

İŞ TATMİNİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve KURUMA BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Güven Ordun

H. Talha Demirbaş

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

ÖZET

İş Tatmini, işe ilişkin fayda ve maliyetlerin karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Karşılaştırma ücret ve zaman gibi objektif kriterlere göre yapılabileceği gibi statü veya çaba gibi subjektif kriterlere göre de yapılabilir. Kuruma Bağlılık, çalışılan kurumun gelecekte de bir üyesi olarak bulunmaya hazır olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen, kuruma bağlılığı; duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç tip olarak tanımlamışlardır. Ancak modern kuruma bağlılık teorileri, bağlılığın rasyonel bir tercih olup olmadığını tartışmaktadır. Çalışanlar, buldukları işletmede mi kalmanın yoksa ayrılarak, başka bir iş bulmanın mı kendileri için faydalı olduğunu düşünmektedirler. Örgüt Kültürü, belirli bir ekolojik çevrede geçmiş deneyimlere bağlı olarak, örgütün hayatta kalma olasılığını artıran ve çalışanların iş tatmini duymaları ile sonuçlanan, insan yapımı objektif ve subjektif tüm unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, ortak bir dil belirlemiş ve aynı zaman ve mekanda birlikte çalışan üyeler tarafından iletişim yoluyla paylaşılır. Schein, örgüt kültürünü basit bir şekilde; “oyunun kuralları” veya “belirli bir çevrede yaşama biçimi” olarak tanımlar. Harrison, örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olarak üzere dörte ayırmıştır. Bu çalışmanın amacı, iş tatmini, örgüt kültürü ve kuruma bağlılık kavramlarının temel belirleyicileri arasındaki ilişkileri incelemektir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık

ASSESSING THE RELATIONSHIPS BETWEEN JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CULTURE and ORGANIZATIONAL COMMITMENT A RESEARCH FOR THE TEXTILE INDUSTRY

ABSTRACT

Job satisfaction can be described as a comparison between the perceived benefits and perceived costs of the job. On each side of the comparison there are objective elements like salary and time also subjective elements as status and effort. Organizational commitment is described as willingness to stay as member of the organization in the future. Meyer & Allen

defined three types of commitment as affective, continuous and normative. But modern theories of commitment argues that it is a rational choice. The employee whether thinks that staying would be much beneficial for him/her than leaving or find another job. Organizational culture is defined human made, objective and subjective elements that in the past increased the probability of survival and resulted in satisfaction for the participants in an ecological niche and thus become shared among those who could communicate with each other because they had a common language and they lived in the same time and place. Simply Schein defined organizational culture as the “rules of the game” or “the way we live around here”. Harrison defined four different types of culture as power, role, task and person. The purpose of this study is to analyze the main relations between the main determinants of job satisfaction, organizational commitment and the type of organizational culture.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Commitment

1. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KURUMA BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş tatmini kısaca çalışanın işine ilişkin fayda – maliyet karşılaştırmasının bir sonucudur. (Luthans, 1994, s:108) Karşılaştırmanın maliyet tarafında kişinin iş ile ilgili harcadığı zaman, işini tamamlama doğrultusundaki gayreti, işin gerektirdiği nitelikler ve bu niteliklerin kazanılma gücünü dolayısı ile eğitim yer almaktadır. İşin kişiye sağladığı faydalar arasında ücret, işin sağladığı sosyal imkanlar, prestij, güvenlik gibi faktörler yer almaktadır. Karşılaştırmanın her iki tarafında da hem objektif hem de sübjektif faktörler söz konusudur. Bu faktörlerden iş için harcanan zaman ve bunun karşılığında elde edilen ücret objektif faktörlerdir. Ancak karşılaştırma sadece objektif faktörler üzerinden yapılmaz. Kişinin işe ilişkin göstermiş olduğu gayret ile bunun karşılığında işin kendisi için sağladığı prestij sübjektif faktörlerdir. Bu nedenle aynı işletme benzer işlerde çalışan benzer ücreti alan iki kişiden birinin iş tatmini yüksek diğerinin düşük olabilir.

Herzberg iş tatmini ve iş tatminsizliğini aynı düzlemin iki farklı ucu şeklinde değil, birbirinden bağımsız faktörler olarak tanımlamaktadır. (Herzberg vd., 1959, s:32) Çalışanlara işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri ve mutsuz hissettikleri durumları sormuştur. Çalışanları mutsuz eden durumlar hijyen faktörler mutlu eden durumlar ise motivasyonel faktörler olarak adlandırılmaktadır. Hijyen faktörler arasında ücret, çalışma koşulları, yönetici, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, işletme politika ve uygulamaları yer almaktadır. Motivasyonel faktörler arasında ise gelişme imkanları, başarının takdir edilmesi, terfi ve statü bulunmaktadır. Herzberg çalışanları motive etmek için önce hijyen faktörlerin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Hijyen faktörler sağlanmadan motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanı tatmin etmez. (Herzberg vd., 1959, s:36)

İş tatmini ile bireysel performans arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan araştırmalar genellikle anlamlı bir ilişki bulamamış, bulunan ilişkiler de beklenenden daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. (Sarwat vd., 2011; Edwards vd., 2011, Brayfield ve Crockett, 1955; Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Locke, 1976) Ancak iş tatminsizliği ile bireysel performans arasında yapılan çalışmalar anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya

koymaktadır. (Pugh and Dietz, 2008, s: 45) Bu durum Herzberg'in yapmış olduğu tanıma uygundur.

Ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile örgütsel performans arasında yapılan sonuçlar her iki durum için de yüksek ve anlamlı ilişkiler vermektedir. (Hamidi ve Eivazi, 2010; Springer, 2011; Tekeli, Paşaoğlu, 2011) İş tatmini ile örgütsel performans düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bireysel performans artmadan örgütsel performansın artması prososyal davranışlar ile açıklanmaktadır. Prososyal davranışlar kişinin görev tanımı içinde yer almayan, ancak yapması durumunda işletmeye olumlu katkıları olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. (Brief ve Motowidlo, 1986, s:712) Prososyal davranışları gerçekleştirmek kişiye ayrıca bir ödül sağlamayacaktır, bu tür davranışları yapmamak ise herhangi bir ceza gerektirmez. Kendi işini tamamladıktan sonra işi ile ilgili zorlanan bir çalışma arkadaşına yardım etmek, yeni giren bir çalışana deneyimlerine aktarmak kadar, gereksiz gördüğü ışıkları söndürmek hatta su tasarrufu için muslukları kapatmak da prososyal bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İşinden tatmin olan bir çalışanın gayretini aynı ölçüde arttırmayabilir ancak içinde yer aldığı kurumdan memnun olan bir çalışan kurumun faydası doğrultusunda prososyal davranışları gösterebilir. Benzer bir şekilde iş tatmini ile kuruma bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. (Moskal, 1995, s:44)

Kuruma bağlılık genel olarak kişinin kendi geleceğini içinde yer aldığı kurumun içinde görmesidir. (Allen ve Meyer, 1990, s:2) Kuruma bağlılık zaman zaman sadakat, vefa gibi kavramlarla karıştırılabilir. Meyer ve Allen üç tür bağlılık türünden söz etmektedir. Bunlardan ilki duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler diğer bağlılık türlerinden daha yüksektir. (Kooij vd., 2010) Duygusal bağlılık çalışanın, kurumun misyon ve vizyonuna inanması, durumun değerleri ile bireysel değerleri arasında bir uyum algılaması, kendi ihtiyaç ve beklentilerini ilgili kurumda gerçekleştirebileceğini düşünmesi, kurumun başarısı doğrultusunda kendini geliştirmeye ve gayret göstermeye arzulu olması ile ilgili durumdur. (Allen ve Meyer, 1990, s:2) Duygusal bağlılık daha çok işletme ve iş faktörleri ile ilgilidir. Meyer & Allen'e göre kişinin içinde yer aldığı kurumdan memnuniyetsiz olması kuruma bağlılık düzeyinin de düşük olacağını göstermez. Meyer & Allen'in tanımlamış olduğu bir başka bağlılık türü kronik ya da alternatifsizlik bağlılığıdır. Bu bağlılık türünde çalışan kurumun içinde yer almaktan memnun değildir ancak daha iyi alternatifi yoktur. (Allen ve Meyer, 1990, s:3) Yapılan çalışmalar kronik bağlılık ile iş tatminsizliğinin yüksek ilişkili olduğunu göstermektedir. (Wang ve O'Reilly, 2010) Kronik bağlılık örgütsel faktörler ile birlikte kişinin çevresel faktörlere yönelik algısı ile de doğrudan ilişkilidir. Meyer & Allen'in tanımlamış olduğu son bağlılık türü normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık daha çok vefa ya da sadakat bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık ile iş tatmini arasında olumsuz, tatminsizlik ile arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. (Allen ve Meyer, 1996, s:253) Bu bağlılık türünde kişi alternatifsiz değildir, ayrıca alternatiflerinin faydası da maliyetinden daha yüksek algılanıyor olabilir ancak kişi işletmeye karşı bir vefa duygusu hissetmektedir. Bu vefa duygusu kurumun kişiye yapmış olduğu yatırımdan kaynaklanabilir. Kurum içinde gerçekleştirilen eğitimler ile kuruma normatif bağlılık arasında tespit edilen ilişkiler bu yorumlar ile uyumludur. Normatif bağlılık da kişi aynı zamanda kurumu kendisine ihtiyaç duyulan bir dönemde yüzüstü bırakmak istemez. Bu durum çalışanın kurumun yöneticileri

ve kurucuları ile arasındaki ilişkiler kadar çalışma arkadaşları ile ilişkileri ile ilgili olabilir. (Tett ve Meyer, 2006, s:263)

Modern bağıllık kuramlarından bir bölümü Meryer & Allen'in bağıllık yaklaşımını destekleyici nitelikte değildir. Bağıllık ile ilgili bazı araştırmalar duygusal bağıllık ve rasyonel bağımsızlık kavramlarını ortaya atmaktadır. (Riketta, 2002) Kişi kendi yararına gördüğü durumlarda kurumda kalır aksi takdirde ayrılır. Rasyonel bağımsızlık kişinin nitelik ve özelliklerinin arttığı oranda artmaktadır. İş tatmini ve bağıllık kişinin içinde yer aldığı kültüre ilişkin algıları ile de yakından ilişkilidir.

Kültür, geçmişte yaşama ve varlığını devam ettirme ile ilgili olarak insanların sorunlarını çözmüş, aynı ekolojik çevrede aynı zamanda yaşayan, aynı dili konuşan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamış, nesilden nesile aktarılmış insan yapımı olan objektif ve subjektif unsurların tamamı olarak tanımlanmaktadır. (Schein, 2004, s:17)

Schein'in kültür tanımı Freud'un kişilik tanımı ile ilişkilendirilebilir. Kurumun dışından biri iseniz kurum kültürü ile görebilecekleriniz tamamı buz dağının görünen kısmıdır. Schein organizasyona ilişkin gözle görülen faktörlerin tamamını görseller (artifacts) olarak adlandırır. Buzdağının altında biraz daha derinlemesine bir araştırma ile ortaya çıkarılabilecek bir bölüm yer almaktadır. Bu bölüm stratejiler, hedefler, davranış ve ilişkiler kalıplarının yer aldığı benimsenmiş inanç ve değerler (espoused beliefs and values) olarak tanımlanmaktadır. En derinde organizasyonun temel varsayımları (underlying assumptions) bulunur. Temel varsayımların organizasyon dışındaki bir kişi tarafından tespit edilmesi ve ölçülmesi zordur. Kurumun kültürü kurucunun kişiliği ile birlikte şekillenmeye başlar. İşletmeyi zorlu dönemlerden geçirmiş başarılı olmasını sağlamış uygulamalar doğru yöntemler olarak kabul edilir ve sonraki nesillere aktarılır. Bir süre sonra insanlar belirli bir uygulamanın doğruluğuna inanır ancak kaynağını bilmez. Tüm bu inanışlar aynı zamanda görsel faktörleri ve ilişkileri şekillendirir. Schein varsayımlar, benimsenmiş inançlar ve görseller arasındaki ilişkileri bu şekilde açıklamaktadır. (Schein, 2001, s:26 – 37, Schein, 2009, s:37 – 60)

Goofman örgüt kültürünü gözlenebilen davranış kalıpları olarak tanımlamaktadır, Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü tanımı ise benimsenmiş değerler ve açıklanmış ilkeler şeklindedir. (Deal ve Kennedy, 2000, s:3 – 15) Ouchi örgüt kültürünü grupların davranışlarını yöneten yönlendiren politika ve ilkeler olarak tanımlamaktadır. Schein ise kültürü kısaca oyunun kuralı olarak açıklamaktadır. Bu oyunun içinde yer almak isteyenler oyunun kurallarına uymak durumundadır. Schneider örgüt kültürünü üyelerin birbirleri ile ilişkileri ve hissedilen atmosfer olarak açıklamaktadır.

2. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve KURUMA BAĞLILIK KAVRAMLARININ ÖLÇÜMÜ

İş tatmininin ölçümüne ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar iş tatminini tek boyutlu olarak ölçmektedir (Brayfield ve Rothe İş Tatmini Endeksi, Quinn ve Stains, Boyutlardan Bağımsız İş Tatmini, Weiss Genel İş Tatmini Ölçeği) (Brayfield ve Rothe, 1951) , bazı araştırmacılar ise iş tatminini farklı boyutların bir ortalaması olarak

değerlendirmektedir (Minnesota Tatmin Ölçeği) (Weiss vd., 1964). Minnesota iş tatmini ölçeğinde 100 ifade ve 20 boyut bulunmaktadır. Kısa versiyonunda ise 20 ifade iki alt boyut altında incelenmektedir. Kısa formdaki faktörler içsel (işin kendisi ile ilgili) ve dışsal (işin çevresi ile ilgili) olarak ikiye ayrılmaktadır. İş tatmini ile ilgili en yaygın olarak kullanılan ve iş tatmini üzerindeki etkisinin en yüksek olduğu düşünülen boyutlar ücret, işin yapısı, yönetici, çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları olarak belirtilmektedir. Dolayısı ile araştırmada bu tür bir yaklaşım benimsenmiş, belirtilen 5 iş tatmini faktörüne iş güvencesi ve işçi sağlığı faktörleri eklenmiştir.

Ücret: Ücret kişinin yaptığı işin karşılığıdır. Ücret katlandığı maliyetler karşısında kişinin elde ettiği en önemli faydadır. Çalışanlar aldıkları ücretle ilgili hem objektif hem de subjektif değerlendirme yapmaktadırlar. Öncelikle gayretlerinin karşılığında bekledikleri bir ücret düzeyi vardır. Buna ulaşamadıklarını düşündüklerinde işlerinden duydukları tatmin düşecektir. Ayrıca tatminde sadece kendi aldıkları ücret değil çalışma arkadaşlarının aldıkları ücret düzeyi de önemli bir faktördür. Kişi kendi gayretine karşı aldığı ücreti başkalarının gayreti karşılığında aldıkları ücret ile karşılaştıracaktır. Gayretinin karşılığını aldığına inansa dahi diğerlerinin aldıkları ücret konusunda adaletsiz bir durum algıladığı takdirde tatmini azalacaktır.

İşin Yapısı : Örgütsel tutumlar üç başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki iş tatminidir. İş tatmini kısaca kişinin işi ile ilgili olarak bir fayda ve maliyet karşılaştırmasıdır. Diğerleri bağlılıktır. Bağlılık, kişinin kendi geleceğini kurumda görmesi ve kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesi ile ilgilidir. Örgütsel tutumlardan sonuncusu işe ilgi olarak tanımlanmaktadır. İşe ilgi çalışanların işe verdikleri önemi belirtmektedir. Bazı çalışanlar daha kanaatkâr bir maaşla daha rahat bir işte çalışmayı arzu ederken diğerleri yeteneklerini zorlayacak fakat karşılığında daha fazla kazanabilecekleri bir işi arzularlar. İşe ya da çalışmaya ilgi, işin kişinin değerler sistemi içerisindeki yeri ve önemini kısaca önceliğini belirtmektedir. Yaptığı işe ilgisi yüksek çalışan işini yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacaktır. İşe ilgi ile iş tatmini arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Yönetim : Çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine güvenmeleri yeteneklerini işlerine uygun olarak yansıtılabilmeleri ve işlerinden tatmin duyabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Yöneticiye güven üç boyutta incelenmektedir. Çalışanlar öncelikle yöneticilerinin uzmanlığına güvenmelidir. İhtiyaç duyduklarında amirlerinin kendilerine yardım edeceklerine inanmaları da güvenin bir diğer boyutudur. Amirlerin sözlerinin ve davranışlarının arkasında durması güvenin son boyutu olarak açıklanmaktadır. Yönetim başlığı altında çalışanlarının kuruma ve amirlerine güveni ölçülmektedir.

Çalışma Arkadaşları : Kişinin çalışma grubundaki kişilere inanması, onların yetenek ve özelliklerine güvenmesi, ihtiyacı olduğunda yardım alabileceğini bilmesi iş tatminini arttıracaktır. Bazı durumlarda kişinin çalışma arkadaşları ile uyumlu ilişkileri kişinin

kuruma bağlılığını da olumlu etkileyecektir. Yeni bir ortama uyum sağlayamama endişesi, mevcut olumlu ilişkileri kaybetme düşüncesi kişinin çalışma arkadaşları nedeniyle kuruma bağlılık duymasına neden olabilir.

Çalışma Koşulları : Çalışma koşulları, Herzberg'in hijyen faktörleri arasında yer almaktadır. Rahat, huzurlu ve temiz bir çalışma ortamı kişilerin yetenek ve özelliklerini işlerine daha uygun bir şekilde yansıtılabilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca gerekli donanım sağlanmadan çalışanlardan arzulanan performans düzeyine ulaşmalarını beklemek doğru olmayacaktır. Gerekli donanımın teminine yönelik çalışanların değerlemeleri de bu başlık altında yer almaktadır.

İş Güvencesi : Güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Maslow kişilerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamadan diğer ihtiyaçların motive edici olamayacağını belirtmiştir. İş güvencesi tatmin açısından önem taşımaktadır. Çalışan işi kaybetme endişesi olmadan daha rahat ve huzurlu çalışacaktır. Bu başlık altında çalışanların iş güvenliği ve işe ilişkin haklarına yönelik algıları ölçülmektedir.

İşçi Sağlığı : Meydana gelebilecek iş kazalarına karşı gerekli önlemlerin alınmış olması gerekmektedir. Ayrıca yeterli sağlık hizmetlerinin olması kurumun çalışanlara verdiği önemin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu başlık altında kurumun sağlık ve güvenlik hizmetlerinin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı ölçülmektedir.

Kuruma bağlılığın ölçümü ile ilgili de benzer bir durum söz konusudur. Mowday, Porter ve Steers'in Kuruma Bağlılık ölçeğinde 15 ifade ile tek faktör ölçülmektedir. (Mowday vd., 1979) Kalleberg'in tek boyutlu ölçeği çalışma ortamına bağlılık olarak adlandırılmaktadır. (Lincoln ve Kalleberg, 1985) Meyer ve Allen Duygusal, Kronik ve Normatif olmak üzere üç farklı bağlılık türünü ölçmek üzere 18 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. (Allen ve Meyer, 1990) Bu çalışmada modern yaklaşımlara uygun olarak tek faktör altında değerlendirilmektedir.

Kültürün ölçümü ile ilgili olarak iki temel yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşıma göre kültür organizasyonun sahip olduğu değerler bütünüdür. (Deal ve Kennedy, 2000, s:4) İkinci yaklaşıma göre ise kültür organizasyonun tercih ettiği bir tarzdır. Buna bağlı olarak ölçüm yöntemleri de tarz envanterleri (typing surveys) ve değer envanterleri (profiling surveys) olarak ikiye ayrılabilir. (Ashkanasy vd., 2000, s.132) Tarz envanterleri örgüt kültürü tipinin tespit edilmesi ve analiz edilmesi için kullanılan yöntemlerdir. Değer envanterleri ise organizasyona ilişkin inanç ve değerlerin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Kişilerin cevapladıkları envanterlerin kültürün kendisi değil, çalışanların gözündeki bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar mevcut durumlara ilişkin algılarını ortaya koymaktadırlar. (Ashkanasy vd., 2000, s.132-144)

Değer envanterleri tanımlayıcı (descriptive), etkinlik (effectiveness) ve uyum (fit) olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Tanımlayıcı envanterler sadece mevcut değerleri ölçmeye çalışır ancak bunları bir verimlilik karşılaştırmasına tabii tutmaz. Etkinlik envanterleri

çalışanların sahip oldukları değerleri verimlilik ve etkinlik değerleri ile karşılaştırarak organizasyonun kültürünün ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışır. Uyum envanterleri ise kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin birbirine uyumunu araştırır. (Ashkanasy vd., 2000, s.136-138) Hofstede'nin envanterinin işletmeye uygulanmış hali verimlilik belirlemeye yönelmez sadece mevcut değerleri tespit etmeye çalışır. (Hofstede, 1990) Harris ve Moran envanterinde yönetici ve organizasyonun etkinliği belirlenmeye çalışılmaktadır. Sashkin ve Fulmer çalışanlara, yönetim ilkelerine ve hedeflere odaklanmayı verimlilik için temel koşullar olarak belirlemektedir. (Sashkin ve Fulmer, 1985) Cooke ve Lafferty'nin örgüt kültürü envanteri 12 davranış normunu ölçmektedir. İlgili 12 davranış normu görev ve insan oryantasyonu, güvenlik ve tatmin ihtiyaçlarına yönelme olmak üzere iki boyutta dağılmaktadır. Bu dağılıma bağlı olarak yapıcı, pasif savunmacı, pasif agresif olarak üç farklı kültür tanımlanmaktadır. İşletmelerin başarılı olmak için yapıcı bir tarza yönelmeleri gerektiğini savunmaktadır. (Cooke ve Lafferty, 1989) O'Reilly ve Chatman uyum envanterinde 40 değer ve 7 boyut bulunmaktadır. Bu envanter ile kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyum ölçülmektedir. Ölçek kapsamında 7 faktör yaratıcı, detay odaklı, takım odaklı, girişimci, sonuç odaklı, insan odaklı ve yaratıcı olarak belirlenmiştir. (O'Reilly ve Chatman, 1996)

Tarz envanterleri kurumun hangi kategoride olduğu belirlemek için faydalı ve hızlı bir yöntemdir. Bu konudaki eleştiriler her organizasyonun belirli bir tarzın içinde yer aldığına ilişkin varsayımdır. Bazı organizasyonlar bu tarzların hiçbirine uymazken bazılarındaki kültür ise bu tarzların bir karışımı şeklinde ortaya çıkabilir.

Deal ve Kennedy risk ve geri besleme boyutlarına bağlı olarak risk kültürü, maço kültürü, süreç kültürü ve gayret kültürü olmak üzere dört tarz belirlemektedir. (Deal ve Kennedy, 2000, s:107) Handy, Yönetimin Tanrıları kitabında dört farklı kurum kültürü tarzından bahsetmektedir. Güç kültürü (Power Culture) daha çok aile işletmelerinin sahip olduğu bir kültür tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kurumlar komitelerden çok bireylere güvenir, ya değişime çok çabuk adapte olurlar ya da değişim ihtiyacını göremeyerek küçülür ve yok olurlar. Rol kültüründe (Role Culture) bürokrasi yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir. Bu kültür tarzında iş tanımları, kurallar, prosedürler ve sistemler vardır. Görev kültüründe (Task Culture) bilgi ve deneyim önem verilen faktörlerdir. Bölümler ve fonksiyonlar arasında yüksek düzeyli bir etkileşim söz konusudur. Kişi kültüründe (Person Culture) ortaklaşa bir yönetim tarzından söz edilmektedir. Bu tür bir kültür yapısında çalışanlar kolektif bir çalışma tarzı ve dayanışma gösterirler. (Handy, 1996) Harrison 'da Handy'nin sınıflamasına benzer bir sınıflama yapmıştır. Harrison'ın sınıflamasında da tarzlar güç (power) kültürü, rol (role) kültürü, görev (task – project team) kültürü ve kişisel (personal) kültür olarak tanımlanmaktadır. Güç kültüründe ne yapılacağını ve ne şekilde yapılacağını otoriteye sahip olanlar belirler. Rol kültüründe tanımlanmış görev sorumlulukla vardır. Çalışanlar neyi nasıl yapacaklarına bu tanımlanmış görev ve sorumluluklar doğrultusunda karar verirler. Görev kültürünün temelinde başarı bulunmaktadır, sonuç odaklıdır. Kişilerin kıdem ya da unvanlarından çok uzmanlıkları önem taşımaktadır. Kişisel kültür ortaklaşa çalışmayı gerektirir. Neyin nasıl yapılacağına üyelerin katılımı ile karar verilmektedir. Kültür ile ilgili araştırmada bu sınıflama kullanılmıştır. (Harrison ve Stokes, 1992)

Güç Kültürü: Güç kültüründe tüm yetkiler tepe yönetimde toplanmıştır. Karar verme sistemi merkezidir, çalışanların alınan kararlardaki rolü genellikle düşüktür. Çalışanlardan alınan kararlara uymaları beklenir.

Rol Kültürü: Rol kültüründe kurum içerisinde geçerli olan her durum açıkça tanımlanmıştır. Çalışanların rol ve yükümlülükleri, hakları ve sorumlulukları belirlenmiştir. Çalışanlardan bu tanımlanmış rol ve yükümlülüklerine uymaları beklenir. Her duruma uygun olarak önceden tanımlanmış kural ve kaidelerin dışına çıkılması hoş karşılanmaz.

Görev Kültürü: Görev kültüründe önemli olan başarmaktır. Başarının tanımı her departman için farklı olabilmektedir. Üretim departmanı için başarı kaliteli üretim olarak tanımlanabilir, pazarlama departmanı için başarı satış yapmak demektir. Bu kültür tipinde başarıma doğrultusunda kurallar esnetilebilir.

Kişî Kültürü: Destek kültürü takım çalışmasını vurgulamaktadır. Destek kültüründe hedeflere ortaklaşa ulaşma ve yardımlaşma söz konusudur. Destek kültüründe kararlar ortaklaşa alınır ve başarılar ortaklaşa kutlanır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem

Araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla firmanın İstanbul'da bulunan genel merkezi çalışanları ve Türkiye çapındaki 88 mağazası personeli örneklem olarak belirlenmiştir. Gönderilen anketlerin 526 tanesi eksiksiz olarak geri dönmüştür. Elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Katılımcılar içinde erkeklerin toplam çalışanlara oranı %65, bayanların oranı ise %27 olarak tespit edilmiştir. İlgili ifadeyi cevaplamayanların oranı ise %8 olarak belirlenmiştir. Yaşa ilişkin ifadeyi cevaplayanlar arasında en kalabalık grubu 26 – 35 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Katılımcılardan ifadeyi cevaplayanların yarısından fazlası bu grupta yer almaktadır. Bu grupta yer alanların oranı %55 olarak belirlenmiştir. Bu grubu %21 ile en düşük yaş grubu olarak belirlenen 18 – 25 yaş grubu izlemektedir. Daha sonra %13 ile 36 – 45 yaş arasındakiler ve %3 ile 46 – 55 yaş arasındakiler sıralanmaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yarısını lise ve dengi okul mezunu olduğu görülmektedir. Bu seçeneği işaretleyenler toplam içinde %52'ye karşılık gelmektedir. Üniversite mezunu olanların oranı ise %29 olarak belirlenmiştir. İlköğretim mezunu olanlar %8 ve cevap vermeyenler ise %9'luk kısmı oluşturmaktadır. Çalışma süresi açısından

değerlendirildiğinde en büyük grubu 1-4 yıl arasında kurumda çalışmakta olan kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu kişilerin genel toplam içindeki yeri %47 olarak belirlenmiştir. Daha sonra 1 yıldan az süredir çalışanlar gelmektedir. Bunların oranı da %23 olarak tespit edilmiştir.

3.2. Analizler

3.2.1. Faktör Analizleri

İş Tatmini ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi sonuçlarına bakılmıştır. İş Tatmini ölçeği için KMO değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi'nin anlamlılık değeri ise ,000 olarak belirlenmiştir. Bu

Tablo 1: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Ücret	Çalışma Arkadaş.	İşçi Sağlığı	Yönetim	Çalışma Koşulları	İşin Yapısı	İş Güvencesi
ÜCRET 1	.870						
ÜCRET 2	.834						
ÜCRET 3	.816						
ÜCRET 4	.813						
ÜCRET 5	.722						
ÇAL. ARK. 1		.841					
ÇAL. ARK. 2		.824					
ÇAL. ARK. 3		.817					
ÇAL. ARK. 4		.775					
ÇAL. ARK. 5		.751					
ÇAL. ARK. 6		.666					
İŞÇİ SAĞ. 1			.798				
İŞÇİ SAĞ. 2			.742				
İŞÇİ SAĞ. 3			.734				
İŞÇİ SAĞ. 4			.722				
İŞÇİ SAĞ. 5			.703				
YÖNETİM 1				.775			
YÖNETİM 2				.756			
YÖNETİM 3				.735			
YÖNETİM 4				.674			
YÖNETİM 5				.586			
ÇAL. KOŞ. 1					.737		
ÇAL. KOŞ. 2					.722		
ÇAL. KOŞ. 3					.702		
ÇAL. KOŞ. 4					.607		
ÇAL. KOŞ. 5					.547		
İŞİN YAP. 1						.782	
İŞİN YAP. 2						.740	
İŞİN YAP. 3						.691	
İŞİN YAP. 4						.442	
İŞ GÜVEN. 1							.780
İŞ GÜVEN. 2							.688
İŞ GÜVEN. 3							.594
İŞ GÜVEN. 4							.533

değerler İş Tatmini ölçeğinin örneklem yeterliği ve ifadelerin yapısı itibariyle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Araştırmada Keşfedici Faktör Analizi (CFA) uygulanmış ve İş Tatmini ölçeği için 7 faktör tespit edilmiştir. Belirlenen faktörler altında 34 adet ifade toplanmıştır. Bu faktörler teoriye uygunluk göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir.

Kuruma Bağlılık Ölçeği için gerçekleştirilen analizde KMO değerinin 0,90 olduğu, Bartlett Testi sonucu anlamlılık düzeyinin ise ,000 olduğu belirlenmiştir. Faktör Analizi sonucu

ölçek ifadeleri tek bir boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: Kuruma Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Kuruma Bağlılık
KURUMA BAĞLILIK 1	.887
KURUMA BAĞLILIK 2	.879
KURUMA BAĞLILIK 3	.867
KURUMA BAĞLILIK 4	.853
KURUMA BAĞLILIK 5	.709
KURUMA BAĞLILIK 6	.634

Örgüt Kültürü ölçeğinin KMO değeri 0,69 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç diğer ölçeklere göre daha düşük olsa da sosyal bilimlerde uygulanan araştırmalar için yeterli düzeydedir. Ölçeğin Bartlett Testi anlamlılık düzeyi ,000'dır. Faktör analizi sonucunda 3 kültür boyutu elde edilmiştir. Rol Kültürü ve Kişi Kültürü boyutları aynı faktör altında birleşmiştir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Rol ve Kişi Kültürü	Güç Kültürü	Görev Kültürü
ROL KÜLTÜRÜ 1	.841		
ROL KÜLTÜRÜ 2	.764		
KİŞİ KÜLTÜRÜ 1	.726		
KİŞİ KÜLTÜRÜ 2	.639		
GÜÇ KÜLTÜRÜ 1		.906	
GÜÇ KÜLTÜRÜ 2		.892	
GÖREV KÜLTÜRÜ 1			
GÖREV KÜLTÜRÜ 2			.863

Literatürde 4 boyutlu olarak belirlenen ölçeğin üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Araştırma Türkiye genelinde 80 mağazası olan bir tekstil firmasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya hem genel merkezden hem de mağazalardan çalışanlar katılmıştır. Ancak mağaza çalışanlarının oranı merkez çalışanlara göre oldukça fazladır. Mağaza için hem tanımlanmış roller hem de personel arasındaki etkileşim ve iletişim önem taşımaktadır. Kültür ile ilgili iki boyutun aynı faktör altında toplanmasının nedenini bu şekilde açıklamak mümkündür. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,69 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2. Ölçek Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Yürütülen araştırmada katılımcılara uygulanan İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık kavramlarına ilişkin 3 ölçeğin, belirlenen faktörlerine göre ortalamalar aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 4: Ölçek Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
ÜCRET	526	2,6928	1,08098
İŞİN YAPISI	526	2,9862	,85087
YÖNETİM	526	3,5939	,87764
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	526	4,0257	,64948
ÇALIŞMA KOŞULLARI	526	3,5852	,81669
İŞ GÜVENCESİ	526	3,7875	,84805
İŞÇİ SAĞLIĞI	526	3,2935	,92330
ROL ve KİŞİ KÜLTÜRÜ	526	3,6293	,81089
GÜÇ KÜLTÜRÜ	526	3,8508	,97447
GÖREV KÜLTÜRÜ	526	3,5903	,78977
KURUMA BAĞLILIK	526	3,7025	,79638

Ortalamalar incelendiğinde İş Tatmini faktörlerinden Ücret (2,70) ve İşin Yapısı (2,99) boyutları, genel olarak memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Yapılan uygulamada çalışanların, Çalışma Arkadaşları (4,03) boyutuna ilişkin değerlemeleri en yüksek memnuniyet düzeyini göstermektedir.

Algılanan örgüt kültürü açısından bakıldığında, katılımcıların işletme içerisinde en baskın olarak algıladıkları kültür tipinin Güç Kültürü (3,85) olduğu belirlenmiştir. Bunu sırasıyla Rol ve Kişi Kültürü (3,63) ile Görev Kültürü (3,59) izlemektedir.

Araştırmaya katılanların Kuruma Bağlılık düzeyleri incelendiğinde; orta değerlerin biraz üzerinde, olumlu bir tutumlarının olduğu görülmektedir. Yürütülen çalışmada cevap verenlerin Kuruma Bağlılık düzeyleri 3,70 olarak belirlenmiştir.

3.3.3. İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kurum Bağlılık Arasındaki İlişki Analizi

İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kurum Bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında İş Tatmini boyutlarının Kuruma Bağlılık ile %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İş Tatmini boyutlarından Çalışma Koşulları (p:0,691), Kuruma Bağlılık ile en yüksek korelasyona

sahip boyut olarak belirlenmiştir. Çalışma Koşullarını, İş Güvencesi (p:0,688) ve Yönetim (p:0,648) boyutları izlemektedir.

Örgüt Kültürü tiplerinden İş Tatmini boyutları ile istatistiki olarak en olumlu ilişki Rol ve Kişi Kültürü arasında tespit edilmiştir. İş Tatmini boyutlarından Yönetim (p:0,653), Çalışma Koşulları (p:0,620) ve İş Güvencesi (0,596) Rol ve Kişi Kültürü ile en yüksek korelasyona sahip faktörler olarak belirlenmiştir. İş Tatmini boyutları ile Güç Kültürü arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kurum Bağlılık Arasındaki İlişki Analizi

		ROL ve KİŞİ KÜLTÜRÜ	GÜÇ KÜLTÜRÜ	GÖREV KÜLTÜRÜ	KURUMA BAĞLILIK
ÜCRET	Pearson Korelasyon	,516**	-,082	,208**	,550**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,060	,000	,000
	N	526	526	526	526
İŞİN YAPISI	Pearson Korelasyon	,377**	-,228**	,127**	,551**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,000	,003	,000
	N	526	526	526	526
YÖNETİM	Pearson Korelasyon	,653**	-,060	,297**	,648**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,172	,000	,000
	N	526	526	526	526
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	Pearson Korelasyon	,396**	,091*	,270**	,382**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,037	,000	,000
	N	526	526	526	526
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Pearson Korelasyon	,620**	-,071	,345**	,691**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,103	,000	,000
	N	526	526	526	526
İŞÇİ SAĞLIĞI	Pearson Korelasyon	,490**	-,088*	,275**	,569**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,043	,000	,000
	N	526	526	526	526
İŞ GÜVENCESİ	Pearson Korelasyon	,596**	-,045	,302**	,688**
	Anl. (2-kuyruk)	,000	,299	,000	,000
	N	526	526	526	526

3.3.4. İş Tatmini Boyutlarının Kuruma Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin Analizi

Araştırmada İş Tatmini boyutlarının Kuruma Bağlılık üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile tespit edilmiştir. İş Tatmini kavramına ilişkin 7 faktör bağımsız, Kuruma Bağlılık ise bağımlı değişken olarak analize sokulmuştur. Enter metoduyla yapılan analiz sonucunda kısmi regresyon katsayıları %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olmayan Çalışma Arkadaşları (sig.:0,059) ve İşçi Sağlığı (sig.: 0,370) faktörleri modelden çıkarılarak analiz tekrar gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizinin R^2 değeri 0,625 olarak belirlenmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerin toplu olarak, bağımlı değişkenle ilişkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Modelin tamamının anlamlılığının istatistiki olarak test edilmesi için ANOVA uygulanmıştır.

Tablo 6: İş Tatmini Boyutlarının Kuruma Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Modelin Test Edilmesi

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anl..
1	Regresyon	208,112	5	41,622	173,353	,000 ^a
	Artık	124,853	520	,240		
	Toplam	332,965	525			

a. Belirleyiciler: (Sabit), İş Güvencesi, İşin Yapısı, Ücret, Yönetim, Çalışma Koşulları

b. Bağımlı Değişken: Kuruma Bağlılık

Gerçekleştirilen araştırmada İş Tatmini faktörlerinin, Kurum Kültürü üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan modelin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu (sig.:0,000) tespit edilmiştir. Modelin tamamından sonra kısmi regresyon katsayıları da test edilmiştir.

Tablo 7: İş Tatmini Boyutlarının Kuruma Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Modelin Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,624	,110		5,665	,000
	Ücret	,095	,025	,128	3,824	,000
	Yönetim	,155	,035	,170	4,359	,000
	Çalışma Koşulları	,264	,039	,271	6,768	,000
	İşin Yapısı	,117	,032	,126	3,696	,000
	İş Güvencesi	,256	,037	,273	6,837	,000

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Bağlılık

Bu katsayılara bağlı olarak regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşmuştur. Yapılan araştırmada kuruma bağlılık üzerinde istatistiki olarak en etkili iş tatmini faktörünün Çalışma Koşulları olduğu, bunu sırasıyla İş Güvencesi, Yönetim, İşin Yapısı ve Ücret'in izlediği belirlenmiştir.

Kuruma Bağlılık = 0,624 + (0,264 x Çalışma Koşulları) + (0,256 x İş Güvencesi) + (0,155 x Yönetim) + (0,117 x İşin Yapısı) + (0,095 x Ücret)

SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma Türkiye çapında yaygın bir mağaza ağına sahip bir tekstil kurumunda genel müdürlük ve mağaza çalışanlarından 526 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de özellikle perakendecilik sektöründe işgücü dönüşüm oranlarının yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle çalışanların kendi gelecekleri içinde yer aldıkları kurumda görmeleri önem taşımaktadır.

Bu çalışmada iş tatminin temel faktörleri kuruma bağlılık ve çalışanların kültür algıları ile karşılaştırılmıştır. Literatürde temel iş tatmini faktörleri arasında ücret, yönetici ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşulları ve işin kendisi tanımlanmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvencesi genellikle ayırd edici bir faktör olarak kullanılmamaktadır. Yapılan analizler sonucunda işçi sağlığı ve iş güvenliği faktörlerinin en az diğer faktörler kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Korelasyon ve regresyon analizleri kuruma bağlılık üzerinde en etkili iş faktörlerinin sırasıyla çalışma koşulları, iş güvencesi ve yönetim olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkardığı bir başka sonuç ise kişinin aldığı ücretin bağlılığı üzerindeki etkisinin ilgili faktörler kadar yüksek olmadığıdır. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri ise regresyon analizleri sonucunda kuruma bağlılığı etkileyen bir faktör olarak belirlenmemiştir.

Yönetim, çalışma koşulları ve iş güvencesi rol kültürüne ilişkin algılarla da yüksek düzeyde ilişkilidir. Rol kültürü tanımlanmış kural ve politikalara yönelik çalışanların

algısını ortaya koymaktadır. Rol kültürü genellikle kurumsallaşmayı tamamlamış ya da kurumsallaşma doğrultusunda önemli yol katetmiş firmaların kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan da çalışma koşulları, iş güvencesi ve yönetim faktörleri önem taşımaktadır.

Çalışmanın ana fikri olarak özellikle perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini geliştirmek ve işgücü dönüşüm oranını düşürmek için özellikle çalışma koşulları ve iş güvencesi faktörlerine önem göstermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P., The Measurement And Antecedents Of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990.

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P., Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization An Examination Of Construct Validity , **Journal of Vocational Behavior**, Vol.49, 1996.

ASHKANASY, N.M. vd., Questionnaire Measures Of Organizational Culture, **Handbook of Organizational Culture and Climate**, California: Sage Publications, Inc., 2000.

BRAYFIELD, A.H. ve ROTHE H.F., An Index of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, Vol 35(5), Oct 1951.

BRAYFIELD, A.H. ve CROCKETT, W.H., Employee Attitudes And Employee Performance, **Psychological Bulletin**, 52, 1955.

BRIEF, A.P. ve MOTOWIDLO, S.J., Prosocial Organizational Behaviors, **Academy of Management Review**, Vol.11, No:4, 1986.

COOKE, R. ve LAFFERTY, **Organizational Culture Inventory Form I**, Human Synergistics, Plymouth MI, 1989.

DEAL T.E. ve KENNEDY A.A., **Corporate Cultures**, Perseus Books Publishing, Cambridge MA, 2000.

EDWARDS, B.D. vd., Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance, **Applied Psychology: An International Review**, 57 (3), 2008.

HAMIDI , Y. ve EİVAZİ Z., The Relationships Among Employees' Job Stress, Job Satisfaction, And The Organizational Performance Of Hamadan Urban Health Centers, Social Behavior And Personality, 38(7), 2010.

HANDY, C., **Gods of Management: The Changing Work of Organizations**, Oxford University Press, USA, 1996.

HARRISON, H. Ve STOKES, H., **Diagnosing Organizational Culture Instrument**, Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc. , 1992.

HERZBERG, F. v.d., **The Motivation to Work**, New York: Wiley, 1959.

HOFSTEDDE, G. vd., Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, 1990.

IAFFALDANO, M.T. ve MUCHINSKY, P.M., Job Satisfaction And Job Performance: A Metaanalysis, **Psychological Bulletin**, 97, 1985.

KOOIJ, D.T.A.M. vd., The Influence Of Age On The Associations Between HR Practices And Both Affective Commitment And Job Satisfaction: A Meta-Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, 31, 2010.

LINCOLN J.R. ve KALLEBERG, A.L., Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan, **American Sociological Review** , Vol. 50, No. 6, Dec., 1985.

LOCKE, E.A., The Nature And Causes Of Job Satisfaction, **Handbook Of Industrial And Organizational Behavior**, Chicago: Rand McNally, 1976.

LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc.: USA, 1994.

MOSKAL, B., Promotions: Who Gets Them And Why?, **Industry Week**, 244 (5) , 1995.

MOWDAY R.T., STEERS, R.M. ve PORTER, L.W., The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 14 , Issue 2, April 1979.

O'REILLY, C. ve CHATMAN, J., Culture As Social Control: Corporations, Cults, And Commitment, **Research In Organizational Behavior**, Vol. 18, 1996.

PUGH, S.D. ve DIETZ, J., Employee Engagement At The Organizational Level Of Analysis, **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 2008.

RIKETTA, M., Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, I.3, 2002.

SARWAT, N., Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, V. 3, NO: 4, August 2011.

SASHKIN, M. ve FULMER, R., Measuring Organizational Culture With A Validated Questionnaire Instrument, **Academy of Management Conference**, San Diego MA, 1985.

SCHEIN, E.H., **Organizational Culture and Leadership**, John Wiley & Sons, San Francisco, 2004.

SCHEIN, E.H., **The Corporate Culture Survival Guide**, John Wiley & Sons, San Francisco, 2009.

SPRINGER, G. J., A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees , **The Journal of Global Business Issues**, V.5 I.1, 2011.

TEKELİ, S. ve PAŞAOĞLU, D., Factors Influencing Performance Of Bank Employees In Turkey: Eskisehir Province Public And Private Bank Sample, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 14.

TETT, R.P. ve MEYER, J.P., Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings, **Personnel Psychology**, Vol.46, 1993.

WANG, Y. ve O'REILLY C. A., Dispositions, Organisational Commitment And Satisfaction: A Longitudinal Study Of MBA Graduates, **Total Quality Management**, Vol. 21, No. 8, 2010.

WEISS, D.J. vd., Construct Validation Studies of the Minnesota Importance Questionnaire, **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Vol 18, 1964.