

**Citation:** Kaymaz K. (2018), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Diana C. Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması Ekseninde Bir Araştırma (2018), 6(4): 1053-1070 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.282>

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: DIANA C. PHEYSEY'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMASI EKSENİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Kurtuluş KAYMAZ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 03/09/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/10/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 04/01/2019

### **ÖZ**

*Araştırma, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Pheysey'in dört boyutlu örgüt kültürü sınıflandırması esas alınmıştır. Pheysey, Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasını referans alarak güç, rol, başarı ve destek alt kültürlerinden oluşan farklı bir yapı ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bu çalışmada Pheysey'in sınıflandırmasından hareketle, iş tatminini oluşturmada örgüt kültürünün görece etkisi analiz edilmiştir. Bu çerçevede, araştırma toplam 1152 çalışan üzerinde yürütülmüş, 774 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Veriler, yüzyüze anket yöntemiyle toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Düşük güvenilirlik katsayısı nedeniyle, güç kültürü araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçları, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu doğrulamaktadır. Örgüt kültürü alt boyutları açısından bakıldığında, başarı ve destek kültürünün çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, rol kültürünün iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Rol Kültürü, Başarı Kültürü, Destek Kültürü, Güç Kültürü, İş Tatmini

**Jel Kodları:** M12, M14, J53, J28

## **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH BASED ON DIANA C. PHEYSEY'S ORGANIZATIONAL CULTURE CLASSIFICATION**

### **ABSTRACT**

*The research aim is to measure the effects of organizational culture on the employees' job satisfaction. In this context, Pheysey's organizational culture classification with 4 dimensions is taken into consideration. Pheysey, refers to the Harrison and Handy's organizational culture classification and creates a new model based on power, role, achievement and support sub-cultures. At this point of view, the research is structured around the relative effects of organizational culture in terms of determining employees' job satisfaction. The study was conducted on a total of 1152 employees and 774 employees were responsive. Data were collected via face to face survey and analysed with structural equation modelling method. The power culture dimension is excluded from the research due to the low reliability coefficient. The structural equation modelling results confirmed that the organizational culture has a significant and positive affect on job satisfaction. From the perspective of sub-culture dimensions, the findings indicated that the achievement and support cultures effect job satisfaction. However, the findings did not support the relationship between role culture and job satisfaction.*

**Keywords:** Role Culture, Achievement Culture, Supportive Culture, Power Culture, Job Satisfaction

**Jel Codes:** M12, M14, J53, J28

<sup>1</sup> Doç.Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, [kurtuluskaymaz@uludag.edu.tr](mailto:kurtuluskaymaz@uludag.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-3697-1469>

## 1. GİRİŞ

Araştırma, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte, Diana C. Pheysey'in 4 boyutlu kültür sınıflandırması (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü) esas alınmıştır. Pheysey'in sınıflandırmasında yer alan başarı ve destek kültürü alt boyutlarının, rekabetçi işletmelerin insan kaynağı yönetimi süreçleri açısından son zamanlarda üzerinde daha fazla düşünülen konular haline geldiği görülmektedir. Başarının desteklenmesi, sonuç odaklılık, işbirliği, çalışanların birbirlerinin görüş ve fikirlerine karşı duyduğu saygı, sorumlulukların herkesçe paylaşılması, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, formalleşme, standardizasyon gibi konular insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemsenen temalar haline gelmiştir. Dolayısıyla, söz konusu temaları belirgin bir şekilde vurgulayan Pheysey'in sınıflandırmasının araştırmanın amacına ve örgütlerin insan kaynağı önceliklerine daha fazla hizmet edeceği düşünülmektedir.

İlgili literatürde, örgüt kültürünün organizasyonel uygulamaları destekleyen önemli bir araç olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Kültürün, örgütsel değişimi desteklediği yönündeki çalışmalar (Smollan ve Sayers, 2009; Onyango, 2014; Dehinbo ve Alexander, 2011), liderlik sürecindeki etkisine dönük araştırmalar (Schein, 2004; Szczepańska-Woszczyńska, 2015; Tsai, 2011), örgüt geliştirme çerçevesindeki çalışmalar (Pheysey, 1993; Brown, 1992; Denison ve Spreitzer, 1991), örgütsel kontrol üzerindeki etkisine dönük araştırmalar (Amah, 2013; Maanen ve Barley, 1982) ve örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini öne süren çalışmalar (Biswas, 2015) örgüt kültürünün kritik önemini vurgulamaktadır. Çok sayıda örgütsel kavramla ilişkili olan kültür bağlamı bu araştırmada, güç, rol, başarı ve destek eksenlerine odaklanılarak analiz edilmektedir. Bununla birlikte, özellikle başarı ve destek kültürünün iş tatminini nasıl etkilediği daha fazla merak edilmektedir. Halihazırda, literatürde başarının ödüllendirilmesinin (Galanou vd., 2011; Bustamam vd., 2014) ve örgütsel destek algısının (Khan ve Chandrakar, 2017; Kuo vd., 2015) çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur.

## 2. PHEYSEY'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMASI

Pheysey (1993), Hofstede'in kültürel değerleri ve Harrison (1972 ve 1987) ve Handy'nin (1978 ve 1985) kültür çalışmalarından hareketle dört boyutlu örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Modelde Pheysey, Harrison ve Handy'nin birey ve görev kültürü boyutları yerine, başarı ve destek kültürü boyutlarına yer vermektedir. Bu kapsamda Pheysey, örgüt kültürü kavramını rol, güç, başarı ve destek kültürü boyutları üzerinden tartışmaktadır. Pheysey,

*rol kültürünün* hâkim olduğu örgütlerde bireylerin faaliyetlerinin önceden belirlendiğini, işgörenlerin davranışlarını iş tanımları, kurallar ve prensiplerin belirlediğini ifade etmektedir. Klasik bürokratik yapılar olarak rol kültürünün baskın olduğu örgütlerin, büyük ölçekli organizasyonlarda ya da devlet kuruluşlarında gözlendiği belirtilmektedir. *Güç kültürünün* belirgin olduğu örgütlerde ise örgüte hâkim konumda olan birkaç kişiden söz edilmektedir. Örgütte her şey yönetim tarafından şekillendirilir ve tüm yetki üst yönetimdedir. Bu tür örgütlerde itaat ve denetim esastır. *Başarı kültürüne* bakıldığında, kurallara uyulmasından çok işlerin görülmesine ve başarıya önem verilmektedir. Adem-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışı esastır ve üst yönetim uzun dönemli kararlara odaklanır. Alt kademe çalışanlar, alınan kararlara katılım gösterirler. *Destek kültüründe* ise çalışanlar arasında karşılıklı güçlü ilişkiler, ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Kurumda herkes kendini örgütün bir parçası olarak görür, karşılıklı güven esastır (İpek, 1999).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

Örgüt kültürü, kuralların / normların oluşturduğu bir ağ ve sistem yapılanması biçiminde tanımlanabilmektedir. Bir örgütün değerler sistemi üzerinde düşünmek, örgütün bir kültürel yapı olduğunu kabul etmekle başlamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, organizasyonda bir değerler sistemi yaratmak açısından kritik önem taşımaktadır. Söz konusu değerler sistemi de çalışanların iş tatmininin belirleyici faktörlerinden birisi olabilmektedir (Farrell, 1993). Literatürde, iş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmalarda, farklı örgüt kültürü sınıflandırmaları esas alınabilmektedir. Bazı çalışmalarda (Gull ve Azam, 2012; Ahamed ve Mahmood, 2015; Aldhuwaihi, 2013), Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen klan, hiyerarşi, adokrazi ve pazar kültürü boyutları esas alınırken, bazı araştırmalarda ise (İpek, 1999; İra ve Şahin, 2011) Pheysey'in sınıflandırması dikkate alınmıştır.

Ölçüm kriterleri farklılaşsa da örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini ampirik olarak ispatlayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ahamed ve Mahmood (2015), bir iletişim firması üzerinde gerçekleştirdikleri ve Cameron ve Quinn'ın sınıflandırmasını esas aldıkları araştırmalarında, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ve örgütteki baskın kültürün hiyerarşi kültürü olduğunu bulgulamışlardır. Yüksek eğitim enstitülerinde ve üniversitelerinde görev yapan 347 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada (Sabri vd., 2011), örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer biçimde, 200 üniversite öğretim görevlisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında Sangadji (2013), örgüt kültürünün öğretim görevlilerinin iş tatmini ve çalışma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna

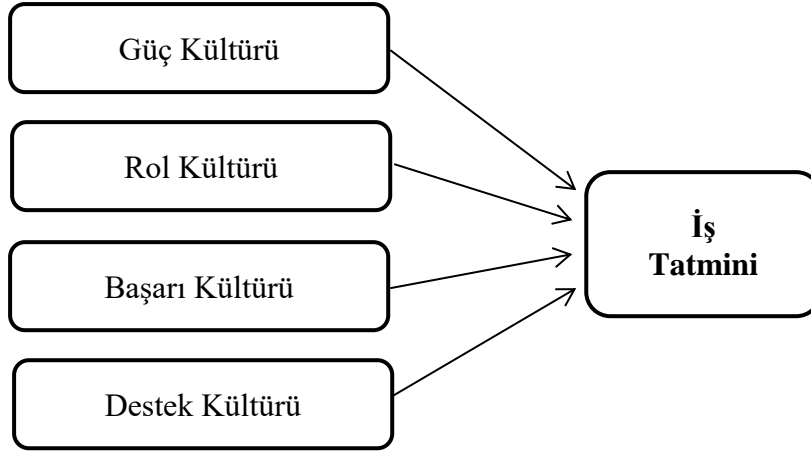
ulaşmıştır. Sempene vd. (2002), hizmet işletmeleri kapsamında 160 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. 220 bilgi işlem profesyoneli üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmanın bulguları (Sharma, 2017), örgüt kültürü ile ilişkili değerlerin (örgütsel adalet, kişisel gelişim fırsatları, örgütsel itibar) iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir adım daha ötesinde, örgüt kültürünün işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği de çalışmalarda belirtilmektedir (MacIntoch ve Doherty, 2010).

İlgili literatürde, Pheyseý'in alt kültür boyutlarını analiz eden çalışmalar da bulunmaktadır. Asiedu (2015) araştırmasında, destek kültürünün iş tatmini ile ilişkisini ortaya koyacak ampirik bulgulara ulaşmıştır. Söz konusu çalışmada, motivasyon sağlama, gelişim fırsatları sunma, çift yönlü etkin iletişim geliştirme ve yönetsel destek sağlama şeklinde sıralanabilecek örgütsel destek kültürü unsurlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir çalışmada (Emerson, 2013), örgüt kültürünün, iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulgulayan çalışmaların aksine, söz konusu iki değişken arasında ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşan araştırmalar da mevcuttur. 117 tıp fakültesi personeli üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada (Abedi ve Rostsmi, 2011), beklenenin aksine örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer bir şekilde, 151 fizik tedavi ve rehabilitasyon merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmanın (Mehr vd., 2012) bulguları, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamaktadır. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırmasını esas alan ve Çin'de faaliyette bulunan aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada da (Zhang ve Li, 2013), örgüt kültürü ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada, Pheyseý'in kültür sınıflandırması temelinde güç, rol, başarı ve destek kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçümlemek üzere Şekil 1'de ifade edilen model esas alınmıştır. Rol, güç, başarı ve destek kültürleri bağımsız değişkenler olarak modele dâhil edilirken, araştırmada iş tatminine bağımlı değişken olarak yer verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada, iki ana soruya yanıt bulmaya çalışılmaktadır. Birincisi, örgüt kültürü çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili midir? İkincisi ise araştırmada dikkate alınan örgüt kültürü sınıflandırmasında, hangi alt kültür boyutu iş tatmin düzeyinin daha fazla belirleyicisidir? Araştırma soruları ve model temel alınarak oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

*H<sub>1</sub>: Güç kültürü, iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahiptir.*

*H<sub>2</sub>: Rol kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*

*H<sub>3</sub>: Başarı kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*

*H<sub>4</sub>: Destek kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*

## 5. METOD VE ÖLÇME ARAÇLARI

Veriler, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Ankette 3 ana bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde, çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçümlemek amacıyla 3 ifadeye, ikinci bölümde örgüt kültürü boyutlarına ait 31 ifadeye [Güç Kültürü: 7, Rol Kültürü: 9, Başarı Kültürü: 5, Destek Kültürü: 10] yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise çalışanların demografik niteliklerine dönük sorular yer almaktadır. Araştırmada 5’li Likert Tipi Ölçek [Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Kesinlikle Katılıyorum (5)] kullanılmıştır. Bu çerçevede, bir kamu kuruluşunda toplam 1152 çalışan üzerinde anket uygulaması başlatılmış, 774 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Anketin geri dönüş oranı % 67 seviyesindedir.

Araştırmada, 2 tür ölçek kullanılmıştır. Birincisi İş Tatmin Ölçeği, ikincisi ise Örgüt Kültürü Ölçeğidir. İş tatmin ölçeğinde yer alan ifadeler ilgili literatürden faydalanılarak (Spector, 1985; Korkmaz ve Erdoğan, 2014) oluşturulmuştur. Bu bağlamda, çalışanın işinden

duyduğu genel memnuniyet düzeyi, yaptığı işi başkalarına tavsiye edip etmediği, işini yaparken duyduğu gurur / mutluluk konuları sorgulanmaktadır. Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün ölçümünde ise Pheysey'in 1993 yılında geliştirmiş olduğu ölçek esas alınmıştır. Pheysey'in orijinal ölçeği, ilk olarak eğitim kurumları üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışma ile İpek (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. İpek, çalışmasında güç kültürü için 0.60, rol kültürü için 0.69, başarı kültürü için 0.78 ve destek kültürü için 0.90 düzeyinde güvenilirlik katsayılarına ulaşmıştır. Pheysey'in orijinal ölçeği daha sonra İra ve Şahin (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulmuş, ölçeğin güç, başarı ve destek kültürü olarak üç alt boyuttan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. İra ve Şahin'in tüm ölçek için ulaştıkları güvenilirlik katsayısı 0.86 düzeyindedir. Bu araştırmada, İpek tarafından uyarlaması yapılmış dört alt boyutlu örgüt kültürü ölçeği esas alınmıştır. Araştırmada, tüm örgüt kültürü ölçeği için hesaplanan cronbach alpha katsayısı 0.92 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar esas alındığında, güvenilirlik katsayıları güç kültürü için 0.53, rol kültürü için 0.85, başarı kültürü için 0.87 ve destek kültürü için 0.88 düzeyindedir. Güç kültürü boyutu, güvenilirlik katsayısı oldukça düşük çıktığı için bütünüyle analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmanın ilerleyen bölümünde, örgüt kültürü ölçeği üç boyut (rol, başarı ve destek) üzerinden faktör analizine tabi tutulmuştur.

## **6. BULGULAR**

### **6.1. Katılımcıların Demografik Profili**

Ankette cevaplayıcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik 4 ifadeye (cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem) yer verilmiştir. Örneklemenin demografik profili Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

|                 |                        | N   | %    |
|-----------------|------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b> | <i>Kadın</i>           | 312 | 40,3 |
|                 | <i>Erkek</i>           | 447 | 57,8 |
|                 | <i>Cevapsız</i>        | 15  | 1,9  |
| <b>Yaş</b>      | <i>20 yaşına kadar</i> | 1   | 0,1  |
|                 | <i>21-30</i>           | 185 | 23,9 |
|                 | <i>31-40</i>           | 307 | 39,7 |
|                 | <i>41-50</i>           | 201 | 26,0 |
|                 | <i>51 ve üstü</i>      | 60  | 7,8  |
|                 | <i>Cevapsız</i>        | 20  | 2,6  |
| <b>Eğitim</b>   | <i>İlköğretim</i>      | 86  | 11,1 |
|                 | <i>Lise</i>            | 195 | 25,2 |
|                 | <i>Ön Lisans</i>       | 91  | 11,8 |
|                 | <i>Lisans</i>          | 346 | 44,7 |
|                 | <i>Yüksek Lisans</i>   | 40  | 5,2  |
|                 | <i>Doktora</i>         | 2   | 0,3  |
| <i>Cevapsız</i> | 14                     | 1,8 |      |
| <b>Kıdem</b>    | <i>1 yıldan az</i>     | 54  | 7,0  |
|                 | <i>1-5 yıl</i>         | 269 | 34,8 |
|                 | <i>6-10 yıl</i>        | 178 | 23,0 |
|                 | <i>11-15 yıl</i>       | 110 | 14,2 |
|                 | <i>16 yıl ve üstü</i>  | 139 | 18,0 |
| <i>Cevapsız</i> | 24                     | 3,1 |      |

## 6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Analize geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3), araştırmada kullanılan değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak -1 ile +1 arasında yer aldığı görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin, -1 ile +1 arasında yer alması halinde normallik varsayımının karşılandığı kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005: 73). Bu noktadan hareketle, ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında normallik varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada, yapısal eşitlik modellemesine alt yapı oluşturmak üzere Temel Bileşen Analizi (Principal Components Analysis-PCA) metodu ile faktör analizi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett test sonucu ( $0.945$ ,  $\chi^2 = 8806.619$ ;  $df = 253$ ;  $p = .000$ ), verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm ifadelerin öz değeri 1'den büyük 3 boyut altında toplandığı görülmüştür. 3 boyut için toplam açıklanan varyans % 62.6 seviyesindedir. Faktör analizinde, 0.50 faktör yükü altında kalan ifadeler kapsam dışında tutulmuştur. Faktör analizi neticesinde, araştırmaya rol ve başarı alt kültür boyutlarına ait tüm ifadeler dâhil edilirken, destek kültürü boyutunda yer alan 5 ifade analizden çıkarılmıştır. Nihai boyutlar ve faktör yükleri Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2:** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| İfadeler   | Faktör Yükleri |      |      | Cronbach Alpha |
|--|----------------|------|------|----------------|
|  | 1              | 2    | 3    |                |
| <b>Rol Kültürü</b>   |                |      |      | <b>0.85</b>    |
| Kurumda tüm faaliyetler ayrıntılı olarak planlanıp programlanır. | .730           |      |      |                |
| İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.    | .743           |      |      |                |
| Herkesin her anı planlanmıştır.                                  | .709           |      |      |                |
| Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.                             | .748           |      |      |                |
| Resmi ilişkiler ön plandadır.                                    | .692           |      |      |                |
| Kurum yönetimi ayrıntılarla fazla uğraşır.                       | .683           |      |      |                |
| Her şeyin bir standardı vardır.                                  | .637           |      |      |                |
| Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.             | .691           |      |      |                |
| İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.                         | .609           |      |      |                |
| <b>Başarı Kültürü</b>  |                |      |      | <b>0.87</b>    |
| Kurumdaki herkes işini iyi yaptığı zaman karşılığını alır.       |                | .733 |      |                |
| Kurumda formalitelerden çok sonuca önem verilir.                 |                | .661 |      |                |
| Kurumda başarı desteklenir ve teşvik edilir.                     |                | .737 |      |                |
| Ödüllendirmelerde başarı esas alınır.                            |                | .726 |      |                |
| Kurumda yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.       |                | .681 |      |                |
| <b>Destek Kültürü</b>  |                |      |      | <b>0.88</b>    |
| Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.               |                |      | .563 |                |
| Herkes kurumun başarısı için sorumluluk duyar.                   |                |      | .589 |                |
| Kurumdaki herkes kurumuyla gurur duyar.                          |                |      | .808 |                |
| Kurumdaki herkes kurumu dışı karşı korur ve savunur.             |                |      | .840 |                |
| Kurumdaki herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.       |                |      | .833 |                |

### 6.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası pozitif, güçlü ilişkiler tespit edilmiştir (Tablo 3). Bu bağlamda, en yüksek korelasyon katsayısı iş tatmini ile destek kültürü arasında (0.526) mevcuttur. Alt kültür boyutları arasındaki katsayılara bakıldığında ise başarı ve destek kültürü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu (0.601) görülmektedir. Diğer taraftan,



başarı kültürü ile rol kültürü arasında da güçlü bir korelasyonun olduğu (0.607) bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3:** Rol, Başarı, Destek Alt Kültür Boyutları ve İş Tatmini Değişkeni Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri

|                           | N   | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık Derecesi | Basıklık Derecesi | Cronbach Alpha | 1      | 2      | 3      | 4 |
|---------------------------|-----|----------|----------------|--------------------|-------------------|----------------|--------|--------|--------|---|
| <i>Rol Kültürü (1)</i>    | 767 | 3.42     | 0.67           | -0.452             | 0.692             | 0.85           | 1      |        |        |   |
| <i>Başarı Kültürü (2)</i> | 767 | 3.24     | 0.93           | -0.293             | 0.468             | 0.87           | .607** | 1      |        |   |
| <i>Destek Kültürü (3)</i> | 766 | 3.74     | 0.82           | -0.728             | 0.701             | 0.88           | .585** | .601** | 1      |   |
| <i>İş Tatmini (4)</i>     | 771 | 4.40     | 0.72           | -1.558             | 3.480             | 0.93           | .354** | .398** | .526** | 1 |

\*\**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).*

#### 6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, belirlenen bir ölçme modelinin tutarlılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktöryel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük (latent) değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından açıklandığı varsayılır ve bu varsayımın veriye uygunluğu test edilir.

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar bulunmaktadır. Analizde, uyum iyiliği endeksi (goodness of fit index-**GFI**), standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized **RMR**) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (Root mean square error of approximation-**RMSEA**), Bentler karşılaştırmalı uyum endeksi (Bentler Comparative Fit Index-**CFI**), ayarlanmış uyum iyiliği endeksi (adjusted goodness of fit index-**AGFI**) dikkate alınmıştır. Söz konusu modelin ölçme gücünün tespitinde, yukarıda ifade edilen endekslerin belirli uyum değerlerine sahip olması beklenmektedir. Bu değerler Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|----------------|--------------------|---------------------------------|
| GFI            | 0.95<GFI<1.00      | 0.90<GFI<0.95                   |
| AGFI           | 0.95<AGFI<1.00     | 0.90<AGFI<1.00                  |
| CFI            | 0.95<CFI<1.00      | 0.90<CFI<0.95                   |
| RMSEA          | 0.00<RMSEA<0.05    | 0.05<RMSEA<0.10                 |
| SRMR           | 0.00<SRMR<0.05     | 0.05<SRMR<0.10                  |

Elde edilen veriler kapsamında, araştırma modelinin *ölçme gücünü* veya diğer bir deyimle ölçme aracının geçerliliğini sınamak amacıyla AMOS istatistiksel paket programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle, tüm ifadelerde bulunan olası kayıp veriler, en yakın iki değerlerin ortalaması biçimine dönüştürülerek ortadan kaldırılmıştır. Diğer taraftan, rol kültürü değişkeni doğrulayıcı faktör analizi uygulamasında, bu boyuta ait 3 ifade, faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır. Buna karşın başarı ve destek kültürü boyutlarına ait ifadeler, açıklayıcı faktör analizi sonuçları ile uyumlu olacak şekilde korunmuştur. Bu bağlamda, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve tüm model bazında endeks uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5). Uyum iyiliği değerlerinin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında olduğu ve dolayısıyla *ölçme aracının geçerliliğinin* bulunduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri

|                        | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | GFI   | CFI   | AGFI  | RMSEA | SRMR |
|------------------------|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|------|
| <i>Rol Kültürü</i>     | 33.477   | 7   | 4.782       | 0.986 | .0987 | 0.958 | 0.07  | 0.03 |
| <i>Başarı Kültürü</i>  | 11.879   | 4   | 2.970       | 0.994 | 0.996 | 0.977 | 0.05  | 0.01 |
| <i>Destek Kültürü</i>  | 12.931   | 3   | 4.310       | 0.993 | 0.995 | 0.967 | 0.06  | 0.01 |
| <i>Tüm Model Uyumu</i> | 498.693  | 141 | 3.537       | 0.935 | 0.962 | 0.912 | 0.05  | 0.06 |

### 6.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

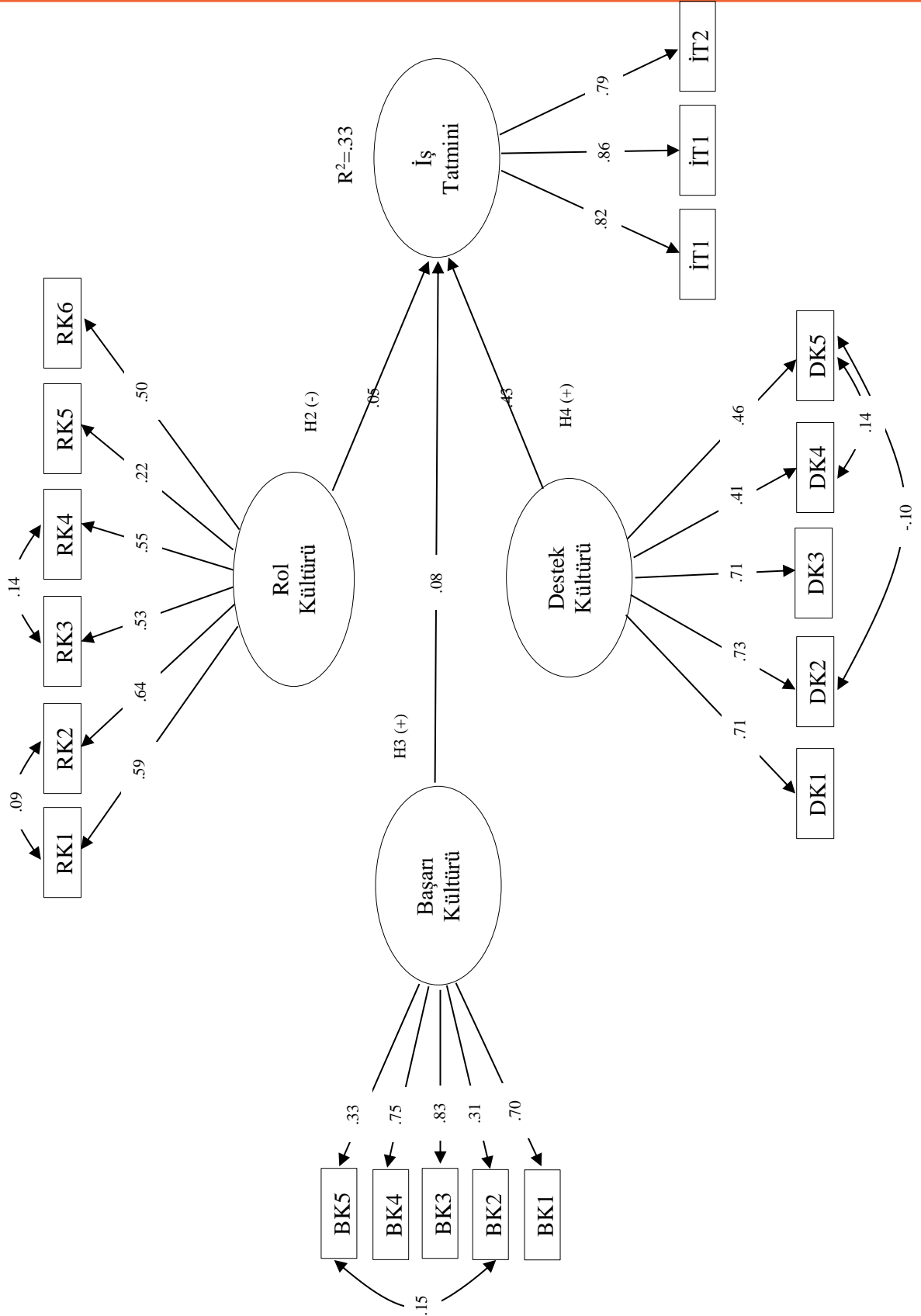
Modelde yer alan ifadelerin genel anlamda faktör yükleri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi yüksektir. Bu kapsamda, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü bağımsız değişkenleri, iş tatmini bağımlı değişkenini ( $R^2= 0.33$ ) düzeyinde açıklamaktadır. Değişkenler arası ilişkilere ait parametreler Tablo 6’da verilmektedir.

**Tablo 6:** Modele Ait Parametre Tahminleri

|  | Tahmin | S.E   | C.R   | p değeri |
|--|--------|-------|-------|----------|
| <i>İş Tatmini</i> ←--- <i>Rol Kültürü</i>    | 0.052  | 0.059 | 0.890 | 0.373    |
| <i>İş Tatmini</i> ←--- <i>Başarı Kültürü</i> | 0.081  | 0.038 | 2.158 | 0.031    |
| <i>İş Tatmini</i> ←--- <i>Destek Kültürü</i> | 0.430  | 0.048 | 8.965 | 0.000    |

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları incelendiğinde, araştırma kapsamında sorgulanan üç bağımsız değişkenden sadece ikisinin bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, başarı kültürünün, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (parametre tahmini=0.081;  $p<0.05$ ). Bu bağlamda, “*H3:Başarı kültürü, iş*

*tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, destek kültürünün de iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (parametre tahmini=0.430;  $p<0.05$ ). Dolayısıyla, “*H4:Destek kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*” hipotezi de kabul edilmiştir. Buna karşın, güç kültürünün, iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır (parametre tahmini= 0.052;  $p>0.05$ ). Bu çerçevede, “*H2:Güç kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*” hipotezi reddedilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçları toplu olarak Şekil 2’de görülmektedir. Parametre tahminlerine bakıldığında, destek kültürünün (0.430), başarı kültürüne (0.081) göre çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

$\chi^2=498.693$ ;  $df= 141$ ;  $\chi^2/df= 3.537$  ( $p=.000$ );  $GFI=0.935$ ;  $CFI=0.962$ ;  $RMSEA=0.05$ ;  $SRMR=0.06$

## 7. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma ile Pheysey'in örgüt kültürü sınıflandırmasında yer verdiği temel boyutların çalışanların iş tatmin düzeylerini ne ölçüde etkilediği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü olgusu, kurumsal sorunların çözümünde çoğunlukla dikkate alınmayan kritik bir yönetsel araçtır. Bu kapsamda araştırma, çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmayı hedefleyen işletmeler için dikkatleri örgüt kültürüne yönelten bir içerik sunmaktadır. Araştırmada ulaşılan ampirik veriler, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında güçlü ilişkilerin olduğunu ve örgüt kültürünün iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle bulgular, literatürdeki birçok çalışma (Ahamed ve Mahmood, 2015; Sabri vd., 2011; Sangadji, 2013; Sempene vd., 2002; Sharma, 2017; MacIntoch ve Doherty, 2010) ile paralel sonuçlar yaratmaktadır. Buna karşın, araştırmadan elde edilen veriler, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını ifade eden çalışmalar (Abedi ve Rostsmi, 2011; Mehr vd., 2012; Zhang ve Li, 2013) ile uyumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır.

Alt kültür boyutları bağlamında ele alındığında, araştırmada ulaşılan diğer bir önemli bulgu da başarı kültürünün, çalışanların iş tatmin düzeylerini pozitif yönde etkileyen bir değişken olduğu yönündedir. Bu kapsamda, kurumda başarının teşvik edilmesinin, ödüllendirme süreçlerinde başarının esas alınmasının, kurumun tüm teknik ve yönetsel süreçlerinde sonuç odaklı davranışlar sergilemesinin çalışanların memnuniyet seviyelerini olumlu yönde etkileyen faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır. Başarı esaslı bir kültür oluşumunun, insan kaynağının verimliliği ve performansı üzerinde de dolaylı olarak etkide bulunacağı açıktır. Ancak, genel olarak ortalama değerlere bakıldığında araştırmanın yürütüldüğü kurumda başarı kültürünün tesisine yönelik çabaların arzu edilen sonuçları yaratmadığı görülmektedir. Daha yakından bakıldığında, kurumda işler iyi yapılırsa da herkesin gerekli karşılığı alamadığı yönünde bir algı bulunmaktadır (3.05). Kurumda başarının desteklenip teşvik edilmediği (3.26) ve ödüllendirme süreçlerinde başarı kriterinin esas alınmadığı (3.14) görülmektedir. Ayrıca, kurumda sonuç odaklılık yerine formalitelere yönelim olduğu (3.55), süreçlerden ziyade bireylere dönük değerlendirmelerin ağırlık kazandığı (3.17) elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, başarı kültürünü destekleyen örgütsel uygulamaların etkin bir biçimde oluşturulmadığı söylenebilmektedir.

Araştırmada sorgulanan diğer bir alt kültür boyutu da destek kültürüdür. Ulaşılan bulgular, örgütsel destek kültürünün, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle ulaşılan bulgular, literatürdeki benzer

çalışmalar ile (Asiedu, 2013; Emerson, 2015) uyum göstermektedir. Dolayısıyla, faaliyetlerin yürütülmesinde işbirliği, risk üstlenme ve sorumluluk alma, her seviyeden gelen görüş ve önerilere açık olma, fikirlere saygı duyma, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görme ve kuruma ait hissetme olarak sıralanabilecek destek kültürü unsurlarının, iş tatminini artırıcı etkilerinin olduğu görülmektedir. Diğer bir deyimle, iş tatmin düzeyini artırmak isteyen örgütlerin destek kültürünü yaratmaya dönük bahsi geçen kurumsal uygulamalara yönelmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü kurumda, destek kültürünü yapılandırmaya yönelik uygulamaların ne derecede başarılı olduğu sorgulandığında, genel olarak kurumsal aidiyet algısının yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal aidiyet ile ilgili ifadeler için ortalama değerler bu bağlamda 3.80 ve üzerindedir. Buna karşın, faaliyetlerin işbirliği içinde planlanması (3.47), risk üstlenme (2.99), karşılıklı fikir ve görüşlere saygı (3.45), başarısızlıkların paylaşılması (3.24), kurum başarısı için sorumluluk duyma (3.66) ve nispeten fikir ve önerilere açıklık (3.69) konularında istenen etkinliğin gösterilemediği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurumda işbirliği teşvik edilmeli, çalışanların daha fazla risk üstlenebileceği örgütsel ortam yaratılmalı, başarı kadar başarısızlıkların da çalışanlar arasında paylaşılması sağlanmalı, görüş ve önerilere daha fazla açık bir yönetsel anlayış geliştirilmelidir.

Çalışmada ayrıca, hangi alt kültür boyutunun iş tatminini daha fazla etkilediği de sorgulanmaktadır. Bu kapsamda, destek kültürünün, başarı kültürüne nazaran iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmada, beklenenin aksine rol kültürünün çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Araştırmada dikkati çeken diğer bir önemli bulgu da güç kültürü boyutu ile ilgilidir. Pheysey'in güç kültürünün ölçümü için öngördüğü ve ilk olarak İpek (1999) tarafından Türkçe literatüre kazandırılan ifadelerin, Türkiye'deki uygulamalar açısından sorunlu olduğu anlaşılmaktadır. İpek'in çalışması incelendiğinde, güç kültürü boyutuna ait güvenilirlik katsayısının, görece olarak düşük ( $\alpha = 0.60$ ) çıktığı görülmektedir. Benzer biçimde, Pheysey'e ait ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini yapan İra ve Şahin'in (2011) çalışmalarında da güç kültürüne ait güvenilirlik katsayısı 0.60 gibi düşük bir seviyede bulgulanmıştır. Bu araştırmada da, yukarıda belirtilen uyarılma çalışmaları ile uyumlu şekilde, güç kültürü boyutuna ait güvenilirlik katsayısı, diğer kültür boyutlarına nazaran oldukça düşük seviyede ( $\alpha = 0.53$ ) çıkmıştır ve güç kültürüne ait ifadeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla, Pheysey'in güç kültürünün ölçümüne dönük geliştirdiği ifadelerin, Türkiye

eksenindeki uygulamalarda beklenen şekilde anlaşılmadığı yönünde kaygılar ortaya çıkmaktadır.

## **8. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Örgüt kültürü, ulusal kültürün de etkisiyle şekillenen çok boyutlu bir yapı içermektedir ve genel anlamda kuruma özgüdür. Dolayısıyla bu araştırmanın en önemli kısıtı, ortaya çıkan ampirik bulguların, uygulamanın yürütüldüğü kuruma özgü oluşudur. Sonuçların genellenebilmesi oldukça güçtür. Bulgulara dönük tüm değerlendirmeler sadece araştırma kapsamına alınan kurumun yapı ve süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Bulgulardan hareketle, diğer kurumlar için benzer yorumlamalar yapmak mümkün görünmemektedir.

Uygulamanın yürütüldüğü kurum tekstil endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla ulaşılan bulgular, tekstil endüstrisi çerçevesinde çıkarımlarda bulunmak açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, Bursa ilinde tekstil kadar otomotiv endüstrisinde de başarılı girişimlere rastlamak mümkündür. Gelecekte, otomotiv endüstrisinde faaliyette bulunan büyük ölçekli bir kurumda benzer araştırmanın yürütülmesi ve sektörler arası bir karşılaştırmanın yapılması planlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abedi, Q. ve Rostsmi, F. (2011), "Relation of Organizational Culture with Job Satisfaction of Mazandaran Medical University", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(5), 608-613.
- Ahamed, M. ve Mahmood, R. (2015), "Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh", *European Journal of Business and Management*, 7(10), 160-174.
- Aldhuwaihi, A. (2013), "The Influence of Organisational Culture on Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intention: A Study on the Banking Sector in the Kingdom of Saudi Arabia", Doctoral Thesis of Business Administration, Victoria University, Australia.
- Amah, E., Daminabo-Weje, M. (2013), "Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations", *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(15), 42-49.
- Asiedu, E. (2015), "Supportive Organizational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage. A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford, a City in the United Kingdom", *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(7), 1-8.
- Biswas, W. (2015), "Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance", *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 3(8), 14-16.
- Brown, A. (1992), "Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development", *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Dehinbo, J. ve Alexander, P. (2011), "The impact of Organizational Culture in Managing the Change to the Use of FOSS at a South African University", Conference for Information Systems Applied Research, Wilmington North Carolina, USA.
- Denison, D.R. ve Spreitzer, G.M. (1991), "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach", *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Emerson, D. (2013), "Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", Doctoral Thesis in Business, Virginia Commonwealth University.
- Farrell, S.M. (1993), "Organizational Cultures and Values as They Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment", Wright State University, Applied Behavioral Science Program.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I. ve Dimitris, V. (2011), "The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study", *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 484-519.
- Gull, S. ve Azam, F. (2012), "Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 97-112.



- Handy, C.B. (1978), *The Gods of Management*, London: Penguin.
- Handy, C.B. (1985), *Understanding Organizations*, 3rd edition, London: Penguin.
- Harrison, R. (1972), 'Understanding Your Organization's Character', *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Harrison, R. (1987), 'Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees', *Organizational Dynamics*, 16(2), 5-20.
- İpek, C. (1999), *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011), "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Kalaycı, Ş. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khan, K.A.Z ve Chandrakar, S. (2017), "Perceived Organizational Support and Personality Dimensions as Predictors of Job Satisfaction", *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(1), 54-56.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014), "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- Kuo, Y.K., Su, Y.Y. ve Chang, B.L. (2015), "The Study On Relationships of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction in Taiwan Hospitality Service Industry", *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society*, Joint International Conference, Italy.
- Maanen, J.V. ve Barley, S.E. (1982), "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- MacIntosh, E.W. ve Doherty, A. (2010), "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", *Sport Management Review*, 13, 106-117.
- Mehr, S.K., Emadi, S., Cheraghian, H., Roshani, F. ve Behzadi, F. (2012), "Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture in Staffs and Experts of Physical Education Offices of Mazandaran Province", *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), 1029-1033.
- Onyango, W.P. (2014), "Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri", *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204-214.
- Pheysey, D.C. (1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge Pub., London.
- Pirzada Sami Ullah Sabri, P.S.U., Ilyas, M. ve Amjad, Z. (2011), "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore", *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- Sangadji, E.M. (2013), "The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance: A Research in Muhammadiyah University throughout East Java", *International Journal of Learning & Development*, 3(3), 1-18.

- Sempene, M.E., Rieger, H.S. ve Roodtjob, G. (2002), "Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture", *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sharma, P. (2017), "Organizational Culture As a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender", *Management*, 22(1), 35-48.
- Smollan, R.K. ve Sayers, J.G. (2009), "Organizational Culture, Organizational Change And Emotions: A Qualitative Study", *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.
- Spector, P. (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 12(6), 639-713.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015), "Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process", *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Tsai, Y. (2011), "Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9.
- Zhang, X. ve Li, B. (2013), "Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54.