

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: BİR FİRMA UYGULAMASI

Ethem DUYGULU\*

Kemal EROĞLUER\*\*

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü boyutları ile örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisini araştırmaktır. Bu nedenle çalışmanın başlangıcında örgüt kültürü hakkında genel bilgiler, kavramın önemi, boyutları, özellikleri ve iş doyumuna ilişkin teorik bilgiler yer almaktadır. Daha sonra bu çalışma için oluşturulan model ile iş doyumunu kültür boyutları model çerçevesinde sorgulanmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında, örnekleme ilişkin bilgiler, analiz yöntemi, bulgular yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürünün model 1 de Destek, İletişim, Kimlik boyutları ile iş doyumunu ve model 2'ye göre Destek, Ödül, Girişim, Rekabet, Kontrol boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu ve iş doyumunu açıkladığı belirlenmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, iş doyumunu.*

### 1. Kuramsal Çerçeve

Sosyal yaşamda önemli bir role sahip olan örgütler toplumun kültürel dokusundan etkilenmekte ve zaman içinde toplumu etkilemektedir. Örgüt varlığını başarılı bir biçimde sürekli kılabilmek amacıyla sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarını bir bütün halinde hedefe yöneltir iken, hedeflerini gerçekleştirmede uyum ve bütünleşik faaliyet olma özelliği gibi çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütte uyumun sağlanmasında ve gerçekte örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynar (Berberoğlu, 2000:265). Oysa örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çokluğu, bu konuda araştırma yapanlar arasında da ortak bir görüşün olmadığını bir göstergesi niteliğindedir. Örneğin; Sandoval'ın (2005:33) aktardığı biçimi ile araştırmacıların bir kısmı bilişsel görüşe (Schein 1985, Hofstede 2001) dayanarak değerlendirme yapar iken, bir kısmı da davranış (Cooke ve Rousseau,1988; Weisinger ve Salipante, 2000) ögesine yoğunlaşmışlardır. Nitekim Hofstede (1980:25) örgüt kültürünü "bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması",

\* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ([ethem.duygulu@deu.edu.tr](mailto:ethem.duygulu@deu.edu.tr))

\*\* Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ([k\\_eroğlu@yahoo.com.tr](mailto:k_eroğlu@yahoo.com.tr))

Schwartz ve Davis (1981:33), Armstrong (1990:206), Deal ve Peterson (1991:7), Wagner ve Hollenbeck (1995:601) “örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını, eylem ve etkileşimlerini biçimlendiren, normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış algılar, beklentiler, değerler, inançlar ve tutumlar” olarak tanımlamaktadırlar. Alvesson’ın (1993:2) örgüt kültürü tanımı “sosyal gerçeklik” ile ilintilidir. Robbins’e göre (1994:229), örgütlerde bir sistem değişkeni mevcuttur, açıkça tasvir edilmesi zor olmasına rağmen var olan bu değişken, çalışanlar tarafından genellikle yaygın bir kavram olan örgüt kültürü ile açıklanmaktadır. O’Reilly ve Chatman’a göre (1996:157-200) örgüt kültürü, çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını artırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, örgüt üyelerinin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar (normlar) temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutumlarını şekillendirir.

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç temel görüş bulunmaktadır. Birincisi; (Robbins, 1994:307; Wilkins ve Quchi, 1983:472; Peters ve Waterman, 1987:132; Pettigrew, 1979:574), kuruluş sürecinde örgüt kurucularının oynadığı rolden kaynaklanır. İkincisi; üyelerin iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşiminden kaynaklanır ve sonuncusu ise örgüt üyelerinin, örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına yönelik geliştirdikleri çözümlerin oluşturduğu durumdur.

Günümüzde örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak, kuruluşların rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sargut’a göre (1994:82-84) örgütler birer açık sistemdir. Dış çevreden sürekli girdi alıp, çıktılarını dış çevreye verirler. Başka bir anlatımla, örgütler dış çevre ile sürekli karşılıklı iletişim durumundadırlar. Dış çevreye uyum, tüm örgütlerin, özellikle işletmelerin başarısında temel katkıyı sağlamaktadır. Benzer şekilde Rue ve Holland, (1989:140) tüm örgütlerin çevreleriyle etkileşim halinde olduklarını ve çevrenin örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir.

Dış çevre ile etkileşim örgütlerin iç yapısına yansır, aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün iç çevre unsurları ile de iç içedir. Dolayısıyla, iç çevre de örgüt kültürünü şekillendiren etkiye sahip bulunmaktadır. Yine iç çevre unsurlarının örgüt kültürünü etkileme boyutları, örgütün sahip olduğu niteliklere göre de farklılık göstermektedir. Nitekim örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevrenin yapısı, kurucularının rolü, çalışanlarının durumu, kullandığı teknoloji, varlık

### *Örgüt Kültürü İş Doyumu*

nedeni, faaliyet alanı ve türü, içinde yer aldığı toplumun genel özellikleri ile paydaşlarının yapısı ve karşılıklı etkileşim biçimi onu kendine özgü duruma getirmektedir.

Eren'e göre (2000:122–123) örgüt kültürünün özellikleri dört ana grupta toplamaktadır. Bunlar; öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olması, grup üyeleri arasında paylaşılabılır olması, yazılı bir metni içermemesi ve düzenli bir biçimde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar olması şeklindedir.

Her koşulda, ne olursa olsun örgüt kültürüne yönelik örgütsel ve yönetsel yazında ortaya çıkan bir gerçek vardır. Bu bir örgütün kültürünün “kendine özgü (sui generis)” olduğudur. Bu özellik örgüt çalışanları tarafından, içinde bulunan duruma özgü kimi zaman yönetsel tutum ve davranışların uygulaması ya da gerçekte “alışılmış-geleneksel” diye tanımlanan davranış biçimleri olarak algılanır.

Olumlu algılandığında kültür, yeni bireylerinin yönetsel beceri kazanmalarında, çalışanlarının beklenen başarı konusunda -iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlar getirerek- kararlı olmalarına, o nedenle de örgütsel verimliliği arttırmada ve örgüt içi çatışmaları azaltmada önemli bir rol yüklenebilir.

Topluma ilişkin genel kültürel özellikler dikkate alındığında örgütlerinde çeşitli nedenlerle doyumsuz olan bireylerin bunu yaşamlarında -örgüt dışında- farklı bir biçimde tatmin edebilecekleri tabii ki göz ardı edilemez. Ancak yaşamlarının yaklaşık üçte birini çalıştıkları örgütte geçiren bireyler için örgütün nedenli önemli olacağı da açıktır.

Örgütsel ve yönetsel yazında, iş doyumunu etkileyen faktörlerin genelde iç ve dış faktörler olarak iki grup altında toplandığı görülmektedir. İç faktörler bireye ilişkin, cinsiyet, yaş, işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre, zekâ ve yetenek olarak sınıflandırılabilirken, dış faktörler, işin fiziki yapısı, ücret düzeyi, özendirme, birlikte görev yapılan diğer çalışanlar, ast üst ilişkileri, ilerleme imkânları, kararlara ve yönetime katılma, iletişim gibi daha çok bireyin kontrolü dışındaki unsurlardan oluşabilmektedir.

Nitekim Xu Huang ve Vliert'e (2003:160) göre iş doyumunu, işin nitelikleri temel alındığında, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana faktöre bağlıdır. Çalışanların değerleri ile ilgili, kendine özgü, onun duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bunların şiddeti sonucu ortaya çıkanlar içsel ve iş koşullarına bağlı olarak ortaya çıkanlar ise dışsaldır. Doğal

olarak işin nitelikleri ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Sosyo-ekonomik ve kültürel değerler açısından bakıldığında, her iki faktöründe iş ve yaşam doyumunu etkilediği, yine bu faktörlerin toplumdan topluma görece farklılıklar taşıdığı, örneğın bireyci toplumlarda yaşam doyumunu ile özgerçekleştirme arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görülür. Toplulukçu kültürlerde ise işin dışsallığı (iş güvenliği ve sosyal ilişki) ön plana çıkmaktadır (Xu Huang ve Evert Van De Vliert, 2003:162). Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Sertçe, 2003:2). İş doyumunu çalışan açısından, çevresi ile uyumlu olma, güven kazanma, iş birliğine yönelme, böylelikle amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcama, çalışmaya istekli ve verimli olmaya neden olur iken, örgütsel açıdan, güç birliği sisteminin gelişmesine, dolaylı olarak da üretime katılan faktörlerin verimliliğini arttırmada etken olabilmektedir.

## **2. Benimsenen Yaklaşım ve Varsayımlanan Model**

Örgütsel yazındaki kültür araştırmalarında O'Reilly, Chatman, Charles ve Caldwell (1991), Schein (1985), Rousseau (1990) değerler ve davranışsal normları kültür ölçümünde kullanır. Sandoval'a göre (2005: 41) çalışmalarında Litwin ve Stringer (1968), O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) değerlerden yola çıkarak örgüt kültürünü ölçmeyi tercih ederken, Cooke ve Laferty (1989), Cooke ve Rousseau (1988), Hofstede (2001) normlardan yola çıkarak örgüt kültürünün davranışsal boyutu üzerine yoğunlaşmışlardır.

Örgüt kültürü ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında Johnson ve Mcllynte (1998:843-850), Krueger, Brazil ve Lochfeld, (2002:2), örgüt kültürü boyutlarından iletişim ve iş doyumunu arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Mrayyan (2004:326-336) ve Sadler, El-Kot ve Leat'in (2003:709-731) çalışmalarına göre kişisel özerklik ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki söz konusu iken, Van der Berg ve Feij' e (2003:326-339) göre ise kişisel özerklik, yetenek ve geri bildirim ile çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Gallivan (2003:443-465) yazılım firmalarında gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların yaratıcılık stilleri ile yeniliklere karşı tutumlarının, iş doyumları ve performanslarında olumlu yönde artış sağladığını, Jhonson ve Mcllynte (1998:843-850) iş doyumunu ile iletişim, hedeflerin izlenmesi, yaratıcılık, yenilik ve karar verme arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çin'de yapılan bir çalışmada (Dong, Bowles ve Ho, 2002:812-835) örgütlerin girişimi konusunda karar vermeye katılan çalışanların işe karşı tutumlarının daha pozitif ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

### *Örgüt Kültürü İş Doyumu*

Benzer şekilde Norveç' te kamu sektöründe örgüt kültürü dikkate alınmadan, çalışma şartlarının geliştirilmesi ve işçi sağlığı konulu araştırmada, girişimcilik ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki bulunurken (Saksvik ve Forseth, 2000:217-232), Shah vd.'nin (2001:156-162) çalışmasında kontrolsüz rekabetin varlığının iş doyumunu azalttığı, rekabetin yöneticiler tarafından kontrol altına alınması durumunda ise iş doyumunun arttığı tespit edilmiştir.

Gelişme ve ödül sistemi ile iş doyumu arasında Gray, Densten ve Sarros (2003:3), De Santis ve Durts, (1996:327-343), Linz (2003,626-652) Cheung ve Scherling'in (1999:563-575) yaptığı çalışmalarda farklı ölçülerde ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Cravenes vd. (2004:241-248) gözlenebilir bir kontrol sistemi altında çalışanların, daha düşük bir kontrol sistemi altında çalışanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini ve işlerinden daha doyumlu olduklarını, Cheng, Luh ve Guo (2003:15-30) iş kontrolü, uzman desteği, iş arkadaşlarının desteğinin iş doyumu ile arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

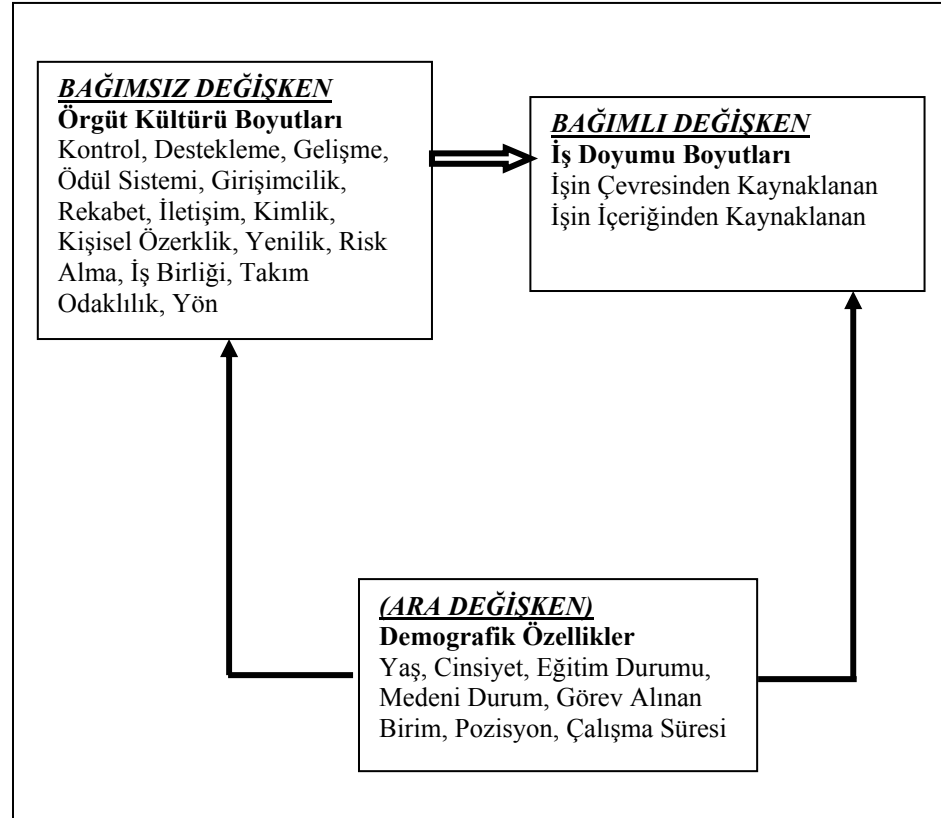
Yine örgütsel destek ve iş doyumu arasında (Allen, Shore ve Grieffeth, 2003:99-118, Sramper ve Johlke, 2003:569-588) pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bettencourt ve Brown (1997:39-61), Wright ve Edwards (1998:59-90) çalışanlar arasındaki iş birliği ile Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999:479-503) takım odaklılık, Goldman vd. (2002:153-166) çalışanların işiyle özdeşleşmesi, Neuman (2003:19-33) profesyonel kimlik, Maier ve Woschee (2002:126-136) ile Flap ve Volker (2001:297-320) çalışanlar tarafından amaçların ve hedeflerin açıkça bilinmesi ile iş doyumu arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Örgüt kültürü ölçümüne yönelik örgütsel ve yönetsel yazındaki çalışmalarda genellikle O'Reilly vd.'nin (1991) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü profili ile Robbins'in belirlediği (1994) on bir boyut birleşimi kullanılmaktadır. O'Reilly vd.'nin (1991) kullandığı sekiz boyut ve Robbins'in (1994) geliştirdiği on bir boyuttan yararlanılarak ve yine yukarıda yer alan iş doyumu ilişkisini tanımlayan çalışmalar da dikkate alındığında, bu çalışmada, birbirini tamamlayan ortak öğelerin seçilmesi sonucunda ortaya çıkan boyutlar on dört başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; Kişisel özerklik, yenilik, risk alma, kontrol, destekleme, gelişme, ödül sistemi, girişimcilik, rekabet, işbirliği, takım odaklılık, iletişim, kimlik ve yöndür.

O nedenle bu çalışmada amaç, örgüt kültürü ile bağıntılı olarak ortaya çıkan yukarıda sözü edilen iş doyumunu etkilediği varsayılan kültür alt değişkenleri ile bir bağımlı değişken olarak kabul edilen iş doyumunu değişkeni (boyutları) arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü ve gücünü araştırmaktır.

Nitekim özellikle Türk insanın davranışları konusunda yeterli düzeyde çalışma bulunmasına karşın, Türk kültür özellikleri bakımından gözlem ve tecrübeye dayalı olarak yazılan çalışmaların ortak noktası (Şahin, 2005:182) merkezîyetçi yönetim geleneği, bilimsel yönetim ve uygulamalardan uzak olma, eş-dost ilişkilerine önem verme, stratejik planlama anlayışının olmaması, değişikliklere direnme eğilimi, yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, kararların üst makamlarca alınması, çağdaş denetleme yöntemlerinden yararlanmama, şeffaf yönetim anlayışından uzak olma, etkili iletişim sistemine sahip olmama, katılımcı yönetim ile ortak karar ve sorumluluk bilincine sahip olmama vb. biçiminde değerlendirilmektedir. Gerçekte durum yukarıda tanımlandığı biçimde midir? Eğer böyle ise çalışanların doyumunda bu anlayışın etkisi olumsuz mu olacaktır? Bütün bu değerlendirmelerin ışığında aşağıda yer alan şekilde görüldüğü biçimi ile bütüncül bir model oluşturulmuştur.

**Şekil 1: Örgüt Kültürü ve İş Doyumuna Yönelik Varsayımlanan Model**



## **2.1. Çalışmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları**

Yapılan çalışmanın amacına uygun olarak yukarıda ifade edilen örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken, iş doyumu boyutlarını oluşturan işin çevresinden ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan demografik özellikler modelde bir ara değişken olarak ele alınmaktadır. Kuşkusuz kültür, iş doyumu ve ara değişkenlerin karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Ancak bu çalışmada demografik özelliklerin diğer değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmamakta, yine kültür ile iş doyumu arasında tek yönlü bir etkileşimin olduğu varsayılmaktadır. Diğer taraftan çalışmada iş doyumu bağımlı değişkeninin alt boyutları faktör analizi sonucu tanımlanarak iki temel faktör altında değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bunun nedeni Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden\* yararlanılmasıdır. Araştırmaya katılan denekler, kendilerine uygulanan anketi içten ve yansız olarak doldurmuşlardır. Araştırma örgütte değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde bulunan çalışanlara uygulanmıştır. Ayrıca çalışmada alana yönelik (tek bir örgütü içermesi), sektöre yönelik (örgütün otomotiv sektöründe faaliyet göstermesi), görev unvanlarına yönelik (büyük oranda beyaz yakalılardan oluşması) ve örgüt kültürü boyutları (örgüt kültürünün çok geniş bir kavramı içermesi) ile ilgili kısıtlar söz konusudur.

## **3. Araştırmanın Metodolojisi**

### **3.1. Örneklem ve Veri Analiz Yöntemi**

Otomotiv sektöründe İzmir'de satış ve teknik servis olarak faaliyet gösteren Hyundai Y.Firması anket çalışması kapsamına alınmıştır. Çalışmanın tek bir firmada uygulanmasının nedeni örgüt kültürünün kendine özgü tanımı ve araştırmadan elde edilecek bulgular ve sonuçlardan, firmaya özgü olması nedeniyle, uygulamada yararlanılabilecek olmasıdır. Araştırma verileri Nisan-Mayıs 2004 tarihleri arasında toplanmıştır. O tarihlerde firmanın toplam çalışan sayısı 110 personelden oluşmaktadır. Soyut ana kütle dikkate alındığında (zaman içinde firmada çalışan sayısında artış veya azalış nedeniyle ortaya çıkacak değişiklikler sonucu) 110 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışanların tamamına soru formu dağıtılmıştır. Bunlardan yetmiş bir (71) adedi analiz edilebilir boyutlardadır. Geri dönüşüm oranı (%64,5) dikkate alındığında ve sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar dikkate alındığında, bu oranın örgütü temsil ettiği ifade edilebilmektedir.

---

\* Minnesota İş Tatmin Ölçeği [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) (31.05.2001) sitesinden alınmıştır.

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik teknikleri, ortalama, t-testi, ilgileşim analizi ve nedensellik ilişkisini açıklayan regresyon analizi (stepwise yöntemi) ve iş doyumunu boyutuna yönelik faktör analizinden yararlanılmıştır.

### **3.2. Soru Formu ve Güvenilirlik Analizi**

Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılan çalışanlara yönelik demografik bilgilerin yer aldığı on ifadeden oluşturulmuştur. Bunlar, firmanın adı, çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev alınan bölüm, firmadaki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi, firmadaki çalışma süresi ile halen firmada yapmakta olduğu işle ilgili çalışma süresinden oluşmaktadır. Formun ikinci bölümünde O'Reilly vd.'nin (1991) ve Robbins (1994) ve Kemal (2002: 142-147) çalışmalarından yararlanılarak şekil 1'de ifade edilen on dört örgüt kültürü boyutu kırk iki ifadeden, formun üçüncü bölümü ise Minnesota İş Tatmin ölçeğinden yararlanılarak on yedi ifadeden oluşturulmuştur.

Yapılan Güvenilirlik analizi sonucunda örgüt kültürü boyutunda yer alan altı alt boyut (on sekiz ifade) Cronbach Alpha değerleri düşük çıktığı için modelden çıkartılmış ve analize dâhil edilmemiştir. Analize dâhil edilmeyen boyutlar kişisel özerklik, yenilik, risk alma, işbirliği, takım odaklılık ve yön'dür.

Güvenilirlik analizi sonucu örgüt kültür boyutları kontrol  $\alpha=.54$ , destek  $\alpha=.85$ , gelişme  $\alpha=.68$ , ödül  $\alpha=.80$ , girişim  $\alpha=.70$ , rekabet  $\alpha=.59$ , iletişim  $\alpha=.57$ , kimlik  $\alpha=.73$  ve kültür tüm boyutlar için  $\alpha=.87$  olarak belirlenmiştir ve analiz sonucunda toplam kırk iki ifadeden oluşan kültür ölçeği ifade sayısı yirmiye inmiştir. Formun üçüncü bölümde iş doyumunu oluşturan toplam on yedi ifade faktör analizi sonucunda ikiye ayrılmış, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu 12 ifade  $\alpha=.89$  ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunu 5 ifade  $\alpha=.81$  ile toplam iş doyumunu ölçeği için  $\alpha=.90$  olarak bulunmuştur.



## Örgüt Kültürü İş Doyumu

Aşağıda yer alan tabloda iş doyumu bağımlı değişkenine yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1:** İş Doyumu Faktör Analizi (n=71)

İfadeler	Faktör1*	Faktör2**	Ort.
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından .....	0,550		2,3239
Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından...	0,545		2,5915
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından..	0,706		2,3380
Amirimin karar verme yeteneği bakımından...	0,783		2,3803
Bana sabit bir iş sağlanması bakımından.....	0,480		2,1127
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı.....	0,714		3,0704
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı.....	0,622		2,2394
İş ile ilgili kararların uygulamaya konması bakımından...	0,627		2,6338
Yaptığım işle ilgili aldığım ücret bakımından....	0,415		2,9437
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından....		0,768	2,2958
Kendi kararlarımı uygulama serbestisi bakımından..	0,670		2,7746
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlama bakımından.....	0,760		2,6338
Çalışma şartları bakımından....		0,591	2,8169
Çalışma arkadaşlarımla uyumundan...	0,559		2,0141
Yaptığım iş karşılığı takdir görme bakımından....		0,823	2,3380
Yaptığım iş karşılığı duyduğum başarı hissinden dolayı....		0,614	1,6056
İşletmem için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından.....		0,508	1,9155

(0,40 ve üstü alınmıştır)<sup>+</sup> ( KMO: ,866 ; Bartlett Test: ,000)<sup>++</sup> \*Faktör 1:İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumu \*\*Faktör2: İşin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu

Faktör 1 (işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu) toplam varyansın % 41,955'ini açıklar iken, Faktör 2 ise (işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu) toplam varyansın % 9,608'ini açıklamaktadır.

<sup>+</sup> Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York.

<sup>++</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bu değerin 1,00'a yakın olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, 0,50'nin altına düşmesi bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağını bildirmektedir. Bartlett's Test of Sphericity değeri ve onun anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değerin anlamlılığı, yani Sig. değeri 0,10 ve daha üzerindeyse bu veriler ile faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir. Gözlem sayısının (n=71) düşük olması ve ölçeğin 17 ifadeden oluşması nedeniyle, ölçeğin faktör analizinin yapılamayacağı varsayımını test etmek ve verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi, yukarıda da görüldüğü biçimi ile iki değer de kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yine soru formunda kültür ve doyum ifadelerinin oluştuğu iki bölümde olumlu (1) olumsuz (5) olmak üzere 1'den 5'e Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır.

#### **4. Bulgular**

##### **4.1. Demografik zelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde ankete yanıt verenlerin %14,1'nin 20 yaş ve altında, %60'nın 21-30 yaş arasında, %23,9'unun 31-40 yaş arası ve %1,4'e karşılık gelen kısmının ise 41-50 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Bunun anlamı firma çalışanlarının büyük bir bölümünün genç çalışanlardan oluştuğudur. Cinsiyetlere göre dağılımda ise çalışanların %46,5 (33) kadın ve %53,5 (38) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim açısından değerlendirildiğinde ankete katılanların %77,4'ünün lise ve niversite mezunu olduğu ve bu nedenle de rgtn büyük ölçüde eğitimi bireylerden oluştuğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan çalışanların %42,3' evli %56,3' bekrdır. Bölümlere göre düzenlemeye bakıldığında örgütte ankete katılanların verdiği yanıtla göre dağılımının %35,2'sinin pazarlama, %14,1'nin muhasebe, %12,7'sinin insan kaynakları, %11,3'ünün büro görevleri, %4,2'sinin güvenlik birimi, %22,5'nin ise diğer bölümlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bunun anlamı yapılan iş nedeniyle rgtn insan ilişkilerine ve değişime açık olabileceğidir. Araştırmaya katılanların %1,4'ünün üst kademe, %8,5'nin orta kademe, %11,3'nn alt kademe yöneticisi olduğu ve örneklem büyük bir bölümünü ise (%78,8) yönetici olmayan çalışanların oluşturduğu grlmektedir. Meslek yaşamları çalışma süreleri dikkate alındığında çalışanların %40,8'i 1-5 yıl arasında, %33,8'nin altı yıl ve üzerinde bir sürede bu meslekle ilgilendiği ve firmada çalışma süresi ortalamasının beş yıl olduğu belirlenmiştir. Bu durumun -meslek yaşam süreleri ve örgütte çalışma süresi dikkate alındığında- örgüt kültürünün firmada çalışanlar üzerinde oluştuğu ya da yerleşmesinde etkili olabileceği belirtilebilir.

##### **4.2. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Tablo 2 incelendiğinde veri formunda yer alan ölçek dikkate alındığında, araştırmaya katılanların algıladıkları örgüt kültürüne ilişkin ortalama ve standart sapmalara göre, örgütte amirlerin kontrolü ile ilgili algı düzeylerinin 1,9085 ve örgüt içi iletişimin 1,7042 olduğu grlmektedir. Buna göre çalışanlar kendilerini kontrol altında hissettiklerini ve örgüt içinde dikey iletişim olduğu sonucu hkimdir. Gelişme boyutunun ortalamasının 2,2465, girişim boyutunun 2,3427 ve destek boyutunun ortalamasının 2,4554 olduğu göz önüne alındığında, örgütte çalışanların kişisel gelişimine önem verildiği, çalışanların girişimsel faaliyetlerinin ve yenilikçi fikirlerinin desteklendiği

### Örgüt Kültürü İş Doyumu

sonucuna varılabilmektedir. Yine ödül, rekabet ve kimlik boyutlarının ortalamaları sırasıyla 2,5211, 3,1127 ve 2,5869 dur. Buna göre çalışanların, ödüllerin adil ve hak edenlere dağıtıldığı, firma içindeki rekabetin firmaya yararlı olduğuna inandıkları ve firmayı sevdikleri biçiminde bir değerlendirme ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2:** Kültür ve İş Doyumu Boyutları Ortalamaları (n=71)

<b>KÜLTÜR</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St Sapma</b>
<b>Kontrol</b>	1,9085	0,8251
<b>Destek</b>	2,4554	1,0178
<b>Gelişme</b>	2,2465	1,0619
<b>Ödül</b>	2,5211	1,0878
<b>Girişim</b>	2,3427	0,8280
<b>Rekabet</b>	3,1127	0,5928
<b>İletişim</b>	1,7042	0,8434
<b>Kimlik</b>	2,5869	0,4628
<b>İŞ DOYUMU</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St Sapma</b>
<b>İşin çevresi</b>	2,4648	0,7661
<b>İşin İçeriği</b>	2,3192	0,8198

Diğer taraftan ölçek dikkate alındığında, çalışanların iş doyumu boyutları ortalamaları, genel olarak işin çevresi ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu açısından çalışanların doyumlu olduklarına işaret etmektedir.

Yine çalışmada her iki boyuta yönelik olarak gerçekleştirilen ilişki tablosu sonuçları (tablo 3) dikkate alındığında kültür alt bileşenlerinin kendi içinde ve aynı zamanda iş doyumu boyutları ile aynı yönde pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç iki açıdan önemlidir. Birincisi, her bir boyutun kendi içindeki iç ilişkisinin çok güçlü olması örneğin; bire çok yakın olması çalışmada bir ölçme hatası olabileceğine işaret edebilmektedir ki burada böyle bir sonuç elde edilmemiştir. Nitekim kültür alt boyutlarından rekabet alt boyutu ile kontrol, girişim ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, diğer boyutlar arasında aynı yönde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İkincisi ise, iş doyumu boyutları ile tüm kültür alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmasıdır.

**Tablo 3:** Kùltür ve İş Doymu Boyutları Korelasyon Tablosu (n=71)

	Kontrol	Destek	Gelişme	Ödùl	Girişim	Rekabet	İletişim	Kimlik	İş çevresi	İşin içeriği
Kontrol	1	,583(**) ,000	,495(**) ,000	,492(**) ,000	,489(**) ,000	,102 ,399	,371(**) ,001	,425(**) ,000	,549(**) ,000	,607(**) ,000
Destek	,583(**) ,000	1	,734(**) ,000	,692(**) ,000	,669(**) ,000	,308(**) ,009	,453(**) ,000	,575(**) ,000	,640(**) ,000	,771(**) ,000
Gelişme	,495(**) ,000	,734(**) ,000	1	,706(**) ,000	,623(**) ,000	,307(**) ,009	,437(**) ,000	,516(**) ,000	,417(**) ,000	,731(**) ,000
Ödùl	,492(**) ,000	,692(**) ,000	,706(**) ,000	1	,620(**) ,000	,351(**) ,003	,339(**) ,004	,574(**) ,000	,554(**) ,000	,715(**) ,000
Girişim	,489(**) ,000	,669(**) ,000	,623(**) ,000	,620(**) ,000	1	,119 ,323	,423(**) ,000	,424(**) ,000	,549(**) ,000	,698(**) ,000
Rekabet	,102 ,399	,308(**) ,009	,307(**) ,009	,351(**) ,003	,119 ,323	1	-,032 ,789	,556(**) ,000	,318(**) ,007	,420(**) ,000
İletişim	,371(**) ,001	,453(**) ,000	,437(**) ,000	,339(**) ,004	,423(**) ,000	-,032 ,789	1	,178 ,138	,528(**) ,000	,424(**) ,000
Kimlik	,425(**) ,000	,575(**) ,000	,516(**) ,000	,574(**) ,000	,424(**) ,000	,556(**) ,000	,178 ,138	1	,498(**) ,000	,601(**) ,000
İş çevresi	,549(**) ,000	,640(**) ,000	,417(**) ,000	,554(**) ,000	,549(**) ,000	,318(**) ,007	,528(**) ,000	,498(**) ,000	1	,655(**) ,000
İşin içeriği	,607(**) ,000	,771(**) ,000	,731(**) ,000	,715(**) ,000	,698(**) ,000	,420(**) ,000	,424(**) ,000	,601(**) ,000	,655(**) ,000	1

\*\* 0.01 Önem düzeyinde (Çift Yönlü).

Yapılan t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda, demografik özellikler açısından örgüt kùltürü boyutlarını algılamada yalnızca görev yapılan bölümler açısından (kontrol, destek, gelişme, ödùl, girişim ve iletişim boyutlarında) algılama farklılığı tespit edilir iken diğer boyutlar açısından bir algılama farklılığı tespit edilmemiştir. Yine çalışanların demografik özelliklerinden yaş, eğitim durumu, medeni durum, örgütteki pozisyon ve meslek yaşamındaki çalışma süresinin iş doyumunun boyutlarını algılamaları açısından farklılık olup olmadığını tespit için yapılan tek yönlü varyans analizi

### Örgüt Kültürü İş Doyumu

sonucunda, bu değişkenler açısından algılama farklılığı tespit edilmemiştir. Bunun dışında örgütteki görev ve çalışanların iş doyumunu arasında işin çevresinden kaynaklan (0.002 önem düzeyinde) ve işin içeriğinden kaynaklanan doyum (0.000 önem düzeyinde) açısından algılama farklılığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile bu durum örgüt kültürünün işlerin görülmesinde standart görev ve yöntemler üretmesi açısından önem arz etmektedir.

Yine kültür alt boyutlarının iş doyumunu değişkenleri ile olan ilişkisi ve etkisinin tespitine yönelik olarak yapılan aşamalı (step-wise yöntemi) regresyon varyans analizi sonuçlarına göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu ilişkisinde Tablo 4'te yer aldığı biçimi ile üç aşamalı model kurulduğu görülmüştür. Model 1'de işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklayan temel örgüt kültürü değişkeni destek ( $R^2=0,41$ ,  $F=47,851$  (sd:  $p=0.000$ ) olarak tanımlanmaktadır. Yine çözümlemede regresyon katsayısı  $\beta=0,640$ 'dır. Buna göre, örgütsel destek ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu arasındaki ilişki pozitif ve aynı yöndedir. Bunun anlamı örgütsel desteğin artmasıyla iş doyumunun artacağıdır. Belirleyicilik katsayısı dikkate alındığında destek alt değişkeni işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunun %41'ini tek başına açıklayabilirken model 1'in birinci aşamasında işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunun %59'u kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 4:** Örgüt Kültürü Boyutları İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu İlişkisi (regresyon varyans analizi stepwise yöntemi n=71)

MODEL 1								
Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	sd	$\beta$	T	t- önem	p
1.Adım Destek	0,640	0,410	47,851	1/69	0,640	6,917	0,000	0,000
2.Adım Destek İletişim	0,693	0,481	31,484	2/68	0,504 0,300	5,143 3,056	0,000 0,003	0,000
3.Adım Destek İletişim Kimlik	0,719	0,517	23,924	3/67	0,358 0,324 0,235	3,106 3,380 2,248	0,003 0,001 0,02	0,000

İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklayan genel modelde aşamalı olarak çözümlemeye giren örgüt kültürü boyutları Model 1 aşama ikiye göre destek ve iletişimdir. Her iki değişken birlikte oldukça önemli önem düzeyinde aynı yönde pozitif bir doğrusal ilişki ile %48,1 ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklar iken modelin sözü edilen iki kültür alt değişkeni dışında %51,9'u kontrol edilemeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Aşamalı regresyon analizi sonucu olarak işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu boyutunu açıklayan model 1 sonuncu aşamada ise üç kültür alt değişkeni çözümlemede yer almaktadır. Bunlar sırasıyla destek,

iletişim ve kimliktir. Her u kültür alt değişkenin zme girmesiyle modelin belirleyicilik katsayısı 0,517'ye yükselmiş olup her bir alt değişkenin kendi içinde regresyon katsayıları açısından tutarlı ve aynı yönde bir ilişki içersinde olduğu grlmektedir.

Diğer taraftan rgt Kültürü Boyutlarının işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunu boyutu üzerindeki etkisi aşamalı regresyon analizine göre Tablo 5'te beş aşamalı bir zmlleme süreci ile doyumunu açıklayabilmektedir. zmllemeye giren değişkenler dikkate alındığında işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklayan kültür boyutlarından sadece destek alt boyutunun, işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunun açıklamada yeni zmllemede yer aldığı grlmektedir. Yine Model 2'yi açıklamada sırasıyla ve birlikte aşamalı olarak ödül, girişim, rekabet ve kontrol kültür alt değişkenlerinin zmllemeye katıldığı ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunu açıkladıkları belirlenmiştir.

Destek olarak adlandırılan örgüt kültürü alt boyutu Tablo 5'te tek başına işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumuna etkisini ( $R^2=0,594$ ) %59,4 ile açıklar iken ( $F=101,109$ ,  $sd:1/69$ ;  $p=0,000$ ) sonucu adımda ödül, girişim, rekabet ve kontrol boyutlarının da destek ile birlikte zmllemeye dâhil olması ile bu durum %74,8'e yükselmektedir.

**Tablo 5:** rgt Kültürü Boyutları Işin Ieriğinden Kaynaklanan Iř Doyumu İlişkisi (regresyon varyans analizi stepwise yöntemi  $n=71$ )

Model 2								
Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	F	sd	$\beta$	t	t- önem	p
1.Adım Destek	0,771	0,594	101,109	1/69	0,771	10,055	0,000	0,000
2. Adım Destek	0,811	0,658	65,373	2/68	0,530	5,394	0,000	0,000
Ödül					0,349	3,552	0,001	
3. Adım Destek	0,831	0,690	49,712	3/67	0,413	3,975	0,000	0,000
Ödül					0,273	2,769	0,007	
Girişim					0,252	2,636	0,01	
4. Adım Destek	0,850	0,722	43,138	4/66	0,365	3,630	0,001	0,000
Ödül					0,205	2,116	0,03	
Girişim					0,303	3,265	0,002	
Rekabet					0,200	2,820	0,006	
5. Adım Destek	0,865	0,748	38,662	5/65	0,280	2,738	0,008	0,000
Ödül					0,173	1,842	0,07	
Girişim					0,280	3,117	0,003	
Rekabet					0,220	3,205	0,002	
Kontrol					0,200	2,543	0,01	

### *Örgüt Kültürü İş Doyumu*

Öte yandan işin çevresine ve işin içeriğine ilişkin doyumu açıklamada, kültürün daha çok destek boyutu ile birlikte çalışanların birinci ve ikinci düzeyde ya da Herzberg'in çift etmen kuramına göre daha çok koruyucular grubunda yer alan özendiricileri akla getirmektedir. O nedenle tartışılması gerekmektedir.

Her ne kadar model 2 beşinci aşamada ödül değişkeninin t-önem düzeyi (0.07) istatistiksel olarak anlamlı gözüküyor gibi görünse de serbestlik derecesi dikkate alındığında ve korelasyon tablosunda-Tablo 3- işin içeriği ödül ilişkisinin 0.01 önem düzeyinde 0,715 ile aynı yönde ve güçlü ilişkisinin olduğu, model 2'nin destekle birlikte önceki diğer aşamalarında çözümde yer alması dikkat çekicidir. Bu özelliklerin karşılıklı olumlu veya olumsuz etki yaratmada birlikte pekiştirici nitelik taşıdığı göz ardı edilmemelidir.

#### **5. Sonuç**

Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumunu açıklaması açısından elde edilen bu bulgular firmaya özgü olsa bile oldukça önemlidir. Nitekim çalışmanın amacı dikkate alındığında, literatürdeki çalışmalar ve bu çalışmanın bulguları paralellik taşımaktadır. İletişim boyutu ile ilgili olarak Kanada'da sağlık sektöründe yapılan çalışma, Jhonson ve Melynte'nin (1998) kamu kurumlarında yapmış bulunduğu araştırma bulguları bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Diğer taraftan girişimcilik boyutu Norveç kamu sektöründe yapılan çalışma bulgularına, destek ve ödül sistemi boyutu ise Gray, Densten ve Sarros (2003), De Santis ve Durts (1996), Linz (2003), Cheung ve Scherling'in (1999) çalışmalarına benzer sonuçlar taşımaktadır. Destek boyutunda Allen, Shore ve Grieffeth (2003), Sramper ve Johlke'nin (2003) çalışmalarına benzer şekilde pozitif yönde ve güçlü bir ilişki ortaya koymaktadır. Rekabet ve Kontrol boyutları açısından bakıldığında kontrolsüz rekabetin iş doyumunu azalttığı (Shah vd. (2001)), gözlemlenebilir bir kontrol sistemi altında çalışanların daha iyi performans gösterdiklerine dair elde edilen sonuçlar Cravenes, Lassk ve Low'un (2004) çalışmaları ile paralellik taşımaktadır.

Çalışma bir kültürel özellik olarak örgütsel desteğin, özellikle dış kontrol odaklı özelliklere sahip bireylerden oluşan örgütlerde deneye dayalı sonuçları açısından, önemli olacağına da işaret etmektedir. Bu çalışmada bireylere yönelik bir inceleme yapılmamıştır o nedenle örgüt kültürü çalışmalarında bireysel değerler ile iş değerlerinin de bu tür çalışmalarla incelenmesi bir zorunluluk olarak gözükmektedir. Yine firmanın faaliyet alanı ve türünün, örgüt yapısı ve kültürünün oluşumunda etken olacağı varsayımının bir uzantısı olarak, mevcut bulgular dikkate alındığında, değişime direnç konusunun ve örgüt bireylerinin niteliklerinin ayrıca incelenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Bir başka ifade ile destek, ödöl, girişim, rekabet, kimlik, iletişim gibi kÖltÖr alt boyutları literatÖrde daha çok agresif/savunmacı kÖltÖr özelliğini çağrıştırmaktadır. Nitekim kontrol ve iletişim boyutlarının işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklaması da yönetsel erkin bireyler üzerindeki gücüne yönelik bir izlenim bırakmaktadır.

Özellikle, Türk yönetim tarzına yönelik eleştirel bakış açışının bir sonucu olarak, elde edilen bulgular mevcut eleştirileri destekler nitelikte gözükse de çağdaş dünyadaki uygulama sonuçları ile çalışmanın paralellik taşıması düşÖndürÖcÖdÖr. Diğer taraftan iyi ya da kötü veya mükemmel bir ÖrgÖt kÖltÖründen söz edilemeyeceği, her ÖrgÖtÖn kendine ÖzgÖ bir kÖltÖrÖnÖn olduğu ve çalışanlarının beklentilerini ÖrgÖtÖn kendi ÖzgÖnlÖğÖ çerçevesinde karşılayabildiği, yönetsel açıdan doyumlu iş görenler oluşturmanın ÖrgÖtÖn yararına olacağını ve bunu sağlamasının yönetimlerin yükÖmlÖlÖğÖ olduğunun da gözden uzak tutulmaması gerektiği bu çalışmanın bir sonucu olarak görÖlmektedir.

#### **ABSTRACT**

##### **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORKER'S JOB SATISFACTION: A CASE STUDY OF A FIRM**

The purpose of this study is to investigate the characteristics of organizational culture and the relationship between organizational culture and its impacts on employees' job satisfaction. The study begins with general information about organizational culture, importance of the concept; its characteristics and theoretical information about job satisfaction. In the second section, depending on the pervious researches in the literature, a model has been constructed for this study and the relationship between the dimensions of organizational culture and job satisfaction of employees is investigated. The application part of the study consists of information about the sample, analysis methods used in the study and findings. The results show that there is a significant relationship between job satisfaction and organizational culture's Support, Communication and, Identity sub constructs of Model 1 and Support, Rewards, Competition, Enterprise and, Control sub constructs of Model 2.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Satisfaction.



**KAYNAKÇA**

- ALLEN, D.G., SHORE, L.M., ve R.W. GRIEFFETH (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- ALVESSON, Mats (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press.
- ARMSTRONG, M. (1990), *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Development, London.
- BERBEROĞLU, Güneş (2000) “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BETTENCOURT, L.A. ve S.W. BROWN (1997), “Contact Employees: Relationship Among Workplace Fairness, Job Satisfaction on Prosocial Service Behaviors”, *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- CHENG, Y.H., LUH, W.N. ve Y.L. GUO (2003), “Reliability and Validity of the Chinese Version of the Job Content Questionnaire in Taiwanese Workers”, *International Journal of Behavioral Medicine* 10 (1), 15-30.
- CHEUNG, C.K. ve S.A. SCHERLING (1999),”Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan’s Organizations”, *Journal of Psychology*, 133(5), 563-575.
- CRAVENES, D.W., LASSK, F.G., LOW, G.S., MARSHALL., G.W., ve W.C. MANCRIEF (2004), “Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations- The Impact on Salesperson Consequences”, *Journal of Business Research*, 57 (3), 241-248.
- DE SANTIS, V.S. ve S.L. DURTS (1996), “Comparing Job satisfaction Among Public and Private Sector Employees”, *American Review of Public Administration*, 26 (3), 327-343.
- DEAL, E. T. ve K.D. PETERSON (1991), *The Principal’s role in Shaping School Culture*, U.S Department of Education, Washington.
- DONG, X.Y., BOWLES, P., ve S.P.S. HO (2002), “Share Ownership and Employee Attitudes: Some Evidence from China’s Post privatization Rural Industry”, *Journal of Comparative Economics*, 30 (4), 812-835.
- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- FLAP, H. ve B. VOLKER (2001), “Goal Specific Social Capital and Job Satisfaction-Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work”, *Social Networks*, 23 (4), 297-320.
- GALLIVAN, M.J. (2003), “The Influence of Software Developers’ Creative Style on Their Attitudes to and Assimilation of Software Process Innovation”, *Information and Management*, 40 (5), 443-465.
- GOLDMAN, B.M., S.S., MASTERSONE, A., LOCKE, M., GROTH ve D.G. JENSEN (2002), “Goal-Directedness and Personal Identity as Correlates of Life Outcomes”, *Psychological Reports*, 91 (1), 153-166.
- GRAY, J. H., DENSTEN, L. L. ve J. C. SARROS (2003), “A Matter Size: Does Organizational Culture Predict Job Satisfaction in Small Organizations?”, *Monash University, Faculty of Business and Economics Working Paper*, September, 65/03, (3).
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work- Related Values*, Sage Publication Beverly Hills, CA.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- JHONSON, J.J. ve C.L MCLYNTE (1998), “Organizational Culture and Climate Correlates of Job Satisfaction”, *Psychological Reports*, 82 (3): 843-850.
- KEMAL, Ayhan (2002: 142-147), *İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ.SBE., İzmir.
- KRUEGER, P., BRAZIL, K., LOCHFELD, L., EDWARD, H.G., LEWIS, D. ve E. TJAM (2002:), “Organization Specific Predictors of Job Satisfaction: Findings From A Canadian Multi-site Quality of Work Life Cross-sectional Survey”, *BMC Health Services Researches* 2: No: 6.
- LINZ, S.J. (2003), “Job Satisfaction Among Russian Workers”, *International Journal of Manpower*, 24 (6), 626-652.
- MAIER, G.W. ve R.M. WOSCHEE (2002:), “Affective Commitment to an Organization: Psychometric Examination of A German Version of the Organizationaş Commitment Questionnaire (OCQ) of Porter and Smith,

Örgüt Kültürü İş Doyumu

- 1970” *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie*, 46 (3), 126-136.
- MRAYYAN, M.T. (2004), “Nurses’ Autonomy: Influence of Nurse Managers’ Actions”, *Journal of Advanced Nursing*, 45 (3), 326–336.
- NEUMAN, K. (2003), “The Effect of Organizational Reengineering on Job Satisfaction for Staff in Hospital Social Work Departments”, *Social Work in Health Care*, 36 (4), 19-33.
- NUNNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- O’REILLY, C. A. ve J.A. CHATMAN, (1996), *Culture as Social Control: Corporations, Cults and, Commitment*, Research in Organizational Behavior, JAI Press, 18: 157-200.
- O’REILLY, I., C. A., CHATMAN, J. ve D. F. CALDWELL (1991). “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- PETERS, T. ve R.H. WATERMAN (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (İkinci Baskı), Çev. Selami SARGUT, Altın Kitaplar, İstanbul.
- PETTIGREW, A. M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- ROBBINS, S. P. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (çev.: A. ÖZTÜRK), Etam, Eskişehir.
- ROUSSEAU, D. M. (1990), “Assessing Organizational Culture: The case for multiple methods”, *Organizational Climate and Culture*, Ed. B. SCHNEIDER Jossey-Bass Publishers, San Francisco içinde, :53-192.
- RUE, L. W., ve P.G. HOLLAND (1989), *Strategic Management: Concepts and Experiences*, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- SADLER, S., E., EL-KOT ve M LEAT (2003), “Differentiating Work Autonomy Facets in A Non-Western Context”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 709-731.
- SAKSVIK, P.O. ve U FORSETH (2000), “Understanding the Organizational Culture of Work Grups a Prerequisite for successful Interventions at Work”, *Nordisk Psykologi*, 52 (3), 217-232.

- SANDOVAL, A. (2005), *The Influence of Organizational Culture on Situation Awareness and Decision Making in Simulated Peacekeeping Task Environment*, Dissertation in Industrial Engineering, , Texas Tech University, USA
- SARGUT, S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Verso Yayınları, Ankara.
- SCHEIN, E. H. (1985), “Defining Organizational Culture”, *Organizational Culture and Leadership*, Ed. E. H. SCHEIN, Jossey-Bass, San Francisco içinde, 1-22.
- SCHWARTZ, Howard. ve D. S. M. (1981), “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.
- SERTÇE, S. (2003), *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE, İzmir.
- SHAH, M.A., AL-ENEZI, N., CHOWDRUY, RI. ve N.M. SHAH (2001), “Corraletes of Job Satisfaction Among Health Care Professional in Kuwait”, *Medical Principles and Practice*, 10 (3), 156-162.
- SHADUR, M.A., KIENZLE, R. ve J.J RODWELL (1999), “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement-The Importance of Support, Group and Organization Management”, 24 (4), 479-503.
- SRAMPER, C.L. ve M.C. JOHLKE, (2003), “The Impact of Perceived Organizational Support on Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, 29 (4), 569-588.
- ŞAHİN, Ali (2005), “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 177-198.
- VAN DER BERG, P.T. ve J.A. FEIJ (2003), “Complex Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, and Work Behaviors”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (4), 326-339.
- WAGNER, A. J. ve J.R. HOLLENBECK (1995), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey.

*Örgüt Kültürü İş Doyumu*

- WILKINS, A.L. ve W.G. QUCHI (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- WRIGHT, M. ve P. EDWARDS (1998), "Does Teamworking Work and if so, Why? A Case Study in the Aluminum Industry", *Economic and Industrial Democracy*, 19 (1), 59-90.
- XU, H., E. Van De Vliert (2003), "Where Intrinsic Job Satisfaction Fails To Work: National Moderators of Intrinsic Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 159-179.