

## Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup> (A Research on Relationship Between Organizational Culture, Organizational Justice and Job Satisfaction)

Polat YÜCEKAYA  <sup>a</sup> Dilek Dönmez POLAT  <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye. [polatyucekaya@gmail.com](mailto:polatyucekaya@gmail.com)

<sup>b</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye. [ddonmez@com.edu.tr](mailto:ddonmez@com.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet İş Tatmini</p> <p>Gönderilme Tarihi 17 Kasım 2019 Revizyon Tarihi 30 Nisan 2020 Kabul Tarihi 5 Mayıs 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu araştırmanın temel amacı; örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini tespit etmektir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Bu amaçla Çanakkale ili Gelibolu ilçesinde görevli 312 öğretmen ile yüz yüze anket uygulaması yapılmak suretiyle 2019 yılı Haziran-Temmuz aylarını kapsayan dönemde, kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır. Ankette örgütsel adalet için Coquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürü için ise, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İş tatmini ölçeği için Hackman ve Oldham'ın (1975) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Toplanan verilere T testi, ANOVA, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon, analizleri yapılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel adalet iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısı da iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini cinsiyet, medeni hal ve yaş gibi demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.</p> <p><b>Tartışma</b> – İş tatmini düzeyini, örgütsel adalet algısının etkilemekte olduğu; iki değişken arasında ,34 oranında yüksek bir korelasyon bulunduğu ve örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik değişimin iş tatmininde ,11 oranında değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü iş tatmini düzeyini etkilemekte olup; örgüt kültürü algısındaki bir birim değişim iş tatmininde ,12 oranında değişime neden olduğu tespit edilmiştir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Organizational Culture Organizational Justice Job Satisfaction</p> <p>Received 17 November 2019 Revised 30 April 2020 Accepted 5 May 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The main purpose of this research is to measure the relationship between organizational culture, organizational justice and job satisfaction.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – For this purpose, a survey was conducted to 312 teachers who work in Çanakkale province and data was collected by convenience sampling method in the period covering June to July 2019. For organizational Justice, a scale consisting of 20 expressions developed by Coquitt (2001) was used. The scale taken from the studies of Danışman ve Özgen (2003) and consisting of 24 expressions was used in the survey for organizational Culture. For job satisfaction, a scale consisting of 5 expressions developed by Hackman ve Oldham'ın (1975) was used. T test, ANOVA, reliability analysis, factor analysis, correlation and regression analyzes were used for the data.</p> <p><b>Findings</b> – According to the results of the analysis, organizational culture and organizational justice have a positive effect on job satisfaction. Perception of organizational justice of employees affect the level of job satisfaction. Job satisfaction levels of employees vary from demographic characteristics according to gender, marital status and age.</p> <p><b>Discussion</b> – Employees' perception of organizational justice affect the level of job satisfaction; a high correlation of ,34 between two variables. It was found that one unit change in organizational justice caused 11 percent change in the job satisfaction. Organizational culture effect the level of job satisfaction. It was found that one unit change in organizational culture caused 12 percent change in the job satisfaction.</p>

<sup>1</sup> Bu araştırma II.BOR konferansında bildiri olarak sunulmuştur

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Yücekaya, P., Polat, D.D. (2020). Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1267-1284.

## GİRİŞ

Rekabet koşullarının giderek zorlaşması, örgüt kültürünün ve çalışanların iş tatmininin sağlanmasının önemini giderek artmasına neden olmaktadır. Örgüt kültürü, işletmelerin amaç, strateji ve politikaları üzerinde önemli bir araçtır (Yıldız, 2018). Bir organizasyona ait en önde gelen faktörlerden olan kültür olgusu, çalışanların paylaştıkları değerler, normlar ve tutumlar, semboller, törenler ve örgütsel sosyalleşme olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Örgütsel adalet ise bir işletmede çalışanların görev dağılımına ilişkin hususlar ile, terfi, yetkilendirme, sorumluluk, ücret düzeyleri ödül ve cezaların dağılımı gibi yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütler hem ekonomik hem de teknik sistem olmalarının yanı sıra aynı zamanda sosyal sistemlerdir (Yeşil ve Dereli, 2012). Bundan dolayı çalışanlar arası sosyal ilişkiler, çalışan çatışmaları, çalışan algıları örgüt yaşamının önemli bir parçasıdır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler örgütün başarısı üzerinde önemli faktörler arasındadır (Coetsee and Rathmann, 2005). Bir organizasyonda gerçekleşen olaylarda adalet kavramı öne çıkmakta ve çalışanların durumu adalet kavramı çerçevesinde değerlendirmektedir (Colquitt vd., 2001). Benzer şekilde örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörünün tatmini bir organizasyon başarısı için büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışma ile incelenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde değişkenlere ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde çalışmada kullanılan yöntem açıklanmış olup üçüncü bölümde çalışmada elde edilen bulgular ve tartışmaya yer verilmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Örgüt Kültürü

Kültür, "toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır" şeklinde tanımlanmaktadır (Kongar, 1972). TDK sözlüğünde ise kültür, "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlanmaktadır. 1952 yılında Krober ve Kluckhohn yaptıkları çalışmada, 1871-1951 yılları arasında kültüre ilişkin 164 birbirinden farklı tanımlama yapıldığını belirtmişlerdir (Sevim, 2010). Kültür tanımlarından bir kaç tanesi şu şekilde yapılmaktadır. Kültür, "öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır" (Koçel, 2003). Bir diğer tanım ise Ajami ve Khambata, (1992) tarafından "insan topluluğunun inanışlarından, rollerinden, davranışlarından, değer yargılarından, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür" şeklinde yapılmıştır. Giddens (2001) kültürü, bir topluma mensup olanların giyinme şekilleri, evlilik törenleri, aile ilişkileri, çalışma hayatına ilişkin kabulleri, dinsel inanç ve ayinlerini ve boş vakitlerinde yaptıkları müessiriyetleri kapsamaktadır, şeklinde yapmamıştır.

Örgüt kültürüne ilişkin çalışmalar, 1980'li yıllarda yapılmaya başlamıştır. Japonya gibi doğal kaynaklar bakımından son derece yoksul ve dağlarla kaplı dört adadan oluşan bir ülkenin küresel pazarda büyük söz sahibi olmasının altında yatan nedenler araştırıldığında bu durumun temel dinamiğinin kültür olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eroğlu ve Özkan 2009). Pettigrew (1979) da "örgüt kültürü" kavramını kullanan ilk çalışmacıdır. O tarihten sonra bu kavram üzerine tanım geliştirilme çabaları ve kavrama ilişkin yapılan araştırmalar artmıştır (Yahyagil 2004).

Örgüt kültürü için tanım yapabilmek açısından hem örgütün tanımının, kültürün tanımı ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Örgüt kelimesi TDK sözlüğünde "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü tanımlanması oldukça zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hofstede et all, 1990). Kültür sosyal bilimlerin pek çoğunda kullanılan bir kavramdır bu nedenle kültür tanımında olduğu gibi pek çok çalışmacı tarafından farklı tanımlama yapılmaktadır. Hofstede (1991) örgüt kültürü, "zihnin, bir örgüte mensup kişileri diğerlerinden ayıran, kolektif bir programlaması" olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan bazı tanımlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Örgüt Kültürü Tanımları

Louis (1980: 143)	“Bir grup insan tarafından paylaşılan ve grup üyeleri için büyük ölçüde zımni olup söz konusu grup için açıkça bağıntılı ve ayırt edici nitelik eden ve yeni üyelere de aktarılan bir anlayışlar veya anlamlar dizisi”
Wallach (1983: 29)	Bir örgütün çalışanlarının “bizde işler böyle yapılır” konusundaki ortak anlayışı.
Barley (1985: 32)	Bir grup insan tarafından, karşılaştıkları ortak durumlar karşısında spesifik sorunların üstesinden gelmek için tertip edilen çözümler.
O’Reilly at all, (1991: 491)	Bir toplum birimine mensup bireylerin paylaştıkları ortak bilişler dizisi.
Mersmann (1994: 33)	Davranış modelleri.
Denison (1996: 624)	Örgütlerin, köklerini örgüt üyelerinin değer, inanç ve varsayımlarından alınan derin yapısı.
Manley (2000: 35)	Davranış normları oluşturmak amacıyla bir örgütteki insanlarla, örgütün yapısıyla ve sistemleriyle etkileşen, ortak değerler ve inançlar sistemi.
Casida (2008: 106)	Bir örgüte mensup bireyler tarafından paylaşılan ve bilinçdışı çalışan, altta yatan derin varsayımlar ve inanışlar.
Kriemadis at all, (2008: 35)	Bir örgütün, ortak bir hedefi paylaşmak, gelişmek ve yetkin olmak adına örgüt üyelerince benimsenmesi gereken inançlar, tutumlar, deneyimler ve değerler.

Kaynak: Mete E. S. (2018)

Örgüt kültürüne ilişkin olarak farklı bakış açıları doğrultusunda tanımı da farklılık göstermektedir. Kültür alan yazını incelendiğinde iki farklı bakış açısı olduğu görülmektedir (Alvesson, 1993; Martin, 1992; Meek, 1988). İlk bakış açısına göre kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken iken; ikinci bakış açısına göre ele alanlar ise kültürü örgütün kendisi olarak tanımlamaktadırlar (Yağmurlu, 1997).

Birinci gruptaki bakış açısına sahip araştırmacılar örgütlerde kültürün yönetim kademelerinde bulunanlar tarafından yönlendirme yaparak değişim sağlanabileceğini ve organizasyon performansında bu yolla artış sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. İkinci görüştekiler ise insanların anlamları özümlediklerini ve içsel dünyalarında değişiklik yaptıklarını ve bu nedenle örgüt yöneticilerinin kültürde değişiklik yapamayacaklarını ileri sürmektedirler (Smireich, 1983).

Örgütlerin başarısı için son derece önemli bir unsur olan örgüt kültürü pek çok yolla gerçekleştirilebilir. Fakat örgüt kültürü genel olarak bazı aşamalar sonrasında oluşmaktadır. Bu aşamalar (Güçlü, 2003): Örgüt kültürünün oluşmasında ilk aşaması, “tek bir çalışanın ortaya çıkması, yani örgütün kurucusu rolünü üstlenmesi, yenilikçi bir düşünce ortaya koymasıyla başlayıp, örgütün kurucu rolü üstlenen daha fazla kilit personeli örgüte getirmesi ve gelen yeni kişilerle fikirlerini paylaşmasıyla devam eder. Bu aşama üçüncü aşamadır. Üçüncü aşamada ise, işletme sahibinin oluşturduğu bu ekip için organizasyon faaliyetlerinin gerçekleşeceği binaların temini, gerekli finansal kaynakların sağlanması gibi işlemlerle devam eder. Son aşamada ise, pek çok yeni insanın organizasyona kabul edilmesi ile örgüt kültürüne yönelik hikaye ve mitler oluşmaya başlar.

Örgüt kültürü elemanları; tutum, tavır, davranış ve dil (Şimşek vd., 2014), liderler, kahramanlar, normlar, değerler ve varsayımlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996), semboller ve törenler (Daft ve Marcic, 2011), öykü ve efsaneler (Öztürk vd., 2010), örgütsel sosyalleşme (Köse vd., 2001) olarak sıralanabilir. Örgüt kültürü örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkili bir kavramdır.

Örgüt kültürünün, birçok örgütsel değişken üzerinde önemli bir etkisi vardır (Cameron ve Freeman, 1991). Örgüt kültürünün ‘bireysel tutum ve davranışları da etkilediği’ öne sürülmektedir (Lund, 2003; Schein, 1992). Bireysel tutum ve davranışlardan en önemlilerinden biri iş tatmini olup, örgüt kültüründen etkilenmektedir (Macintosh ve Doherty, 2010).

Örgütsel adalet ve kültür arasındaki korelasyonun önemini ortaya koyabilmek için örgütsel adaletin nasıl oluştuğu ve neden önemli olduğunun kısaca ortaya konulmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## 1.2. Örgütsel Adalet

Adalet, TDK sözlüğünde “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme“ olarak tanımlanmaktadır. Alan yazın incelendiğinde ilkçağ filozoflarının (Aristo, Plato, Sokrates vb.) bu konuya ilişkin çalışmalar yaptıkları görülmektedir (Colquitt vd., 2001). İlk çalışmalar örgütsel adalete yönelik olmayıp sosyal etkileşim adaletine yönelik olarak yapılmıştır (İçerli, 2010). Örgütsel adalet kavramı ise, örgüt yöneticilerinin adil ve adaletli olmaları anlamına gelmektedir (Pillai vd., 1999). Bu durum aynı zamanda örgütlerde yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak terfi, ücret ve primler, cezalar gibi insan kaynakları uygulamalarının nasıl uygulandığının çalışanlar tarafından algılanış biçimidir. Çalışanın işe yönelik duygularını etkilediği için organizasyonun başarısı üzerinde adalet kavramı son derece etkilidir.

Adalet algılarının çalışanların tutumlarını etkilediği yönünde pek çok araştırma bulgusu mevcuttur (Beugre ve Baron, 2001). Çalışanlar için örgütsel adalet önemlidir çünkü hiçbir çalışan diğer çalışanlara pozitif ayrımcılık uygulanmasını istemez. İnsan rasyonel bir varlık olması nedeniyle adaleti kendi kazanç ve çıkarını maksimize edecek bir araç olmasını arzu eder. Aynı zamanda adalet semboliktir. Çalışanın değer görmesi anlamı taşımaktadır. Çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum oluşturmalarını sağlayarak iş tatminine neden olur. Ters durumda ise tatminsizlik, örgüte karşı güvensizlik duyguları gelişecektir. Bu durumda ise performansta azalma işten ayrılma niyetinde ve işgören devir hızında artış gibi örgüt için olumsuz etkilere neden olacaktır (Bernardin ve Cooke, 1993).

Örgütsel adalet teorileri kapsam (reaktif–proaktif) ile süreç (süreç-içerik) boyutları çerçevesinde incelenerek üretilmiştir. Reaktif teorisi, çalışanların adaletsiz uygulamalardan kaçma/kaçınma çabaları ile ilgilidir. Proaktif teori ise, örgüt çalışanları arasında adaletin tesis edilmesi ile ilgilidir. süreç teorileri ise ücretler, terfiler, ödüller gibi insan kaynakları uygulamalarının nasıl tespit edildiği ile ilgili iken içerik teorileri ise bunların çalışanlar arasında nasıl dağıtımının yapıldığına odaklıdır (Greenberg,1987).

Kapsam kuramlarına “ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör teorisi, ERG kuramı“ örnektir. Süreç kuramları ise, “Eşitlik teorisi, beklenti teorisi, amaç belirleme teorisi ile ilgilidir (Rollinson ve Broadfield, 2002) olarak sayılabilir. Örgütsel adalet pek çok çalışmada üç boyut olarak ele alınmış olup bu çalışmada da üç boyutta (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) incelenmektedir (Balwin, 2006; Gilliland ve Chan, 2009).

Çalışanlara verilen ödül ve mükafatlar, adaletli şekilde dağıtılıyor olması, örgüt kültürünün en önemli yapıtaşlarından biridir. Bu nedenle dağıtım adaleti başta olmak üzere, örgütsel adalet örgüt kültürünün önemli bir unsurudur (Özkalp ve Kirel, 2010).

## 1.3. İş Tatmini

Örgütlerde iş tatmini konusu, üzerinde uzun yıllar süresince araştırmalar yapılan (Ishfaq et all, 2011), çalışanların işe yönelik tutumlarını ve motivasyonlarını tespit etmek için (Steers,1991), hem insan kaynakları hem de davranış bilimleri açısından son derece önemli bir konudur. Hackman ve Oldham (1975) tarafından iş özellikleri kuramı, işe yönelik motivasyon ve tatmini beraber açıklamak amacıyla geliştirilen bir kuramdır (Utaş, vd., 2017). Bu kurama göre, çalışanların yetkinlikleri ve deneyimleri doğrultusunda işe yönelik değişiklikler yapılarak, işin tekrar dizayn edilmesi yoluyla çalışanların verimlerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir (Nicholson, 2010).

İş tatmini için pek çok tanım yapılmıştır, “çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri duygusal tepki” (Hodgetts, 1991); “kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular” (Locke, 1976); “çalışanların önemli gördükleri şeylerin, yaptıkları işler tarafından ne derece sağlandığı konusundaki algıları” (Luthans, 1989); “kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum”(Gürbüz, 2011); “kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum” (Spector vd., 2009) bu tanımlardan bazılarıdır.

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden biri çalışanların işte elde ettiği maddi unsurlara ilişkindir (Bingöl, 1997; Steers, 1991). Maddi unsurlar çalışanların tatmininde en önemli konulardan olsa da bunların çalışanlar arasındaki dağıtımında adalet unsuru iş tatminini etkileyen unsurların başında gelmektedir (Al-Zu’bi, 2010). İş tatmini çalışan verimini yükseltir (Türk, 2007). İş tatmini yüksek çalışanlar, organizasyon hedeflerine erişmeyi kolaylaştırır (Yücel, 2012). Çalışan performansını ve işi kalitesini yükseltir (Testa, 1999). Özellikle

hizmetlere yönelik sektörlerde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük önemi olan bir kavramdır (Ehtiyar, 1996).

#### 1.4. Değişkenler arası ilişkiler

Örgüt kültürünün, birçok örgütsel değişken üzerinde önemli bir etkisi vardır (Cameron ve Freeman, 1991). Örgüt kültürünün 'bireysel tutum ve davranışları da etkilediği' öne sürülmektedir (Lund, 2003; Schein, 1992). Bireysel tutum ve davranışlardan en önemlilerinden biri iş tatmini olup, örgüt kültüründen etkilenmektedir (Macintosh ve Doherty, 2010). İş tatmini gibi bireysel çıktılar, bireyin demografik özellikleri örgüt kültürü ile uyum sağlamasına bağlıdır (Wallach, 1983). Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirten birçok araştırmacı (Daniel ve Purwanti, 2015; Hakim, 2015; Bigliardi vd., 2012; Lund, 2003; Johnson & McIntye, 1998; Denison ve Mishra, 1995; Hofstede vd, 1990; Odom vd., 1990) mevcuttur.

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, pek çok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerden örgütsel adalet ve örgüt kültürü ile çok yakın ilişkisi olduğu literatürdeki çalışmalarca desteklenmektedir (Bayhan Karapınar, 2011; Al-Zu'bi 2010; Cropanzano vd., 2007; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Greenberg and Bies, 1992). Birçok araştırmacı örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir (McFarlin ve Sweeney, 1992; Cropanzano vd., 2007). Bunun yanında çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmakta olduğu (Robinson, 2004). Çalışanların çalışma süresine ve aldıkları ücrete göre (Franz, 2004; Martin ve Bennett, 1996) farklılaşmakta olduğu belirtilmektedir.

Araştırma sorularına ve literatüre istinaden oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

#### **H1: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.**

H1a: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H1b: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır

H1c: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H1d: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları eğitim seviyelerine göre farklılaşmaktadır.

H1e: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

#### **H2: Katılımcıların örgütsel adalet algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.**

H2a: Katılımcıların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H2b: Katılımcıların örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H2c: Katılımcıların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H2d: Katılımcıların örgütsel adalet algıları eğitim seviyelerine göre farklılaşmaktadır.

H2e: Katılımcıların örgütsel adalet algıları çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

#### **H3: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.**

H3a: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H3b: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H3c: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H3d: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılaşmaktadır.

H3e: Katılımcıların iş tatmin düzeyleri çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

#### **H4: Katılımcıların örgütsel adalet algıları iş tatmin düzeylerini etkiler**

#### **H5: Katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları iş tatmin düzeylerini etkiler**

## 2.METODOLOJİ

### 2.1.Araştırmanın Amacı, Varsayımları Ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışanların iş tatminlerine etkisini belirlemektir. Bu amaçla örgüt kültürü ve adalet arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgütsel adalet algısı ve örgüt kültürü algı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? Örgüt kültürü iş tatminini etkiler mi? Örgütsel adalet iş tatminini etkiler mi? Sorularına bu çalışmada cevap aranmaktadır.

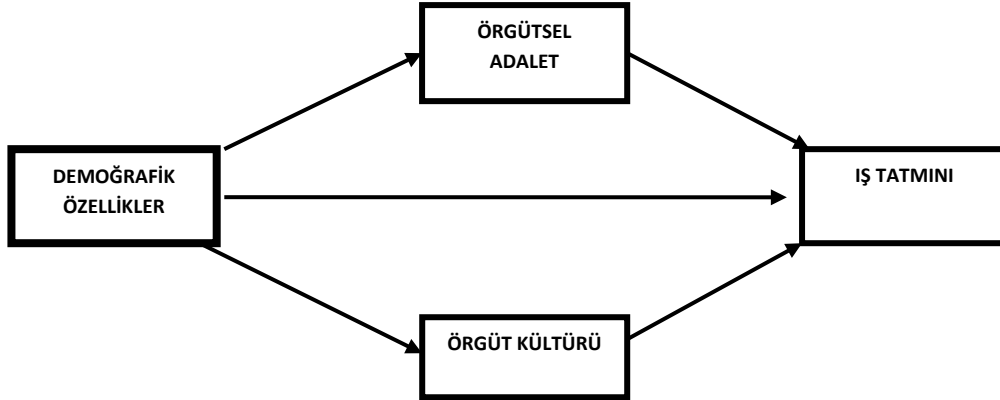
Bu çalışmada örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün ana kütleyi yeterince temsil ettiği varsayılmaktadır. Ankette yer alan ölçeklerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Anket katılımcılarının ifadeleri içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmaktadır. Verileri analiz için kullanılan istatistikî analiz yönteminin uygun olduğu varsayılmaktadır.

## 2.2.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini ölçmek üzere tasarlanmış ölçeklerle sınırlıdır. Araştırmaya katılanlar Gelibolu ve Çanakkale merkezde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Bu araştırmada ele alınan örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları zaman içerisinde değişebilecek kavramlardır. Bu nedenle araştırmanın bulguları uygulandıkları zaman periyoduyla sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise maliyet kısıtıdır.

## 2.3.Araştırmanın Yöntemi Ve Modeli

Çalışmada nicel araştırma yöntemi olan anket uygulanarak veri toplanmıştır. Bu amaçla Çanakkale merkez ve Gelibolu ilçelerinde görev yapmakta olan 312 öğretmen ile 2019 yılı Haziran-Temmuz aylarını kapsayan dönemde, kolayda örneklem yöntemi ile yüz yüze anket uygulaması yapılarak veri toplanmıştır. Ankette örgütsel adalet için Coquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürü için ise, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İş tatmini ölçeği için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anketteki ifadeler Likert ölçeğinde hazırlanmış olup, cevaplar ise “Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beş dereceli bir skalada değerlendirilmiştir. Ankette katılımcıları demografik özellikleri için ise beş soru bulunmaktadır. Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilere T testi, ANOVA, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon, analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde demografik özellikler, etik liderlik özellikleri, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmden oluşan değişken grubu bulunmaktadır.



Şekil 1: Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişisini Gösteren Model

Bu çalışmada katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algıları ile örgütsel adalet algılarının, iş tatmin düzeylerine etkisini tespit etmek için şekil 1'de görülen model oluşturulmuştur.

## 3.BULGULAR ve TARTIŞMA

### 3.1.Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan ifadelere verdikleri yanıtlara göre %56,5'i kadın % 43,5'i erkek çalışanlardan oluşmakta olup bunların %86,6'sı evli; %13,4'ü ise bekârdır. Katılımcıların %21,1'i 26-33 yaş aralığında; %39,4'ü 34-41 yaşları arasında; %29,5'i 42-49 yaşları ve %9,9'u 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim durumları ise %0,6'sı lise; %82'si üniversite ve %17,4'ü lisansüstü eğitim seviyesindedir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde %15,2'si 1-5 yıl; %20,5'i 6-11; %24,5'i 12-17 yıl; %22,4'ü 18-23 yıl; %17,4'ünün ise 24 yıl ve fazlası bir çalışma hayatının olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Demografik Özellikler

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	140	43,5
Kadın	182	56,5
Toplam	322	100,0
<b>Medeni durum</b>		
Evli	279	86,6
Bekar	43	13,4
Toplam	322	100,0
<b>Yaş</b>		
26-33	68	21,1
34-41	127	39,4
42-49	95	29,5
50+	32	9,9
Toplam	322	100,0
<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Lise	2	,6
Üniversite	264	82
Lisansüstü	56	17,4
Toplam	322	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>		
1-5 Yıl	49	15,2
6-11 Yıl	66	20,5
12-17 Yıl	79	24,5
18-23 Yıl	72	22,4
24 Yıl ve fazla	56	17,4
Toplam	322	100,0

### 3.2.Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Toplanan verilerin güvenilirliğini belirlemek analiz sonuçlarının doğru ve genellenebilir olması için çok önemlidir. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı hesaplamaya dayanan güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği için 0,968; 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği için ,913 ve 5 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği için ,916 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçekler yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 3:** Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach alfa katsayısı	İfade Sayısı
Örgütsel Adalet	,968	20
Örgüt Kültürü	,913	24
İş Tatmini	,916	5

Faktör analizinin uygulanabilmesi için öncelikle Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testi veri setinin alındığı örneklem yeterliliğini, Bartlett testi ise korelasyon matrisinin birim matristen farklı olduğunu test etmektedir.

**Tablo 4:** KMO and Bartlett's Testi

		Örgütsel Adalet	Örgüt Kültürü	İş Tatmini
K-M-O Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,954	,906	,883
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare Yaklaşımı	7148,448	4390,550	1223,027
	Serbestlik	190	276	10
	Anlamlılık	,0001	0,0001	0,0001

Tablo 4'te verilen ölçeklere ait KMO değerlerinden Örgütsel adalet ölçeği ,954 olarak bulunmuş ve çok iyi seviyededir. Örgüt kültürü ölçeği KMO değeri ,906 olup çok iyi seviyededir. İş tatmini ölçeğinin KMO değeri ise ,883 değeri ile iyi seviye olarak değerlendirilmektedir. Veri setinin KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de  $p=0,00$  önem derecesinde anlamlıdır. Bartlett testinin anlamlı olması korelasyon matrisinin birim matristen farklı olduğu sonucunu göstermektedir. Bu nedenle veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

**Tablo 5:** Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Faktör 1 - Etkileşim Adaleti</b>		<b>%65</b>
ÖA-2	,849	
ÖA-1	,800	
ÖA-3	,789	
ÖA-4	,724	
ÖA-5	,673	
ÖA-8	,652	
ÖA-6	,623	
ÖA-7	,620	
<b>Faktör 2 – İşlem Adaleti</b>		<b>%8,75</b>
ÖA-12	,785	
ÖA-11	,774	
ÖA-13	,748	
ÖA-10	,691	
ÖA-9	,689	
ÖA-14	,672	
ÖA-15	,533	
<b>Faktör 3 – Dağıtım Adaleti</b>		<b>%3,47</b>
ÖA-18	,856	
ÖA-17	,792	
ÖA-19	,746	
ÖA-20	,718	
ÖA-16	,606	
<b>TOPLAM</b>		<b>%77,21</b>

Tablo 5'te örgütsel adalet değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet değişkenleri üç faktör altında toplanmaktadır. Buna göre üç faktörden oluşan ölçek, örgütsel adalet algısının %77,21'lik oranını açıklamaktadır. Faktör analizinde değişkenlerden faktör yükü 0,40'ın altında olanlar analizden çıkarılmıştır. Altı iterasyon neticesinde faktörler principal component ile değerlendirilmiş ve varimax rotasyonu ile elde edilmiştir. Bu durumda elde edilen faktör analizi Tablo 5'te görülmektedir..



**Tablo 6:** Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Faktör 1 - Açıklık ve gelişme</b>		<b>%37,139</b>
ÖK_6	,868	
ÖK_7	,819	
ÖK_13	,811	
ÖK_3	,808	
ÖK_8	,783	
ÖK_5	,771	
ÖK_16	,760	
ÖK_9	,757	
ÖK_15	,744	
ÖK_12	,723	
ÖK_4	,689	
ÖK_14	,595	
ÖK_24	,594	
ÖK_17	,593	
<b>Faktör 2 - Hiyerarşi</b>		<b>%8,225</b>
ÖK_19	,774	
ÖK_20	,688	
<b>Faktör 3 - Kuralcı</b>		<b>%3,212</b>
ÖK_11	,687	
ÖK_18	,489	
ÖK_23	,423	
<b>Faktör 4 -Destekleyici</b>		<b>%4,014</b>
ÖK_21	,735	
ÖK_22	,473	
<b>Faktör 5 -Klan(Aile)</b>		<b>%2,538</b>
ÖK_10	,595	
ÖK_2	,528	
ÖK_1	,478	
<b>TOPLAM</b>		<b>%64,978</b>

Tablo 6'da ise faktör analizi sonucunda örgüt kültürü değişkeninin 5 faktör altında toplanmakta olduğu görülmektedir. Buna göre beş faktörden oluşan ölçek, örgüt kültürü algısının %64,978'ünü açıklamaktadır. Faktör analizinde değişkenler arasında faktör yükü 0,40 değerinden düşük olan değişkenler analizden çıkarılmış olup, faktörler 6 iterasyon sonucunda principal component (birbirine en çok benzeyen değişkenleri faktörleştiren) ile değerlendirilmiş ve varimax döndürme fonksiyonu ile elde edilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7:** İş tatmini değişkenine ilişkin Faktör analizi tablosu

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Faktör 1</b>		<b>% 75,81</b>

IT_1	,927	
IT_2	,899	
IT_3	,888	
IT_4	,875	
IT_5	,755	

Tablo 7'de ise iş tatminine ilişkin faktör analizi yapılmış olup, faktör analizi sonucunda bu değişkeninin tek faktör altında toplanmakta olduğu görülmekte ve bu faktör iş tatmini %75,81 oranında açıklamaktadır.

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel kültür algıladıkları ile iş tatmin düzeylerinin araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre fark olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır.

**Tablo 8a:** T Testi (Cinsiyete Göre Fark Analizi)

		N	Ortalama	Std. Sap.	t	Df	p
İş Tatmini	Erkek	140	3,4357	1,15136	-3,494	260,25	,001
	Kadın	182	3,8505	,91740			
Örgütsel Adalet	Erkek	140	3,7364	,77892	-2,291	313,87	,023
	Kadın	182	3,9489	,88166			
Örgütsel Kültür	Erkek	140	3,4723	,57252	-1,629	320	,104
	Kadın	182	3,5833	,63061			

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Kadın katılımcıların iş tatmini düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksektir. Benzer şekilde örgütsel adalet algısının da kadın katılımcılarda erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H2a** ve **H3a** hipotezleri kabul edilmektedir. Buna karşılık örgütsel kültür algısının katılımcı cinsiyetine göre farklılaşmamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. **H1a** hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel kültür algıladıkları ile iş tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 7b'de gösterilmektedir.

**Tablo 8b:** T Testi (Medeni duruma Göre Fark Analizi)

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Std. Sap.	t	Df	p
İş Tatmini	Evli	279	3,6072	1,07500	-3,781	76,424	,000
	Bekar	43	4,0791	,70121			
Örgütsel Adalet	Evli	279	3,8362	,84655	-1,101	320	,272
	Bekar	43	3,9884	,82389			
Örgütsel Kültür	Evli	279	3,5230	,60763	-,908	320	,365
	Bekar	43	3,6134	,60887			

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmin seviyeleri, evli olanların, bekar olanlara nazaran daha yüksek seviyelerde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. **H3b** hipotezi kabul edilmektedir. Fakat hem örgütsel adalet hem de örgütsel kültür algısı katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. **H1b** ve **H2b** hipotezleri reddedilmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgüt kültürü algıları ile iş tatmin düzeylerinin yaşlarına, eğitim seviyelerine ve çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA analizleri yapılmıştır.

Veriler normal dağılıma uygun olup; iş tatmini, örgütsel adalet ve örgüt kültürü değişkenlerinde homojenlik sağlanmış bu sebeple post hoc testlerinden Tukey yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 9a:** ANOVA (Yaşlara Göre Fark Analizi)

Yaşlarına göre		Kareler toplamı	df (Serbestlik derecesi)	Ort. Karesi	F	p
İş Tatmini	Gruplar arası	16,955	3	5,652	5,393	,001
	Gurup içi	333,259	318	1,048		
	Toplam	350,214	321			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	4,403	3	1,468	2,082	,103
	Gurup içi	224,198	318	,705		
	Toplam	228,601	321			
Örgütsel Kültür	Gruplar arası	1,173	3	,391	1,060	,366
	Gurup içi	117,342	318	,369		
	Toplam	118,515	321			

Tablo 9a'da görüldüğü gibi katılımcıların iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır (F=5,393 ve  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre 26-33 yaş aralığında bulunan katılımcıların 34-41 yaşlarındaki katılımcılara göre daha yüksek iş tatmin düzeyinde olduğu görülmektedir. 34-41 yaş grubundaki katılımcıların ise 50 yaşından fazla olan yaş grubundakilere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algısı katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmamaktadır (F=2,082  $p>0,05$ ). Benzer şekilde örgüt kültürü algısı da katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmamaktadır (F=1,060  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara istinaden **H3c** hipotezi kabul edilirken, **H1c** ve **H2c** hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 9b:** ANOVA (Eğitim Durumlarına Göre Fark Analizi)

Eğitim Durumlarına göre		Kareler toplamı	Df serbestlik derecesi)	Ort. Karesi	F	p
İş Tatmini	Gruplar arası	5,659	2	2,829	2,620	,074
	Gurup içi	344,555	319	1,080		
	Toplam	350,214	321			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	,112	2	,056	,078	,925
	Gurup içi	228,489	319	,716		
	Toplam	228,601	321			
Örgütsel Kültür	Gruplar arası	3,407	2	1,703	4,721	,010
	Gurup içi	115,109	319	,361		
	Toplam	118,515	321			

Tablo 9b'de görüldüğü gibi katılımcıların iş tatmini düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılaşmamaktadır. (F=2,620 ve  $p>0,05$ ). Örgütsel adalet algısı da katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılaşmamaktadır (F=,078  $p>0,05$ ). Örgüt kültürü algısı ise katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılaşmaktadır (F=4,721

$p < 0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre lisansüstü eğitim almış katılımcıların lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılara göre örgüt kültürü algısı farklılaşmaktadır. Lisans üstü düzeyinde eğitim alan katılımcıların örgüt kültürü algısının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara istinaden **H1d** hipotezi kabul edilirken, **H2d** ve **H3d** hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 9c:** ANOVA (Çalışma Süresine Göre Fark Analizi)

Çalışma Süresine göre		Kareler toplamı	Df (Serbestlik derecesi)	Ort. Karesi	F	p
İş tatmini	Gruplar arası	4,483	4	1,211	1,111	,351
	Gurup içi	345,371	317	1,089		
	Toplam	350,214	321			
Örgütsel adalet	Gruplar arası	8,157	4	2,039	2,932	,021
	Gurup içi	220,445	317	,695		
	Toplam	228,601	321			
Örgütsel kültür	Gruplar arası	6,201	4	1,550	4,376	,002
	Gurup içi	112,314	317	,354		
	Toplam	118,515	321			

Tablo 9c'de görüldüğü gibi katılımcıların iş tatmini düzeyleri çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır. ( $F=1,111$  ve  $p > 0,05$ ). Örgütsel adalet algısı ise katılımcıların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir ( $F=2,039$   $p < 0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre 1-5 yıl arası çalışma süresinde olan katılımcıların örgütsel adalet algısı 24 yıl ve üzerinde çalışma süresinde bulunan katılımcılara kıyasla çok daha yüksek olup farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgüt kültürü algısı da katılımcıların çalışma süresine göre farklılaşmaktadır ( $F=4,376$   $p < 0,05$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre 1-5 yıllık çalışma süresine sahip çalışanların örgüt kültürü algısı 6-11 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre daha yüksek olup; 6-11 yıl çalışma süresi olan katılımcıların kültür algısı da 18-23 yıl çalışma süresi olan katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara istinaden **H1e** hipotezi kabul edilirken, **H2e** ve **H3e** hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 10:** Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet, Örgütsel Kültür ve İş Tatmini)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Adj.R <sup>2</sup>	B	Std.Hata	t	P	$\beta$	F
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	,115	,425	,065	6,540	,0001	,343	42,769
Örgütsel Kültür	İş Tatmini	,128	,621	,090	6,926	,0001	,361	47,968

Tablo 10'daki regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyini hem örgütsel adalet etkilemekte ( $R=,343$ ,  $R^2=,115$ ,  $F=42,769$   $P < 0,01$ ) hem de örgüt kültürünü etkilemektedir ( $R=,361$ ,  $R^2=,128$ ,  $F=47,968$   $P < 0,01$ ) Bu sonuçlara göre **H4** hipotezi ve **H5** hipotezi kabul edilmektedir.

## SONUÇ

Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışanların iş tatminlerine herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma sonuçları incelenecek olursa; çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları, demografik özelliklerinden eğitim seviyelerine göre farklılaşmakta olduğu; cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma yıllarına göre farklılaşmamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde ulaşılan sonuçlar, Arslan (2012), çalışanların yaş ve eğitim seviyesine göre örgüt kültürü algısının farklılaşmakta olduğuna yönelik çalışmasının sonuçları ile kısmen uyumludur. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların kültürü özümseme, benimseme ve içselleştirme seviyeleri daha yüksektir. Buna göre eğitim

seviyesi yüksek olan çalışanların örgüt kültürü algılarının eğitim seviyesi düşük olan katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eğitim seviyelerine göre farklılaşmamakta (Tozkoparan ve Susmuş, 2001; Aksu, 2008; Eroğlu ve Özkan, 2009; Güneş, 2011; Öztürk ve Demir, 2015) olduğu pek çok çalışmanın sonuçları ile araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Eroğlu ve Özkan, (2009) çalışanların yaşlarına göre örgüt kültürü algısının farklılaşmakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uzun süre aynı örgütte çalışan kişiler örgütte varolan kültürel değerlere uyum sağlayabilmişlerdir. Fakat bu araştırmada katılımcı olan çalışanların çalışma yılına göre örgüt kültürüne yönelik algıları bakımından farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algısının, demografik özelliklerinden cinsiyetlerine göre farklılaşmakta olduğu; medeni durum, yaş, eğitim seviyeleri ve çalışma yıllarına göre farklılaşmamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütsel adalet algısının da kadın katılımcılarda erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde çalışanların eğitim seviyesi ve çalışma süresi değişkenleri ile adalet algısı arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu (Tetik, 2012), meslek, cinsiyet ve medeni duruma göre adalet algısında farklılık olmadığı (Şahin ve Taşkaya, 2010; Binay ve Yıldız, 2017) belirtilmektedir. Bu araştırma sonuçları bazı sonuçlar bakımından benzerlik gösterirken bazı sonuçları bakımından farklılık göstermektedir. Yaş ve çalışma süresi birbirine paralel değişim göstermektedir bu nedenle daha yaşlı çalışanlar daha uzun süre çalışma hayatında oldukları için üst ve amirlerinden daha az adaletsiz uygulama görmekte olduğu düşünülebilir. Adaletsiz uygulamalara maruz kalma sebeplerinden bir diğeri eğitim seviyesi farklı çalışanların durumudur. Bazen yüksek eğitim alan çalışanlar hakettikleri yerde olmadığı duygusuna kapılabilirken, bazen de daha düşük eğitim seviyesindekiler bu duyguyu yaşayabilirler. Cinsiyete bağlı olarak da çalışanlar bazen adaletsiz uygulamaların hedefi olabilmektedirler. Örgütsel davranış konularından cam tavan sendromu cinsiyete dayalı olarak kadın çalışanların karşılaştıkları adaletsiz uygulamaları açıklamaya çalışmaktadır.

Bu araştırmada çalışanların iş tatmin düzeyleri, demografik özelliklerinden cinsiyetlerine, medeni durumlarına göre ve yaşlarına göre farklılaşmakta olduğu; eğitim seviyeleri ve çalışma yıllarına göre ise, farklılaşmamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre kadın çalışanların erkeklere göre; bekar çalışanların evli olanlara göre; 26-31 yaş aralığındaki çalışanların, 34-41 yaş aralığında olanlara ve 34-41 yaş aralığındaki çalışanların da 50 ve üzeri yaştaki çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşcan ve Timuroğlu (2007)'nin yaptıkları çalışmada iş tatmininin çalışanların cinsiyet, medeni hal ve yaşlarına göre farklılaştığı; eğitim durumları ve çalışma yıllarına göre ise farklılaşmamakta olduğu bulgusu ile örtüşmektedir. Fakat cinsiyet değişkeni ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). İş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmamakta olduğu (İncir, 1990), kadınlarda iş tatmini düzeyinin daha düşük olduğu (Kırel,1999) gibi literatürde farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar görülmektedir. İş tatmininin medeni durum ile ilişkisine yönelik literatür incelendiği zaman, genellikle evli çalışanların bekar olanlara nazaran daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004). Aile olmanın verdiği huzur, mutluluk ve sorumluluk duygusunun iş tatmininde artışa neden olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçları ile uyumlu olmadığı görülmektedir. Çalışma hayatında geçirilen zaman çalışanın yaşı ile yakından ilişkili olup, uzun zaman aynı iş yerinde çalışanların kuruma aidiyetleri ve iş tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu yönünde literatürde pek çok çalışma mevcuttur (Aktaş ve Aktaş, 1991). Fakat bu araştırmanın sonuçları ile uyumlu değildir. Çalışma hayatının hiyerarşisi nedeniyle pek çok işletmede çalışma süresine göre kıdem ve bulunulan pozisyonun önemi artmaktadır. Bu durum beraberinde daha yüksek ücret elde edilmesi ile sonuçlanmaktadır. Elde edeceği daha yüksek ücret ile ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilen çalışanların iş tatminleri olumlu etkilenmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyi ile bağımsız değişkenler arası ilişki incelendiğinde ise, iş tatmini düzeyini, örgütsel adalet algısının etkilemekte ( $R=,343$ ,  $R^2=,115$ ,  $F=42,769$   $P<0,01$ ) olduğu; iki değişken arasında ,34 oranında yüksek bir korelasyon bulunduğu ve örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik değişimin iş tatmininde ,11 oranında değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Yapılan pek çok çalışmada da benzer sonuçlar bulunmuş olup (Colquitt vd., 2001; Chang and Dubinsky, 2005; İşcan ve Sayın, 2010; Choi, 2011) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Örgütlerde alınan kararların adaletli olduğu inancının çalışanlar tarafından benimsenmesi durumunda iş tatminleri de olumlu etkilenmektedir. Bu nedenle

yöneticiler her türlü kararlarında nepotizm, kronizm, patronaj gibi her türlü kayırmacılık davranışlarından itina ile uzak durmalı (Yücekaya, 2018) ve kararlarında adaletli davranmaya özen göstermelidir. Yani kaynaklar, işler, terfiler, ödüller ve cezalar vb. adalet ilkesi uyarınca çalışanlara dağıtılmalıdır. Bu durum sağlanamaz ise çalışanların iş tatminleri de olumsuz etkilenecektir.

Bu araştırmada bağımlı değişken üzerinde etkisi incelenen diğer bağımsız değişken örgüt kültürüdür. İş tatmini düzeyini, örgüt kültürünün etkilemekte ( $R=,361$ ,  $R^2=,128$ ,  $F=47,968$   $P<0,01$ ) olduğu; değişkenler arasında ,36 oranında korelasyon bulunduğu ve örgüt kültürü algısındaki bir birim değişim iş tatmininde ,12 oranında değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Literatürde de örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisini inceleyen pek çok çalışma olduğu ve bu çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. (Deshpande vd., 1993; Lund, 2003; Hofstede vd., 2010, Erkman ve Şencan, 1994). Hem bu araştırmanın hem de daha önce yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki; çalışılan kurumun kültürünü benimsemek ve uyum sağlamak iş tatmininin sağlanmasında önemli bir durum olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin işe eleman alımlarından başlamak üzere kurum kültürüne uygun olabilecek adayları işe almaları, işe alınan ve çalışan olarak kadrolanan kişilerin örgüt kültürünü içselleştirmeleri ve benimsemeleri için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu yolla çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemli bir aşama geçilmiş olacaktır. İş tatmini yüksek çalışanların performanslarında da önemli iyileşmeler görülmesi beklenebilir. Çalışanların iş tatmini yada iş tatminsizliği kavramı sadece örgüt kültürünün çalışanlarca benimsenmesi veya örgüt kültürüne uyum zorluğu durumu ile açıklanamaz. İş tatminini etkileyen pek çok faktör olduğu unutulmamalıdır. Örgüt kültürü de çalışanların iş tatmininde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları organizasyonların başarıya ve sürdürülebilir kâra ulaşmasında önemli olan kavramlardır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için bu kavramları içselleştirmeli ve örgütün en önemli unsuru olan insan unsurunun, verimliliğini maksimize edecek tedbirler almalıdır. Yapılan çalışma sonuçları itibarı ile daha önceki çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bundan sonraki araştırmacılar için önerilerimiz: İş tatmini üzerinde etkili olabilecek örgütsel sessizlik davranışı, mobbing, sinizm davranışları, intikam davranışları, kayırmacılık davranışları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuların incelenmesi olacaktır. Bu çalışma sadece Çanakkale ili Gelibolu ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı çalışan gruplarında tekrar yapılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ajami R., Khambata P. (1992) *International Business Theory and Practice*, New York: Mac Millan Public Company.
- Aksu, N. (2008) *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Aktaş, R., Aktaş, A. (1991) *Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi*, *Verimlilik Dergisi*, No:2, ss.73-108.
- Alvesson, M. (1993) *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Al-Zu'bi, H.A., (2010) *A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction*, *International Journal Of Business And Management* 5 (12), pp.102-110.
- Arslan, A. (2012) *Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Açından Farklılaşması Üzerine PTT Kocaeli Başmüdürlüğü'nde Bir Araştırma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C 17, S 1, s.143-160.
- Beugré, C. D., R. A. Baron; (2001) *Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive,Procedural and Interactional Justice*, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 31, Issue.2, ss.324-339.
- Bernardin, H. J., D. K. Cooke; (1993) *Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees*, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, ss.1097-1108.
- Bigliardi, B., Dormio A., Francesco, G., Schiuma, G. (2012) *The Impact Of Organizational Culture On The Job Satisfaction Of Knowledge Workers*. *Vine*, 42 (1), 36-51.

- Binay M., Yıldız, S.S. (2017) Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ve İzlenim Yönetimi Davranışlarının Farklılaşması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 107, ss.99-127.
- Bingöl, D., (1997) Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cameron, K., Freeman, S. (1991) Cultural Congruence, Strength And Type: Relationships of Effectiveness. In W. Pasmore, & R. Woodman, (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 23-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Coetzee S. E., Rothmann S. (2005) Occupational Stress, Organisational Commitment And Ill-Health of Employees at a Higher Education Institution In South Africa, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 31, No 1, pp.47-54.
- Chang, C., Dubinsky, A. J. (2005). Organizational Justice In Sales Force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitude: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Colquitt, J. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No: 3, pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E. , Wesson, M. J., Christopher O. L., Porter H. & K. Yee Ng. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp. 425-445.
- Daft, R. L., Marcic, D., (2011) *Management The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, 7th edition, pp. 668.
- Danışman, A., Özgen, H., (2003) Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.2, s.91-124
- Daniel, F., Purwanti A. (2015) The Impact Of Organizational Culture And Job Performance To Organizational Commitment And Employees Job Performance: An Empirical Study at A University in Tangerang. <https://www.researchgate.net/publication/284923044>,
- Denison, D R., Mishra, A K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Erkman T., Şencan H. (1994) Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, *İU. İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 23 S: 2, ss.107-125
- Eroğlu, E., Özkan G. (2009) Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, *Selçuk İletişim Dergisi*, C 5, S 4, ss. 50-61.
- Franz, C. (2004) A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice, Wayne State University, Detroit, Michigan, ss. 1-158.
- Giddens A.(2001) *Sociology*, Polity Press, 4. Baskı, Cambridge.
- Gilliland, W.S., Chan, D. (2009) *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. cilt*, Çev.: B. Öz, Literatür Yayınları, İstanbul, s.565.
- Greenberg, J. (1993) The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, ss.79-103
- Güçlü, N. (2003) Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), ss. 147-159.

- Güneş, H. (2011) Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Hackman, R., Oldham, G.R., (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, C.60, S.2, s.159-170
- Hakim, Md. Abdul (2015) Organizational Culture and Job Satisfaction in Bank: Perceptions and Reactions of Employees, *Global Disclosure of Economics and Business*, 4 (2), 167-180.
- Hodgetts, R. M. (1991) *Organisational Behaviour: Theory and Practice*. Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organisations: Software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- İçerli L. (2010) Örgütsel adalet: Kuramsal bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5:1 ss.67-92
- İnce, M., Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya*.
- İncir, G. (1990) *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara*.
- Ishfaq A., Usman, A. and Rana S. L. (2011) Jobs satisfaction mediates relationship between facets of job and citizenship behavior: A study of female employees of banking sector of Pakistan, *Information Management And Business Review*, 3(4), 228-234.
- İşcan Ö.F., Timuroğlu M. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1, ss.119-135
- İşcan Ö.F., Sayın U,(2010) Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.195-216.
- Johnson, J., McIntye, C. L. (1998) Organizational Culture And Climate Correlates Of Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.
- Kırel, Ç. (1999) Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, ss.115-136.
- Koçel T.( 2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kongar, E. (1972) *Toplumsal Değişme*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C., (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), ss. 219-242.
- Locke, E. A., (1976) The Nature and Causes Of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1349.
- Lund, D. (2003) Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-36
- Luthans, F. (1989) *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P.D. (1992) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35/3, s.626-637.
- 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.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Publishers.
- Meek, V.L. (1988) Organizational Culture:Origins and Weakness, *Organizational Studies*, 9/4:453-473.



- Mete E. S. (2018) Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile Inovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve Inovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme, Gazi Üniversitesi SBE Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara.
- Nicholson, N. (2010) The Design of Work-An Evolutionary Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 423-424.
- Odom, R Y., Boxx W. R and Dunn, M G. (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010) Örgütsel davranış. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özaydın M.M. Özdemir, Ö. (2014) Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1 ss.251-281
- Öztürk U.C., Demir, C. (2015) Örgüt Kültürü Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Meta Tiyatro Ve Oratoryo Metaforu, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 21, ss.189-211
- Palamutçuoğlu B. T., Çavuşoğlu, S., Terzi Palamutçuoğlu, A. (2016) Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analytical) Bir Yaklaşım, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:8, S:2, s.s. 203-216.
- Pillai, R., Schriesheim C. A., & Williams, E. S. (1999) Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, pp.897-933.
- Robinson, K. (2004) The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables, *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, Alliant International University, San Diego, ss. 1-156.
- Rollinson, D., Broadfield, A. (2002) Organisational Behaviour and Analysis, Prentice Hall, Second Edition, UK.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1996) Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2. Baskı.
- Schein, E.H. (1992) Organizational Culture and Leadership. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sevim N. (2010) Tüketici Kültürleşmesinin Almanya'daki Türk Göçmenlerin Gıda Tüketim ve Gıda Alışveriş Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Smireich, L. (1983) Organizational Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol:28 pp.339-358.
- Şahin B., Taşkaya S. (2010), Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, ss.85-114.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T., (2014). Davranış Bilimleri, Eğitim Yayınevi, 2. Baskı.
- Steers, R.M. (1991) Introduction to Organisational Behaviour, Fourth edition, Harper Collins, Publishers Inc.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004) Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Testa, M. R. (1999) Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction And Service Efforts: An Empirical Investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (3), 154-161.
- Tetik, S. (2012) Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss. 239-249
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001), Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 1(1), ss. 202-223.
- Türk, S. M. (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini (1. Baskı). Ankara; Özkan Matbaacılık.
- Yahyagil M (2004) Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

- Yağmurlu, A. (1997) Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 52(1-4): 717-724.
- Yeşil, S., Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss.105-122
- Yıldız, N. (2018) Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişki: Muğla'daki hastaneler üzerine bir araştırma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, SBE, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Muğla.
- Yücekaya, P. (2018) The Effect Of Nepotism On Organizational Commitment: An Example Of Business Privatized Via Property Ownership Of Employees, *Social Sciences Studies Journal*, Vol 4, Issue 27, pp.6089-6102.
- Yücel, İ.(2012) İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Wallach, E. (1983) Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, 12(2), 28-36