



Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma¹

İnan ERYILMAZ²

<https://orcid.org/0000-0001-8307-2400>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 19.08.2019

Kabul Tarihi: 21.08.2019

Online Yayın Tarihi: 29.08.2018

Öz

Bu çalışmanın amacı, diğer sektörlerle kıyasla özgün değerlere sahip, formel ve informal ağlarla örülmüş, yazılı olmayan kuralları ve sembolleri olan havacılık sektörü çalışanlarının, örgüt kültürüne (klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi) dair algılarını belirlemek ve bu algılarının iş tatminlerine olan varsayılan ilişkisini incelemektir. Ayrıca, havacılık çalışanlarının, sektörel farklılıklarının varsayılan ilişkiye etkisini görmektedir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren 212 kamu ve özel sektör havacılık çalışanına, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmış, örgüt kültürü ve iş tatmini ölçekleri ile demografik değişkenleri içeren araştırma soruları yöneltilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kamu ve özel sektör havacılık çalışanları, örgütlerinde en fazla klan ve hiyerarşi kültürü algılamaktadır. Ayrıca özel sektör havacılık çalışanları kamu sektörüne kıyasla daha fazla adhokrasi ve pazar kültürü tipleri algısına sahiptir. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise en yüksek olumlu yönde ilişki kamuda klan ve hiyerarşi kültüründe, özel sektörde ise klan ve adhokrasi kültürü tipinde gerçekleştiği görülmüştür. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında kurulan regresyon modeli bir bütün olarak iş tatminindeki değişimin %35'ini açıkladığı görülmüştür. İş tatmini açıklamada en fazla katkıyı sırasıyla, klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürünün sağladığı görülmüştür. Araştırma bulguları ilgili literatürden hareketle tartışılmış, sektör yöneticileri ve araştırmacılar için birtakım öneriler sıralanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Havacılık Sektörü.

The Role of Sectoral Variables in The Relationship Between Organization Culture and Job Satisfaction: A Research on Public and Private Sector Aviation Employees

Abstract

The aim of this study is to investigate the organization culture (clan, hierarchy, market and adhocracy) within the context of aviation sector employees with their unwritten rules and symbols, unique values, formal and

¹ Bu çalışma, 3rd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 2019 kongesinde sunulan sözel bildiri, örneklem sayısı artırılarak üretilmiştir.

² Dr, Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, inaneryilmaz@gmail.com

informal networks and to test the potential relationship of the culture perceptions with job satisfaction. In addition, the study investigates the effects of sectoral differences in the assumed relationship. For this purpose, 212 public and private aviation sector employees working in Istanbul were contacted using snowball sampling, and they were asked to fill in a questionnaire form including organizational culture and job satisfaction scales and demographic information. According to the research findings, public and private sector aviation employees perceive the most clan and hierarchical culture in their organizations. In addition, more types of adhocracy and market culture are perceived in private aviation workers than in the public sector. When the relationship between organizational culture and job satisfaction is evaluated, it is seen that the highest positive relationship is in the clan and hierarchy culture in the public sector and in the type of clan and adhocracy culture in the private sector. The regression model established between organizational culture and job satisfaction explained 35% of the change in job satisfaction as a whole. The highest contribution to the job satisfaction statement was found by clan hierarchy, market and adhocracy culture. The findings of the research have been discussed in the light of relevant literature and some suggestions have been listed for sector managers and researchers.

Keywords: Organization Culture, Job Satisfaction, Aviation Organizations.

GİRİŞ

Çalışanların bir bütün olarak işinden memnuniyetini ifade eden iş tatmini kavramını çözümlenmede örgütsel karakteristiği algılamamanın önemi büyüktür (Blakely, Andrews ve Fuller, 2003: 132). İş tatmini; çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). Kavram örgütsel davranış yazınında en çok araştırılan konuların başında gelmektedir. Kavrama verilen önemin nedeni ise çalışanların tatmin veya tatminsizliğinin yaratacağı olası iş çıktılarıdır. Rasyonel bağlamda işinden mutlu olan çalışan, işinde yüksek performans gösteren çalışandır. Ancak çalışanın işinden tatmin olmasına, kişisel beklentilerinin ve bireysel özelliklerin yanı sıra örgüte katılım ile birlikte yüzleştiği, paylaşılan değerlerin ve davranış kodlarının da etkisi bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, “bir örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanların nasıl davranacaklarına dair zihin haritaları ortaya koyan paylaşılan anlam sistemidir” (Joiner, 2001: 130). Örgüt kültürü kendini bir dizi değer, inanış, sembol, tören ve mitte göstermektedir (Ouchi, 1987: 45). Örgüt kültürü bireyin davranışlarını yönlendirmesi, uygun olan ve olmayan davranışlarının ve normların belirlenmesi, belirli davranışları teşvik etmesi ve belirli konularda caydırıcı rol üstlenmesi nedeni ile bireyin işinden tatmin olup olmamasını yol açabilmektedir. Çalışanları destekleyen, yenilik ve gelişim konusunda cesaretlendiren örgüt kültürünün, çalışanların iş tatmini, dolaylı olarak ise örgüt, grup ve birey düzeyinde verimliliği etkileyeceği öngörülmektedir (Odom, Boxx ve Dunn, 1990: 222). Esas olarak, örgüte yeni katılan çalışanlar, örgütsel değerleri, normları, inanışları içselleştirdikleri ölçüde, örgütleri ile ekonomik mübadeleye ek olarak sosyal mübadele

içerisine girebilmektedir. Çalışanların değer ve inanışlarının, hâkim örgütsel formla çatıştığı aksi durumda ise çalışanlar işinden memnun olmakta etkileşimlerini sadece ekonomik mübadele ile sınırlandırmaktadır (Kraimer, 1997: 437).

Buradan hareketle çalışmanın amacı, diğer sektörlerle kıyasla ulusal ve uluslararası normlarla şekillenmiş, farklı iş örüntüleri, terminolojisi, mitleri ve değerleri bulunan havacılık sektöründe katılımcıların beyanları doğrultusunda, kamu ve özel sektör ayrımı yaparak bu örgütlerde hâkim olan örgüt kültürü tipini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) belirlemek ve bu durumun iş tatmini ile olan ilişki ve etkileşimini incelemektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Örgütsel davranış literatüründe, kültür kavramından hareketle, örgüt kültürü için bir dizi tanım önerilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar sistemi anlamına gelmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Konu üzerine temel atıf kaynağı olan Schein'in geniş kapsamlı tanımına göre örgütsel kültür ise "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere algılanmanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır" (Schein, 2004: 3). Schein'e göre kültür, çalışanlar arasındaki etkileşimin sonucu olan ve liderlik davranışlarının desteklediği dinamik bir süreç, davranışı yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normları kapsamaktadır (Schein, 2004: 1). Bir başka tanımda ise örgüt kültürü, belirli bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, müşteriler, tedarikçiler gibi örgütün iç ve dış çevresinin dahil olduğu bir örgütte işlerin nasıl yapıldığını açıklayan değerler, semboller ve ritüeller kümesidir (Claver vd., 2001: 248).

Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlamalarda bir takım ortak özellikler karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, grup büyüklüğüne bakılmaksızın grup içinde bir takım paylaşımı ifade etmektedir. Örgütsel kültürün, bir takım ortak özellikleri olmasına rağmen her örgüt için diğerinden farklılaşan belirli olaylarla ilgili sosyal bir yapı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca birçok tanım örgütsel kültürün çok boyutlu olduğunu, birçok bilişsel ve sembolik tabaka içerdiğini belirtmektedir (Belias ve Koustelias, 2014). Buradan hareketle Schein (2004) örgüt kültürünün görünür olduğu üç yeri belirtmiştir. Bunlardan ilki gözlenebilir eserlerdir. Bir örgütün kendine özgü tutumlarını, inançlarına ve

davranışlarına atıfta bulunan görev ve değerlerini, bireysel tarz (çalışanların kıyafet kuralları), dil, jargon, uygulamalar, hikayeler ile çalışanların mizah, tabu veya özel ritüelleri ve törenlerini kapsamaktadır. Varsayılan değerler; örgüt üyelerinin davranışları yönlendiren işaretleri, olayları ve sorunları yorumlamalarına izin veren örtük durumları tanımlamaktadır. Temel varsayımlar ise durumları algılamak için kullanılan ve ortak eylem için temel oluşturan yorumlayıcı kişisel şemaları ifade etmektedir. Zamanla örgüt kültürünün görünür olduğu tabakalar, grubun üyelerinin sorunlarla yüzleşerek stratejiler oluşturmalarına ve gelen üyelere iletmelerini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü tanımlanması üzerine yürütülen tartışmalara paralel, örgütlerin biçimlerini ve işlevlerini ayırt edebilecek özellikler de tartışılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürüne dair sınıflandırmalar, kültür araştırmalarının beslediği farklı disiplinlerin bakış açıları ve alanda çalışan araştırmacıların esas aldığı kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Birçok farklı sınıflandırma olmasına rağmen sıklıkla Deal ve Kennedy'in (1982) örgütün stratejisi ve çalışanların beklentisi temel aldığı sınıflandırma, Xenikou ve Furnham (1996) tarafından, örgütün amaçlarına ve karar vermesine dayanan sınıflandırma, Daft'ın (2001), çevresel gereksinimlere dayanarak önerdiği sınıflandırma, Hofstede'in kültür boyutlarından hareketle Chatman vd., (1998) tarafından bireycilik ve kolektivizm olarak önerilen ikili sınıflandırma ve bu araştırmada da kullanılan Cameron ve Freeman (1991) tarafından çalışanlarının grup içi ve çevresi ile olan ilişkisi üzerine şekillendirilen "Rekabetçi değerler modeli" olarak isimlendirilen sınıflandırmanın kullanıldığı görülmektedir.

Cameron ve Freeman (1991), çeşitli araştırmacıların çalışmalarını (Wilkins ve Ouchi, 1983; Quinn, 1988) bütünleştirerek örgüt kültürü türlerinin efektif bir sınıflandırmasını ortaya koymuştur. Sınıflandırma, Kartezyen eksenin bir tarafında kontrol, istikrar ve düzenin hâkim olduğu mekanik süreçten, özgünlüğün, doğallığın ve yaratıcılığın hâkim olduğu organik sürece doğru devam etmektedir. Cameron ve Freeman (1991) ayrıca bu eksenin kesen bir tarafı içsel devamlılık diğer tarafı ise dışsal konumlama olduğu belirtmiş ve bunlarla ilişkili olarakta klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar (piyasa) olarak adlandırılan örgüt kültürü tiplerini önermişlerdir.

Hiyerarşi kültürü, resmi kurallar ve politikalar ile karakterize edilen, kişiler arasındaki ilişkilerin iyi koordine edilmiş olduğu kültürü tanımlamaktadır. Emirlerin, kuralların ve statünün ön planda olduğu, yakından gözetim ve değerlendirmenin yapıldığı kültürdür. Hiyerarşi kültüründe, tahmin edilebilirlik ve istikrar temel amaç; kontrol ve sorumluluk ise

temel değerler olarak görülmektedir (Yücel ve Koçak, 2014). Pazar kültürü, anahtar kelimesi rekabet olan kültürdür. Bu kültürü benimseyen örgütler, rekabet gücü yüksek olmayı hedeflemekte, örgütün verimliliği piyasa mekanizması ile ölçülmektedir. Amaçların öncelikli olduğu bu örgüt kültüründe, başarı ve sonuç odaklılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar, piyasa mekanizmasının işlediği bir ortamda, örgütsel amaçlara kişisel olarak sundukları katkının karşılığını almaktadır (Erdem, 2007). Klan kültürü, iş gücünün genişletilmiş bir aile olarak algılandığı, samimi ve rahat bir çalışma ortamı anlamına gelmektedir. Klan kültürü bu anlamda pazar kültürünün zıttını yansıtmaktadır. Örgütsel uyum, takım çalışması ve personelin tatmini finansal hedeflerin önündedir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 26). Adhokrasi kültürü Bir amaç etrafında toplanan esnek yapıları niteleyen *adhokrasi kültürü* (Latince *ad hoc*, amaca özel, geçici ve *cracy*, yönetim biçimi sözcüklerinin birleşiminde oluşur), girişimci, dış odaklı ve yenilikçi özelliği ön plana çıkan kültürdür. Girişimcilik, yaratıcılık ve dinamik bir çalışma ortamını karakterize etmektedir. Bu kültür türü, esneklik ve toleransı ön plana çıkartmakta bu anlamda hiyerarşi kültürünün karşısında bulunmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı birçok tanım ve modeli barındırmaktadır. Ancak genel olarak bir örgütün hiyerarşik yapısı, hedefleri ve yatırım politikaları, çalışma koşulları ve çalışanların gözlenen veya örtük davranışları gibi çalışanlar, ürünler, süreçler ve liderliğin edindiği değerler açısından kavramının tanımlandığı söylenebilir. Kavramın tanımlarında da görüldüğü üzere bir işletmenin ve çalışanlarının paylaşılan inançlarını, değerlerini, davranışlarını ve sembollerini barındırmakta, bireysel kararları ve grup eylemlerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bir anlamda örgüt kültürü işletmeler için bir pusula işlevi görmekte, sorunların anlamlandırılması ve çözümünün yanı sıra belirsizliğin ortadan kaldırılmasında çalışanlara ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir. Bu nedenle bir örgütte hâkim olan kültür, çalışanlarının genel mutluluğunu, performansını ve aidiyetine etkileyebilmekte yaratıcılığına ve yenilikçiliğine güçlü bir etki sağlayabilmektedir.

1.2. İş Tatmini ve Örgüt Kültürü

Örgütsel davranış alanında ulusal ve uluslararası yazında en çok araştırılan konulardan birisi iş tatmini kavramıdır. Bu durum, örgütlerin refahı ve dolayısıyla çalışanların performansı ile yakından ilgilidir. Dahası çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı, mutluluk duygusu “iş tatmini” ile yakından ilgilidir (Grant vd., 2007). Genel olarak iş tatmini, bir çalışanın işi hakkında olumlu düşünceleri olarak ifade edilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar neticesinde kavram bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği, beklentileri, işin doğası,

sağlanan fırsatlar vb. çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür ve Keser, 2010).

İş tatmini kavramının köklerinin Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen (1924-1933) Hawthorne araştırmalarına kadar uzandığı belirtilmektedir (Judge, Heller ve Klinger, 2008). Hawthorne araştırmalarının sonuçları, çalışanların ücret dışındaki amaçlar için de çaba gösterebileceği konusunda araştırmacılara ışık tutmuştur. Sonrasında Herzberg ve arkadaşlarının Motivasyon-Hijyen teorisi olarak isimlendirilen çalışmaları iş tatmininin araştırılması ve değerlendirilmesi için temel oluşturmuştur. Motive edici faktörlerin, bireyin anlam ve kişisel gelişim gereksinimlerini karşılayarak tatmin düzeylerini artırdığı ve olumlu iş tutumları geliştirmesine yardımcı olduğu bulgulanmıştır. Diğer yandan, hijyen faktörlerinin (fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim, maaş, kurum politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkiler) çalışanları motive etmemesine rağmen memnuniyetsizlik hissini en aza indirdiği görülmüştür (Sachau, 2007: 274).

Daha sonraki yıllarda Hackman ve Oldham (1975) tarafından iş özellikleri kuramı geliştirilmiştir. Hackman ve Oldham (1975) kuramı işin özellikleri ve bireyin bu duruma verdiği tepki olarak açıklamaktadır. Kurama göre bir işin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. Beceri çeşitliliği, çalışanın kendi beceri ve yeteneklerini sınavabilecek ortamı bulup/bulmama durumudur. Şayet bu ortamı bulabiliyorsa işi daha anlamlı hale gelmektedir (Eryılmaz, 2019). Görev kimliği, çalışanın ne yapacağını ve aşamalarını bilme durumudur. Görevin anlamlılığı, çalışanın işini kendi ve başkaları adına anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, çalışanın ne derecede işlerini kimsenin yönlendirmesi olmadan yapma durumudur. Son olarak geri bildirim ise, yönetici ve arkadaşlarından aldığı geri bildirimlerle ilgilidir. Bu boyutların tecrübe edilip/edilmemesi kişinin motivasyonunu ve iş tatmini etkileyecektir (Hackman ve Oldham, 1975: 91). Takip eden yıllarda, iş tatmini kavramını ve boyutlarını tanımlamak ve birçok araştırma yapılmıştır. Kennerly (1989) iş tatmini ile liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş, çalışanlar arasındaki sıcaklık, karşılıklı güven, çalışanlar ve üstleri arasındaki saygı ve yakınlık gibi örgütsel değişkenlerin iş tatmini açısından önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. Billingsley ve Cross'un (1992) iş tatmini üzerine çalışması ise liderlik desteğinin, işe katılımın ve düşük rol çatışmasının, iş tatmini ve tatminsizliğinin öncülü olabileceğini göstermiştir. Takip eden yıllarda araştırmacıların ilgisi, sadece çalışanların ihtiyaçlarını değil aynı zamanda tutumlarını ve bakış açılarını belirleyen bilişsel süreçleri

odaklanmıştır. Spector (1997) bilişsel süreçlere odaklandığı çalışma neticesinde; takdir, iletişim, iş arkadaşları, yan haklar, iş koşulları, işin doğası, kuruluşun niteliği, kurumun politikaları ve prosedürleri ve hâkim örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisini bulgulanmıştır.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan ilk araştırmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgütsel kültürün inşasını ve çalışanların iş tatmini deneyimini desteklediğini göstermiştir (Hellreigel ve Slocum, 2011). Schneider ve Snyder (1975) çalışması ise örgütsel iklim ve iş tatmini arasında bir korelasyon ve ayrıca iş tatmini ile şirket cirosu arasında bir ilişki bulgulası açısından önemlidir.

2000’li yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki açık ilişkiyi ortaya koymuştur (Mckinnon vd., 2003; Navaie-Waliser vd., 2004; Chang ve Lee, 2007; Mansoor ve Tayib, 2010). Shurbagi ve Zahari’nin (2012) çalışması ise rekabetçi değerler modelinin dört örgüt kültürü ile (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürü) beş iş tatmini faktörü (denetim, fayda, ödüller, işletme ve iş birliği) arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

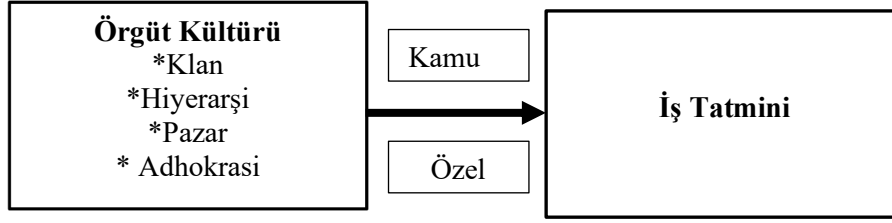
Ulusal yazında örgüt kültürü ve iş tatmini arasında yapılan doğrudan ve dolaylı çalışmalarda da örgüt kültürü ile iş tatmini arasında ilişki bulgulanmıştır. Duygu ve Eroğluer (2006) yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün destek, iletişim, kimlik, ödül, girişim, rekabet ve kontrol boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki bulgulanmıştır. İşcan ve Timuroğlu’nun (2007) rekabetçi değerler modeli kültür tipolojisi üzerinden gerçekleştirdikleri araştırmada klan ve adhokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu bulgulanıştırlar. Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürün, kültürel güç ile hizmet kalitesi ve müşteri değeri boyutlarının çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasında korelasyon olduğunu bulgulanıştırlar. Akkoç vd., (2012) araştırmaları sonucunda gelişim kültürü ve iş tatmini arasında olumlu ilişki raporlamış, Kurtbaş (2014) ise kurum kültürü ve iş tatmini arasında düşük düzeyde ilişki bulgulanmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, havacılık sektörünün kendine has doğasından hareketle kamu ve özel sektör havacılık örgütlerinde hâkim olan örgüt kültürü tipini belirlemek ve bunun iş

tatminine olan etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çizilin araştırma modeli (Şekil 1) ve ilgili literatürden hareketle hipotezler şunlardır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1. Havacılık çalışanlarının örgüt kültürüne dair algıları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2. Havacılık çalışanlarının örgüt kültürü algıları iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H3. Katılımcıların örgüt kültürü tipleri algıları sektör (kamu ve özel) değişkeni bağlamında farklılaşmaktadır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırma evrenini kamu ve özel sektör havacılık çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren havacılık sektörü çalışanlarına kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma ölçeklerine faktör analizi yapabilecek asgari sayı olan ölçek madde sayısının 5-10 katı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır (Alpar, 2011: 280). Ayrıca kamu ve özel sektörden birbirine yakın sayıda havacılık sektörü çalışanına ulaşılmaya çalışılmış, bu maksatla farklı birimlerde çalışan (pilot, teknisyen, kabin memuru, yer hizmetleri çalışanı) 150'si kamu 150'si özel sektör havacılık çalışanı katılımcıya araştırmacı tarafından ve elektronik posta vasıtasıyla anket ulaştırılmıştır.

Anketlerin 244'ü geri dönmüş, eksik ve hatalı doldurulan 36'sı analiz dışına çıkartılarak 212 anket analize dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Değişkenler n=212	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	34	%16
	Erkek	178	%84
Kurum	Kamu	111	%52
	Özel	101	%48
Eğitim	Lise	45	%21
	MYO	97	%45
	Fakülte	62	%29
	Lisansüstü	8	%3
Yaş	20-25	56	%26
	26-31	49	%23
	32-37	69	%33
	38 ve üstü	38	%18
Tecrübe	1-5	44	%20
	6-10	85	%41
	11 ve üstü	73	%39

Araştırmaya katılan havacılık çalışanlarının 34'ü kadın (%16), 178'i (%84) erkektir. Katılımcıların 111'i (%52) kamu havacılık, 101'i (%48) özel sektör havacılık çalışanıdır. Katılımcıların 45'i (%21) lise düzeyinde, 97'si (%45) meslek yüksek okulu düzeyinde, 62'si (%29) lisans düzeyinde ve 8'i (%3) lisansüstü düzeyde eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların 56'sı (%26) 20-25 yaş aralığında, 49'u (%23) 26-31 yaş aralığında, 69'u (%33) 32-37 yaş aralığında ve 38'i (%18) 38 ve üstü yaştadır. Son olarak katılımcıların tecrübelerine bakıldığında ise 44'ü (%20) 1-5 yıllık tecrübeye, 85'i (%41) 6-10 yıllık tecrübeye ve 73'ü (%39) 11 yıl ve üstü havacılık tecrübesine sahiptir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Anket yönteminin benimsendiği araştırmada, örgüt kültürü ve iş tatmini ölçekleri ile veri toplanmıştır. Veriler Nisan- Haziran 2019 arasında yazar tarafından yüz yüze ve online anket ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin yapı geçerliliği ve faktör yapısı uygunluğu, AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi üzerinden sınanmıştır. χ^2/df , RMSEA, CFI ve AGFI değerlerinin eşik sınırlar temelinde kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı, model uyumlarını tespit etmek açısından kriter olarak değerlendirilmiştir (Kline, 2010). Ayrıca araştırmanın hipotezlerini ve ölçekler arasındaki ilişkileri test etmek üzere Pearson korelasyon testi, hiyerarşik regresyon testi, bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Havacılık sektöründe çalışan katılımcıların algıladıkları örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn (2006: 26) ile Cameron ve Freeman (1991) modeli üzerine geliştirilen 24 madde ve 4 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ulusal yazında da sıklıkla kullanılan ölçek, geçerli ve güvenilir sonuçlar vermiştir (Erdem, 2007; Aydınlan ve Aktan, 2016). Dört boyutlu yapısı üzerine yapılan DFA (doğrulayıcı faktör analizi) sonucunda, ölçeğin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=2,112$, RMSEA =0,045, CFI=0,891, AGFI=0,879 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise klan kültürü için 0,88, adhokrasi kültürü için 0,87 pazar kültürü için 0,91 ve hiyerarşi kültürü için 0,92 olmak üzere güvenilir aralıkta bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçebilmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) iş özellikleri anketinden uyarlanan ölçek kullanılmıştır. İş özellikleri anketi 3 farklı değişkene odaklanmaktadır. Bunlar; bireylerin yaptıkları işte içsel motivasyonlarını ortaya çıkaran işin nesnel özellikleri, çalışanların iş ortamlarına yönelik duygusal tepkileri, bireyin içsel motivasyonu yüksek işlere verilen olumlu tepki verme durumudur. Bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ölçek, Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığının (cronbach alfa) kabul edilebilir düzeyde olduğu (0.87), DFA analizine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin ise $\chi^2/sd=1.882$, RMSEA=0.052, CFI=0.962, AGFI=0.902 tek faktörlü yapıyı doğruladığı görülmektedir. Tüm ölçeklerde ifadeler katılıma 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın temel hipotezlerini sınamak ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için normal dağılım gösteren veriye Pearson korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 2. Kamu Havacılık Sektörü Çalışanlarının Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. Klan Kültürü	3,91	1,11	(0,88)				
2. Adhokrasi Kültürü	2,64	1,14	,843**	(0,87)			
3. Pazar Kültürü	2,74	1,11	,736**	,786**	(0,91)		
4. Hiyerarşi Kültürü	3,26	0,97	,599**	,557**	,661**	(0,92)	
5. İş Tatmini	3,83	0,77	,567**	,164*	,284**	,456**	(0,87)

*p<0,05, **p<0,01, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, iş tatmini ile sırasıyla klan kültürü ($r=0,567$, $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r=0,456$, $p<0,01$), pazar kültürü ($r=0,284$, $p<0,01$) ve adhokrasi kültürü ($r=0,164$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür.

Tablo 3. Özel Sektör Havacılık Sektörü Çalışanlarının Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. Klan Kültürü	3,36	0,88	(0,88)				
2. Adhokrasi Kültürü	3,12	1,19	,756**	(0,87)			
3. Pazar Kültürü	3,14	0,98	,625**	,634**	(0,91)		
4. Hiyerarşi Kültürü	3,22	0,87	,510**	,523**	,561**	(0,92)	
5. İş Tatmini	3,97	0,81	,430**	,398**	,276**	,208**	(0,87)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, iş tatmini ile sırasıyla klan kültürü ($r=0,430$, $p<0,01$), adhokrasi kültürü ($r=0,398$, $p<0,01$), pazar kültürü ($r=0,276$, $p<0,01$) ve hiyerarşi kültürü ($r=0,208$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Kamu ve özel sektör çalışanların örgüt kültürü tiplerinin tamamı ve iş tatmini arasında ilişki görülmesi nedeniyle araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü tipinin çalıştıkları havacılık sektörü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için normal dağılım gösteren verilere bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Tipinin Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Bağlamında Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü Tipleri	Sektör	N	Ort.	S.S	t	p
Klan Kültürü	Kamu	111	3,91	1,11	-4,621	0,000
	Özel	101	3,36	0,88		
Adhokrasi Kültürü	Kamu	111	2,64	1,14	5,318	0,000
	Özel	101	3,14	1,19		
Pazar Kültürü	Kamu	111	2,74	1,11	4,503	0,000
	Özel	101	3,12	0,98		
Hiyerarşi Kültürü	Kamu	111	3,26	0,97	0,586	0,559
	Özel	101	3,22	0,87		

Kamu havacılık çalışanlarının örgüt kültürün algılarına bakıldığında örgütlerinde sırasıyla en fazla klan (3,91 ss. 1,11), hiyerarşi (3,26 ss. 0,97), pazar (2,74 ss. 1,11), ve adhokrasi kültürü (2,64 ss. 1,14) algıladıkları görülmektedir.

Özel sektör havacılık çalışanlarının örgüt kültürün algılarına bakıldığında ise örgütlerinde sırasıyla en fazla klan (3,36 ss. 0,88), hiyerarşi (3,22 ss. 0,87), adhokrasi (3,14 ss. 1,19), ve pazar kültürü (3,12 ss. 0,98 algıladıkları görülmektedir. Kamu ve özel sektör havacılık çalışanlarının en fazla algıladıkları örgüt kültürü, klan ve hiyerarşi kültürüdür. Ancak kamu ve özel sektörde çalışanlarının klan kültürü algılarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bağlamda ($p<0,01$) anlamlı iken, hiyerarşi kültürü algıları arasındaki fark anlamsızdır. Ayrıca, özel sektör havacılık çalışanları kamu çalışanlarına kıyasla örgütlerinin daha fazla adhokrasi ve pazar kültürü algılamaktadırlar. Tablo 4 incelendiğinden adhokrasi ve pazar kültürünün özel sektör lehine ortalamaları daha yüksek ve istatistiksel bağlamda ortalamalar arasındaki fark anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Genel olarak değerlendirildiğinde klan, adhokrasi ve pazar kültürü algıları kamu ve özel sektör çalışanlarının algısına göre farklılaşmakta, hiyerarşi kültürü için farklılaşmamaktadır. Bu nedenle H3 kısmen desteklenmiştir.

Korelasyon analizinde tespit edilen anlamlı bulgulardan yola çıkılarak, örgüt kültürü tiplerinin iş tatmini üzerindeki etkisini yordayan regresyon modeli kurulmuştur. Analizde öncelikli olarak yaş, cinsiyet, çalışılan sektör, eğitim ve tecrübe demografik değişkenleri modele dahil edilerek etkileri kontrol altına alınmıştır. İkinci adımda ise bağımsız değişken olan örgüt kültürü tipleri (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürü) bağımlı değişken olan iş tatmini üzerine etkileri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Örgüt Kültürünün İş tatminine Etkisini Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: İş Tatmini	1. Adım β	2. Adım β
Yaş	0,168*	0,163*
Cinsiyet	0,059	0,001
1. Adım Sektör	0,217**	0,167*
Eğitim	0,061	0,056
Tecrübe	0,020	0,085
2. Adım Klan Kültürü		0,389**
Adhokrasi Kültürü		0,151*
Pazar Kültürü		0,159*
Hiyerarşi Kültürü		0,182**
<i>F</i>	4,609***	14,243***
<i>R</i>	0,294	0,591
<i>Adj. R²</i>	0,087	0,349

N=212. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Hiyerarşik regresyon analizi sonucu değerlendirildiğinde, birinci basamakta analize dahil edilen demografik değişkenlerden yaş ($\beta = 0,168$, $p <,05$) ve sektör ($\beta = 0,217$, $p <,01$) iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı, cinsiyet, eğitim ve tecrübe demografik değişkenin iş tatmini üzerindeki etkisi ise istatistiksel bağlamda anlamsızdır. İkinci aşamada regresyon denklemine, demografik değişkenlerle birlikte örgüt kültürü tipleri dahil edilmiştir. İkinci aşamada etkisi düşmekle birlikte yaş ve sektör demografi değişkeninin iş tatmini üzerine etkisi sürmektedir. İkinci adımda cinsiyet, eğitim ve tecrübe değişkenlerinin model üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bağımsız değişken olan örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü ($\beta = 0,389$, $p <,01$), adhokrasi kültürü ($\beta = 0,151$, $p <,01$), pazar kültürü ($\beta = 0,159$, $p <,01$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta = 0,182$, $p <,01$) modele anlamlı katkı sağladığı görülmüştür. Kurulan bu model, iş tatmini değişiminin %35'ini ($R^2=0.349$) açıklamaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 2 desteklenmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütlerin başarılı ve uzun soluklu olmasında paylaşılan değerlerle örgütleri bir arada tutan, örgüte bir form ve özellik katan örgütsel kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda göstermiştir ki güçlü bir örgüt kültürü, çalışanın örgüte bağlılığını işinden memnun olma durumunu ifade eden iş tatmini etkilemektedir. Bu araştırma literatürde daha önce doğrudan ilişkilendirilmiş örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisini, sektörel bağlamda örgüt kültürünü belirgin kılan özellikleri bünyesinde barındıran havacılık sektöründe araştırmak ve sektörde algılanan örgüt kültürü tiplerini görmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kamu ve özel sektör çalışanları örgütlerinde en fazla klan ve hiyerarşi kültürünü algıladıklarını belirtmektedir. Ayrıca özel sektör çalışanlara kamuya kıyasla daha fazla pazar ve adhokrasi kültürü algılamaktadır. Bu durum havacılık örgütlerinin doğası ile uyumludur. Kamu ve özel farkı olmaksızın havacılık, uluslararası havacılık otoritelerinin katı prosedürleri çerçevesinde yürütülmektedir. Kurumlar sıklıkla denetlenmekte ve birtakım uluslararası lisanslar ile iş süreçleri sürdürülebilmektedir. Bu durum kaçınılmaz bir biçimde hiyerarşik düzenin tesisine ve korunmasına yol açmaktadır. Mavi yakalı havacılık çalışanlarına yapılan bir çalışmada iş görenler patriarkal bir liderliğe ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Lumpe, 2008). Klan kültürünün her iki sektörde de yüksek çıkmasının sebebi, havacılık örgütlerinde takım olma, birlikte hareket etme ve uçağını uçmasına kadar tüm süreçlerinin birbirleriyle bağlantılı olması ile açıklanabilir. Ayrıca bu durum ulusal kültürel bağlamın, örgüt

kültürüne taşma etkisiyle de açıklanabilir. Klan kültürünün ailevi bir atmosfer ve ilişkilerde samimiyetin önemsendiği bir ortam sunması, Türk kültürünün toplulukçu yapısı ile açıklanabilir. Her ne kadar havacılık örgütleri uluslararası bağlam üzerinden iş süreçlerini sürdürse de sosyal sermayenin, ilişkilerin, bağların ve bağlantıların önemli olduğu Türk kültüründe yaşam bulmaktadırlar.

Kamu bağlamında klan kültürü algısı özel sektöre kıyasla daha fazladır. Bu durum klan kültürün tam karşısında bulunan, bireysel değerlerin, rekabetin ve amacın ön planda olduğu pazar kültürünün, özel sektörde kamudan daha yüksek algılanmasıyla uyum göstermektedir. Özel sektörde iş güvencesinin olmaması, performans üzerinden terfilerin, ücret ve pozisyondaki değişimleri belirlediği kültürel ortamın pazar kültürüne daha fazla algılanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca kamuda zaman kavramının özel sektöre kıyasla daha esnek oluşu, özel sektörün ise uçağı vaktinde uçuşa verebilmek ve vaktinde uçuşun gerçekleşmemesinin maliyet ve zaman baskısı nedeniyle çalışanları daha fazla rekabete sürüklemesi, çalışanları daha fazla sonuç odaklı ve rekabetçi olmasına neden olabilmektedir.

İş tatmini, ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla araştırılan konuların başında gelmektedir. Yazında, iş tatmininin çalışanların iş performansını, tükenmişliklerini ve örgütsel bağlılığı gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediği örgüt kültürü, liderlik güven gibi birçok örgütsel değişkenden de etkilediği raporlanmıştır. Araştırma bulgularına göre kamu sektöründe iş tatmini ile en yüksek korelasyon klan ve hiyerarşi örgüt kültürü, özel sektörde ise en fazla klan ve adhokrasi kültürüdür. Literatürde yenilikçi, dinamik ve başarı odaklı örgütlerde iş tatmininin daha yüksek olduğu, iş tatmini etkileyen örgüt kültürü tiplerini (iyiden kötüye) adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürü olduğunu belirtilmesine (Deshpande vd., 1993) rağmen araştırma sonuçları, kişiler arası bağlılığın ön planda olduğu sadakat, aile bilinci ve takım çalışmasına ön plana çıktığı klan kültürünün daha fazla iş tatmini yarattığını göstermektedir. Lund (2003) çalışması da araştırma sonuçlarına benzer şekilde klan ve adhokrasi kültürünün, hiyerarşi ve pazar kültürüne kıyasla daha fazla iş tatminine neden olduğunu bulgulanmıştır. Güç mesafesi yüksek, toplulukçu özelliğe sahip Türk kültürel bağlamı da bu sonucu desteklemektedir. Güç mesafesi yüksek topluluklarda örgütler ve özünde yöneticiler, çalışanlarını fiziki ve ekonomik olarak koruyan ve karşılığında sadakat bekleyen baba rolündedir (Sargut: 2015). Öte yandan pazar kültürünün diğer kültür tiplerine kıyasla düşük algılanmasının sebebi olarak belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterilebilir. Rekabetin ön planda olduğu pazar kültüründe, belirsizlikten kaçınma eğilimi

yüksek olan bireylerin stres ve endişe düzeyini yükseltmektedir. Bu durum bireyin mutsuzluğunu ve işin memnuniyetinin azalmasını da beraberinde getirmektedir (Hofstede vd., 2010). Ayrıca özellikle kamu örgütlenmelerinde pozisyondan kaynaklanan hiyerarşik kültürün kurulması iş tatminini azaltmak yerine etkili bir yönetim tarzı olarak belirsizliği ortadan kaldırmakta ve çalışanların işinden tatmin olması sağlayabilmektedir.

Örgüt kültürünün inşası ve sürdürülmesinde liderin sorumluluğu büyüktür. Dahası çalışanlarına destek olan iklimi örgüte hâkim kılan ve çalışanların tatmin edici iş koşulları sağlayabilen bir lider, çalışan iş tatmini düzeyini artırabilir, mesleki stresi ve tükenmişliği azaltmasını sağlayabilir. Bu nedenle havacılık örgütlerinin doğasına ve insan yaşamının kutsallığından taviz vermeyen emniyet yapısından hareketle takım çalışmasının ve insan ilişkilerinin öncelikli olduğu örgütsel bağlamı kurarak ve sürdürerek çalışanlarının işlerinden memnuniyet duyması sağlanabilir.

Bu araştırmanın belli sınırlılıkları vardır. Araştırma nicel yöntemlerle anket tekniğine dayanmaktadır. Schein'in (2004) de belirttiği üzere örgüt kültürünü ölçmeye niyetli herhangi bir araç kültürel özelliklerinin tamamını kapsayacak kadar kapsamlı olup olmadığı tartışmaya açıktır. Bu nedenle nitel araştırma teknikleri, derinlemesine mülakatlar ve farklı zamanlarda ölçümler ile araştırmanın desteklenmeye ihtiyacı vardır. Ayrıca örneklem farklı sosyal bağlamlarda ve çevrede olan havacılık sektörü çalışanlarına genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1), 105-135.
- Alpar, R.C. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aydıntan, B., & Aktan, E. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business ResearchTurk*, 8, 324-344.
- Basım, N., & Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. (ss. 806-812) Eskişehir.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction: A Review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
- Billingsley B., & Cross, L. (1992). Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Stay in Teaching: A Comparison of General and Special Educators. *J. Special Educ.* 25(4), 453-472.

- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., & Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Process and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.
- Claver, E., Lopic, J., González, M.R., & Gascó, J.L. (2001). The Performance of Information Systems through Organizational Culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.
- Çetin, F., & Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Daft, R. (2001). *Understanding organization*. Harcourt Press.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Penguin Books, First Publication by Addison Wesley.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Duygulu, E., & Eroğluer, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi, Bir Firma Uygulaması. *DEÜİİBF Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.
- Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Hackman, J.R., & Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (13th Ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- İşcan, Ö.F., & Timuroğlu, K. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136.
- Joiner, T. A. (2001). The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242.
- Judge, T.A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361-372.
- Kennerly, S.M. (1989). Leadership Behavior and Organizational Characteristics: Implications for Faculty Satisfaction. *J. Nursing Educ*, 28, 198-202.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.), Guilford, New York.
- Kurtbaş, İ. (2014). Bir İlin Kurum Kültürü Anatomisi “Sosyolojik Açından Kurum Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinin Uygulamalı Bir Analizi”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18(1), 129-166.
- Lumpe, M. L. (2008). *Leadership and Organization in the Aviation Industry*. Ashgate Publishing: England.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An Empirical Examination of Organizational Culture, Job Stress, Job Satisfaction within The Indirect Tax Administration in Malaysia. *International Journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81-95.
- 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.
- Navaie-Waliser, M, Lincoln, P, Karutri M., & Resich, K. (2004). Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health. *J Nurs Admin*, 34(2), 88-92.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey Bass Inc. Publishers. 1988.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rızaoğlu, B., & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting The Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and The Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

- Sargut, A.S. (2015). *Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Ed.). Jossey-Bass: San Francisco.
- Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.
- Yürür, S., & Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 165-194.