

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

THE EMPIRICAL RESEARCH TOWARDS IMPACT ON JOB SATISFACTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Dr. Umut DAĞISTAN

Antalya/Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-2544-8384

Cite As

Dağistan, U. (2021). "Öğretmenlerin Sinizme Yönelik Bakış Açılırları", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:22, pp:179-185

ÖZET

Sosyal bir sistem olan örgütler belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlardan oluşan ve belirli bir yapı içerisinde hareket eden organizasyon yapılarıdır. Örgüt içinde faaliyet gösteren insanlar bu ortak amaç doğrultusunda koordineli bir şekilde beraber çalışırlar. Bu amaçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için belirli kurallara, normlara ve politikalara ihtiyaç vardır. Günümüzde örgütler her alanda yüksek derecede rekabetçi bir ortam içinde faaliyet göstermektedir. Hedeflere ulaşma hususunda sadece maddi unsurlarla sınırlı değildir. Örgütleri amaçlarına ulaştıracak asli unsur insan kaynağıdır. Çalışmanın yaptığı işten aldığı doyumun niteliğini önemseyen örgütler rakiplerine göre öne çıkma şansı elde eder. Bugün birçok çalışma ortaya koymuştur ki, örgüt kültürünün, çalışanın algıları ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen örgütler, çalışan memnuniyetini aktif olarak teşvik eden bir örgütsel yapı yaratmalı, bu doğrultu da etkileşimli bir kültür inşa etmelidir. Yaratıcılığa, yeniliklere odaklanan ve çalışanıyla etkileşim içinde olan örgüt kültürleri iş memnuniyetini ve dolayısıyla iş performansını artırma eğilimindedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Kamu kurumu

ABSTRACT

Organizations, which are a social system, are organizational structures consisting of people who come together for a specific purpose and act within a certain structure. People operating in the organization work together in a coordinated manner towards this common goal. Certain rules, norms and policies are needed to achieve these goals more effectively and efficiently. Today, organizations operate in a highly competitive environment in all areas. In achieving goals, they are not limited to financial factors. The main element that will help organizations achieve their goals is human resources. Organizations that care about the quality of the job satisfaction of their employees have the chance to stand out compared to their competitors. Today, many studies have revealed that organizational culture has a significant impact on employee perceptions and job satisfaction. For this reason, organizations that do not want to lose their competitive advantage should create an organizational structure that actively encourages employee satisfaction, and in this direction should build an interactive culture. Organizational cultures that focus on creativity, innovation and interact with their employees tend to increase job satisfaction and thus job performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Public Institution

1. GİRİŞ

Örgütler belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlardan oluşan ve belirli bir yapı içerisinde hareket eden organizasyon yapılarıdır. Örgüt içinde faaliyet gösteren insanlar bu ortak amaç doğrultusunda koordineli bir şekilde beraber çalışırlar. Bu amaçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için belirli kurallara, normlara ve politikalara ihtiyaç vardır. Örgütsel kültür bütün bu norm ve politikaları bünyesinde barındırır.

Örgütler sosyal sistemlerdir. Günümüzde örgütler her alanda yüksek derecede rekabetçi bir ortam içinde faaliyet göstermektedir. Hedeflere ulaşma hususunda sadece maddi unsurlarla sınırlı değildir. Örgütleri amaçlarına ulaştıracak asli unsur insan kaynağıdır. Çalışmanın yaptığı işten aldığı doyumun niteliğini önemseyen örgütler rakiplerine göre öne çıkma şansı elde eder.

Örgütler basit değil, kompleks yapılar olarak görüldüklerinden kültür üreten ve yaratan yapılar olarak değerlendirilirler. Ancak bu değerlendirme görece yeni bir yaklaşımdır. Çünkü 1980'lerin ortalarına kadar, örgütler daha çok salt maddi unsurlar olarak görülmektedir, insan gruplarını koordine etmek için bir araya gelen entelektüel yapılar olarak bilinmektedir (Mozaffari vd., 2008). Fakat günümüzde artık örgütler de insanlar gibi farklı karakterlere sahip, dinamik yapılar olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde yapılan pek çok araştırma güçlü ve çalışanları tarafından benimsenen bir örgüt kültürünün iş tatminini olumlu etkileyeceği ve yüksek iş tatmininin ise örgütsel verimliliği artırdığı yönündedir. Zira iş tatmini birçok faktörün bir araya gelmesi sonucu oluşan psikolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü bu noktada ana unsurdur.

Bu çalışmada örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki bir kamu kurumunda yapılan araştırma çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmada önce kavramsal çerçeve çizilmiş, ardından kamu kurumunda çalışanlar arasında yapılan anket çalışmasının sonuçları yorumlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı son derece geniş bir anlam kümesi içermektedir. Burada bağlamın önemi ortaya çıkmaktadır. Kültür kavramı kullanıldığı bağlama göre farklı anlamlar kazanacaktır (Kartarı, 2014: 28). Yazında kültürün birçok farklı tanımı vardır. Kroeber ve Kluckhohn (1952), kültürün farklı disiplinlerde yer alan 160'tan fazla tanımını yapmıştır. Kültür kavramının etimolojisine bakıldığında bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince "colera" ya da "culture" kelimesinden doğduğu düşünülmektedir. Antropologlar kültür kavramını ilk kullanan araştırmacılarıdır. Kavram ilk önce gelişmekte olan toplulukların örf, adet ve ritüellerini tanımlamak için kullanılmıştır (Schein, 2004: 7).

Örgüt kültürü, yönetim ve organizasyon teorisi literatüründe en popüler konulardan biri olmasına rağmen, tanımı ve kapsamı konusunda bir fikir birliği yoktur. Ogbonna ve Harris'e (2000) göre, örgütsel kültür kavramının tanımı ve kapsamı konusundaki yaygın anlaşmazlık birtakım nedenlere dayanmaktadır. Bunların en önemlileri; kültürün, güç, siyaset veya iklime eşitlenemez oluşu, örgütsel kültürün kolayca değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda bir fikir birliğinin olmayışıdır.

Hofstede (2001) ise kültürü, bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran, zihnin kolektif programlaması olarak tanımlar. Ona göre ulusal ve örgütsel kültürler farklı yapıların fenomenleridir. Örgüt kültürü, bir örgütün karakterini temsil eden, çalışanları günlük iş ilişkilerinde yönlendiren ve örgütün işleyiş mekanizması içinde nasıl davranacakları ve iletişim kuracakları konusunda onlara rehberlik eden bir kavramdır (Tseng, 2010). Örgütsel kültür çalışanların bilgi yaratmasını, edinmesini, paylaşmasını ve yönetmesini sağladığı için bir bilgi kaynağı olarak da görülmüştür. Örgüt kültürü, bir şirketin rekabetçi performansı ile güçlü bir bağa sahiptir (Tseng, 2010).

2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Araştırmacılar örgüt kültürünün kozmopolit yapısını tanımlayabilmek için onu oluşturan parçaları kavramlaştırmaya çalışmıştır. Duncan (1989) örgüt kültürünü iki ögeye ayırmıştır, bunlar; objektif öğeler ve sübjektif öğelerdir. İnançlar, değerler, varsayımlar gibi daha soyut öğeleri sübjektif öğeler başlığı altına almıştır. Hikâyeler, semboller, kahramanlar ve törenler gibi fiziksel unsurları ise objektif öğeler altında birleştirmiştir. Pettigrew (1979) ise sembollerini, dili, ideolojiyi, inancı, törenleri ve mitleri örgüt kültürünün unsurları olarak belirlemiştir. Hofstede (2001) ise sembollerini, törenleri, kahramanları ve değerleri örgüt kültürünün unsurları olarak ifade etmiştir. Bu tanımlardan hareketle örgüt kültürünün unsurları şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Değerler ve Normlar
- ✓ Temel Varsayımlar
- ✓ Semboller
- ✓ Dil
- ✓ Kahramanlar
- ✓ Hikâyeler ve Mitler
- ✓ Törenler

Değerler neyin "iyi neyin kötü" olduğunu tanımlar, dolayısıyla bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan ideallerle yakından ilişkilidir. Normlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren yaygın ifadelerdir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Varsayımlar, genellikle bireylerin veya grupların nasıl davrandığı, düşündüğü ve hissettiğine ilişkin referans çerçevesini oluşturan bilinçsiz ilkelerdir. Törenler ise özel bir etkinlik için bir araya gelen bir grup insan için planlanan etkinliklerdir. Bu tür faaliyetler, örgüte yetkinlikle hizmet vermiş kişilerin başarısını vurgulama amacına hizmet eder. Böylelikle bu tür insanlar ödüllendirilirken diğerlerine de güzel örnekler verilmiş olur (Eren, 2010). Hikâyeler ve mitler ise örgüte bir geçmiş ve olası başarılı bir gelecek verir. Hikâyesi olan bir örgütün parçası olduğunu hissetmek çalışana kurumsal bir aidiyet duygusu kazandırır.

2.3. İş Tatmini

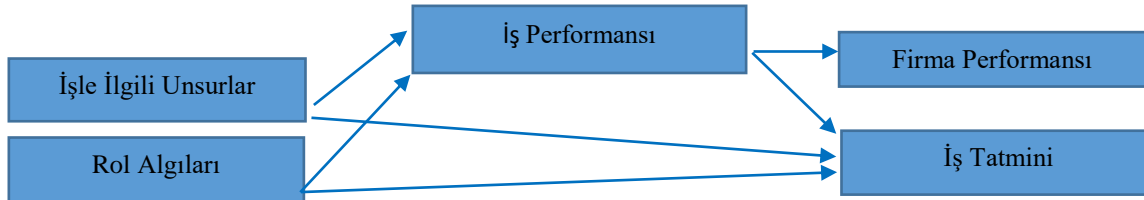
İş tatmini, örgütsel davranış alanında çok boyutlu, kalıcı, önemi her geçen gün artan ve oldukça üstünde çalışılmış bir kavramdır. 1920'lerin sonlarında klasik Hawthorne çalışmaları ile başlayan insan ilişkileri hareketinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır iş tatmini kavramı. Bu olgu, endüstriyel ve örgütsel psikolojide ve iş ve meslek sosyolojisinde en çok araştırılan kavramların başında gelmektedir (Mulinge, 2000).

İş tatmini genel olarak çalışanların iş yerinde yaptıkları role yönelik sahip oldukları duyguların yönelimi olarak tanımlanabilir. İş Tatmini, örgütler açısından çalışan motivasyonunu daha iyi performans için arttırmanın temel bileşenidir. Birçok araştırmacı yıllar içinde iş memnuniyetini tanımlamıştır. Hoppok & Spielgler (1938), iş tatminini, çalışanları işlerinden memnun veya mutlu olduklarını kabul etmeye teşvik eden iç içe geçmiş psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar dizisi olarak tanımlar. Clark (1997), çalışanların kendilerine verilen görevden memnun olmalarının önemi üzerinde durmuştur. Çalışma koşullarının güvensiz olması, iş arkadaşlarının yardımsever olmaması, amirin astlarına saygı duymaması gibi faktörler çalışanı bağlı bulunduğu örgütten soğutacaktır.

Spector (1997) iş tatmininin üç önemli özelliği olduğunu ileri sürmektedir. Öncelikle insani değerlerin rehberliğinde hareket eden örgütler olmalıdır. Bu tür kuruluşlar, işçilere adil ve saygılı davranacaktır. Bu tür örgütlerde iş tatmini değerlendirmesi, çalışanın etkililiğinin iyi bir göstergesi olabilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların duygusal ve zihinsel ruh halleri için son derece önemlidir. İkincisi, iş tatmini düzeylerine bağlı olarak çalışanların davranışları, örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan, iş tatmininin örgüt için olumlu sonuçları olacağı, bunun tersi işten tatminsizliğin çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet edebilir. İş tatmininin değerlendirmesiyle, farklı örgütsel birimlerdeki farklı memnuniyet seviyeleri tanımlanabilir ve bunun sonucunda performansı artıracak örgütsel birim değişikliklerinin yapılması sağlanabilir.

Christen, vd., (2006), iş tatmini için belirli unsurlardan oluşan bir model önermiştir.

- ✓ İşle ilgili unsurlar
- ✓ Rol algıları
- ✓ İş performansı
- ✓ Firma performansı



Şekil 1: İş Tatmini Modeli (Christen, vd., 2006).

İşle ilgili unsurlar ve rol algıları hem performans hem de iş tatmini üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışan performansı da örgüt performansını etkilemekte, bu da yine iş tatminine olumlu yansımaktadır.

2.4. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

Örgütsel kültür ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan ilk araştırmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgüt kültürünün inşasını ve çalışanların iş tatmini deneyimini desteklediğini gösterdi (Schneider & Synder, 1975). Ayrıca, çalışanlar daha yüksek iş seviyelerine ilerledikçe iş tatmininin arttığı gözlemlenmiştir (Corbin, 1977). Schneider ve Reichers (1983), örgüt kültürü ile belirli iş pozisyonlarındaki çalışanların iş tatmini arasında bir korelasyon ve ayrıca memnuniyet ve örgütsel hedeflere ulaşma arasında bir ilişki olduğunu iddia etmiştir. Örgüt kültürü, bir kurumun işini yürütmesine yol açan değer sistemi ve varsayımların bir kombinasyonudur. Çalışanların değerleriyle örtüşen ve onları örgütün bir parçası kılabilen kurumlar çalışanlarından azami performansı alabilmektedir.

Koustelios & Kousteliou (1998), iş tatmini ile örgütsel kültürün çok önemli bir yönü olan çalışanların tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Farklı örgüt kültürlerinde faaliyet gösteren çalışanlar arasında iş tatmini açısından önemli bir fark olduğunu görüşü bugün yaygındır. Çalışanların kendilerini mutlu hissettikleri bir örgüt kültürü içinde olduklarında, duygusal açıdan daha memnun olduklarını ispat eden birçok araştırma mevcuttur (Kline & Boyd, 1994). Son yirmi yılda örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki

ilişkiyi ortaya koyan birçok alan çalışması yapılmıştır (Jiang & Klen, 2000; Mckinnon, vd.,; Arnold & Spell, 2006).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda bir kamu dairesinde çalışan memurlar arasında yapılan anket çalışmasıyla örgüt kültürünün iş tatmini noktasında çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmada Yönetimi

Araştırmada değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak tahminler yürütülmektedir. Kamu çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmin düzeyleri ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın temel hipotezi “Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu” yönündedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Antalya’da bir kamu kuruluşunda görev yapan 163 çalışan oluşturmaktadır. Kamu dairesinde devlet memuru olarak çalışan 163 kişiye üç bölümden oluşan anket formu verilmiştir. Anketlerden 9 tanesi eksik bilgi içerdiklerinden değerlendirmeye alınmamıştır. 154 anket çalışmada değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir.

Araştırma anketinde farklı bölümlerde çalışanların önce demografik özellikleri incelenmiş, ardından Örgüt kültürüne ilişkin sorular (14 soru) için Cameron ve Quinn’in 1999 yılında geliştirdikleri “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”nden (OCAI) yararlanılmıştır. Ankette beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İş tatminlerini belirlemek amacıyla da "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek içsel ve dışsal olmak üzere 2 alt boyutu içermektedir. Kullanılan her iki boyutta da 20 soru yer almaktadır. Araştırmada (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum formundaki beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	72	46,8
Kadın	82	53,2
Toplam	154	100
Yaş Aralığı		
18-25	18	11,7
26-32	32	20,8
33-42	45	29,2
43-52	59	38,3
Toplam	154	100
Çalışma Süresi		
0-2 yıl	17	11
3-5 yıl	33	21,4
6-10 yıl	41	26,6
10 yıl ve üstü	63	41
Toplam	154	100
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	7	4,5
Lise	68	44,2
Ön Lisans	20	13
Lisans	45	29,2
Lisansüstü	14	9,1
Toplam	154	100

Demografik özellikler incelendiğinde, araştırmaya katılanların %46,8'inin erkek ve %53,2'sinin kadın olduğu görülmektedir. %11,7'si 18-25, %20,8'i 26-32, %29,2'si 33- 42, %38,3'ü 43-52 yaş aralığındadır. Katılımcıların %41'i 10 yıl ve üstünde sürelerde kamu sektöründe çalışmaktadır. %44,2'si lise mezunuyken, %9,1'i lisansüstü diplomaya sahiptir.

4.2. Örgüt Kültürü ve İş Tatminine Ait Bulgular

Tablo 2: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Düzeyleri Bulguları

Boyutlar	Sonuçlar		
	N	Ortalama	St. Sapma
İçsel Tatmin	154	3,54	0,76
Dışsal Tatmin	154	3,22	0,82
İş Tatmini Genel	154	3,38	0,79
Örgüt Kültürü	154	3,37	0,87

Tablo 2'de katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalamaları gösterilmektedir. Katılımcıların iş tatminiyle ilgili sorunlara verdiği yanıtların ortalaması 3,38'dir. Yine katılımcıların örgüt kültürüyle ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,37'dir. Bu sonuçlar birbirine oldukça yakındır.

0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, "örgüt kültürü anketinin" güvenilirliği Cronbach Alfa değeri 0,913 olarak hesaplanmıştır. "İş tatmini anketine" ait Cronbach Alfa Değeri ise 0.836 olarak ölçülmüştür. Anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach alfa değeri 0.909'dır. Bu değer sonucuna göre, verilerin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Katılımcıların verdiği yanıtlar korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuş, örgüt kültürüyle iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Tablo 3: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

İş Tatmini	Örgüt Kültürü	
	Pearson Correlation	P
	0,452	0,000

Tablo 4 incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyona bakıldığında aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu görülmektedir. Ayrıca aralarında % 45 oranında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R2	β	T	p	F
Örgüt Kültürü	İş Tatmini	0,28	0,42	4,62	0,00	1,95

Yapılan regresyon testinde örgüt kültürünün iş tatminini %28 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca $P < 0,01$ olduğundan aralarındaki ilişki anlamlıdır.

5. SONUÇ

Araştırmanın Antalya'da bir kamu kurumunda çalışanlarla sınırlı olması nedeniyle belirli sayıda (154 adet) anket uygulanmıştır, bu durum çalışmanın temel kısıtı olarak kabul edilebilir. Buna rağmen örgüt kültürüyle iş tatmini arasında yüksek bir ilişki çıkmıştır. Çalışmanın Covid 19 salgını döneminde yapılması, kamu kurumunda çalışmanın güvenceli bir iş ortamı sunması nedeniyle iş tatmini düzeyinin yüksek çıkmış olması ihtimali de olasılıklar arasındadır.

Araştırma örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamalar ve düşünceler arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılmıştır. Ortaya çıkan veriler ışığında örgüt kültürüyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir, bu ilişki pozitif yönlü ve doğrusaldır. Korelasyon derecesine bakarak değişkenler arasında orta düzeyli bir korelasyon olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda örgüt kültürü algısı geliştikçe iş tatmini de artmaktadır önermesi kurulabilir.

Bugün birçok çalışma ortaya koymuştur ki, örgüt kültürünün, çalışanın algıları ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen örgütler, çalışan memnuniyetini aktif olarak teşvik eden bir örgütsel yapı yaratmalı, bu doğrultu da etkileşimli bir kültür inşa etmelidir. Yaratıcılığa, yeniliklere odaklanan ve çalışanıyla etkileşim içinde olan örgüt kültürleri iş memnuniyetini ve dolayısıyla iş performansını artırma eğilimindedir.

Birçok araştırma, çalışan odaklı ve işbirliğine dayalı örgüt kültürünün güçlü bir İnsan Kaynakları stratejisi olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bu stratejiye sahip bir örgüt kültürü, daha yüksek iş tatmini ve verimli performans ile sonuçlanabilecek olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak hayati bir öneme sahiptir; bu ilişkiyi anlayan ve bu doğrultuda politika geliştirebilen örgütler, çalışanın tercihlerini ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında başarılı olurlar. Bu durum onlara çalışan performansı olarak dönüş yapacaktır.

KAYNAKÇA

- Arnold, T. & Spell, S. C. (2006). "The Relationship between Justice and Benefits Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 20(4): 599-620.
- Christen, M.; Iyer, G. & Soberman, D. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, January, 70: 137-150.
- Clark, A. E. (1997). "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?", *Labour economics*, 4(4): 341-372
- Corbin, L. J. (1977). "Productivity and job satisfaction in research and development: Associated individual and supervisory variables", *Airforce Institute of Technology*, 3.
- Duncan, W. J. (1989). "Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept", *The Academy of Management Executive*, 3 (3): 229-236.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, Sage Publication, California.
- Hoppok, R. & Spielgler, S. (1938). "Job Satisfaction", *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7): 636-643.
- Jiang, J. J. & Klein G. (2000). "A discrepancy model of information system personnel turnover", *J Manage Inform Sys*, 16 (3): 219-240.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, Farklılık ve İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kline, T. J. B. & Boyd, J. E. (1994). "Organizational structure, context and climate: Their relationship to job satisfaction at three managerial levels", *Journal of General Psychology*, 118(4): 305-316.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). "Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers", *Psychological Reports*, 82: 131-136.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Greenwood Press, Connecticut.
- McKinnon, L. J.; Harrison, L. G.; Chow, W. C. & Wu, A. (2003). "Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan", *International Journal of Business Studies*, 11(1): 25-44.
- Mozaffari A. F.; Pardakhtchi M. H; Yamani Douzi Sorkhabi M. & Zokaii M. (2008). "A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles in Iranian Institutes of Higher Education", *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 14(1):133-157.
- Mulinge, M. M. (2000). "Toward an Explanation of Cross-Sector Differences in Job satisfaction and Organizational Attachment Among Agricultural Technicians in Kenya", *African Sociological Review*. 4(1): 55-73.
- Ogbonna, E. & L. C. Harris (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Pettigrew, A. (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). "Some relationship between job satisfaction and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3): 318-328.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). "On etiology of climates", *Personnel Psychology*, 36: 19-37.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc
- Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (1998). *Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business*, 2th Edition, McGraw-Hill
- Tseng, Shu-Mei (2010). "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of Knowledge Management*, 14 (2): 269-284.