ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 75 Yıl: 2020 & Volume: 13 Issue: 75 Year: 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KATILIM VE AİDİYETİN ARACI ROLÜ

MEDIATING ROLE OF PARTICIPATION AND BELONGING IN ACADEMIC STAFF'S PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU•
Jale BALKAŞ**
Soner TÜLEMEZ***

Öz

Bu çalışmada amaç, bir üniversitedeki akademik personelin örgüt kültürü tiplerine yönelik algısının, iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide akademik personelin katılım ve aidiyet algısının aracılık rolünü incelemektir. Bu amaçla, araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinde görev yapan 318 akademik personelden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyetin tam aracılık, adokrasi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde ise katılım ve aidiyetin kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Akademik personelin genel olarak işlerinden tatmin oldukları ve katılım ve aidiyet duygusunu hissettikleri görülmekle birlikte, bilimsel gelişmelerin öncüsü olan üniversitelerin kültürünün yaratıcılığı, yeniliği ve girişimciliği temsil eden adokrasi kültürü olması beklenirken, araştırmaya konu olan büyük ölçekli kamu üniversitesinde en yüksek derecede algılanan kültürün hiyerarşi kültürü ve en az derecede algılanan kültürün adokrasi kültürü olması dikkat çekmektedir. Üniversitelerin en öncelikli amacının bilimsel araştırma ve yayın yapma, nitelikli eserler ortaya koyma olduğu düşünüldüğünde, akademik personeli bu yönde teşvik edecek, destekleyici ve ödüllendirici bir kültür inşa edilmesine öncelik verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Katılım ve Aidiyet, İş Tatmini.

Abstract

The aim of this study is to examine whether academic staff's perception of participation and belonging has a mediating role in the effect of academic staff's perception of organizational culture types on job satisfaction.For this purpose, data were collected using a questionnaire method from 318 academic staff working at a state university.According to the results obtained from the research, it was determined that participation and belonging had a full mediation effect on the effect of clan culture on job satisfaction, and participation and belonging had a partial mediating effect on the effect of adocracy culture on job satisfaction.Although it is seen that academic staff are generally satisfied with their jobs and feel a sense of participation and belonging, the culture of universities, which are the pioneers of scientific developments, is expected to be an adocratic culture representing creativity, innovation and entrepreneurship, while the culture that is perceived at the highest level in the large-scale public university subject to research is the culture of hierarchy and the least It is striking that the perceived culture is the culture of adocracy. In this sense, it is thought that priority should be given to building a supportive and rewarding culture that will encourage academic staff in terms of scientific research, publishing, and work.

Keywords: Organizational Culture, Participation and Belonging, Job Satisfaction.

• Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme, ORCID: 0000-0002-0123-4939, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr
** Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme, ORCID:: 0000-0002-0069-7587, jale.yasar@kocaeli.edu.tr
*** Kocaeli Üniversitesi, SBE, İşletme, ORCID: 0000-0002-2593-0429, sonertulemez@gmail.com

1. Giriş

Üniversiteler, küresel ekonomideki büyüme, karmaşa ve rekabet artışı ile birlikte dış çevreden kaynaklanan sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik değişimlere uyum sağlama zorunluluğundan dolayı artan bir baskı altında kalmaktadır. Çevreden kaynaklanan bu değişimin yarattığı baskı, üniversitelerin temelinde köklü bir değişime yol açabilecek kadar etkili olmuş (Bartell, 2003, 43-44) ve üniversiteler giderek merkezi, pazar odaklı ve "ticari" kurumlar hâline gelmiştir (Silver, 2003, 158).

Üniversiteler, değişen iç ve dış koşullarla başa çıkmak için stratejik planlama yapmaya, strateji geliştirmeye ve kendilerine rehberlik edecek kılavuz ilkeler belirlemeye çalışmaktadır. Aynı zamanda üniversiteler, stratejik planlama kapsamında, kurum içindeki hâkim kültürün belirlenmesi ve analizi ile başarı ve gelişime aracılık edecek kültürün biçimlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmaya önem vermektedir (Sporn, 1996, 45). Üniversiteler araştırmanın ve bilimsel çalışmanın teşvik edildiği, yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu kurumlar olduğundan, üniversitelerde hâkim örgüt kültürünün bu çalışmada da temel alınan, Cameron ve Quinn tarafından oluşturulmuş Rekabetçi Değerler Modelinde ağırlıklı olarak adokrasi kültürü olması beklenmektedir. Aksi durumda, daha çok kâr odaklı olmaları; üniversitelerin eğitim, araştırma ve yenilik için yeterince çaba ve zaman harcamalarını engelleyerek, onları üniversitelerin kuruluş nedeni olan bilimsel araştırma ve yayın yapma hedeflerinden alıkoyabilecektir (Mohammedi vd., 2010).

Üniversitelerde örgüt kültürü, kurum içindeki çalışanlarca paylaşılan hâkim değerler, varsayımlar ve inançlar olarak çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğine yönelik bilgi sağlar. Aynı zamanda örgüt kültürü, üniversitelerde fonksiyonel karar almanın en önemli bileşenini oluşturmakta (Fralinger ve Olson, 2007, 85; Bartell, 2003, 54) ve kurumun içsel bütünleşmesini sağlayarak, dış çevreye uyum sağlamasına ve belirsizliği tolere etmesine katkıda bulunmaktadır. Güçlü bir üniversite kültürü üyelerini destekleyen, geliştirerek motive eden, bilgiye ve şeffaflığa önem veren, değişim ve yenilikten yana olan bir kültür olup (Fralinger ve Olson, 2007, 85), aynı zamanda stratejik yönetime destek sağlayarak adaptasyona zemin hazırlayan ve stratejilerin etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştıran bir kültürdür (Sporn, 1996, 46). Üniversitelerde rekabet ve başarıya aracılık edecek güçlü bir kültürün oluşturulması, üniversitelerin performansını arttırırken, diğer yandan çalışanlarda katılım ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve iş tatminin sağlanması açısından da önemlidir (Jaitli ve Hua, 2013, 117).

Bu doğrultuda, bu çalışmada Cameron ve Quinn'in oluşturmuş olduğu Rekabetçi Değerler Modelinden yola çıkılarak bir kamu üniversitesinin akademik personeli üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, akademik personelin algıladığı hâkim kültürün söz konusu modeldeki kültür boyutlarından hangisi olduğunu belirlemek, kültür boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ve söz konusu etkide akademik personelin katılım ve aidiyet duygusunun aracılık rolünü incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü ve Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Kültür, antropologlar tarafından tarih boyunca toplumlarda gelişen gelenek ve ritüellere atıfta bulunmak için kullanılırken, örgütsel alanda örgüt iklimi ve değerleri çerçevesinde insan unsurunun tutum ve davranışlarının incelenmesinde kullanılmıştır (Schein, 2004, 7). Örgütsel psikoloji, sosyal antropoloji ve sosyal psikoloji alanlarının bileşiminden meydana gelen (Scott, 2003, 924) örgüt kültürü, 1979'da Pettigrew'in "Örgütsel Kültür Üzerine Çalışmalar" adlı makalesi ile yönetim literatürüne girdikten sonra (Rutherford, 2001, 372), yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenler tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve üzerinde net bir fikir birliğine varılamamıştır (Scott, 2003, 925; Çetin ve Topaloğlu, 2018, 459; Chatman ve O'Reilly, 2016, 202). Ancak ilgili yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların önemli bir kısmında örgüt kültürünün çalışanlar tarafından paylaşılan bir değer, inanç ve davranış sistemi olduğuna ilişkin görüş dikkat çekmektedir (Beson, 2007, 617; Azanza vd., 2013, 46; Schein, 2004, 7; Bartell, 2003, 45; Chang ve Lin, 2007, 441).

Daft, örgüt kültürünü "örgüt üyelerince paylaşılan ve yeni üyelere doğru düşünme ve davranma konusunda yol gösteren değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar kümesi" olarak tanımlamaktadır (Daft, 2008,375). Robbins ve Judge (2013) ise örgüt kültürünü "bir örgütü diğer tüm örgütlerden ayıran ve örgüt üyelerince paylaşılan değer sistemi" olarak tanımlamıştır. Claver ve arkadaşları (2001), örgüt kültürünü hem iç yönetim sorunlarını hem de müşteriler, tedarikçiler ve çevre ile ilgili sorunları çözmek için bir organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını açıklayan, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi değer,

sembol ve ritüel olarak tanımlamaktadır. Schein ise örgüt kültürü tanımında, formal iş felsefesi, iklim, paylaşılan değerler, özel yetkinlikler, formal ritüel ve kutlamalar, dilbilimsel paradigmalar ve grup normlarının önemine dikkat çekmektedir (Schein, 2004, 14).

Kültür, örgütü çevresindeki diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandıran, kişilerin bireysel çıkarlarından öte daha büyük bir amaca bağlanmasını kolaylaştıran ve sosyal sistemin sürekliliğine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına ilişkin standart bir model oluşturarak örgütün bir arada olmasını sağlayan sosyal bir tutkal görevi görmektedir (Robbins ve Judge, 2017, 523). Aynı zamanda kişilerin bireysellikten uzaklaşıp örgütle bütünleşmesini sağlayan örgüt kültürü, hem iç hem de dış çevrede ortaya çıkabilecek değişimlere adaptasyonu kolaylaştırmak suretiyle örgüte değer yaratmaktadır (İpçioğlu ve Şahin, 2012, 155). Nitekim Daft'a göre doğru kültür, örgüt performansını ortalama bir seviyeden mükemmel bir düzeye getirmeye yardımcı olur (Daft, 2008, 377).

Bir örgüte ilişkin temel unsurlar değerler, normlar ve varsayımlardan oluşurken; hikâye ve mitler, dil, kahramanlar, semboller, törenler ise örgütün karakterini ortaya koyan, örgüt kültürünün gözle görülebilen unsurlarını meydana getirmektedir (Scott, 2003, 925; Daft, 2008, 375; Cameron ve Quinn, 2006). Bu unsurlara aşağıda kısaca değinilmiştir:

- *Normlar,* davranışların ölçülüp değerlendirildiği, bu değerlendirme sonucunda beğenme ya da kınama olarak karşılık bulan ölçü ve kuralları ifade etmektedir (Eren, 2007, 290-291).
- *Değerler,* normlara kıyasla daha geniş ve somut olup, örgüt üyelerinin çoğu tarafından kabul edilen, çalışan davranışlarının değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında kullanılan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır (Eren, 2007, 292).
- *Temel varsayımlar,* bireylerin tutum ve davranışlarına referans oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş, örgüt kültürünün değer, inanç ve norm sistemini yönlendiren ilkeleri ifade etmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, 122).
- *Hikâyeler,* örgüt üyelerince paylaşılan ve yeni çalışanlara örgüt hakkında bilgilendirme amaçlı söylenen, gerçek olaylara dayanan anlatılardır. *Mitler* ise örgütün değer ve inançları ile tutarlı, ancak gerçeklerle ilgisi olmayan anlatıları ifade etmektedir (Daft, 2008, 378).
- *Kahramanlar*, örgütte belirli ideal özelliklere sahip, diğer çalışanlara yol gösteren ve onlar tarafından örnek alınan rol modellerdir (Avcı, 2014, 16).
- *Semboller,* örgüt açısından özel anlamı olan "unsurlar" (örgütün üniforması, logosu, sloganı, fiziksel araçlar vb.) olarak tanımlanmakta ve örgüt üyelerini birbirine bağlayan bir araç görevi görmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, 52).
- *Törenler*, kolektif bir şekilde yapılan kokteyl, kutlama, eğlence gibi seremonileri ifade etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, 52).
- *Dil,* işgörenlerin örgütte birbirlerini anlamalarını sağlaması ve kültüre ilişkin tüm unsurların diğer nesillere aktarılmasında bir araç görevi görmesi bakımından oldukça önemlidir (Güngören, 2017, 41).

Bu çalışmada, üniversite örgüt kültürünü açıklamada Cameron ve Quinn (2006)'in Rekabetçi Değerler Modeli kullanılmıştır. Bu model, örgütsel kültür yazınında yer alan en etkin araştırma modellerinden biridir (Yu, 2009). Söz konusu modelde, esneklik ve takdir yetkisine karşı istikrar ve kontrol, içe odaklılığa karşı ise dışa odaklılık olmak üzere iki boyut kullanarak oluşturulan; hiyerarşi, pazar, klan ve adokrasi kültürü olmak üzere dört örgüt kültürü tipi tanımlanmaktadır. Bu model Tablo 1'de gösterilmekte, modeldeki kültür tiplerine de aşağıda değinilmektedir.

Hiyerarşi Kültürü: Örgüt içine ve bütünleşmeye odaklı, mekanik bir yapı arz eden (Erdem, 2007); verimliliğe, normlara ve kurallara sıkı sıkıya bağlı temel değerlere sahip, rasyonelliğe ve mantığa dayanan bir örgüt kültürüdür (Sanz-Valle vd, 2011). Örgütteki bireylere ilişkin roller, kişilerin kendisinden daha önemlidir (Ergün, 2007). Kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı önceden belirliyken, etkili liderler de iyi bir koordinatör ve organizatördürler. Örgütün uzun vadede ilgi alanı istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliktir. Organizasyonu bir arada tutan resmi kural ve politikalardır (Cameron ve Quinn, 2006, 38).

Tablo 1: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

	Esneklik ve Takdir Yetkisi (Organik Yapı)	
İçe Odaklılık ve Bütünleşme	**Klan Kültürü** ***Hâkim Nitelikler:*** *Dayanışma, katılımcılık, takım çalışması, aile duygusu* ***Liderlik Tarzı:*** *Akıl hocası, kolaylaştırıcı, ebeveyn figürü* ***Bağlayıcı Unsurlar:*** *Sadakat, gelenekler, kişilerarası uyum* ***Stratejik Vurgu:*** *İnsan kaynağını geliştirmeye, bağlılığa ve maneviyata yönelik*	**Adokrasi Kültürü** ***Hâkim Nitelikler:*** *Girişimcilik, yaratıcılık, uyum yeteneği* ***Liderlik Tarzı:*** *Girişimci, yenilikçi, risk alan* ***Bağlayıcı Unsurlar:*** *Girişimcilik, esneklik, risk* ***Stratejik Vurgu:*** *Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik*
	Hiyerarşi Kültürü ***Hâkim Nitelikler:*** *Emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tek biçimlilik* ***Liderlik Tarzı:*** *Koordinatör, yönetici* ***Bağlayıcı Unsurlar:*** *Kurallar, politikalar, prosedürler* ***Stratejik Vurgu:*** *Durağanlığa, öngörülebilirliğe, düzenli işlemlere yönelik*	**Pazar Kültürü** ***Hâkim Nitelikler:*** *Rekabetçilik, amaçlara ulaşma* ***Liderlik Tarzı:*** *Kararlı, başarı odaklı* ***Bağlayıcı Unsurlar:*** *Hedefe yönelim, üretmek, rekabet etmek* ***Stratejik Vurgu:*** *Rekabet avantajına ve pazar üstünlüğüne yönelik*
	İstikrar ve Kontrol (Mekanik Yapı)	**Dışa Odaklılık ve Farklılaşma**

Kaynak: Lund, Daulatram. B.(2003), s.221

Pazar Kültürü: Pazar kültürü, örgüt dışına ve farklılaşmaya odaklı, mekanik bir yapı arz eden, rekabetçiliği, verimliliği ve dış odaklılığı vurgulayan bir örgütsel kültür şeklidir. Bununla birlikte, pazar kültürü durağan ve kontrol yönü de olan bir yapı arz eder (Pennington vd., 2003). Bu kültüre sahip örgütlerin temel değerleri hedefe ulaşma, tutarlılık ve rekabet edebilirliktir (Sanz-Valle vd., 2011). Bu kültüre sahip örgütlerde her birey başarı odaklı olmaları için teşvik edilirken (Ouchi, 1987, 74) liderler ise, ün ve başarı önemli olduğundan tutkulu, üretici ve rekabetçi bir özellik göstermektedir. Sonuç odaklı olan bu kültürde uzun vadede ilgi, zorlayıcı amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik iken, "kazanma vurgusu" örgütsel unsurları bir arada tutan en önemli araçtır (Dastmalchian vd, 2000; Cameron ve Quinn, 2006, 40). Örgüt başarısında değerlendirme ölçütleri ise pazar payı, somut çıktılar ve kârdır (Döşoğlu ve Güner, 2001; Dwyer vd, 2003).

Klan Kültürü: Aile tipi örgütlenmeye benzetilen, örgüt içine ve bütünleşmeye odaklı ve organik bir yapı arz eden klan kültürü; ekip çalışması ve çalışan gelişimi, müşterileri en iyi ortak olarak görme, örgütte insancıl bir çalışma ortamı yaratma ve çalışanların katılımlarını ve bağlılıklarını güçlendirme gibi temel değerler içermektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 41). Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilmek suretiyle gayri resmi bir nitelik taşırken (Ergün, 2007), liderler daha ziyade mentor olarak ve hatta ebeveyn figürleri olarak görülmektedir. Kararlar katılım ile alınmakta, örgüt gelenekler ve sadakatle bir arada tutulmakta, örgüte güven ve bağlılığa oldukça önem verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 42-43; Döşoğlu ve Güner, 2001; Dwyer vd., 2003). Başarı ise iyi bir örgüt iklimi ve çalışanlara ne kadar değer verildiğiyle ölçülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 42-43).

Adokrasi Kültürü: Örgüt dışına ve farklılaşmaya odaklı (Sanz-Valle vd, 2011); yaratıcılık, yenilikçilik, esneklik, girişimcilik ve risk almaktan oluşan temel değerlere sahip adokrasi kültürü (Cameron ve Freeman, 1991; Stoica vd., 2004; Sanz-Valle vd., 2011), organik bir yapı arz etmektedir (Dastmalchian vd., 2000). Adokrasi kültüründe, pazar veya hiyerarşi kültüründe olduğu gibi merkezde toplanan güç veya otorite ilişkilerinden ziyade; gücün, o anda hangi sorunun ele alındığına bağlı olarak kişiden kişiye veya görev ekibinden görev ekibine değişiklik gösterdiği bir durum söz konusudur. Etkili bir liderlik için vizyoner ve yenilikçi olmak ve risk almanın gerekli olduğu adokrasi kültürü için en önemli zorluk, yeni mal ve hizmetler üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamak olduğundan (Cameron ve Quinn, 2006, 44), yeni stillerin denenmesi ve yeni fırsatların aranması önemli olmakta ve bireylerin fikirlerini söylemeleri, kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları teşvik edilmektedir (Dastmalchian vd., 2000; Cameron ve Quinn, 2006, 45). Böylece, çevrede meydana gelebilecek değişikliklere hızlı bir şekilde cevap vermeye ve uyum sağlamaya çalışılmaktadır (Hult vd., 2002). Örgütün uzun vadeli stratejik vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye yönelik iken, başarının ölçüsü benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler üretmektir.

2.2. Üniversite Örgüt Kültürü

Kurumsal kararların ve eylemlerin nasıl gerçekleştirildiğini açıklamada üniversite kültürü önemli bir değişken olarak görüldüğünden, geçtiğimiz yıllarda üniversite kültürüne ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Gonzalez, 2002, 193). Üniversite düzeyinde kültür, geleneğe dayanan, sözlü ve sözsüz olarak

iletilen, yöneticiler, öğretim üyeleri, öğrenciler, yönetim kurulu üyeleri ve destek personelinden oluşan üniversite paydaşlarının değerleri ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Fralinger ve Olson, 2007, 86). Söz konusu değer ve inançlar, üniversitelerde karar verme süreçlerini büyük ölçüde etkilemesi bakımından önem taşımaktadır (Bartell, 2003).

Akademik örgüt olarak kabul edilen üniversitelerin kültürü diğer örgütlere göre çok daha karmaşıktır (Dill, 1982, 308). Bu anlamda üniversite kültürü, üst düzey yöneticilerin, öğretim üyelerinin, rakiplerin ve toplumun inançlarının ve uygulamalarının o üniversitenin etkinliğini temel olarak şekillendirmek maksadıyla bir araya geldiği büyük bir yapıdır (Fralinger ve Olson, 2007, 86). Bu yapıya ilişkin faaliyetler; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerden büyük ölçüde etkilendiğinden, bu durum üniversiteleri çevrelerine karşı savunmasız hâle getirmektedir (Sporn, 1996, 42). Bu nedenle güçlü bir kültür yaratmak da zorlaşmaktadır. Bu anlamda, güçlü bir üniversite kültürü, örgüt üyelerinin değerleri ve hedefleri, hiyerarşik entegrasyon ve stratejiler arasında önemli düzeyde uyum gerektirir (Sporn, 1996, 46). Ayrıca, üniversitelerde kültürün gücü, azalan kaynaklarla karşı karşıya kalındığında özellikle önem taşımaktadır. Zira kültür, özellikle organizasyonun refah dönemlerinde beslenmez ise fakülteler arasında yıkıcı çatışmalar, mesleki anlamda moral kaybı ve üyeler arasında yabancılaşma gibi problemler meydana gelmektedir (Dill, 1982, 304).

Üniversite kültürü ve bunun sonuçlarına ilişkin çok sayıda araştırma olmamakla birlikte, yapılan çalışmalar üniversitelerde kültüre ilişkin farklı sonuçlar göstermiştir. Peterson ve White (1992), öğretim üyelerinin örgüt kültürü algılarının, üyelerin motivasyon ve performanslarını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Mohammedi ve arkadaşları (2010), çalışmalarında adokrasi kültürünü benimseyen fakültelerin, işe ilişkin sorumlulukları yerine getirmede daha etkin olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışma, öğretim üyelerinin örgüt kültürü algıları arasındaki farklılıkların, üyelerin öğretim yaklaşımlarını ve öğrencilerin öğrenme durumunu etkilediğini göstermektedir. Fralinger ve Olson (2007) tarafından yapılmış bir çalışmada, üniversitenin hâkim klan kültürünün etkisiyle öğretim üyelerinin öğrenciler tarafından birer ebeveyn ve bölüm ortamının da aile ortamı gibi görüldüğü, bağlılık ve sadakatin fazla olması dolayısıyla da öğrencilerin iletişim becerilerini artırma ve öğrenciler ile mezunlara mesleki deneyim fırsatı sunma hedefini gerçekleştirmek açısından önemli bir zemin oluşturulduğu ortaya konmuştur. Lapina ve arkadaşları (2015) ise, üniversite örgüt kültürünün, kalite yönetimi için bir temel sağladığını ve direkt olarak "gelişme" ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye'de yapılmış bazı çalışmalar (Beytekin vd, 2010; Erdem vd., 2011), üniversitede hâkim kültürün hiyerarşi ve pazar kültürü iken; misyon, amaç ve stratejik hedeflerin adokrasi ve klan kültürüne ilişkin ifadelere daha çok yer verdiğine, örgüt üyeleri tarafından beklenen kültür tipinin de yine klan ve adokrasi kültürü olduğuna, dolayısıyla hâkim kültürle yaratılmak istenen kültür arasındaki uyumsuzlukların üniversitenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde sorun teşkil edebileceği gerçeğine dikkat çekmektedir. Diğer yandan, akademik personelin örgüt kültürü algısını ölçmeyi hedefleyen çalışmalarda ise genel itibariyle kültür algısının unvana, kadro türüne, bağlı olunan bölüme ve yönetim görevine sahip olup olmamaya göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür (Güven, 1996; İra ve Aksu, 2009; İplikçi ve Topsakal, 2014).

2.3. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Katılım ve Aidiyet Arasındaki İlişkiler

Bireyin değerleri, beklentileri, kişiliği, işin yapısı, sunulan fırsatlar gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen ve çok boyutlu bir değişken olarak birçok araştırmaya konu olan iş tatmini, genel itibariyle bir bireyin işiyle ilgili olumlu hislerini ifade eder (Belias vd., 2015, 316). İş tatmininin örgüt kültürü ile ilişkisi ise, örgüt kültürünün tipine ve bireyin örgüt içerisinde nasıl hissettiğine bağlı olarak farklılaşmaktadır (Lovas, 2007, 215). Bu doğrultuda, yapılan çalışmalar örgüt kültürünün iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Hosseinkhanzadeh vd., 2013, 832; Lovas, 2007, Avcı, 2014). Peterson ve White'a (1992) göre, akademik örgütlerde fakülte çalışanları, kurumun misyonu ve hedefleri üzerinde güçlü bir örgüt kültürü vurgusu olduğuna inandıklarında, işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve işlerine daha fazla bağlılık göstermektedir (Peterson ve White, 1992).

Araştırmalar, inovasyona odaklanan adokrasi kültürü ile esnek olarak tanımlanan klan kültürlerinin çalışanların iş tatminiyle pozitif bir ilişkisinin olduğunu gösterirken, hedef tamamlamaya odaklanan pazar kültürü ve stresli bir çevreye sahip hiyerarşi kültürünün, çalışanların iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Lund, 2003; Fatima, 2016; Lovas, 2007; Cameron ve Quinn, 2006; Azanza vd., 2013, 46). Nitekim Lovas (2007) tarafından kamu personeli üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, klan kültürüne ilişkin katılım, güven, sadakat gibi organizasyonel özelliklerin çalışanların iş tatmini ile yüksek korelasyon gösterdiği saptanmıştır. Türkiye'de yapılan benzer bir araştırmada ise (İşcan ve Timuroğlu,

2007); klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmini ile pozitif, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin ise iş tatmini ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Berson vd. (2008) inovasyon kültürünün iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Farklı olarak Çin'de yapılan bir araştırmada bürokratik kültür boyutunun Çin örgütlerinde en baskın kültür olduğu ve bu kültür altında çalışan bireylerin işlerinden oldukça tatmin oldukları görülmüştür (Lok ve Crawford, 1999). Bu doğrultuda, örgüt kültürü tiplerinin akademik personelin iş tatminleri ile ilişkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_1: Klan kültürü ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Adokrasi kültürü ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: Pazar kültürü ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: Hiyerarşi kültürü ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çalışmada, araştırma değişkenlerinden biri olan katılım ve aidiyet, genel itibariyle bireyin resmi veya gayri resmi etkileşimler yoluyla bağlanma ihtiyacı veya arzusu olarak tanımlanabilir (Stebleton vd., 2011, 9). Örgütsel anlamda aidiyet, bireyin kendini "örgütün bir parçası" olarak görmesi (Stamper ve Masterson, 2002), örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmek adına bu amaçları gerçekleştirme yolunda üstün çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Öztop, 2014,304). Aidiyet, çalışanın örgütte bir yer edindiği ve örgüt tarafından kabul gördüğünü hissetmesini ifade eder (Chen ve Aryee, 2007). Aidiyet duygusu, çalışanın örgüte bağlılığı ile birlikte katılımını da beraberinde getirdiğinden, aidiyet ile katılım kavramları arasında sıkı sıkıya bir ilişki bulunmaktadır (Avcı, 2014).

Bireyin bir gruba ait olma ve katılma ihtiyacı örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadır (Çapan, 2016, 16). Bununla birlikte, örgüt kültürü de çalışanların katılımı, takım çalışması, güçlü bir görev duygusu uyandırma gibi uygulamalarla çalışanlarda güçlü bir sahiplenme duygusu yaratmaya yardımcı olmaktadır (Berson vd., 2008, 619). Özellikle klan kültürünün en önemli özelliklerinin başında çalışanların katılım, bağlılık ve sadakatinin sağlanması gelmektedir (Cameron ve Quinn, 2011, 46). Yaratıcılık, yenilik ve risk alma odaklı adokrasi kültüründe de klan kültüründeki kadar baskın olmamakla birlikte katılım ve aidiyetin ön planda olması beklenmektedir. Zira adokrasi kültürü dinamik ve girişimci bir iklime işaret eder (Erdem vd., 2011, 79). Hiyerarşi kültüründe ise örgüt içi rollerin, söz konusu pozisyonu dolduran kişilerden daha önemli olması ve bireylerin bu rollerle tanımlanması sebebiyle (Erdem vd., 2011, 79) katılım ve aidiyet ile hiyerarşi kültürünün negatif yönde bir ilişkisinin olması beklenmektedir. Benzer şekilde, dışa odaklı bir kültür olan pazar kültüründe de bireyin kendisinden önce kazanma vurgusu ve zorlayıcı hedeflerin ön planda olması sebebiyle (Pennington vd., 2003) aidiyet ve katılım ile pazar kültürünün negatif yönde bir ilişkisinin olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, örgüt tipleri ve akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_5: Klan kültürü ile akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_6: Adokrasi kültürü ile akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_7: Pazar kültürü ile akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_8: Hiyerarşi kültürü ile akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmalar, özellikle kararlara katılımın iş tatminini artıran önemli bir unsur olduğunu, aynı zamanda bireyin aidiyet duygusunun da iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Demir, 2005). Aidiyet duygusunun olmaması bireyde tatminsizlik, düşük benlik saygısı, yabancılaşma duygusu ve akademik performansın düşmesi gibi sonuçlara yol açmaktadır. (Strayhorn, 2019, 2). Aidiyet duygusu, bireyin algısını ve davranışlarını harekete geçiren temel bir ihtiyaç ve motivasyon kaynağı (Strayhorn, 2019, 9) olduğundan, çalışanların davranışsal ve tutumsal iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır (Chen ve Aryee, 2007, 29). Stamper ve Masterson (2002), aidiyeti çalışanların gelecekte ödüllendirme beklentisiyle işin gerektirdiğinin ötesinde bir çabaya atıfta bulunan Sosyal Değişim Teorisi'ne dayandırmaktadır (Stamper ve Masterson, 2002, 876). Buna göre; çalışanların aidiyet duyma nedenlerinden biri de diğer çalışanlara göre daha fazla eğitim ve terfi gibi iş tatminine neden olan teşvikler alabilmektir (Chen ve Aryee, 2007, 29). Bu bilgiler

ışığında, akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri ile iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_9: Akademik personelin katılım ve aidiyet düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Olumlu örgüt kültürünün neden olduğu olumlu bir iklim, çalışanların katılımının ve tatmininin yüksek olduğu bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır (Demir, 2005, 26). Nitekim klan kültürü dostane bir çalışma ortamı, sadakat ve örgüte bağlılık ile karakterize edilen bir örgüt kültürü tipidir (Belias vd., 2015, 316). Benzer şekilde, merkezi bir güç tarafından yönetilmeyen, gayri resmi grup içi etkileşime dayanan, esnek ve dinamik bir yapıya sahip adokrasi kültüründe (Yu vd., 2015, 247) de olumlu bir iklim hâkimdir. Dolayısıyla bu araştırma, klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışanların aidiyet duygusunun ve katılımlarının sağlanmasının önemli olduğu fikrini savunmaktadır. Diğer yandan, kurallara, emir ve talimatlara dayalı hiyerarşi kültürü ile rekabet ve kazanma duygusuna dayalı pazar kültürünün de iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışanların katılım ve aidiyet duygusunun önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{10}: Klan kültürünün akademik personelin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyet aracı rol üstlenmektedir.

H_{11}: Adokrasi kültürünün akademik personelin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyet aracı rol üstlenmektedir.

H_{12}: Pazar kültürünün akademik personelin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyet aracı rol üstlenmektedir.

H_{13}: Hiyerarşi kültürünün akademik personelin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyet aracı rol üstlenmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada temel amaç; katılım ve aidiyet, iş tatmini ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri açıklamak ve örgüt kültürü tiplerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyetin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın evrenini Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan 2039 akademik personel oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak, araştırma davetinin evrenin tamamına gönderildiği gönüllü örnekleme yöntemi (Saruhan ve Özdemirci, 2018, 203) kullanılmış ve araştırma, katılım hususunda gönüllü olan akademik personel ile gerçekleştirilmiştir. Kişilerin tamamına online olarak gönderilen anketlere 341 kişi dönüş sağlamış, bunlardan eksiksiz doldurulan 318 anket değerlendirmeye alınabilmiştir. Kozak (2015)'a göre, nicel bir araştırmada 300-400 adet aralığında anket sayısı sağlıklı bir veri analizi için yeterli olduğundan, 318 anket veri analizi için yeterli görülmüştür. Araştırma süreci 2019 yılında yürütülmüştür.

Araştırma örneklemine ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 2'de verilmiştir. Araştırmaya katılanların %44,7'si (142 kişi) kadın ve %55,3'ü (176 kişi) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımları; %8,8'i (28 kişi) 20-29 yaş, %31,8'i (101 kişi) 30-39 yaş, %40,5 (129 kişi) 40-49 yaş aralığında iken %18,9'u (60 kişi) ise 50 ve üzeri yaşa sahiptir. Araştırmaya katılanların %8,2'si (26 kişi) profesör, %18,9 (60 kişi) doçent, %25,8 (82 kişi) dr. öğretim üyesi, %25,5(81 kişi) öğretim görevlisi, %11,9'u (38 kişi) araştırma görevlisi, %2,5'i (8 kişi) öğretim görevlisi (Dr.), %6,6'sı (21 kişi) okutman ve %0,6'sı (2 kişi) uzman unvanına sahiptir. Yine akademik personelin %54,7'si (174 kişi) fakültede, %6,6'sı (21 kişi) enstitüde, %3,8'i (12 kişi) yüksekokulda, %2,5'i (8 kişi) konservatuarda, %28,6'sı (91 kişi) meslek yüksekokulunda ve %3,8'i (12 kişi) rektörlüğe bağlı bölümlerde görev almaktadır. Son olarak araştırmaya katılanların hizmet yılları dikkate alındığında %26,1'inin (93 kişi) 0-9 yılları arasında, %38,7'sinin (123 kişi) 10-19 yılları arasında, %29,5'inin (94 kişi) 20-29 yılları arasında hizmet verdikleri görülürken %5,7'sinin (18 kişi) 30 ve üzeri yıldır hizmet verdikleri görülmüştür.

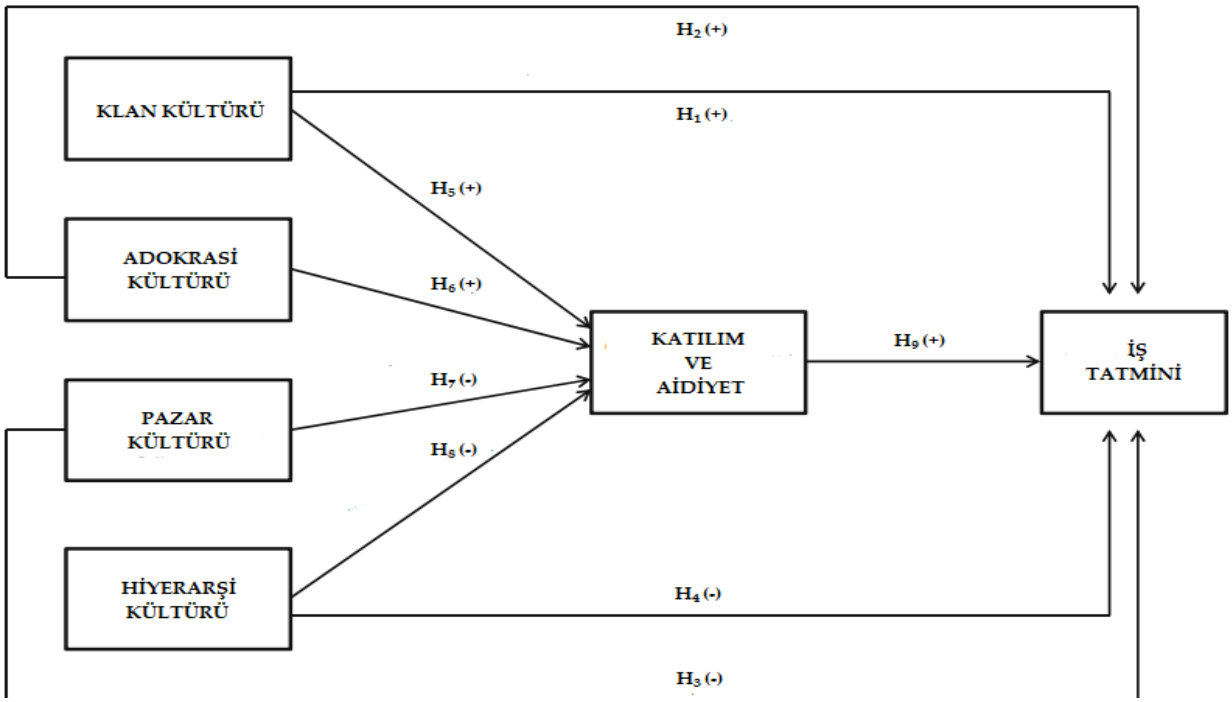
Tablo 2: Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	**318**	Kadın	142	44,7
		Erkek	176	55,3
Yaş	**318**	20-29	28	8,8
		30-39	101	31,8
		40-49	129	40,5
		50 ve fazlası	60	18,9
Unvan	**318**	Profesör	26	8,2
		Doçent	60	18,9
		Dr. Öğretim Üyesi	82	25,8
		Öğretim Görevlisi	81	25,5
		Araştırma Görevlisi	38	11,9
		Öğr. Görevlisi (Dr.)	8	2,5
		Okutman	21	6,6
		Uzman	2	0,6
Birim	**318**	Fakülte	174	54,7
		Enstitü	21	6,6
		Yüksekokul	12	3,8
		Konservatuar	8	2,5
		Meslek Yüksekokulu	91	28,6
		Rektörlüğe Bağlı Bölümler	12	3,8
Hizmet Yılı	**318**	0-9	83	26,1
		10-19	123	38,7
		20-29	94	29,5
		30+	18	5,7

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde verilen bilgiler ve bu bilgiler ışığında sunulan hipotezlere yönelik olarak oluşturulmuş araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı yöntemi anket yöntemidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket, toplam 4 bölüme ayrılmaktadır. İlk bölümde örneklemin demografik özellikleri ile ilgili 5 ifade, ikinci bölümde iş tatmine ilişkin 5 ifade, üçüncü bölümünde katılım ve aidiyet

ölçeğine ilişkin 7 ifade ve son bölümünde de örgüt kültürü ölçeğine ilişkin 16 ifade bulunmaktadır. İş tatmini ve katılım ve aidiyet ölçeklerinde "(1) Hiç memnun değilim", "(5) Çok memnunum", örgüt kültürü ölçeğinde ise "(1) Kesinlikle katılmıyorum", "(5) Kesinlikle katılıyorum" biçiminde likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

İş tatmini düzeyini belirlemeye yönelik ölçek Smith, Kendall ve Hulin (1969) ile Hackman ve Oldham (1975) iş tatmini ölçeklerinden yararlanılarak uyarlanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, Cameron ve Quinn (1999)'in örgüt kültürünü; klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü şeklinde dört boyutlu olarak ele aldığı ölçeğinden uyarlanmış olup, Katılım ve Aidiyet ölçeği ise Çekmecelioğlu (2018) tarafından geliştirilmiştir.

Veriler öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin ortaya konabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine, ardından değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Sonrasında, araştırmanın temel amacına yönelik olarak, Baron ve Kenny (1986)'nin üç aşamadan oluşan regresyon analizi (hiyerarşik regresyon) uygulanmıştır.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. DFA, daha önce oluşturulmuş bir modelden hareketle gözlenen değişkenlerden yola çıkma suretiyle bir gizli değişken (faktör) oluşturma işlemidir. Genel olarak ölçek geliştirme, geçerlilik analizleri ya da önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması maksadıyla uygulanmaktadır (Karagöz, 2019,1067). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmalarda genelde en sık tercih edilen Ki-Kare uyum testi (Ki-kare/SD), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Artırmalı Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) dikkate alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan normal ve kabul edilebilir değerler Tablo 3'teki gibidir. Cronbach Alpha katsayısı ise iç tutarlığı gösterirken, genellikle 0,70'in üzerinde bir değer olması beklenmektedir (Büyüköztürk vd., 2008,169-170).

İlk aşamada örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunda, "Kurumumuz çok kontrollü ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu için, çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler" maddesi ile "Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır" maddesi arasında kovaryans değişim değeri (MI=72,374) çok yüksek bulunduğundan, bu iki madde arasında kovaryans bağlantısı çizilerek modifikasyon sağlanmıştır. Analiz sonucunda şu nihai uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir: Ki-kare/SD: 2,854; NFI: 0,946; TLI: 0,955; IFI: 964; CFI: 0,964; GFI: 0,901; RMSEA: 0,076; RMR: 0,048 ve SRMR: 0,045'tir. Bu uyum iyiliği değerleri dikkate alındığında örgüt kültürü ölçeğinin dört faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Ayrıca, örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek maksadıyla yapılan analiz sonucunda ölçeğin bütünü için Cronbach's Alpha değeri 0,961 olarak bulunurken; bu katsayı klan kültürü boyutunda 0,918, adokrasi kültürü boyutunda 0,929, pazar kültürü boyutunda 0,913 ve son olarak hiyerarşi kültürü boyutunda 0,842 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik katsayılarından hareketle örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Normal Değerler	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare/SD	<3	<5
NFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,90
IFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,97	>0,95
GFI	>0,90	>0,85
RMSEA	<0,05	<0,08
RMR	<0,05	<0,08
SRMR	<0,04	<0,05

Kaynak: Karagöz, Yalçın (2019), s. 1038-1044.

İkinci aşamada iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için de doğrulayıcı faktör analizine (DFA) başvurulmuştur. Analiz sonunda şu uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir: Ki-kare/SD: 0,744; NFI: 0,994; TLI: 1,005; CFI: 1,000; GFI: 0,995; RMSEA: 0,000; IFI: 1,002; RMR: 0,010 ve SRMR: 0,013'tür. Bu uyum iyiliği değerleri dikkate alındığında iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Yine, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek maksadıyla yapılan analiz, Cronbach's Alpha katsayısının 0,832 olduğunu göstermiştir. Bu güvenilirlik katsayısından hareketle iş tatmini ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Son aşamada ise, katılım ve aidiyet ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için yine doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Tek boyutlu olan ölçekte "Üniversitemizin bir mensubu olmaktan memnunum" ile "Üniversitemizin amaç ve değerleri ile kişisel amaç ve değerlerimin uyumlu olması açısından memnunum" maddeleri arasında kovaryans değişim değeri (MI=124,479) çok yüksek bulunduğundan ve yine "Yöneticilerin önemli kararlar alırken akademik personelin görüşünün almasından memnunum" ile "Akademik personelin önerilerini ortaya koyabilme imkânı açısından memnunum" maddeleri arasında da kovaryans değişim değeri (MI=43,933) yüksek bulunduğundan, bu maddeler arasında kovaryans bağlantısı çizilerek modifikasyon sağlanmıştır. Analiz sonucunda şu nihai uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir: Ki-kare/SD: 1,974; NFI: 0,988; GFI: 0,979; TLI: 0,989; IFI: 994; CFI: 0,994; RMSEA: 0,55; RMR: 0,022 ve SRMR: 0,019'dur. Bu uyum iyiliği değerleri dikkate alındığında katılım ve aidiyet ölçeğinin tek faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Son olarak, katılım ve aidiyet ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek maksadıyla yapılan analiz, Cronbach's Alpha katsayısının 0,928 olduğunu göstermiştir. Bu güvenilirlik katsayısından hareketle Katılım ve Aidiyet ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.2. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

Araştırmadan elde edilen veriler ilk olarak, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarıyla, söz konusu değişkenler arasında var olan korelasyon katsayılarını belirlemeye yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analizlerden elde edilen değerler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin ortalamasının diğer değişkenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, kültür tipleri arasında ortalaması en yüksek olan kültür tipinin ise hiyerarşi kültürü olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan örgüt kültürü tipleri (klan, adokrasi, hiyerarşi, pazar) ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini ve katılım ve aidiyet arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm değişkenler arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu dikkat çekmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, H_1, H_2, H_5, H_6, H_9 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6
1.Klan	3,26	0,99	1	,894**	,621**	,802**	,867**	,545**
2.Adokrasi	3,15	0,96		1	,616**	,858**	,829**	,541**
3.Hiyerarşi	3,45	0,81			1	,658**	,575**	,397**
4.Pazar	3,21	0,91				1	,758**	,458**
5.Katılım ve aidiyet	3,41	0,93					1	,552**
6.İş tatmini	3,45	0,81						1

***p<,01*

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada, örgüt kültürü alt boyutlarının iş tatminine etkisinde aracı değişkenin rolünü belirlemeye yönelik olarak Baron ve Kenny (1986)'nin önermiş olduğu, üç aşamadan oluşan regresyon analizi (hiyerarşik regresyon) uygulanmıştır. Söz konusu yöntemde, aracı etkinin varlığından bahsedebilmemiz için aşağıda belirtilen şu üç şart sağlanmış olmalıdır:

1. Bağımsız değişken aracı değişkeni etkiliyor olmalıdır.

2. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkiliyor olmalıdır.

3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak ikinci aşamada gerçekleştirilen regresyon analizine aracı değişken dâhil edilmelidir. Bu analiz sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde düşüş olmalıdır. Aynı zamanda, bu aşamada aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemesi beklenmektedir. Sonuç olarak bağımsız değişkenin, bağımlı değişkene olan

etkisi tamamen ortadan kalkar ise "tam aracılık etkisi", etkide bir düşme görülürse "kısmi aracılık etkisi"nden söz edilir.

Bu doğrultuda, Tablo 5'te de görüldüğü gibi öncelikle ilk koşulun sağlanıp sağlanmadığını belirlemeye yönelik olarak, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin aracı değişken olan katılım ve aidiyet üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda klan kültürünün aracı değişken olan katılım ve aidiyeti pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür (β= ,606; p<,01). Adokrasi kültürünün katılım ve aidiyet üzerinde ise yine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β= ,202; p<,01). Dolayısıyla, klan ve adokrasi kültürleri için ilk koşulun sağlandığı görülmüştür. Ancak yapılan analizler sonucunda, Tablo 5'te de görüldüğü gibi hiyerarşi ve pazar kültürlerinin katılım ve aidiyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, hiyerarşi ve pazar kültürleri için ilk koşul sağlanamamış, H_{12} ve H_{13} hipotezleri reddedilmiştir.

İkinci aşamada bağımsız değişkenler olan klan kültürü ve adokrasi kültürünün bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek için ikinci koşulun sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmeye yönelik olarak ikinci regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'te de görüldüğü üzere, klan kültürü çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir (β= ,291; p<,01). Benzer şekilde, adokrasi kültürü de çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir (β=,319; p<,01). Dolayısıyla klan ve adokrasi kültürleri için yukarıda belirtilen ikinci koşul da sağlanmıştır. Ancak hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini üzerinde de anlamlı bir etkisi görülmediğinden, bu kültür tipleri için ikinci koşul da sağlanamamıştır.

Üçüncü koşulun sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek üzere son aşamada aracı değişken, ikinci aşamada yapılan regresyon analizine dâhil edilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişkenlerin (örgüt kültürü alt boyutları) bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisinin ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmıştır. Burada klan kültürünün iş tatminine etkisinin tam olarak ortadan kalktığı (β=,120) görülmüştür. Bu nedenle üçüncü koşul da sağlandığından, klan kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyetin tam aracı rol üstlendiği söylenebilir. Dolayısıyla H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Adokrasi kültüründe ise aracı değişken analize dâhil edildiğinde adokrasi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde bir düşme (β ,319'dan ,262'ye düşmüştür) söz konusu olmuştur. Dolayısıyla, adokrasi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde katılım ve aidiyet kısmi aracılık etkisine sahiptir denilebilir. Sonuç itibariyle, H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5: Üç Aşamalı (Hiyerarşik) Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Katılım ve Aidiyet	İş Tatmini	İş Tatmini
Klan K.	,606**	,291**	,120
Adokrasi K.	,202**	,319**	,262**
Pazar K.	,088	-,109	-,134
Hiyerarşi K.	,016	,092	,088
Katılım ve aidiyet			,552**
F	259,384	36,422	31,577
R2	,77	,32	,34
Düzeltilmiş R2	,77	,31	,33
p	,00	,00	,00

Tabloda verilen değerler standardize edilmiş beta katsayılarıdır.
***p<,01*

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, üniversite akademik personelinin örgüt kültürü tiplerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve kültürün iş tatmini üzerindeki etkisinde akademik personelin katılım ve aidiyet algısının aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma ile akademik personelin içinde bulundukları örgüt kültürüne ilişkin algılarının ne olduğu ve kültür tipine ilişkin algılarının iş tatminini ne yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda on üç hipotez oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda H_1,H_2, H_5, H_6, H_9, H_{10}hipotezleri kabul edilirken, H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır:

Öncelikle değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, akademik personelin içinde bulunduğu örgütün kültürünü Cameron ve Quinn tarafından oluşturulmuş olan model (Rekabetçi Değerler Modeli)

çerçevesinde daha çok, hiyerarşi kültürü olarak algıladıkları görülmüştür. Bu sonuç, Türkiye'deki üniversitelerde hâkim örgüt kültürünü belirlemeye yönelik çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlıdır (Beytekin vd., 2010; Erdem vd., 2011). Hiyerarşi kültüründen sonra en yoğun olarak algılanan kültür tipi klan kültürü iken, beklenenin aksine en düşük ortalamaya sahip kültür tipinin adokrasi kültürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, katılımcıların içinde bulundukları örgütün kültürünü daha çok kurallara, prosedürlere ve ast-üst ilişkisine dayalı olarak algıladıklarını göstermektedir. Bilimsel gelişme yolu ile ülke kalkınmasına aracılık edecek olan üniversitelerin kültürünün, yaratıcılığı, yeniliği ve girişimciliği temsil eden adokrasi kültürü yönünde olması beklenirken, araştırmaya konu olan büyük ölçekli kamu üniversitesinde en az derecede algılanan kültürün adokrasi kültürü olması dikkat çekicidir. Bu doğrultuda, üniversitenin kültürünün adokrasi kültürüne doğru biçimlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, akademik personelin bilimsel yayın ve araştırma yapma, eser üretme yönünde destekleyici ve ödüllendirici bir tutumla desteklenmesi, bunun için gerekli parasal teşviklerin sağlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kurum yöneticileri akademik başarıyı tanıyan ve onaylayan bir söylem geliştirmeli ve örgüt içi iletişim kanalları ile bunu yaymalıdır. Zira bilimsel gelişme ile performansın da artacağı düşünülmektedir. Katılımcıların diğer değişkenlere ilişkin algıları incelendiğinde ise, işlerinden ortalamanın üzerinde bir düzeyde tatmin oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar, literatürde akademik personelin iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlıdır (Naktiyok ve Kaygın, 2012; Berberoğlu ve Sağlam, 2010) Benzer şekilde akademik personelin katılım ve aidiyet düzeylerinin de ortalamanın üzerinde bir değer aldığı dikkat çekmektedir.

Örgüt kültürü, katılım ve aidiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla korelasyon analizi yapılmış, bu analizde klan kültürü ve adokrasi kültürlerinin iş tatminiyle pozitif yönde güçlü bir ilişkisinin olduğu anlaşılmıştır. Pazar ve hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini ilişkisinin negatif yönde olması beklenirken, literatürden farklı olarak bu kültür tiplerinin iş tatminiyle pozitif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. Literatürde, az da olsa bu yönde sonuçlar elde etmiş çalışmalar bulunmaktadır (Lok ve Crawford, 1999). Ayrıca, katılım ve aidiyet ile klan ve adokrasi kültürleri arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Fakat, hiyerarşi ve pazar kültürleri ile katılım ve aidiyet arasında da beklendiği gibi negatif yönde anlamlı bir ilişki yerine, pozitif yönde güçlü ilişkiler bulunmuştur. Aynı zamanda katılım ve aidiyetin iş tatminiyle pozitif ve güçlü bir ilişkisinin bulunduğu yapılan korelasyon analizi ile keşfedilmiştir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, örgüt kültürü tiplerinden klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği, katılım ve aidiyetin de iş tatmini üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, literatürde de birçok çalışma ile desteklenmektedir (Lund, 2003; Fatima, 2016, Lovas, 2007; Azanza vd., 2013, 46). Bu durum, çalışanların iş tatminlerini arttıran kültür tiplerinin, aile üyelerinin birbirine bağlılığını, sadakatini ve ekip çalışmasını önceleyen klan kültürü ile yaratıcılığın ve girişimciliğin teşvik edildiği adokrasi kültür tipi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışanlarının iş tatmini sağlayarak mutlu bir iş ortamı yaratmak ve akademik başarıyı yükseltmek isteyen yöneticilere, içinde bulundukları örgütte bu kültür tiplerini oluşturmaya çalışmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, akademik personelin içinde bulunduğu örgütün kültürünü klan kültürü ile adokrasi kültürü şeklinde algıladığında katılım ve aidiyet düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Katılım ve aidiyetin sağlanmasıyla birlikte çalışanların içinde bulundukları örgütü benimsemeleri, örgüt amaçlarına yönelik çaba sarf etmeleri ve sorunlarda aktif ve yapıcı bir tavır almalarının kolaylaşacağı, dolayısıyla örgüt başarısı ve itibarının da artacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ayrıca katılım ve aidiyetin klan kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde tam aracılık, adokrasi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde ise katılım ve aidiyetin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, örgütlerde uzun süren çalışmalar sonucunda oluşan bağlılık ve sadakate bağlı olarak gerçekleşen, yaratıcılık ve esneklik yönündeki değer ve davranışlar sonucunda oluşan kültürün çalışanlarda iş tatmini yaratmasında; çalışanların fikirlerinin alınması, yönetime katılması ve örgüte aidiyet duymasının önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Bu süreçte çalışanların kararlara katılımının sağlanması sonucunda, hem bilimsel gelişme ve yayın kalitesinin artacağı, klan ve adokrasi kültürlerinin oluşumunun hızlanacağı, hem de bu yolla akademik personelin iş tatmininin tesis edileceği düşünülmektedir.

Bilindiği gibi, insan unsuru örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde hayati bir öneme sahiptir. Özellikle akademik örgütlerde, akademik personelin başarısı, kurumun başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda, tatmin edici iş koşullarına sahip olmak her örgütte olduğu gibi akademik örgütlerde de amaçlara ulaşmak açısından önemlidir. Ülkemizde son yıllarda çok sayıda devlet üniversitesi ve vakıf üniversitenin açılmasıyla birlikte artan rekabet, akademisyenlerde iş tatmini ve örgüte duyulan

aidiyetin de daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Diğer yandan örgüt kültürü, kurumun kendisini, amaçlarını ve üyelerini etkileme ve onlardan etkilenme potansiyeline sahip olması bakımından önemini korumaktadır. Bu doğrultuda, örgüt yöneticileri çalışanlara aidiyet duygusu kazandırma ve örgüte bağlılığı güçlendirme konusunda çalışmalar yapmalıdır. Zira yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, aidiyet ve katılım, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde örgütler, iş tatmini, aidiyet ve katılım ile sonuçlanacak uygun örgüt kültürünü meydana getirme gayreti içinde olmalıdır. Özellikle klan ve adokrasi kültürlerinin hâkim olduğu örgütlerde, aidiyet duygusu yaratma ve çalışanların katılımını sağlamaya yönelik çalışmalar, çalışanlarda iş tatmininin sağlanması bakımından önemli olacaktır.

Bu araştırma yalnızca Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde çalışan akademik personeli kapsadığından, araştırma sonuçlarını genellemek doğru olmayacaktır. Bu doğrultuda, gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara, daha fazla üniversiteden ve daha büyük bir örneklemden veri toplanarak, özellikle de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin karşılaştırılmasına yönelik ve üniversite akademik personeli ile idari personelin örgüt kültürü, iş tatmini, katılım ve aidiyet algıları açısından karşılaştırıldığı analizler yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Avcı, Murat (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi Denizli İlinde Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Azanza, Garazi; Moriano, Juan.A. andMolero Fernando (2013). Authentic Leadership And Organizational Culture As Drivers Of Employees' Job Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 2, s. 45-50.

Bartell, Marvin (2003). Internationalization Of Universities: AUniversity Culture-Based Framework, *Higher education*, S. 1, s. 43-70.

Belias, Dimitrios; Koustelios, Athanasios, Vairaktarakis, Georgeand Sdrolias, Labros (2015).Organizational Culture And Job Satisfaction Of Greek Banking İnstitutions.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 1, s. 314-323.

Berberoğlu, Murat ve Sağlam, Bülent (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S. 2, s. 102-11

Berson, Yair; Oreg, Shaul and Dvir, Taly (2008). CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial. *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, S. 5, s. 615-633.

Beytekin, Osman F., Yalcinkaya, Münevver,Dogan, Mirayand Karakoc, Nermin(2010). The Organizational Culture at The University.*The International Journal of Educational Researchers*, S. 1, s. 1-13.

Büyüköztürk, Şener; Akgün, Özcan E.; Çakmak, Ebru K.; Demirel, Funda ve Karadeniz, Şirin (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.

Cameron, Kim S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, *ASHE 1985 Annual Meeting Paper*.

Cameron, Kim S. and Freeman, Sarah J. (1991). Cultural Congruence, Strength And Type: Relationships to Effectiveness.*Research in Organizational Change and Development*,S. 5, s. 23-58.

Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*.San Frascisco: Jossey-Bass.

Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chang, Shuchih E. and Lin, Chin-Shine. (2007). Exploring Organizational Culture For İnformation Security Management.*Industrial Management & Data Systems*, S. 3, s. 438-458.

Chatman, Jennifer A. and O'Reilly, CharlesA. (2016). Paradigm Lost: Reinvigorating The Study of Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, S. 1, s. 199-224.

Chen, Zhen X. and Aryee, Samuel (2007). Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural Context of Mediating Processes in China.*Academy of Management Journal*, S. 1, s. 226-238.

Claver, Enrique, Llopis, Juan, González, M. Reyes and Gasco, Jose L. (2001). The Performance of Information Systems Through Organizational Culture. *Information Technology & People*, S. 3, s. 247-260.

Çapan, Mehmet (2016). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*.Yüksek Lisans Tezi., Hasan Kalyoncu ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çetin, Ahmet ve Topaloğlu, Cafer (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi.*Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, S. 2, s. 457-473.

Daft, Richard L. (2008). *Organizational Theory and Design.* United States of America: Joe Sabatino.

Dastmalchian, Ali, Lee, Sangho and Ng, Ignace (2000). The İnterplay Between Organizational and National Cultures: AComparison of Organizational Practices in Canada And South Korea Using The Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*,S. 2, s. 388-412.

Demir, Nevzat (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dosoglu-Güner, Berrin. (2001). Can Organizational Behavior Explain The Export İntention of Firms? The Effects Of Organizational Culture and Ownership Type.*International Business Review*,S. 1, s. 71-89.

Dill, William R. (1958). Environment As An İnfluence On Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, S. 4, s. 409-443.

Dwyer, Sean, Richard, Orlando C. and Chadwick, Ken (2003). Gender Diversity İn Managament And Firm Performance: The İnfluence of Growth Orientation and Organizational Culture.*Journal of Business Research* ,S. 12, s. 1009-1019.

Erdem, Ramazan (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma.*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*,S. 2, s. 63-79.

Eren, Selim (2007). Toplumsal Norm, Ahlak Ve Din. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 289-316.

Ergün, Ercan (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn Ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 266-271.

Fralinger, Barbara and Olson, Valerie (2007). Organizational Culture at The University Level: A Study Using The OCAI İnstrument.*Journal Of College Teaching &Learning*, S. 11, s. 85-98.

González, Kenneth P. (2002). Campus Culture and The Experiences of Chicano Students in A Predominantly White University. *Urban Education*, S. 2, s. 193-218.

Gülova, Asena A. ve Demirsoy, Özge (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, S. 3, s. 49-76.

Güngören, Musa (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Selçuk ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Güven, Ayşe S. (1996). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü-Osmangazi Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü Araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Hosseinkhanzadeh, Abbas A., Hosseinkhanzadeh, Ahmad and Yeganeh, Taiebeh (2013). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 84, s. 832-836.

Hult, Tomas G.., Ketchen, David J. and Nichols , Ernest L. (2002). An Examination Of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains.*The Academy of Management Journal*,S. 3, s. 577-586.

İpçioğlu, İsa ve Şahin, Fatih (2012). Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S. 1, s. 153-165.

İplikçi, Fatma N. ve Topsakal, Yunus (2014). Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen Ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 2,s. 47-60.

İra, Nejat ve Aksu, Ali (2009). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği).*Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, S. 1, s. 42-62.

İşcan, Ömer F. ve Timuroğlu, Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 1, s. 119-135.

Jaitli, Ruchika and Hua, Ying (2013). Measuring Sense of Belonging Among Employees Working At A Corporate Campus. *Journal of Corporate Real Estate*, S. 2, s. 117-135.

Karagöz, Yalçın (2019). *İstatistiksel Analizler*.Ankara: Nobel Akademi Yayınları.

Kozak, Metin (2015). *Bilimsel Araştırma Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri.* Ankara: Detay Yayınları.

Lapina, Inga; Kairisa, Ilze and Aramina, Daira (2015). Role of Organizational Culture in The Quality Management of University.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 1, s. 770-774.

Lok, Peterand Crawford, John (1999). The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, S. 7, s. 365-373.

Lovas, Ladislav (2007). Relationship Of Organizational Culture and Job Satisfaction in The Public Sector. *Studia Psychologica*, S. 3, s. 215.

Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal Of Business &Industrial Marketing*, S. 3, s. 219-236.

Mohammedi, Mehdi, Yeganeh, Elham M. and Rad, Tahereh D. (2010). The Relationship Between Faculty Members' Perception of Organizational Culture Types and Their Preferences for Instruction and Counselling in Iranian College of Education and Psychology.*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 1, s. 1841-1848.

Naktiyok, Atılhan ve Kaygın, Erdoğan (2012). Tükenmişlik Ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.*Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S. 1, s. 23-32.

Ouchi, William G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. İstanbul: İlgi Yayınları.

Pennington, Penny; Townsend, Christine D. and Cummins, Richard O. (2003). The Relationship of Leadership Practices to Culture.*Journal of Leadership Education*, S. 1, s. 31-44.

Peterson, Marvin W.andWhite, Theodore H. (1992). Faculty and Administrator Perceptions of Their Environments: Different Views or Different Models of Organization?. *Research in Higher Education,* S. 2, s. 177-204.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior.* United States of America: Pearson Education.

Rutherford, Sarah (2001). Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion. *Women in Management Review,* S. 8, s. 371-382.

Sanz-Valle, Raquel, Naranjo-Valencia, Julia C., Jimenez-Jimenez, Daniel and Perez-Cabellero, Laureano (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture.*Journal of Knowledge Management*, S. 6, s. 997-1015.

Saruhan, Şadi C. ve Özdemirci, Ata. (2018). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*.İstanbul: Beta Yayınları.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.San Francisco:John Wiley & Sons.

Scott, Tim; Mannion, Russell; Davies, Huw and Marshall, Martin (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available İnstruments. *Health Services* Research, S. 3, s. 923-945.

Silver, Harold (2003). Does A University Have A Culture?, *Studies in Higher Education*, S. 2, s. 157-169.

Sporn, Barbara (1996). Managing University Culture: An Analysis of the Relationship Between İnstitutional Culture and Management Approaches.*Higher education*, S. 1, s. 41-61.

Stamper, Christina L., Masterson, Suzanne S. (2002). Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, S. 8, s. 875-894.

Stebleton, Michael J., Soria, Krista M. and Huesman Jr, Ronald L. (2014). First-Generation Students' Sense of Belonging, Mental Health and Use of Counseling Services at Public Research Universities. *Journal of College Counseling*, S. 1, s. 6-20.

Stoica, Michael; Liao, Jianwen and Harold, Welsch (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises.*Journal of Developmental Entrepreneurship*, S. 3, s. 240-251.

Strayhorn, Terrell L. (2019). Sense of Belonging and Student Success at Historically Black Colleges and Universities: A Key to Strategic Enrollment Management and İnstitutional Transformation.*In Examining Student Retention and Engagement Strategies at Historically Black Colleges and Universities* (s. 32-52), IGI Global.

Yu, Karpova A., Ardashkin, Igor B. and Kabanova, Natalia N. (2015). Organizational Culture In Focus of Measurements. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 1, s. 246-253.

Yu, Tianyuan (2009). A Review of Study on The Competing Values Framework. *International Journal of Business Management*, S. 7, s. 37-42.

Copyright of Journal of International Social Research is the property of Journal of International Social Research and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.