletmelerinde de önemlidir. Örgüt kültürü, işgörenlerin algılarının biçimlenmesi ve söz konusu algıların somut fiziksel temellere dayandırabilmesi açısından önem taşımaktadır. Personellerin tutumlarını ve iş tatminlerini yönlendiren önemli ilkelere olan örgüt kültürü, hizmet kalitesini de yönlendirmektedir.

Örgütlerin, başarılarından söz ederken; kar maksimizasyonu, verimlilik ve üretkenlik, misafir memnuniyeti gibi kavramlar arasında iş tatmininden de bahsetmeleri, iş tatmini konusuna verdikleri önemin bir delili olmaktadır. Örgüt kültürü, bir taraftan personellerin davranışlarını belirlerken, diğer taraftan belirsizlik hissedilen durum ve olaylar karşısında çözüm yolları sunarak da yol göstermektedir. Bununla birlikte, örgüt içi iletişimi ve davranışları belirleyerek örgütün hikayesini, ritüellerini, örgüt dilini, örgütün fiziksel

koşullarını ve kıyafet yönergelerini etkilemektedir. Personellerin bireysel ve örgütsel duygular ve tutumlarına yol gösteren başlıca hususlar, liderlerin iletişim biçimleri, örgüt mitleri ve hikayeleri, törenler ve örgüt dilidir. Söz konusu hususlar, personelin işini benimsemesi ve yaptığı işten haz alması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda yiyecek- içecek endüstrisinde mal ve hizmet üreten zincir restoran işletmelerinin örgütsel kültür oluşturma ve personellerinin iş tatminini artırmayı hedeflemeleri doğru bir yaklaşımdır. Böylelikle mutlu ve güvenilir çalışanların oluşturduğu bir organizasyon haline gelerek, sistemli ve sürdürülebilir bir üretim prosesi oluşturmayı amaçlanmaktadır. Bu bağlamda zincir restoran işletmelerine örgütsel kültür boyutları ile iş tatmini boyutları arasında işletme türlerine göre nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi, çalışanların demografik özelliklerinin söz konusu kavramların boyutlarında nasıl bir farklılık oluşturduğunun tespit edilmesi ve ayrı ayrı iki kavramında genel olarak düzeylerinin belirlenmesi işletmeler için önemli bir veri oluşturmaktadır. Bu çalışma ile elde edilecek sonuçların sektöre bu veriyi sağlaması hedeflenmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütsel kültür (Berberoğlu, 1990; Köse vd., 2001; Karcioğlu, 2001; Durğun, 2006; Demir ve Öztürk, 2011; Nişancı, 2012) ve iş tatmini (Kök, 2006; Aşan ve Erenler, 2008; Örucü vd., 2006; Karcioğlu ve Akbaş, 2010; İşcan ve Sayın, 2010) hakkında farklı kavramlar ile çok çeşitli ilişki ve etki incelemesi yapılan çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir. Yanı sıra örgütsel kültür ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı sektör tiplerine göre incelendiği de görülmüştür (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Demir, 2005, Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008). Araştırmalar iş tatmini kavramının önemini açıkça ortaya koymaktadır. İş tatmini kavramını bu denli önemli kılan parametreler ise; iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işe geç gitme ve istifa şeklinde örneklenebilir (Çarıkçı, 2000). Bu duruma bağlı olarak; iş tatmininin örgütü mevcut pazardaki rakiplerinin önüne geçirebilir ya da geride kalmasına sebep olan bir kavram olarak özetlenebilir. Söz konusu bu çalışma yiyecek-içecek sektöründe bulunan zincir restoranlar üzerine yapılan konular bağlamında ilk ve öncü araştırma çalışması olacağından alanyazına sağlayacağı katkı oldukça önemlidir.

Yukarıda belirtilen amaç ve önemler doğrultusunda, Türkiye’de bulunan zincir restoran işletmelerinde çalışan 18 yaş ve üzeri bireyler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak potansiyel tüketicilere gönüllülük esasına dayalı çevrimiçi olarak anket uygulanarak, 403 katılımcı çalışmaya dahil edilmiştir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Örgüt Kültürü

“Örgüt, özetle belirli hedefler için hizmet sunmak, belirli bir ortak amaca erişmek için iki veya daha çok bireyin oluşturduğu sistem olarak belirtilebilir.” Tanıma göre, örgütün üyeleri hedeflere ulaşabilmek için ortak ilerlemeli ve işbirliği esasına dayalı iletişim kurmalıdır. Operasyon sisteminin yeterli derecede personel tarafından benimsendiği bir örgütte her birey görev tanımını, kişilerle nasıl iletişim kuracağını, kriz yönetimini nasıl sağlayacağını bilir. Belirli ortak amaçlar ve görevlere sahip örgüt üyeleri söz konusu amaçları gerçekleştirmek ve görevleri yerine getirmek için her türlü kaynağı kullanarak örgütü hedeflediği başarıya ulaştırmaya çalışır. Söz konusu hedefler gerçekleştiğinde ise örgüt başarılı ve sürdürülebilir olur. Özellikle günümüzde hemen her şeyin durdurulamaz, yavaşlatılamaz bir hızla değiştiği, evrildiği gözönünde bulundurulursa bireyler örgütlerinin devamlılığını koruyabilmek için daha yoğun çalışmalıdır (Bakan, vd., 2004). Kültürün ilk antropolojik tanımı Tylor (1871) tarafından yapılmıştır. Söz konusu tanımda “kültür veya uygarlık, kişilerin öğrendikleri, edindikleri bilgiler, sanat anlayışları, gelenek – görenek, yetenekler ile alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.” (Güvenç, 1994). Bir organizasyonda kültür; organizasyonu diğerlerinden ayıran değerlerin, dilin, sembollerin, sürdürülen liderlik tarzının, değer atfedilen nesnelerin, sistemlerin ve başarının tasvirini betimler (Masood vd., 2006).

Örgüt ve kültür arasındaki ilişkinin işletme yönetiminde tartışılması, örgütler ve çevreleri ile iletişiminin irdelenmeye başlamasından bu yana konuyu araştıranların odağında olmuştur. 1960’lı yılların sonlarına doğru kültür kavramı yönetim bilimlerinin alanına da dahil edilmiştir (Demir, 2005; Fleury,2009). Günümüzde algılanan tarzı ile örgüt kültürünün bilim insanlarınca irdelenmesi ise nispeten yakın geçmişe uzanmaktadır (Demir, 2005). Hofstede’ye göre örgütün kültürü; salt o örgütü biraraya getiren bireyleri değil aynı zamanda çevresindeki tedarikçileri, müşterileri vb. örgüt paydaşlarının da zihnindedir. Alanyazındaki örgüt kültürü tanımlarına bakıldığında aşağıdaki ifadeler gibi maddeler sıralanabilir (Erserim, 2012):

- Örgütü oluşturan bireylerin inanç ve değerler sistemi,
- Geniş kapsamlı ve kuvvetli düzeyde paydaş olan temel değerler,
- Göz önüne serilen şeylerin yapılış biçimleri,
- Kolektif bilincin oluşturulması,
- Kolektif anlayış sergileyebilme,

- Personellerin kariyer hayatında değer ortaya koyan, farklı simgesel kitle iletişim araçları vasıtasıyla iletilen, paylaşılabilen ve kalıcı inançlar bütünü,
- Örgütün personellerine aktardığı esas değer ve düşünceleri meydana getiren sembol, seremoni ve mitlerin bütünü,
- Sembolik anlamlar ile aktarılan; öyküler, mitler, sloganlar, vb. genel öğrenilmiş ve ritmik paylaşılan inanç-değerler bütünü,
- Öğrenme çıktısında, öğrenmenin dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının üstesinden gelmek üzere planlanmış, ortaya koyulmuş ya da geliştirilmiş belirli bir grup temel varsayımların örüntüleri.

Tikici (2005) örgütlerin tıpkı insanlar gibi olduklarını, bireyler aracılığıyla oluşturulan örgütlerin kendine özgü yapı, süreç, sistem, işleyiş ve özelliklerinin olduğunu aktarmıştır. Örgüt kültürü yapılarının içerisindeki unsurlara bakıldığında aşağıdaki ifadeler gibi maddeler sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, grubun üyelerince paylaşılabilir olmalıdır. Örgütsel kültür, bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan özellikleri bulunduran örgütsel değerlerin ortak ürünü olup, söz konusu örgütün üyeleri bu ürüne inanmalı, saygı duymalı, sürdürülebilir ve geliştirilebilir olmasını sağlamalıdır. Bunun için örgütün üyelerine ve örgüte yeni katılan üyelere görsel, işitsel tutumlar aktarılmalı, örgütün öyküsü anlatılmalı, örgütün tecrübeleri iletilmelidir. Böylece örgüt kültürü yaşatılacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak, örgütün bütününe ulaşacak ya da örgütte ait olma niteliğini elde edecektir (Eren, 2001).
- Örgüt kültürü, somut basılı yayın değildir. Örgütün kültürü üyelerin düşünce yapısında ve hafızalarında yer alan inançların, değerlerin tümüdür. Örgüt kültürünü oluşturan değerler sistemi olduğu hali ile kabul edilir. Söz konusu değerler yazılı bir kaynaktan ziyade personeller tarafından geliştirilen fikir ve inançlardan meydana gelmektedir. Bahse konu olan değerleri, belirli örgüt üyeleri standart hale getirerek üyelere yansıtmaya ve iletmeye çalışırlar (Aykanat, 2010).
- Örgütsel kültür sistemli bir biçimde tekrar eden yahut meydana getirilen davranış kalıpları şeklindedir. Örgütsel kültürün tarihinden bu yana, bugünden geleceğe iletilen sistemli ve tekrarlanan bir yapısı vardır. Örgüt üyelerinin

uyguladığı ve başka üyelere aktardığı dil, sembol, hareket ve şakalar dahi çoğu üyenin sorgulamadan benimsediği yaygın davranış biçimleridir (Karaköse, 2013).

- Örgüt kültürü zaman içerisinde kazanılan bir olgudur: Kültür, örgütün ticari faaliyet alanı ve toplum içerisinde misyonu ile daha önceki görevlerindeki başarı ve hala görevinde etkin şekilde devam eden yönetici ve liderlerin dayattığı norm ve davranış kalıpları meydana gelir ve iş görenleri etkisi altına alır. Bu şekilde üyeler tarafından bireysel kültürü meydana getiren tutumlar, bilgiler, inançlar, normlar, yaşam biçimi ve düşünce sistemleri aktarılır (Vural ve Coşkun, 2007).

Özkalp ve Kirel (2013), “örgüt kültürünün derinliklerinde; üyelerin, örgütün çevresinde olanları kavramasına katkı sağlayan ve onların davranış biçimlerini yönlendiren temel bir değer ve normlar bütünü” olduğunu aktarmışlardır. Deal ve Kennedy 1982 yılında yaptıkları bir çalışmada, örgüt kültürünü oluşturmada dört boyutun var olduğunu ve söz konusu boyutların örgütsel kültürü oluşturmada büyük rolleri olduğunu ifade etmiştir. Söz gelimi bu boyutlar; değerler, kahramanlar, törenler ve çeşitli ritüeller ile iletişim kanallarıdır (Lunenburg, 2011).

Yiyecek – içecek işletmelerinde, örgüt kültürü kavramı, hizmet kalitesine yön veren bir parametre olarak gittikçe önemli hale gelmektedir (Brazil vd., 2010). Yiyecek – içecek işletmelerindeki örgütsel kültür, yönetim ve organizasyon biçimindeki nitelikler sebebiyle diğer kültürlerden ayrılmaktadır. Seren ve Baykal (2007), “Zincir işletmelerde paylaşılan inançların, değerlerin, davranışların, tutumların köklü olduğunu ve çalışanlarca içselleştirildiğini” aktarmıştır. Örgütlerdeki personeller işletme yapıları için önemli öğelerdir. Sermayesi insan olan örgütlerde tutum ve davranışların yönlendirici etkisi ile örgüt kültürü artarak önem arz etmektedir. Özellikle hizmet sektörüne bağlı örgütlerde faaliyet gösteren çalışanların önemi göz önünde bulundurulduğunda, insan faktörünün yeterli düzeyde planlanıp, idare edilmesi söz konusu işletmeler için elverişli olan örgüt kültürü aracılığıyla elde edilebilmektedir (Karahana, 2008).

## 1.2. İş Tatmini

Genel anlamıyla tatmin; bir işten, olaydan, operasyondan veya uyarımdan doyum sağlama anlamında kullanılmaktadır. İş tatmini kavramı ise; kişinin başardığı işin, değerlerine, istek ve beklentilerine uygunluğu ve gereksinimlerinin karşılanması halinde

başardığı işten memnun olmasıdır. İş hayatında çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Silah, 2001).

İş tatmini, kişinin umduğu veya talep ettiği çıktılar ile meydana gelen çıktılar ve ortaya koyulan çıktılar arasında yaptığı kıyaslama neticesinde görevine karşı duyduğu hisleri, kişinin davranışını yönlendiren bir tutum, personelin işinden aldığı hoşnut olma veya olmama hali olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy vd., 2005; Ergeneli ve Eryiğit,2001). İş tatmini kavramı, çalışanların yaptığı işten çeşitli yönleri ile tatmin olma hali olup; çalışanların mevcut örgütte kalma niyeti olarak da tanımlanabilmektedir (Aşçıgil, 2006; McShane ve Von Glinow, 2003). Robbins (2005), iş tatmini kavramını kişinin işine dair tutum ve duygularının derlenmiş hali olarak tanımlar. İş tatmininin; iş memnuniyetsizliği, işe devamsızlık, şikayet, gecikme, düşük moral ile çalışma, yüksek iş hacmi, kalite iyileştirme ve karar alma aşamalarına etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Locke (1976), iş tatmini kavramını “bireyin iş veya mesleki deneyimini değerlendirmesinden doğan keyifli veya olumlu bir duyguda olma” şeklinde tanımlamıştır. İşgören, paydaşlara yarar sağlayacak tutumları sergileyebilirse, bu onun iç değerlendirme sistemini kesinlikle etkileyecek ve söz konusu durum içten içe duyarlı veya olumlu bir duygu durumuna neden olacaktır (Sony ve Mekoth, 2016).

Çalışanın iyi oluşu ile doğrudan ilgili olan iş tatmini özelliğine bir genelleme yapılacak olursa, iş tatmini için söylenebilecek üç temel unsur bulunmaktadır (Çalışkan, 2005).

- Bir işe karşı verilen duygusal cevap, iş tatminidir. Soyuttur, sadece ifade ile aktarılabilir.
- İş tatmini, kişinin isteklerine verdiği cevaplar ve edindiği kazanımlardır.
- İş tatmini, birbiri ile bağlantılı çeşitli durumları temsil eder. Mesela; işin özelliği, ücreti, yükselme imkanları, yöntem şekli, ekip arkadaşları vb.

Çağımızsiddetli rekabet koşulları içerisinde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan faktörüne yeterli derecede önem vermeleri gerekmektedir. İş görenin işini iyi ve verimli yapabilmesi işinden aldığı doyum ile ilişkilidir (Türk, 2003). İş görenlerin iş tatminlerinin yüksek oranda olması örgütte verimlilik ile işe bağlılığı artırırken, iş gücü devir hızını ve işe devamsızlık oranlarını azaltır. Bu sonuçlar örgüt tarafından istenen amaçlara ulaşmaya yardımcı olur (Tengilimoğlu, 2005).



Çalışanların iş tatminini yönlendiren çeşitli faktörlerden bahsedilse de alanyazında bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde iki grupta toplandığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Bireysel faktörler, bireylerin birbirlerinden farklı seviyelerde tatmine sahip olmalarına sebep olan parametrelerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki konum, mesleki ünvan, rütbe, eğitim derecesi, mesleki eğitim derecesi veya iş yerinde çalışma süresi, karakter gibi öznellik gösteren ve herkes için varolan niteliklerdir. Örgütsel faktörler ise; işin, işe has özellikleri, üst kademenin yönetim anlayışı, örgütün denetlenme sistemi, örgütün güvenlik duygusu, örgüt üyelerinin iç iletişimi, ücretlendirme politikası, mevcut kariyerinde gelişme ve yükselme imkanları, kurum içi rekabet seviyesi, ekip arkadaşları, örgütsel ortam ve örgüt iklimi gibi örgütün tümü üzerinde benzer etkiler oluşturabilen kapsayıcı faktörlerdir (Akıncı, 2002).

Örgütlerde iş tatmini hususunda karşılaşılan sorunlar salt kişisel olumsuzluklar oluşturmayacak ayrıca örgütsel bağlamda da çeşitli sorunların oluşmasına sebep olacaktır. İş tatminsizliği ile karşılaşılan işletmelerde dolaylı ya da doğrudan çalışanın iş yerinde birtakım zararlar oluşturduğu yapılan çalışmalar sonucu tespit edilmiştir. İş tatminsizliğinin örgütler bakımından olumsuz dönüşleri aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır;

- Çalışanların işe devamı halinde karşılaşılan problemler,
- Mevcut iş ortamında disiplin kurallarına aykırı olan hareketler,
- Verimliliğin azalması,
- Kalifiye personel istihdam etme konusunda yaşanan sorunlar,
- Örgüt amaçlarına bağlı bulunmama, amaçlardan sapma,
- İmaj kaybı,
- İsbetli karar alamama veya yaşanan kararsızlıklar,
- İşe bağlı hastalıklarda tespit edilen artış,
- İş kazalarında yaşanan artış,
- Varolan sorunlara karşı duyarsızlaşma.

İş tatminsizliği, çalışanlar bakımından mutlu bir ortamın oluşmasına engel olacağından, örgütsel verimliliğin ve üretkenliğin negatif yönde etkileneceği yapılan çalışmalarda gözlemlenmektedir. Disiplin cezalarının artışı, işe devam probleminin varlığı, işgücü devri, memnun hissedememe gibi psikolojik durumlar söz konusu olumsuzluklara örnektir. Örgütlerin işleyişindeki aksamaların en önemli işareti iş tatmininde gözlemlenen düşük seviyelerdir (Türk, 2007).

İş tatmininin işgörenler ve örgütler bakımından önemli sonuçları vardır. Alanyazında iş tatmininin kaygı, stres, işe devam etmeme, işe geç kalma, örgüte ve işe bağlılığın azalması gibi çeşitli tutum ve davranışlarla da ilişkisinin bulunduğu açıklanmaktadır (Tuten ve Neidermeyer, 2004). İş tatmini, iş görenlerin örgütte kalma ve mevcut işlerine devam etme niyetlerini sürdürmesini, ayrıca daha verimli çalışarak daha kaliteli işler ortaya koymalarını sağlamaktadır (Acker, 2004). İş tatmini düzeyinin düşük olması halinde ise personel devir hızı, işe devam etmeme ve işten ayrılma isteği yükselmekte, örgüte olan bağlılık azalmakta, işe ve örgüte karşı yabancılaşma, stres, örgüte zarar verme, iş yavaşlatma, iş görenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlığına hasar gelmesi ile verimsizlik artmaktadır (Şimşek vd., 2001). Robbins ve Judge (2013), tatmin yaşamayan işgörenlerin, işveren kuruma etkilerini aşağıdaki ifadeler ile sıralamaktadırlar:

- Çıkış (Ayrılma): Çıkış tepkisi, mevcuttan işten kendi isteği ile istifa etmeyi, yeni bir iş aramayı kapsayan örgütten ayrılma niyetidir ve iş görenler bu tutumda davranış sergilerler.
- Söz hakkı: Mevcutta var olan şartları onarmaya dair bir davranış biçimidir. Etkin ve yapıcı bir biçimde geliştirmeler önererek, üst yöneticiler ile problemlerin tartışarak ve sendikal hareketlerin çeşitli şekillerine girerek mevcutta istenilmeyen durum ve koşulların iyileştirilmesi girişimidir.
- Sadakat (Bağlılık): Pasiftir fakat iyimser bir biçimde örgütün dışından gelen eleştirilere karşı örgütün lehine cevap vermektir. Örgüte ve onun yönetimine dair doğru şeyi yapacakları düşüncesini barındırır. Durum ve koşulların iyileştirilmesi beklenir.
- İhmal (Kayıtsızlık): İhmal tepkisi pasif bir biçimde şartların daha kötü hale dönüşmesine imkan verir. İstikrarlı devamsızlık veya işe geç gitme hali, çalışırken daha fazla hata yapma durumu ve çabalama isteğinin azalması anlamındadır.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma ile zincir restoran işletmelerinde varolan organizasyon kültürünün, çalışanların iş tatminleri ile olan pozitif veya negatif yönlü ilişkisini belirlemek, kurum organizasyon kültürünün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek

amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilecek veriler ile alanyazına katkıda bulunmak, sektör paydaşlarının çalışmalarına iyileştirici öneriler sunmak amaçlanmakta olup, restoran işletmelerindeki organizasyon kültürünün ve çalışanların iş tatmini durumlarının demografik niteliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) farklılaşp farklılaşmadığını irdelemektir.

Gerek ulusal gerekse de uluslararası çalışmalar incelendiğinde, organizasyon kültürü ve iş tatmini araştırmaları hakkında bu konuları ayrı ve farklı konular ile ele alan birçok çalışmaya ulaşılmıştır. Fakat ilgili konu hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, ulusal ve uluslararası alanda örneklem olarak zincir restoran işletmelerini alarak, etki incelemesi ortaya koyan bir çalışma saptanmamıştır. Bu nedenle çalışma ulusal ve uluslararası alanda yapılmış ilk araştırmalardan biri olacağı için önemli bir konuma sahiptir.

## **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada kullanılması planlanan ölçeklerin tespit edilmesi için yapılan literatür araştırmasından sonra, önceden oluşturulmuş, uygunluğu test edilmiş ölçekler ile araştırmanın yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmada istenilen değişkenlerin test edilmesinde organizasyon kültürünü ölçmek için Davidson ve Manning (2011) tarafından geliştirilen ölçek ve iş tatminini ölçmek için Khalilzadeh, Del Chiappa, Jafari ve Borujeni (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçekler İngilizce kökenli olduğu için anadilimize adapte edilmiş (Adnan Menderes Üniversitesi ve Doğu Üniversitesi İngilizce Bölümü öğretim görevlileri aracılığı ile) ve alanında uzman turizmcilerin görüşleri ile kültürel çeşitlilikler dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Çalışmanın evrenini genel zincir restoran işletmelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Fakat zaman ve maddi açıdan sınırlılıkları olan çalışma olduğundan tek bir örneklem üzerinden çalışmayı zorunlu kılmıştır. Araştırmada evreni en iyi betimleyeceğine karar verilen bir zincir restoran markasına ait restoran çalışanları örneklem olarak kullanılmıştır. Söz konusu zincir restoran işletmesinden anket çalışması için izin alınmıştır. Örnekleme uygulanan anket 18.06.2022-20.07.2022 tarihleri süresince çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Araştırmanın uygulanma aşamasında ve doğru örnekleme ulaşmasında, tesadüfi olmayan örnekleme türü olan kolayda örnekleme yönteminde karar kılınmıştır. Anket çalışmasına katılan 403 kişinin verileri ile analizler yapılmıştır.

## 2.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırma neticesinde bulguların analiz edilmesinde, ilk olarak normal dağılım, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış olup, daha sonra ilişkisel olarak regresyon, T-test ve ANOVA analizleri ile betimsel olarak frekans analizleri yapılmıştır. Yapılan tüm bu test ve analiz işlemleri için IBM SPSS paket programı kullanılmıştır.

### 2.4.1. Normal Dağılım, Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular analiz edildiğinde organizasyon kültürü ölçeğinin normal dağılım gösterip göstermeme durumunu tetkik etmek için açıklayıcı test uygulanmıştır. Söz konusu test içerisinde elde edilen sonuçlarda mean (2,5349) ve median'ın (2,2273) yakın olduğu ve çarpıklık (skewness) -,587 ve basıklığın (kurtosis) -,1,028 arasında bir değerde bulunduğu saptanmıştır. Çalışmada elde edilen veri analiz edildiğinde iş tatmini ölçeğinin normal dağılım gösterip göstermeme durumunu araştırmak için test uygulanmıştır. Bahsi geçen test içerisinde elde edilen sonuçlarda mean (2,5857) ve median'ın (2,2941) yakın olduğu ve çarpıklık (skewness) -,726 ve basıklığın (kurtosis) -,589 arasında bir değerde bulunduğu saptanmıştır. Bundan dolayı çalışmanın devamında yapılan analizlerdeki ilişkisel analiz kısımlarında ‘parametrik’ testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

Ölçek güvenilirliğinin testi hususunda çeşitli yöntemler bulunmakta olup söz edilen yöntemlerden en bilineni Cronbach's Alpha iç tutarlılık yöntemidir. Sözü edilen yöntem, ölçeği test ederek genel güvenilirlik değerini oluşturmaktadır (Özdamar, 2011). Genel yapı analiz edildiğinde test sonucu 0 ile 1 arasında bir değer ile karşılık bulan bu analizde 0,70 üstü değerle ölçekte güvenilir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2013). Organizasyon kültürü, iş tatmini ölçeklerinin Cronbach's Alpha katsayıları testlerde elde edilmiştir. Aşağıdaki tablolarda araştırmaya ait değerler tabloları sunulmaktadır.

Tablo 1. Organizasyon Kültürü Ölçeği Çalışma Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,961	22

Tablo 2. İş Tatmini Ölçeği Çalışma Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,958	17

Tablolardaki değerler ele alındığında ana çalışma neticesinde elde edilen organizasyon kültürü (,961) ve iş tatmini (,958) güvenilirlik sonuçları yüksek derecede ve istenileni karşılayan bir yapıya sahiptir. Uygulanan faktör analizi testinde, veri setini daha anlamlı ve açık hale getirmek için kullanılan Varimax yöntemi uygulanmıştır. Analizden sonra pazarlama etiği ve marka imajı ölçeklerinde bulunan boyutlarda madde dağılımı orijinal hallerinden farklılaşmıştır. Ölçeklerin açıklanan varyans ve özdeğer katsayıları analiz edildiğinde faktörel açıklayıcılıklarının çok iyi oranda olduğu ortaya koyulmuştur. Aşağıdaki tablolarda söz konusu değerler gösterilmiştir.

Tablo 3. Organizasyon Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Bir	Faktör İki
Birinci Madde	,736	
İkinci Madde	,785	
Üçüncü Madde	,710	
Dördüncü Madde	,781	
Beşinci Madde	,735	
Altıncı Madde	,758	
Yedinci Madde	,737	
Sekizinci Madde	,696	
Dokuzuncu Madde	,786	
Onuncu Madde	,709	
On Birinci Madde	,702	
On İkinci Madde	,710	
On Üçüncü Madde	,664	
On Dördüncü Madde	,681	
On Beşinci Madde	,689	
On Altıncı Madde	,671	
On Yedinci Madde	,623	
On Sekizinci Madde	,705	
On Dokuzuncu Madde		,505
Yirminci Madde		,809
Yirmi Birinci Madde		,712
Yirmi İkinci Madde		,793
Cronbach Alpha Değeri	,952	
Kaiser- Mayer- Olkin Örneklem Yeterliliği: ,973		
Toplam Varyansın %63,312 açıklamaktadır.		

Tablo 4. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör 1 (İş Tatmini)
Birinci Madde	,814
İkinci Madde	,766
Üçüncü Madde	,767
Dördüncü Madde	,769
Beşinci Madde	,671
Altıncı Madde	,782
Yedinci Madde	,713
Sekizinci Madde	,769
Dokuzuncu Madde	,822
Onuncu Madde	,785
On Birinci Madde	,731
On İkinci Madde	,785
On Üçüncü Madde	,775
On Dördüncü Madde	,815
On Beşinci Madde	,768
On Yedinci Madde	,799
On Sekizinci Madde	,794
Cronbach Alpha Değeri	0,958
Kaiser- Mayer- Olkin Örneklem Yeterliliği: ,971	
Toplam Varyansın %59,743'ünü açıklamaktadır.	

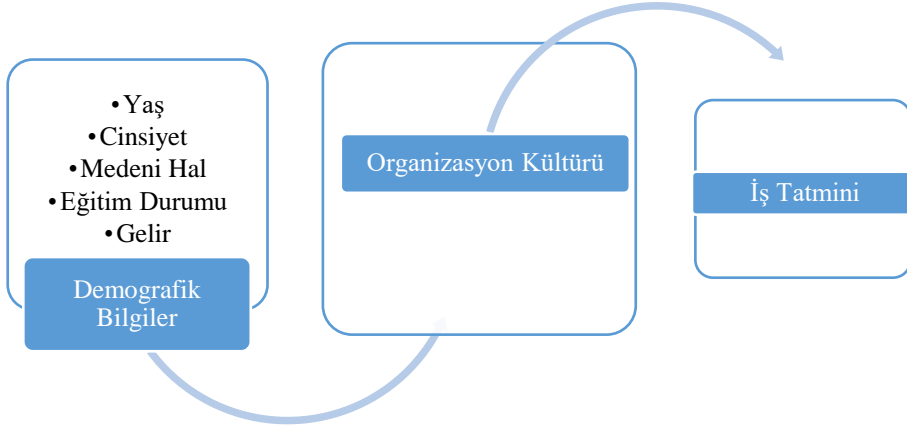
Analiz neticesinde orjinal ölçeklerin boyutları ve altında toplanan maddelerde değişiklik olmuştur. Söz konusu değişiklikten elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's değerleri incelendiğinde; organizasyon kültürü için 0,973 ve iş tatmini için 0,971 çıkmıştır. Her iki ölçeğin de sig. değerinin anlamlı bir değerde (0,000) çıkmış olması, veri setindeki dağılımların çalışma için uygun olduğunu göstermektedir.

#### 2.4.2. Araştırma Modeli ve Betimsel-İlişkisel Analizler

Çalışmaya ait verilerin değerlendirilmesinin yapıldığı bu başlıkta, ilişkisel ve betimsel bazda yapılan analizlere yer verilmektedir. Sözü edilen analizler ile elde edilmesi istenen, organizasyon kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve etkinin tespit edilmesidir. Ayrıca bu değişkenlerin demografik ögelere bağlı olarak farklılık gösterip

göstermeyeceği de testler ile saptanmaya çalışılmıştır. Söz konusu durum araştırmanın modelini ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma doğrultusunda zincir restoran işletmelerinde organizasyon kültürü ve iş tatmini ilişkisi ve katılımcıların demografik özelliklerinin organizasyon kültürü ve iş tatmini durumlarında oluşturduğu değişme durumunu tespit etmek adına oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- H<sub>1</sub>: Organizasyon kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>1a</sub>: Organizasyon kültürü ile iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir.
- H<sub>1b</sub>: Organizasyon kültüründe, katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>1c</sub>: Organizasyon kültüründe, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.
- H<sub>1d</sub>: Organizasyon kültüründe, katılımcıların medeni hallerine göre farklılık vardır.
- H<sub>1e</sub>: Organizasyon kültüründe, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>1f</sub>: Organizasyon kültüründe, katılımcıların gelirlerine göre farklılık vardır.
- H<sub>1n</sub>: İş tatmininde, katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>1o</sub>: İş tatmininde, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.
- H<sub>1p</sub>: İş tatmininde, katılımcıların medeni hallerine göre farklılık vardır.
- H<sub>1r</sub>: İş tatmininde, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>1s</sub>: İş tatmininde, katılımcıların gelirlerine göre farklılık vardır.

Sırası ile hipotez testlerinin yapıldığı ve yorumlandığı bir sonraki bölümde; regresyon analizi ve yorumlaması, T-test analizi ve yorumlaması ile ANOVA testleri ve yorumları sunulmaktadır.

Tablo 5. Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Modelinin Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Top.	Sd	Karelerin Ort.	F	P
Regresyon	268,036	1	268,036	1501,268	,000
Artık Top.	71,594	401	,179		
	339,630	402			

Tablo 6. Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Katsayıları		Standardize Katsayılar	T	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	,251	,065		3,865	,000
Organizasyon Kültürü	,927	,024	,888	38,746	,000

Tablo 7. Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Testi

Model	R	R Karesi	R Karesi (Adjusted)
1	,888	,789	,789

Yapılan analiz sonucu organizasyon kültürü ile iş tatmini arasındaki korelasyon 0,888 (%88) bulunmuştur. Organizasyon kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ise 0,789 (%78) olarak bulunmuştur. Regresyon ve korelasyon modelinin anlamlı çıkması sonucunda  $H_1$  ve  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Organizasyon kültürü, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir ve bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon ölçümü incelenirken 0 değeri hiçbir ilişki bulunmaması +1 değeri ise tamamen ilişkide olması sonucunu gösterir. Buradan hareket ederek literatürde ilişkinin %30 oranında ve altında olması düşük oranda ilişkiyi, %30-%70 arasında olması orta dereceli bir ilişkiyi ve %70 ve üstünde olması yüksek dereceli bir ilişki olduğunu göstermektedir (Köklü vd., 2007'den aktaran Büyüköztürk vd., 2016). Çalışmaya



yapılan analiz neticesinde %88 oranında bulunan sonuç, organizasyon kültürü ile iş tatmini arasında yüksek oranda bir ilişkinin varlığını göz önüne sermektedir. İlaveten söz konusu durum doğrultusunda organizasyon kültürü iş tatmini üzerinde etkisinin de anlamlı ve kuvvetli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması ANOVA Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
3,198	3	399	,023

Tablo 9. Katılımcıların Yaşlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması ANOVA Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar arası	5,420	3	1,807	2,350	,072
Gruplar İçinde	306,678	399	,769		
Toplam	312,098	402			

Yukarıda verilen tablolardaki verilere ait tanımlayıcı istatistikler ve varyans analizi değerleri bulunmaktadır. Yapılan analiz sonrası edinilen sonuçta verinin homojen olmayan bir yapıya sahip olduğu ( $P>0,05$  değerini taşımadığı  $P=,023$ ) bulunan anlamlılık değeri (sig.) ( $P=0,072$ ) sosyal bilim çerçevesinde kabul gören anlamlılık ( $P<0,05$ ) değerinden yüksek olarak saptanmıştır. Yani; Organizasyon kültüründe, katılımcıların yaşlarına göre farklılık yoktur.  $H_{1b}$  hipotezi red edilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşmasına Yönelik T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortl.
Organizasyon Kültürü	Erkek	227	2,6790	,92335	,06128
	Kadın	176	2,4336	,80516	,06069

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşmasına Yönelik Anlamlılık T-Test Analizi

	Varyansların Eşitliği İçin Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Organizasyon Kültürü	11,664	,001	2,796	401	,005

Yapılan analizler neticesinde Leneve değeri (0,001) homojenliği sağlamak için istenilen değerden ( $P>0.05$ ) düşük çıkmıştır. Anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P=0,005$ ) değeri gerekli olan değeri ( $P<0,05$ ) karşılamıştır. Yani; Organizasyon kültüründe, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda organizasyon kültürü kavramına katılımcıların cinsiyetlerine göre yakınlık oranları incelendiğinde erkeklerin kadın bireylere göre daha yüksek oranda organizasyon kültürünün bir parçası olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşmasına Yönelik T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortl.
Organizasyon Kültürü	Bekar	229	2,5000	,83236	,05500
	Evli	174	2,6664	,93547	,07092

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşmasına Yönelik Anlamlılık T-Test Analizi

	Varyansların Eşitliği İçin Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Organizasyon Kültürü	9,081	,003	1,884	401	,060

Analiz sonucunda Leneve değeri (0,003) homojenliği sağlayabilmek için istenilen değere göre ( $P>0.05$ ) uygun çıkmamıştır. Anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P=0,060$ ) değeri anlamlılık için gerekli olan değerde ( $P<0,05$ ) tespit edilememiştir. Yani; Organizasyon kültüründe, katılımcıların medeni hallerine göre farklılık yoktur.  $H_{1d}$  hipotezi red edilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması  
ANOVA Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
2,384	3	399	,069

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması  
ANOVA Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	10,972	3	3,657	4,846	,003
Gruplar İçinde	301,126	399	,755		
Toplam	312,098	402			

Yapılan analizler neticesinde homojenlik değeri (0,069) homojenliği sağlamak için olması gereken değer aralığında ( $P > 0.05$ ) tespit edilmiştir. Anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P = 0,003$ ) değeri gerekli olan değeri ( $P < 0,05$ ) karşılamıştır. Yani; Organizasyon kültüründe, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi değişkenlerde olduğunun tespiti için homojen olmayan verilerde kullanılan Dunnett's C Post Hoc analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonrasında lise mezunu bireyler ile ilkökul mezunu bireyler arasındaki farkın yüksek derecede ve anlamlı bir farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması  
ANOVA Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
2,531	4	398	,040

Tablo 17. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Organizasyon Kültürü Farklılaşması  
ANOVA Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	3,605	4	,901	1,163	,327
Gruplar İçinde	308,493	398	,775		
Toplam	312,098	402			

Analiz neticesinde homojenlik değeri (0,040) homojenliği sağlamak için olması gereken değer aralığında ( $P>0.05$ ) olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılık değeri ise (sig.) ( $P=0,327$ ) sosyal bilimler çerçevesinde kabul edilen anlamlılık ( $P<0,05$ ) değerinden yüksek olarak saptanmıştır. Buna göre; Organizasyon kültüründe, katılımcıların buldukları ülke standartlarında gelir durumlarına göre farklılık yoktur.  $H_{1f}$  hipotezi red edilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
3,460	3	399	,016

Tablo 9. Katılımcıların Yaşlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	7,471	3	2,490	2,992	,031
Gruplar İçinde	332,159	399	,832		
Toplam	339,630	402			

Yukarıda verilen tablolardaki verilere ait tanımlayıcı istatistikler ve varyans analizi değerleri sunulmuştur. Analiz neticesinde bulunan sonuçta verinin homojen olmayan bir yapıya sahip olduğu ( $P>0,05$  değerini taşımadığı  $P=,031$ ) bulunan anlamlılık değerinin ise (sig.) ( $P=0,044$ ) sosyal bilim çerçevesinde kabul edilen anlamlılık ( $P<0,05$ ) değer aralığında olduğu saptanmıştır. Bu demektir ki iş tatmininde, katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır.  $H_{1n}$  hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi değişkenlerde olduğunun tespiti için homojen olmayan verilerde kullanılan Dunnett's C Post Hoc analizi kullanılmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Farklılaşmasına Yönelik T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortl.
Organizasyon Kültürü	Erkek	227	2,7323	,94929	,06301
	Kadın	176	2,5087	,86524	,06522

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Farklılaşmasına Yönelik Anlamlılık T-Test Analizi

	Varyansların Eşitliği İçin Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Organizasyon Kültürü	7,963	,005	2,437	401	,015

Analiz neticesinde Leneve değeri (0,05) homojenliği sağlamak adına istenilen değerden ( $P>0.05$ ) düşük çıkmıştır. Anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P=0,015$ ) değeri gereken değeri ( $P<0,05$ ) karşılamıştır. Yani; İş Tatmininde, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.  $H_{1o}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda iş tatmini kavramına katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde erkeklerin kadın bireylere göre daha yüksek oranda iş tatminine sahip olduğu olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre İş Tatmini Farklılaşmasına Yönelik T-Test Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortl.
Organizasyon Kültürü	Bekar	229	2,5649	,86961	,05747
	Evli	174	2,7265	,97550	,07395

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre İş Tatmini Farklılaşmasına Yönelik Anlamlılık T-Test Analizi

	Varyansların Eşitliği İçin Leneve Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Organizasyon Kültürü	7,995	,005	1,753	401	,080

Analiz sonucunda Leneve değeri (0,005) homojenliği sağlamak için istenilen değere göre ( $P>0.05$ ) uygun çıkmıştır. Fakat, anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P=0,080$ ) değeri anlamlılık için gereken değerde ( $P<0,05$ ) tespit edilememiştir. Yani; İş Tatmininde, katılımcıların medeni hallerine göre farklılık yoktur.  $H_{1p}$  hipotezi red edilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA  
Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
2,818	3	399	,039

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA  
Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	9,887	3	3,296	3,988	,008
Gruplar İçinde	329,743	399	,826		
Toplam	339,630	402			

Analizlere göre homojenlik değeri (0,039) homojenliği sağlamak için olması gereken değer aralığında ( $P>0.05$ ) tespit edilememiştir. Anlamlılık farklılık tespiti için yapılan analizde Sig ( $P=0,008$ ) değeri gerekli olan değeri ( $P<0,05$ ) karşılamıştır. Yani; İş tatmininde, katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.  $H_{1r}$  hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi değişkenlerde olduğunun tespiti için homojen olmayan verilerde kullanılan Dunnett's C Post Hoc analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonrasında Lise mezunu bireyler ile İlkokul mezunu bireyler arasındaki farkın yüksek derecede ve anlamlı bir farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA  
Homojenlik Analizi

Levene İstatistik	df1	df2	P
,648	4	398	,628

Tablo 17. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre İş Tatmini Farklılaşması ANOVA  
Anlamlılık Analizi

	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	6,498	4	1,624	1,941	,103
Gruplar İçinde	333,132	398	,837		
Toplam	339,630	402			

Yapılan analizler neticesinde homojenlik değeri (0,628) homojenliği sağlamak adına olması gereken değer aralığında ( $P>0.05$ ) tespit edilmiştir. Anlamlılık değeri ise (sig.) ( $P=0,103$ ) sosyal bilimler çerçevesinde kabul gören anlamlılık ( $P<0,05$ ) değerinden yüksek olarak saptanmıştır. Bu demektir ki iş tatmininde, katılımcıların buldukları ülke standartlarında gelir durumlarına göre farklılık yoktur.  $H_{1f}$  hipotezi red edilmiştir.

Katılımcıların verdiği cevapların açıklayıcı analiz ile yorumladığımızda sahip oldukları organizasyon kültürü ortalaması 2,5718 olarak saptanmıştır. Sözü edilen tespit orta dereceli bir organizasyon kültürü ortamı olduğunu göz önüne sermektedir. En yüksek oranda gerçekleştirildiği aktarılan organizasyon davranışının, çalışılan ortamda her türlü kültürel çeşitliliğin hoş karşılanması olduğu görülmüştür. En düşük oranda puanı alan örgütsel kültür davranışı ise önce tekrar kodlama yapılarak puanlaması ters çevrildiğinden aslında olumlu bir sonuç ortaya koyan; “Çalıştığım organizasyonda insan kendini tüketir” maddesinden almıştır.

Katılımcıların verdiği cevapların açıklayıcı analiz ile yorumladığımızda sahip oldukları iş tatmini ortalaması 2,6347 olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuç orta derecenin biraz üzerinde bir iş tatmini durumunun olduğunu göz önüne sermektedir. İş tatmini hususunda karar verici maddelerden en yüksek oranda puan alan maddenin “yaptığım işte amirlerim takım çalışması ruhuna sahiptir” maddesinin olduğu ve en düşük puanı alan maddenin ise “çalıştığım işte ödeme seviyesi yeterlidir” maddesi olduğu görülmüştür.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma neticesinde Türkiye’de bulunan zincir restoran işletmelerinde çalışan personellerin sahip olduğu örgüt kültürü ve iş tatmini durum ve algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Organizasyon kültürünün, iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca organizasyon kültürü ve iş tatmini durumları demografik özelliklere göre ele alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen verinin analiz edilmesi sonucu zincir restoran işletmelerinde bulunan pozitif yönlü organizasyon kültürünün personellerin iş tatmini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Başka bir ifade ile zincir restoran işletmelerinde çalışan personellerin örgütsel kültürü arttıkça iş tatmini oranları da artmaktadır. Zincir restoran işletmeleri açısından sürdürülebilirlik ve devamlılık çok önemli etkenlerdir.

Çünkü birden fazla işletmeyi aynı anda yönetmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak hem tat hem de hizmet açısından kaliteyi aynı düzeyde tutmak çok zordur. Ayrıca personellerin bu çalışma şartlarında standardizasyonu koruma adına verdikleri mücadele ayrıca bir tatminsizliğe sebebiyet verebilir. Örgütsel kültürü bir devamlılık ve yerleşik düzenin kurulması adına kural olarak tanımlar isek; bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen pozitif yönlü etki çıktısı bizlere bu durumun personelleri olumlu yönde etkilediği sonucunu vermektedir.

Yapılan analizler sonrası organizasyon kültürü eğilimlerinin zincir restoranlarda çalışan personellerde belirli şekillerde farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılaşmalar ve farklılaşmalara göre sektöre öneriler aşağıdaki gibidir;

- Personellerin cinsiyetine göre anlamlı farklılaşma durumu tespiti için yapılan analiz sonucunda erkek bireylerin organizasyon kültürüne yatkınlığı ve organizasyon kültürünün bir parçası olma eğilimi kadın bireylere göre daha yüksek oranda çıkmıştır. Bu durum iki şekilde değerlendirilebilir. Birincisi, erkek bireylerin organizasyon kültürüne kadın bireylere göre daha adapte olduğu tespit edildiğinden organizasyon kültürünün yerleşmesi için zorlanılan departman ve işletmelerde erkek çalışanları sayısı artırılabilir. Bu bağlamda departmanlar bazında organizasyon kültürü tespitinin yapılması bu çalışma sonrasında yapılacak araştırmalara bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi kadın bireylerin örgüt kültürünün bir parçası olması adına daha yüksek oranda eğitim ve eğitime ihtiyacının olduğu tespit edildiğinden, en zayıf halka zincirin gücünü belirler mantığından yola çıkarak, kadın bireylerin örgüt kültürüne eğilim seviyelerini arttırmak adına işlemler yapılabilir.
- Personellerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılaşma durumu tespiti için yapılan analiz sonucunda lise mezunu bireylerin organizasyon kültürüne yatkınlığı ve organizasyon kültürünün bir parçası olma ilkökul mezunu bireylere göre daha yüksek oranda çıkmıştır. İlgili sonuç eğitim düzeyinin artmasının organizasyon kültürüne eğilimi belli bir oranda pozitif etkilediğini gösterirken; zincir restoran işletmeleri açısından değerlendirildiğinde eğitim seviyesinin yüksek seviyede olmasının etkileşimi anlamlı bir oranda arttırmadığını göstermiştir. Dolayısı ile personel alımı yapılırken insan kaynakları yönetiminin



eğitim tercihi prosedürlerinde eğitim düzeyinin en az lise olarak belirlenmesi işletmelere önerilebilir.

Günümüz şartlarında arz paydaşlarını oluşturan işletmeler, aralarında rekabet avantajı sağlamak adına çalışanlarıyla sürekli daha iyi seviyeye doğru bir ilerleyiş izleyen ilişkiler kurmak zorundadırlar. Çünkü iş hayatında mutlu olmayan çalışanların iş içerisinde sessiz istifa, işi terk etme ve devamsızlık gibi sorunları oluşurken, iş dışında ise mutlu olamama ve kaygı gibi sorunları oluşmaktadır. Bu tür durumlar işletme açısından bakıldığında ise çok maliyetli problemlere yol açma potansiyeli taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda görülmüştür ki işletme örgütsel kültürü kurma adına çalışmalarını sağlam yapar ise çalışan iş tatmininde doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Bu yüzden iş yerinde çalışan yöneticiler çalışanların iş tatmin düzeyini yükseltmek için çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yönetim arasında fikir birliği ve uyum ortaya koymalı, takım çalışmasını, bağlılığı, yeniliğı ve girişimciliğı cesaretlendirmelidir.

Ayrıca işletlerin ekonomik çıkarlarını yaşatabilmesi ve geliştirebilmesi için güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürü oluşturmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durum çalışma sonuçlarında da karşımıza çıkmaktadır. Bu durum değerlendirilerek çalışanlara yükselme, sorumluluk verilmeli, işletme içinde sağlıklı bir iletişim 127 mekanizması kurulması sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra örgütün amaç edindiğı değerlere çalışanların kendi değerleri gibi sahip çıkması sağlanmalı ve çalışanların ortak değer ve inançları taşınması teşvik edilmelidir. Bu durum sonucunda oluşacak örgüt kültürünün çalışanların işe olan istek ve motivasyonlarında doğru orantılı bir artış olacaktır. Bu da işletmenin ekonomik kaygılarını ve beklentilerini doğrudan veya dolaylı olarak pozitif yönlü etkileyecektir.

Yapılan araştırma örneklem açısından değerlendirildiğinde zincir restoran işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmanın kapsam olarak alanı temsil edebildiğı görülmektedir. Ancak bu çalışmada elde edilen genel verilerin ayrıntılandırılabilmesi için nitel araştırmaların da yapılması uygun olacaktır. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün yerel yiyecek-içecek işletmelerinde de incelenmesi araştırmacılara bir öneri olarak verilebilir.

## KAYNAKÇA

Acker, G.M. (2004). The Effects of Organizational Conditions on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers In Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*. 40(1): 65-66.

Akıncı, B. (2002). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim Yayınları, 1-7. İstanbul.

Aksoy, A., S. Karatepe M. Deniz, E. Ü. Kaya, M. Türk, S. Kınır, H. Altay, İ. Kılıç, M. Güven, M. Şahin ve B. Helvacı (Ed. M. Tikici). (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. (Geliştirilmiş 5. bs.) Sakarya Yayıncılık. Adapazarı.

Aşan Ö. ve Erenler E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13(2): 203-216

Aşçıgil, S. F. (2006). Job Attributes and Work Attitudes: A Research in A Manufacturing Company, H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, (2): 47-65.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Bakan, İ., Büyükmeşe T., ve Bedestenci Ç. (2004). Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul.

Berberoğlu N. G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8(1-2).

Brazil K., Wakefield BD, Cloutier MM, Tennen H, ve Hall B. C. (2010). Organizational Culture Predicts Job Satisfaction and Perceived Clinical Effectiveness İn Pediatric Primary Care Practices. *Health Care Management Review*, 35(4): 365-371.

Büyüköztürk, Ş. (2013). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 18. Baskı. Pegem Akademi, Ankara.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, G, ve Demirel, F. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 20.Baskı. Pegem Akademi. Ankara.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, İnönü Sağlık Meslek Yüksek Okulu Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. 9-18.

Çarıkcı H. İ. (2000). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5(2). ISSN 1301-0603.

Çarıkcı, İ. H. (2000) İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (ISSN 1301-0603) Yıl: 2000 Cilt: 5 Sayı: 2.

Dawson, M., Abbott, J., ve Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes. International Journal of Hospitality Management, 30(2): 290-300.

Demir C. ve Öztürk C.U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 26(1):17-41.

Demir N (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2):112-132.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Dağıtım. İstanbul.

Ergeneli, A. ve M. Eryiğit (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi.19(2): 159-178.

Erserim, A. (2012). "The Impacts of Organizational Culture, Firm's Characteristics and External Environment of Firms on Management Accounting Practices: An Empirical Research on Industrial Firms in Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 62: 72-376.

Fleury, M. T. L. (2009). *Organizational Culture and The Renewal of Competences*. *Brazilian Academic Review*, 6(1): 11-14.

Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. Boyut Yayıncılık. İstanbul.

İşcan F.Ö. ve Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4).

İşcan F.Ö. ve Timuroğlu K.M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1).

Karahan, A. (2008). *Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 457-478.

Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Yayınyanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Karcıoğlu F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1-2).

Karcıoğlu F. ve Akbaş S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(3).

Khalilzadeh, J., Del Chiappa, G., Jafari, J., ve Borujeni, H. Z. (2013). *Methodological Approaches to Job Satisfaction Measurement in Hospitality Firms*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6): 5-5.

Kök, B.S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20/1.

Köse, S, ve Ünal A (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir: Güven Yayınevi.

Leury, M.T.L. (2009). Organizational Culture and The Renewal of Competences. Brazilian Academic Review, 6(1): 11-14.

Lunenburg, F.C. (2011) Organisational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal. 29: (1-10).

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., ve Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Journal of Engineering Manufacture, 220(6): 919-941.

McShane, S.L. And Von Glinow, M.A. (2003). Organizational Behaviour. International Edition, McGraw-Hill Education, New York.

Nişancı, N.Z. (2012). Toplumsal Kültür – Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. Batman Üniversitesi International Participated Science and Culture Symposium. (18-20 April 2012). Journal of Life Sciences 1/1.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi 13(1): 39-51.

Özdamar, K. (2011). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1. Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özkalp, E., ve Kırrel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Ekin BasımYayın Dağıtım. Bursa.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 19(1):7-20. ISSN: 1300-4220 (1990-2008).

Robbins, S.P. (2005) Essentials of Organizational Behavior. (Eight Edition) New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013) Örgütsel Davranış. İ. Erdem (Çev.), 14. Baskı. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005) Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım Yayın. Bursa.

Seren Ş, ve Baykal, Ü. (2007). Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10(2): 1-11.

Silah, M. (2001). Çalışma Ekonomisi. Selim Kitabevi. Ankara.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları. Ankara.

Sony M., ve Mekoth N. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance. Journal of Retailing and Consumer Services. 30: 20-32.

Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Öögütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. (14): 1-16.

Tikici, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Türk, M. S. (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Gazi Kitabevi. Ankara.

Türk, M.S., (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Tuten, T. L., ve Neidermeyer, P.E. (2004) Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stres And Optimism. Journal of Business Research. 57: 26-34.

Vural, B. A., ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.