

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR İLE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BOEUN LEE

İstanbul, 2014

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR İLE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BOEUN LEE

Danışmanı Prof.Dr. DENİZ BÖRÜ

İSTANBUL, 2014



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi BOEUN LEE'nın ÖRGÜTLERDE "KÜLTÜR" İLE "GÜVEN"
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
30.09.2013 tarih ve 2013-37/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~
ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi18..../.....02..../.....2014....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. EMİNE SERRA YURTKORU	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. HAKAN YILDIRIM	

Ö ZET

Hızla değişen ve küreselleşen günümüz iş dünyasında uluslararası (çokuluslu) işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Farklı toplum ve kültürlerden gelen bireylerin bir arada olduğu bu tür işletmelerde kültürün başarı için kaçınılmaz bir unsur olan güven üzerine nasıl etkelediği konusunda incelemeye ihtiyacı vardır, ancak Türkiye’de bu konuda yapılan çok az sayıda araştırmalar bulunmaktadır. Bundan hareketle bu tezde örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerindeki katkısı incelenmiştir.

Araştırmada kültür konusunda Hofstede’in dört kültür boyutları ele alınmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ile bireycilik-toplulukçuluk boyutlarıdır. Örgüte güven konusunda ortaya çıkan faktörler ise dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven, itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven ve çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven olarak adlandırılmıştır.

Bu çalışmada hipotezleri test edebilmek için seçilen örneklem, Türkiye’de faaliyet gösteren Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk ortaklığı olan özel şirketlerde çalışan Türkler olmuştur. Farklı kültürlerde çalışan 537 katılımcıdan toplanan veriler daha sonra sırasıyla güvenilirlik analizi, faktör analizi, regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan analizlerin sonucunda örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet ve şirket türleri ayrımı içerisinde yapılan analizinde, kadınlar açısından, ortak şirketlerinde çalışan kadınlar için “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörüne, Türk şirketlerinde çalışan kadınlar için “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörlerine en fazla katkının “belirsizlikten kaçınma” boyutunun yaptığı görülmüştür. Erkekler açısından ise ortak şirketlerinde “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörüne en büyük katkının “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun yaptığı sonucuna varmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültür Boyutları, Güven, Örgüte Güven

ABSTRACT

In today's business world is rapidly changing and globalizing international (multinational) enterprises are increasing as days go by. It is needed to examine how the culture has effect on trust which is inevitable element for success in these business organizations that consist of individuals coming from different society and cultures. But in Turkey, only a few studies are available in terms of this issue. Based on this fact, the contribution of culture in the organization on trust about organization was examined in this thesis.

On this research, Hofstede's four cultural dimensions were discussed connected with culture. They are power distance, uncertainty avoidance, masculinity-femininity and individualism. The factors of trust about organization is defined as trust regarding the firm is honest, supportive and in corporate level, trust regarding the firm is reputable and has high credibility and trust regarding the firm which respects the rights of employees.

In this study, the samples selected in order to test hypotheses are Turkish working in Korean companies, Turkish companies and Korea-Turkey joint companies operating in Turkey. Collected data from 537 participants working in different cultures, respectively, then reliability analysis, factor analysis, regression analysis has been subjected to.

As a result of the analyses, the culture in organization has explainable contribution on trust about organization. Also, from the female's points of view, the biggest contribution of "uncertainty avoidance" is observed in factor of "trust regarding the firm which respects the rights of employees" for the females working in Korean-Turkey joint companies and factor of "trust regarding the firm which is reputable and has high credibility" and "trust regarding the firm which respects the rights of employees" for the females working in Turkish companies according to the analysis of distinction of gender and types of companies. From the male's point of view, the biggest contribution to the factor of "trust regarding the firm which respects the rights of employees" is "individualism".

Key words: Cultur, Cultural Dimensions, Trust, Trust About Organization

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Ö ZET	I
ABSTRACT.....	II
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
1. GİRİŞ	1
2. KÜ LTÜ R VE Ö RGÜ TLERDE KÜ LTÜ R.....	2
2.1. KÜ LTÜ R KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	2
2.1.1.Kültür Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi.....	2
2.1.2. Kültür Kavramının Tanımları	4
2.1.3. Kültürün Ö zellikleri	7
2.1.4. Kültürün Çeşitleri.....	9
2.1.5. Kültürü Oluşturan Ö ğeler.....	12
2.1.6. Kültürün Boyutları	17
2.2. Ö RGÜ TLERDE KÜ LTÜ R KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	25
2.2.1. Ö rgütlerde Kültür Kavramı ve Tanımları	25
2.2.2. Ö rgütlerde Kültürün Önemi ve İşlevleri	28
2.2.3. Ö rgütlerde Kültürü Etkileyen Faktörler ve Kültürün Oluşumu	31
2.2.4. Ö rgütlerde Kültürün Ö zellikleri	35
2.2.5. Ö rgütlerde Kültürün Sınıflandırılması	37
2.2.6. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Ö rgüt Açısından Anlamı	44
2.2.7. Ö rgütlerde Kültür İle İlişkili Konular	52
2.2.7.1. Ö rgütlerde Kültür ile Bağlılık.....	52
2.2.7.2. Ö rgütlerde Kültür ile İş Tatmini	54
2.2.7.3. Ö rgütlerde Kültür ile Güven	56
2.2.7.4. Ö rgütlerde Kültür ile İletişim	57
2.2.7.5. Ö rgütlerde Kültür ile Performans	59
3. GÜ VEN VE Ö RGÜ TLERDE GÜ VEN.....	62
3.1. GÜ VEN KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	62
3.1.1. Güven Kavramı ve Tanımları.....	62
3.1.2. Güvenin Özellikleri ve Oluşumu	67

3.1.3. Güvenin Önkoşulları	72
3.1.4. Dayandığı Temel Açısından Güven Türleri	74
3.2. ÖRGÜTLERDE GÜVEN KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	77
3.2.1. Örgütlerde Güven Kavramı ve Tanımları	77
3.2.2. Örgütlerde Güvenin Önem ve Özellikleri	81
3.2.3. Örgütlerde Güvenin Düzeyleri	83
3.2.4. Örgütlerde Güveni Artırıcı ve Azaltıcı Unsurlar	93
4. ARAŞTIRMA	97
4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖNEMLİ BİLGİLER	97
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	97
4.1.2. Araştırma Türü	98
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	98
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	99
4.2.1. Örnekleme	99
4.2.2. Ölçüm Aleti	99
4.2.3. Puanlama	100
4.2.4. Uygulama	101
4.2.5. Kullanılan İstatistikler	101
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	101
4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar	101
4.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım	102
4.3.1.2. Yaş Grubuna İlişkin Dağılım	102
4.3.1.3. Medeni Durumuna İlişkin Dağılım	103
4.3.1.4. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım	104
4.3.1.5. Katılımcıların Mevcut İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım	104
4.3.1.6. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım	105
4.3.1.7. Bir Üst Kademe Yöneticinin Cinsiyetine İlişkin Dağılım	106
4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar	107
4.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri	107
4.3.2.2. “Kültür” Faktör Analizi Sonuçları	107
4.3.2.3. “Örgüte Güven” Faktör Analizi Sonuçları	109
4.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları	111

4.3.3.1. Kültür Boyutlarının rgte Güven Faktörleri zerindeki Etkisi	112
4.3.3.2. Œirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının rgte Güven Faktörleri zerindeki Etkisi	113
4.3.3.3. Cinsiyet Açısından Kültürün rgte Güven zerindeki Etkisi.....	117
4.3.3.4. Cinsiyet Açısında Œirket Türlerine Göre Kültürün rgte Güven zerindeki Etkisi	118
4.3.3.5. Cinsiyet Aısındna Kültür Boyutlarının rgte Güven Faktörleri zerindeki Etkisi	118
4.3.3.6. Cinsiyet ve Œirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının rgte Güven Faktörleri zerindeki Etkisi.....	121
5. SONUÇ	126
KAYNAK A	135

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Örgütlerde Önde Gelen Normlar	45
Tablo 2. Örgütlerde Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklı Özellikler	47
Tablo 3. Dişil ve Eril Örgütlerin Özellikler Arasındaki Farklılıklar	49
Tablo 4. Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük ve Yüksek Örgütlerin Özellikleri.....	50
Tablo 5. Kısa ve Uzun Döneme Yönelen Yöneticilerin Özellikleri.....	51
Tablo 6. Tarihi süreç içerisinde güven kavramının tanımları.....	65
Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 8. Kültür Boyutları Faktör Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 9. Örgüte Güven Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 10. Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi	111
Tablo 11. Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi	112
Tablo 12. Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi	114
Tablo 13. Cinsiyet Açısından Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi.....	117
Tablo 14. Cinsiyet Açısından Şirket Türlerine Göre Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi	118
Tablo 15. Cinsiyet Açısında Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi	119
Tablo 16. Cinsiyet ve Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Cameron ve Quinn'in Sınıflandırması.....	38
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	97
Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım	102
Şekil 4. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Dağılım	103
Şekil 5. Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım	103
Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım	104
Şekil 7. Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	105
Şekil 8. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım	105
Şekil 9. Katılımcıların Bir Üst Kademe Yöneticinin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım ...	106
Şekil 10. Katılımcıların Çalıştığı Şirket Türlerine İlişkin Dağılım	106

1. GİRİŞ

Rekabetin sürekli arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarılı olması ve varlığını sürdürebilmesi için, güvenin gerekli olan önemli unsurlarından biri olduğu daha önce yapılan bilimsel ve yönetsel araştırmalardan bilinmektedir. Güven yaratmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ancak güvenin kısa vadede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Örgütsel güven düzeylerinden biri olan ‘örgüte güven’, örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması bireyin örgüte olan güveni artırır, aynı zamanda örgüte bağlılığı da artırmaktadır.

Diğer yandan toplumların temel yapısını oluşturan kültür kavramı, aynı zamanda örgütlerin geçmişlerinin bilinmesi, bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörülmesi için büyük önem taşımaktadır. Toplumsal kültür genel olarak tüm toplumdaki bireylerin yaşam şeklini yansıtırken, örgüt içindeki kültür örgütte işlerin yapılış biçimini ve örgütte egemen olan genel değerlerini yansıtmaktadır. Belirli ortak amaçlarla farklı toplumlardan bir araya gelen örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde örgüt içindeki kültür önemli katkılar yapmaktadır. Örgüt içindeki kültür bir işletmenin insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmesini ve böylece verimliliğini arttırabilmesini sağlayan temel etken olup, çalışanları birbirleri ve işletme ile birleştiren ana öge işlevini yapmaktadır. Örgüt üyelerinin örgüte olan uyumunun sağlanabilmesi için örgüt içindeki kültürün benimsenmiş olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle kültür ve örgütlerde kültürün tanımları ve çeşitli özellikleri incelenecektir. Özellikle, Hofstede’in kültürel boyutları hem toplumsal açıdan hem de örgütsel açıdan detaylı olarak ele alınacaktır. Bu araştırmanın ardından güven ve örgütlerde güvenin tanımları ve çeşitli özellikleri incelenecektir. Literatür taramasının ardından örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerindeki katkısını ölçmek üzere anket uygulaması yapılacaktır.

2. KÜLTÜR VE ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR

2.1. KÜLTÜR KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1.1.Kültür Kavramının Kökeni ve Tarihsel Gelişimi

“Kültür” sözcüğü Latince “colere” den türetilmiştir. Kelime anlamı ekin, sipariş ve bakım anlamına gelir. “Cultura” sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Bu sözcük Almanca’ya geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğü’nde “cultur” olarak ifade edilmiş ve zamanla bugünkü hali ile tüm dillere yayılmıştır.¹ Kültür kavramı önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş ve bir nesilden sonraki nesillere aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır.²

Kültür kavramı daha çok antropoloji bilim dalının ilgi alanına giren bir konudur. Antropologlar uzun yıllar bu konu üzerinde araştırma yapmışlar ve kültür kavramını çeşitli boyutlar açısından incelemişlerdir. Bu antropologlardan Kroeber ve Kluckhohn, yayımladıkları antolojide kültürün 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır.³

Antropologlara ek olarak; 19. yüzyılın sonlarından itibaren sırasıyla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, yönetim ve örgüt teorisi alanında çalışan bilim insanları artan oranda kültür konusuyla ilgilenmişlerdir. Kültür konusu işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayınlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmesine rağmen asıl çalışmalar 1970’lerde başlar, 1980’lerden günümüze kadar bu çalışmalar artarak devam etmektedir.⁴

¹ Ayşen Temel Eğinli ve Sinem Yeygel Çakır, “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2 (2011), s.39.

² Orhan Erdem ve A. Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.29 (Yaz 2009), s.203.

³ Semra Güney ve Arman Nurmakhmatuly, “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı.18 (Aralık 2007), s.68.

⁴ Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı.155 (Temmuz-Aralık 2008), s.120.

Kültür insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgili olmakla beraber bir toplumun yaşama şeklidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. İşte bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından doğmaktadır.⁵

Farklı kültürlerle sahip ülkelerin farklı davranışı ve alışkanlıklarına bakarsak, Tanzanya’da anneler erkek çocuklarına ‘kel ve iktidarsız olmasınlar’ diye yumurta yedirmezler. Mor, Brezilyada ölümü hatırlatmakta ve Mısırdaki ise yeşil renk kutsal sayılır. Güney Kore’de dört ölümü simgeler. Bundan dolayı uğursuz olarak düşünüldüğünden bazı eski apartmanlarda dört içeren ve dört ile başlayan daire numarası veya kat numarası yoktur. İtalya’da ise gündüz evin erkeği olmadan kapıyı bir yabancı erkeğin çalması ‘ahlaken rahatsızlık verici’ sayılır. Mavi Hollanda’da dişillik, İsveç’te erkeklik sembolüdür. Bu renk Hollanda’da ‘sıcak’, İsveç’te ise ‘soğuk’ olarak kabul edilir. Türkiye’de kadınlar, Fransa’da ise erkekler yemek pişirmeye düşkündür.⁶

Kültür bir toplumun kendilerine özgü yaşam tarzıdır ve bireylerin yaptığı şeylerin bir çoğunu etkilemektedir. Günlük yaşam içinde eğitim, müzik ve yemek kültüründen tarım, ticaret ve endüstriyel etkinliklere kadar her şeyi kapsamaktadır.⁷ Örneğin yapılan diyetlerin çoğu, yemek hazırlama ve servis metotları, evde ve toplumda kadının ve erkeğin rolleri, yatakta uyuma, sandalyede oturma, boş zamanları değerlendirme, titizlik, maddi kazançlar için çalışma şekilleri gibi şeylerin hepsi kültürel mirasın belirtileridir.⁸

Güvenç’e göre bir kültür içgüdüsel ya da kalıtsal olarak değil, her bir bireyin doğduktan sonra yaşayarak öğrendiği ve eğitimle kazandığı alışkanlıklardır.⁹ Dünyaya gelen bir çocuk, bireyler arası etkileşim sayesinde dinini, dilini, yeme-içmeyi, çevresini, sosyal yaşantısını, görgü kurallarını belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Başka bir deyişle, kültür bireye neyi yapıp yapamayacağı, neyi giyip, kime saygı göstereceği gibi birçok şeyi öğretmektedir. Kısaca kültür bireyin yaşantısına yön veren, rehberlik eden

⁵ Ali Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, **Maliye Dergisi**, Sayı.159 (Temmuz-Aralık 2010) s.22.

⁶ Reha Saydan, “Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.22 (Güz 2007), s.80.

⁷ Handan Deveci, “Sosyal Bilgiler Dersinde Kültürden Yararlanma: Öğretmen Adaylarının Kültür Portfolyolarının İncelenmesi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.28 (Bahar 2009), s. 2.

⁸ Saydan, s. 78.

⁹ Bozkurt Güvenç, **Kültürün abc’si**, 2. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002, s.55.

bir olgudur.¹⁰

Kültürler arasında ya da farklı toplumlar arasındaki farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar içerisinde Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerinde gerçekleştirdiği çalışma geçmişten günümüze kadar en kapsamlı ampirik çalışma olarak değerlendirilmektedir. Hofstede kültür kavramını “zihinsel programlama” olarak adlandırdığı bir yaklaşımla ifade etmektedir. İnsanların bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını söylemektedir. İnsanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir.¹¹

Kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar global pazarlardaki faaliyetlerin sonuçlarını değiştirebilecek güce sahiptir. Gerçekten global pazarlarda kültür aslında genel olarak pazarlamada çok önemli bir faktör olan ekonomik çevreden daha etkilidir.

2.1.2. Kültür Kavramının Tanımları

Kültür antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve işletmecilik gibi alanlarda çok farklı araştırmalara konu olması nedeni ile literatürde kültür kavramının çok çeşitli tanımları bulunmaktadır.

Kültür belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal ortamda oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavramdır. Belirli bir toplum içinde paylaşılan unsurlar, düşünsel düzeydeki temel varsayım biçimleri, inançlar, değerler ve normlardan daha gözlemlenebilir düzeydeki davranış biçimleri, uygulamalar, törenler, ritüeller ile gelenek ve göreneklere kadar geniş bir yelpazede oluşabilmektedir.¹² Ayrıca kültür terimi bir toplumun karakterini oluşturan ve bir toplumu diğer toplumlardan ayıran sosyal ilişki ve davranış modellerini belirtmek için

¹⁰ Şahin, s.22.

¹¹ Eğinli ve Çakır, s.39-40.

¹² Ali Danışman ve Hüseyin Özgen, “ Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt.35, Sayı.2 (Aralık 2008), s.279.

kullanılmaktadır.¹³

Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ise birden fazla kültürün tanımını görmek mümkündür. Bu tanımlardan ilk sırada kültür, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmakta, ikinci olarak ise “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” olarak ifade edilmektedir.¹⁴

Kültür kavramının en eski tanımlarından biri 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların kazandığı bilgi, iman, sanat, ahlak, gelenek-görenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir.¹⁵ Schein kültürü “belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ve geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen, yeni üyelere de sorunları doğru şekilde algılama ve düşünme biçimi sağlayan temel değerler” olarak tanımlamıştır.¹⁶

Türkiye’de ise kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü bir topluma ait sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür.¹⁷ Güvenç kültürü “bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır, belirli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir” biçiminde ifade etmektedir. Güney ise kültürü “insanlar tarafından paylaşılan anlamlar olarak nelerin doğru, nelerin yanlış, nelerin iyi nelerin kötü olduğunu belirleyen ve grup üyeleri açısından uygun olan davranış ve düşünce biçimlerini belirleyen sistem” olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle de kültür bireylerin ve grupların birbirlerine karşı

¹³ Saydan, s.78.

¹⁴ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a29b2e1653c4.54619139 (23 Mayıs 2013).

¹⁵ Kaya, s.120.

¹⁶ Hümeysra Taşçıoğlu, “Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.28 (Aralık 2010), s.82.

¹⁷ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.28.

tutumlarını ve davranışlarını etkileme özelliğine sahiptir.¹⁸

Farklı antropologlarca yapılmış bir kaç kültür tanımları daha incelendiğinde; Ralph Linton kültürü “insanları birleştiren faktörler içerisinde önemli bir faktör” olarak düşünmüştür. Linton’a göre kültür öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplumun üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur.¹⁹ Veyis’in tanımına göre kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür. Marx ise kültürü “doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı herşeydir” şeklinde tanımlamaktadır.²⁰

Kültür doğası gereği hayatın içindendir ve insanın yaşam deneyimlerinin toplamı olarak ifade edilebilir.²¹ Durheim kültürü “toplumsal olguların tümü” olarak tanımlamaktadır. Durheim’e göre kültür her yerde vardır, bireyin içindedir ve onu belli bir biçimde davranmaya yöneltir. Barker ise kültürün sosyal anlamların paylaşımı ile ilgili olduğunu ve dünyayı algılamanın çeşitli yollarını içerdiğini savunmuştur.²²

Kısaca birarada yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, geliştirilen ve nesilden nesile geçen insanların bakış açılarını belirleyen çeşitli tutum, davranış ve inançlar kültür kavramını oluşturur. Bütün maddi ve manevi gelişme aşamaları insanoğlunun kültürel birikimini simgeler ve toplumlarda bireyler bu kültürün değerleri, normlarına göre yaşamlarını sürdürürler. Ayrıca toplum üyeleri sahip oldukları ortak kültür nedeniyle aralarındaki daha kolay iletişim kurabilirler. Dolayısıyla ortak bir kültüre sahip olmak, bireylerin anlaşabilmesi ve iletişimin kolaylaşması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.²³

Bu kısa tanımlardan sonra kültürün ne olup olmadığı hakkında fikir verecek kültürün bazı özellikleri üzerinde daha ayrıntılı olarak incelemekte fayda vardır.

¹⁸ Eğinli ve Çakır, s.39.

¹⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1997, s.119-120.

²⁰ Güney ve Nurmakhamatuly, s.68.

²¹ Tamer Seyfi ve Sabri Çelik, “Küreselleşme-Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri(Kayseri İli Örneği)”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.27 (2009), s.284.

²² Deveci, s.2.

²³ Z. Beril Akıncı Vural ve Ezgi Gürsan, “Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.36 (2009), s.94.

2.1.3. Kültürün  zellikleri

Tanımları, oluşum süreçleri ve kapsamları son derece farklı olan tüm kültürlerin sahip olduğu bazı ortak özellikleri vardır²⁴ ve bu özellikleri ortaya koyan birden fazla çalışma söz konusu olmuştur. Bunlardan en bilinenleri olan Kluckhohn ve Murdock'un çalışmaları sonucunda çıkan kültürün özellikleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilmektedir.²⁵

➤ Kültür  grenilir

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Ancak önce ailede sonra ise iş hayatında ve toplumda öğrenme ve sosyalleşme süreçleriyle kültürü kazanabilir. Bireyler diğerleriyle ilişkiler kurarak ve öğrenerek spesifik bir kültürün taşıyıcısı olurlar. Başka bir deyişle kültür i ğ d sel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)dir.²⁶ Eğitim ve kuşaklar arası aktarım bilinçli ve sürekli bir çaba ile gerçekleşebilir.

➤ Kültür Tarihidir ve Sürekli

Her kültürel sistem  yerlerini besler, fakat kimlerin nerelerde, ne zamanlarda, neleri nasıl yiyeceklerini de yine kültür belirler. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar.²⁷ Bir toplumun tarihini bilmeden nesilden nesile aktarılan kültürü anlamak zor olur.

➤ Kültür Toplumsaldır ve Paylaşılır

Kültürel sistemin öğrettikleri aynı zamanda toplumsaldır. Kültürel  ğretiler örgütlenmiş birlikler, kümeler ya da toplumlardaki insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir toplumun  yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul

²⁴ İsmet Barutçugil, **Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011, s.22.

²⁵ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.603.

²⁶ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmenin Yönetimi ve  rg t Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s.4.

²⁷ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s.101-102.

edilen davranış, değer ve tutumlar, o toplumun kültürünü oluşturur.²⁸

Kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı değerler ve inançlar sistemidir. Tek kişinin uyguladığı ve başkaları tarafından kabul görmeyen ekonomik yöntemler ve kişisel inançlar kültür değildir, kişisel tutkudur.²⁹ Kültür bir topluma özgü olan değerleri içerir ve bir toplumu diğer toplumlardan ayıran bir işaret gibidir.

➤ Kültür Değişir

Kültür zamanla değiştiği gibi toplumdan topluma da farklılık gösterir. Değişen çevre ve toplum koşullarına göre toplumun kendi kültüründe de sürekli değişiklikler yapmak zorundadır. Bu şekilde kültür dinamik bir nitelik taşımakta ancak geçmişin birikiminden de yararlanmaktadır.³⁰ Genelde küçük toplumlarda değişme hızı yavaş iken modern toplumlarda ise daha hızlı olmaktadır.

➤ Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Doyum Sağlayıcıdır

Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Aynı zamanda kültür toplum üyelerinin bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılar ve bir doyum duygusu yaratır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamayan ve doyum sağlamayan kültürü istemezler.³¹

➤ Kültür İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Kültür toplum üyelerinin idealini gerçekleştirmek için en uygun ve iyi buldukları kurallardan ve davranışlardan oluşur.

➤ Kültür Bütünleştirici Bir Eğilime Sahiptir

Belli bir kültürün bileşenleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturma eğilimindedirler. Fakat kültürlerin tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü tarihsel ve çevresel etkisinden dolayı hiçbir kültür

²⁸ Canan Çetin, Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkıran ve Ata Özdemirci, **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2010, s.35.

²⁹ Erdoğan, s.138.

³⁰ Sevinç Köse ve Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitapevi, 2003, s.5.

³¹ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.21.

sisteminde sürekli ve tam bütünleşme olamaz. Kültürün bütünleştirici eğilime sahip olma özelliği ilkel ve içe dönük, yabancıların az bulunduğu ve kültür değişmesinin yavaş olduğu toplumlarda daha çok etkili olur.³²

➤ **Kültür Soyut Bir kavramdır**

Kültür tümüyle maddi, gözlenebilir bir şey ya da olgu değil, soyut bir kavramdır. Kültür kavramı belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların karşılıklı ilişkilerini ifade etmektedir. Fakat kültür kavramı toplumsal yapı ve kurumların kendisi değil, kavramsal ve soyut bir modeldir.³³

2.1.4. Kültürün Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup kültürün yaygınlık derecesi, kültür öğelerinin birleşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların bölgesel durumları, toplum üyelerinin ekonomik durumları, çevre gibi çeşitli etmenler ön plana çıkmıştır.³⁴

➤ **Genel Kültür ve Alt Kültür**

Genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılan gruplandırmada kültür genel kültür ve alt kültür olmak üzere ikiye ayrılır.

Genel kültür bir ülke veya bir toplumun sahip olduğu kültürdür. Yani bir ülkenin ya da toplumun benimsediği değer, yaşam tarzı, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik öğelerin tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur. Toplumun genel kültürü, bir üst sistem olarak çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir.³⁵

Alt kültürler ise bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve farklı yönleri de bulunan çeşitli kültürlerdir. Toplumdaki alt kültürler mesleki, dinsel ve

³² Erdoğan,s.140.

³³ Güvenç, *İnsan ve Kültür*, s.104

³⁴ Şimşek, Akgemci ve Çelik, s.29.

³⁵ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.22.

yöresel elementlerce ortaya çıkartılmaktadır. Alt kültür genel kültür içinde yer alarak genel kültürün özelliklerini taşır. Ancak iç ve dış çevre koşullarına göre oluşturduğu kendisine özgü değerler, tutumlar, yaşam şekilleri, kısaca sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendisini gösterir. Dolayısıyla genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemesi gerekmektedir.³⁶

Steward'ın yerleşme kuramına göre her yerleşme biriminin kendine ait kültürel özellikleri vardır. Büyük bir kent yerleşmesinin farklı semt ve mahallelerinde bile farklı kültürel özellikler bulunur. Milli sınırlar içindeki bu farklı birimler ve bileşkenler “alt kültür” olarak ifade edilebilmektedir.³⁷

Toplum üyelerinin belirli hedefler ve amaçlarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütler, ulusal (genel) kültürün birer alt kültürü olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün kendisi genel kültürün hem alt kültürü olabilir, hem de içindeki alt kültürlerin genel kültürü olabilir. Ancak genel kültürün alt kültürlerin toplamı olmadığı gibi örgüt kültürü de örgütteki alt kültürlerin toplamı değildir. Farklı bölgelerden ya da farklı kültürlerden gelmiş örgüt çalışanları, hem geldikleri toplumun hem de bulundukları örgütün kültürünü kabullenirler.³⁸

➤ **Maddi Kültür ve Manevi Kültür**

Öğelerinin bileşimine göre yapılan gruplandırmada kültür maddi kültür ve manevi kültür olmak üzere ikiye ayrılır. Sinaî kültür ya da medeniyet olarak da adlandırılan maddi kültür insanoğlunun yaşamak için çevre koşullarına göre yarattığı teknoloji, araç-gereçler ve mimari eserler gibi elle tutulabilir ve gözle görülebilir maddi varlıkları kapsamaktadır. Başka bir deyişle, bir toplumun sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturmaktadır.³⁹

³⁶ Köse ve Ünal, s.5-6.

³⁷ Güvenç, *İnsan ve Kültür*, s.111.

³⁸ Erdoğan, s.123.

³⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.7, Sayı.1 (2001), s.223.

Kültürün maddi yönünden başka insanların ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır.⁴⁰ Bu manevi kültür insanların yarattığı, gözle görülemeyen ve elle tutulamayan, bütün anlamlar, inanç ve değerler, kuralları kapsamaktadır. Toplumda yerleşik olan konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır.⁴¹

➤ **Sonradan Öğrenilen Kültür, Birlikte Oluşan Kültür ve Önceden Oluşan Kültür**

Öğrenme zamanına göre yapılan gruplandırmada kültür sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür olmak üzere üçe ayrılır.⁴²

- Sonradan öğrenilen kültür: Bireyin büyüklerinden öğrendiği kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.

- Birlikte oluşan kültür: Bireyin yaşlılarından öğrendiği kültürdür. Bu kültürde yaşlılar gençler için bir davranış modeli oluştururlar ve gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler.

- Önceden oluşan kültür: Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu durum eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi ve eski kültür ile yenisinin birleştirilmesi halidir.

➤ **Bazı Uç Ayrımlar**

Yukarıda yapılan ayrımlar dışında farklı kültür çeşitleri üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Erdoğan tarafından ortaya konulan kültür çeşitleri;⁴³

⁴⁰ Köse ve Ünal, s.6.

⁴¹ Köse, Tetik ve Ercan, s223.

⁴² Köse ve Ünal, s.7.

⁴³ Erdoğan, s.125.

- Açık kültür ve kapalı kültür: Kültürel yapının sağlamlığına, yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan ayırmadır.

- Köy kültürü ve şehir kültürü: Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre yapılan ayırmadır.

- Fakirlik kültürü ve zenginlik kültürü: Fertlerin ekonomik durumlarına veya refah seviyelerine göre yapılan ayırmadır.

Bunlara ek olarak Barutçugil tarafından aşağıdaki kültür çeşitleri açıklanmıştır.⁴⁴

- Karşı kültür: Bir toplum içinde yerleşmiş genel kültürün temel değerlerine karşı çıkarak onların yerine önerilen bir değerler sistemidir.

- Evrensel kültür: Tüm toplumların üzerinde görüş birliğine sahip oldukları ve ortak kabullendikleri değerlerden oluşan kültürdür.

2.1.5. Kültürü Oluşturan Öğeler

a) Maddi Kültür Öğeleri

Maddi Kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlarına yönelik oluşturulmasını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültür olarak gösterilir. Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle bireyin davranışlarının birleştirilmesinden oluşur. Maddi kültürün en önemli özelliği tabii olanları değil, insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.⁴⁵ Maddi kültür ekonomik sonuçları, yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar.

⁴⁴ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.23.

⁴⁵ Ataman Unutkan, s.7.

b) Manevi Kültür  ğeleri

Manevi kültür  ğeleri dil, ahlak ve estetik, eēitim, din, inançlar, tutumlar, kaide ve deēerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir. Bunlar toplumun yaşamını düzenleyen deēer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur.⁴⁶ Manevi kültürü oluşturan  ğeler ařaēıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

➤ Dil

Dil bir takım kurallara göre seslerin anlamlı bir şekilde getirilmesiyle oluşturulan iletişim sistemidir. Fakat dil yalnızca kelimelerden oluşan sesli iletişimi deēil, aynı zamanda jest, el, kol veya baş hareketleriyle de saēlanan etkileşimi de kapsar.⁴⁷

Dil Semboller içerisinde yer alan en önemli  ğelerden biridir. Kültür büyük ölçüde dil aracılıēı ile üretilir, paylaşılır ve aktarılır.⁴⁸ Toplumda madde ve kavram olarak her şey “dil”de vardır. Kültürel ve tarihi miras ancak dil aracılıēı ile yeni kuşaklara aktarılır. Bu bakımdan dil kültürel muhtevanın bir ansiklopedisi niteliēi taşımaktadır.⁴⁹

Kültürel yönü düşünülmese bile dil insanlıēın temel kurumu olarak düşünülebilir. Bu temel kurum kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların ērenilmesine yardımcı olur. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarıyla insan geçmişi hatırlar. Dil toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak verir. Dil kültürler arası farklılıkların en önemli olanlarından biridir. rneēin, ekonomik yönden geri olan ülkelerin dilinde endüstriyel ve ticari kelimeler azdır. Bir ülkenin dili o ülkenin kültürü için anahtar işlevini yapmaktadır.⁵⁰

⁴⁶ Enver zkalp ve iēdem Kirel, **rgtsel Davranış**, Eskişehir: Açık ēretim Fakültesi Yayınları, 2000, s.97.

⁴⁷ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s. 27.

⁴⁸ Mehmet şişman, ** rgütler ve Kültürler**, 1. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.4.

⁴⁹ Güvenç, *İnsan ve Kültür*, s.108.

⁵⁰ Erdoēan, s.129-130.

➤ **Estetik**

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, dans vbg.) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Belirli kültürler ve özellikle alt kültürlerin kendine göre estetik değerleri bulunmaktadır. Bu bakımdan estetik farklılıkları ulusal olmaktan çok, bölgesel olarak görmek mümkündür.⁵¹

Resim, müzik ve heykel gibi evrensel sanat dallarında ve yerel-geleneksel sanatlarda insanlar yaratıcılıklarıyla öne çıkmak ve farklılık yaratmak isterler. Sanatın ve estetiğin yorumlanması da kültürler arasında farklı olmaktadır.⁵²

➤ **Din**

Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol kurumu niteliği taşımaktadır.⁵³

Her toplumda hakim olan en az bir veya iki din bulunmaktadır. Din insanlar için ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal sistemdir. “Din”in en önemli işlevi iç huzuru ve manevi doyum sağlaması ve insan yaşamını güçlü ve kalıcı bir şekilde anlamlandırmasıdır.⁵⁴ Din’in işlevi ne olursa olsun, önemli olan yönü bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır.⁵⁵

➤ **İnanç**

İnançlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin belirlenmesine yardımcı olur. Yine inançlar gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkindir. İnançlar gelenek, din, bilim ya da bunların bir kombinasyonu

⁵¹ Ataman, s.605.

⁵² Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.29.

⁵³ Ataman Unutkan, s.9.

⁵⁴ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.27.

⁵⁵ Erdoğan, s.132.

üzerine inşa edilir. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir.⁵⁶

İnanç bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonu olarak düşünülebilir. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamıdır. İnananlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o kadar kuvvetli ve yaygın olur.⁵⁷

İnançlarla ilgili olarak incelenmesi gereken bir diğer husus da efsaneler ve masallardır. Efsaneler ve masallar, her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur, aynı zamanda kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Bu bakımdan inançları oluşturan bu olgular ve toplumsal kültür üzerindeki etkileri anlaşılmalı, kültürel değişimdeki rolü iyice kavranmalıdır.⁵⁸

➤ **Tutum**

Tutum bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili bakış, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir.⁵⁹ Tutumlar bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma gibi özellikler kapsamaktadır. Bu anlamda tutum sadece bir davranış eğilimi veya sadece bir duygu olarak değil, düşünce-duygu-davranış eğiliminin bütünleşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁶⁰

Çoğu tutum doğrudan yaşanmış deneyimden ya da çevreden gözlemleyerek öğrenmeden oluşur. Dolayısıyla tutum, yeni deneyimlerle ve öğrenme yoluyla değişmesi mümkündür.⁶¹ Ayrıca idareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden tahmin etme ve kontrol etmek

⁵⁶ Şişman, s.3.

⁵⁷ Erdoğan, s.132.

⁵⁸ Ataman Unutkan, s.10.

⁵⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 7. Basım, İstanbul: Evrim Yayınları, 1988, s.84.

⁶⁰ Ataman Unutkan, s.10.

⁶¹ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.28.

mümkündür.⁶²

➤ **Değerler**

Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir.⁶³ Yine Değerler bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamının sebebi olarak görünen, kabul ve teşvik gören, korunmaya çalışılan inanışlar olarak da tanımlanabilir.⁶⁴

Faydalı ve yararlı olan her şey değer olarak düşünülebilir. Ancak arzulananlardan değil, arzulananbileceklerden oluşur. Yani istenen bir şey değil, birey ya da toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir.⁶⁵

Her toplumda kendine özgü bir değer sistemi vardır. Sahip oldukları farklı değer sistemleri, toplumları birbirinden ayırmaktadır.⁶⁶ Soyut öge olan değerlerin dışardan gözlenmesi oldukça zordur, ancak davranışlar içinde sezilebilmektedir. Kısaca değerler bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir.⁶⁷

➤ **Normlar(Kurallar)**

Normlar belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlanabilir. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler toplumlar için neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışlarını yönetir.⁶⁸ Hofstede'ye göre normlar bir toplum ve insan grubu içinde bulunan değer standartlarıdır.⁶⁹

⁶² Erdoğan, s.133.

⁶³ Özkalp ve Kirel, S.99.

⁶⁴ Şükrü Ünal, **Dil ve Kültür**, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.36.

⁶⁵ Erdoğan, s.133.

⁶⁶ Ataman Unutkan, s.11.

⁶⁷ Şişman, s.3.

⁶⁸ Erdoğan, s.133.

⁶⁹ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, England: Mc.Graw-Hill Book Company, 1991, s. 9.

Normlar toplumda ödüllendirme ve cezalandırma ile korunurlar. Yani normlara uygun hareketler ödüllendirilirken, genelde norm dışı hareketler cezalandırılır. Normlar öğrenilebilir bir özelliğe sahiptir ve zaman içerisinde bir alışkanlık halini alırlar. Normlara uyulması çoğunlukla farkına varılmadan otomatik olarak gerçekleşmektedir.⁷⁰

Topluma göre farklı olan normlar ve onların önem dereceleri kültürlerarası farklılıkların önemli bir nedenidir. Bu anlamda kültürün anlaşılmasında değerlerin ve değerlerin bir sonucu olan normların belirlenmesi son derece önemlidir.⁷¹

Normlar adetler ve törelere ayrılır. Adetler yaygın ve toplumun büyük bir bölümü tarafından uzun zamandır tekrar edilen çok yumuşak olan davranışlardır. Törelere ise töre kurallarına uymayanlar ağır bir biçimde cezalandırılır, törelere uymak zorunludur.⁷²

➤ **Eğitim**

Eğitimin kültür içindeki fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca eğitim kültürel değerlerin kuşaktan kuşağa ve toplumdan topluma aktarılmasını da sağlamaktadır.⁷³

Teknik ya da sosyal alanlardaki eğitimler toplumların gelişme yönlerini, yaşam düzeylerini ve tarzlarını etkilemektedir. Eğitim insanların ve toplumların kültürel niteliklerinin belirlenmesinde büyük bir rol oynamaktadır.⁷⁴

2.1.6. Kültürün Boyutları

Farklı ülkelerin ulusal kültürlerindeki farklılık ve benzerliklerini ortaya koymak, kültürel değerlerin işletmelerdeki insanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede 70'ten fazla farklı ülkede

⁷⁰ Özkalp ve Kirel, S.97-98.

⁷¹ Ataman Unutkan, s.12.

⁷² Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.28.

⁷³ Erdoğan, s.134.

⁷⁴ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.30.

faaliyet gösteren uluslararası IBM işletmesinin 116,000 çalışanı arasında yaptığı araştırmanın sonucunda kültürel değişkenlikle bağlantılı güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk, erillik ve dişillik, belirsizlikten kaçınma olmak üzere 4 farklı boyutu tespit etmiştir.⁷⁵ Başlangıçta Batı kültürlerini ölçmek için geliştirilen ölçütlerle Doğu kültürü de değerlendirmeye çalışan Hofstede eleştirilmiş, araştırmasının daha sonraki aşamasında beşinci boyut olarak uzun döneme yönelme boyutu eklenmiştir. Bu beş kültür boyutunun tanımları ve değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir:

➤ **Güç Mesafesi (Power Distance)**

Güç mesafesi bir toplumun üyeleri arasındaki eşitsizlik derecesini ya da güç dağılımını göstermektedir. Güç mesafesi “yüksek güç mesafesi” ve “düşük güç mesafesi” olmak üzere ikiye ayrılır. Güç mesafesi düşük olan toplumlardaki bireyler herkesin eşit hakları olmasını beklerlerken, güç mesafesi yüksek toplumlarda ise bireyler güce sahip kişilerin ayrıcalıklarını kabullenmişlerdir. Bir toplumun üyeleri arasındaki güç mesafesi o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır.⁷⁶

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar ile düşük olduğu toplumlar arasında farklılıklar vardır. Bazı toplumlarda gücü daha az olan bireyler gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Bu tür kültürde ünvan, statü ve pozisyon gibi öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. Böyle bir kültürde rütbeliler ve üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.⁷⁷ Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise güçlü olanlar kendilerini daha düşük güçte göstermeye

⁷⁵ Güney ve Nurmakhmatuly, s.60.

⁷⁶ Eğinli ve Çakır, s.40.

⁷⁷ Emine Başak Yücel ve Emrah Koparan, “Güç mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2010), s.13.

eğilimlidirler.⁷⁸ Askeri düzen güç mesafesi yüksek olan bir düzendir.

Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde toplumdaki güçsüz olanlar daha demokratik ve eşitlikçi ilişkiler beklerler. Örneğin, düşük güç mesafesinin olduğu ortamlarda çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahat olurlar ve alınan kararları eleştirebilirler. Hofstede'in çalışmalarına göre "düşük güç mesafesi" batılı ülkelerde daha sık görülür, "yüksek güç mesafesi" ise Asya ülkelerinde görülür.⁷⁹

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireyler otoritenin desteklediği bir tarafın üstünlüğü ve hayatın adaletsiz olduğunu kabul etmiş durumdadırlar. Dolayısıyla bu tür kültürlerde çalışanlar iş memnuniyetlerinin düştüğünü hissetmezler. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise adaletsizlik ve eşitsizlik kabul edilebilir bir durum değildir. Adaletsizlik ve eşitsizliklerin kabul edildiği yüksek güç mesafesi olan kültürlerde dünyanın adaletsiz olduğu inancı ile güç mesafesi arasında pozitif yönde önemli bir ilişki vardır.⁸⁰

Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerde düşük güç mesafesi ve yüksek bireyci davranış gözlemlenirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde ise yüksek güç mesafesi ve daha toplulukçu davranışlar gözlenmektedir. Türkiye ise güç mesafesinin özellikle gelir dağılımındaki adaletsiz durum da göz önüne alındığında bir hayli yüksek olduğu söylenebilmektedir.⁸¹

➤ **Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism)**

Hofstede'nin araştırmasında ortaya konulan ikinci kültürel boyut ise bireycilik-toplulukçuluktur. Bu boyut temel olarak bireylerin kendilerini ne şekilde tanımladıkları ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda bireyler kendilerini toplumdaki diğerlerden bağımsız

⁷⁸ Hüseyin Altay, "Güç Mesafesi, Erkeklik – Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki ilişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1 (Y.2004), s.304.

⁷⁹ WordPress.com, Medya Kültür ve Toplum Hofstede ve Kültürün Boyutları, 2010, <http://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari> (13 Mayıs 2013).

⁸⁰ Yücel ve Koparan, s.14.

⁸¹ Adem Ögüt ve Ayşe Kocabacak, "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları", **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Sayı.23 (Bahar 2008), s.151.

olarak tanımlarlar.⁸² Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenmektedir. Bu tür toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır.⁸³ Bireyci kültürlerde önemli konulardaki kararlarında bireyler topluluğun hedeflerinden daha çok kendi isteklerini ve hedeflerini düşünürler. Aynı şekilde bireysel sorunlar topluluğun sorunlarından önce ele alınmaktadır.

Toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak düşünmektedirler. Topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarlar.⁸⁴ Toplulukçu kültürlerde bir sorun olduğunda kişiler tarafından grup içinde korunma beklenir. Bu tür toplumlarda ilişkiler daha sıkı olur ve bireyler gruplarının üyeleri için daha çok sorumluluk hissederler.⁸⁵ Toplum üyeleri arasında “biz” bilinci ve grup kararları yaygındır.

Hofstede çalışması sırasında sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerin vatandaşları bireyci davranışa yönelirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerin vatandaşları ise toplulukçu davranışa yöneldiğini bulmuştur. Türkiye ise Anadolu’nun zengin gelenek ve görenekleri, dini ve milli motifleri toplulukçu davranışa temel oluştursa da bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak toplulukçu davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir.⁸⁶

Modern toplumun sorunlarının bir çoğu aşırı bireycilik ile ilişkilendirilmektedir. Diğer tarafından insan hakları eksiklikleri de aşırı derecede toplulukçuluk yaklaşımının benimsenmesi ile ilişkilendirilmektedir.⁸⁷

⁸² Canan Ay, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2 (2005), s.37.

⁸³ Eğinli ve Çakır, s.40.

⁸⁴ WordPress.com, Medya Kültür ve Toplum Hofstede ve Kültürün Boyutları, 2010, <http://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari> (13 Mayıs 2013).

⁸⁵ Burak Kartal ve Çiğdem Sofyalıoğlu, “Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye’deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2 (2009), s.117.

⁸⁶ Ögüt ve Kocabacak, s.154.

⁸⁷ Altay s.305.

➤ **Erillik ve dişillik (Masculinity / Femininity)**

Erillik ve dişillik boyutu ise bir toplumdaki egemen değerlerin eril veya dişil olma derecesidir. Hofstede cinsiyet algısının iki yönünün dişil ve eril davranış özellikleri olduğunu söylemektedir. Dişil davranış özellikleri şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Eril davranış özellikleri ise rekabet, ekonomik güç, otoriter ve uzlaşmaz davranış özelliklerini temsil etmektedir.⁸⁸

Hofstede'ye göre erillik kavramı cinsiyete dayalı rollerin belirgin olarak birbirinden ayrıldığı, erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, kadınların alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdiği kültürleri ifade etmektedir. Dişillik kavramı ise cinsiyete dayalı rollerin birbiri ile kesiştiği, hem kadınların hem de erkeklerin alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri ifade etmektedir.⁸⁹

Erillik ve dişillik boyutunda yer alan erillik boyutu yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. Bu tür toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan insanlar daha gerçekçidirler.⁹⁰ Dişil kültürler ise daha çok yaşamın kalitesine, değer bağımlılığına, insanlar arası ilişkilere ve diğer insanların zenginliğine vurgu yapmaktadır. Performans ve başarı yönelimli eril kültürlerde girişkenlik takdir edilir, dikkate alınır ve insanlar amaçları gerçekeştirilmesine engel olacak her türlü riski ortadan kaldırmak için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Eril kültürlerde bağımsızlık karşılıklı bağımlılıktan daha çok tercih edilir. Bu kültürde insanlar kendi amaçlarını başkalarının yardımı olmaksızın bağımsız olarak gerçekeştirmeye çalışırlar ve “başkalarına güvenmek” bir başarısızlık

⁸⁸ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım, 2012, s.74.

⁸⁹ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London: McGraw Hill, 1991 Aktaran: İsmail Bekçi ve Ferhat Bitlisli, “Muhasebe-Kültür Değerlerinin Analizi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.13, Sayı.1 (2012), s.65.

⁹⁰ Gülten Eren Gümüştekin ve Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17 (Nisan 2007), s.103.

olarak algılanabilmektedir.⁹¹ Dişil kültürler ise daha insan odaklı olup kendini öne çıkarma ile ilgilenmezken, başarıyı insan ilişkilerindeki sıcak ilişki ile ölçmektedirler.⁹²

Ö zette, Erillik; başarı, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarıyı tercih etme, dişillik ise; alçakgönüllülük, başkalarına sevecenlik gösterme olarak tanımlanabilmektedir.⁹³

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre Türkiye beklenilenin aksine dişil kültür özelliklerini göstermektedir. Dişillik boyutuna ilişkin paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği gibi değerlere bakıldığında neden Türkiye’de dişillik boyutunun ön planda olduğu daha iyi anlaşılır.⁹⁴ Türk kültüründe şefkatli olma, mecbur kalmadıkça saldırmama, merhametlilik, sadakat, sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, anlayışlılık ve sıcaklık gibi değerler ön plana çıkmaktadır.⁹⁵

➤ **Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)**

Hofstede’nin sınıflamasında diğer bir boyut ise toplumların belirsizliğe karşı toleranslarının ele alındığı belirsizlikten kaçınma boyutudur. Bu boyut belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ve düşük toplumlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Sınırları belli olmayan bir durumla karşılaşıldığında bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen durumların tehdit olarak algılanıp algılanmaması ile ilgilidir.⁹⁶

İnsanların farklı olanı tehlikeli olarak gördüğünü savunan Hofstede, üç temel endişe ve buna bağlı olarak üç endişe kaynağı olduğunu açıklamaktadır. Birincisi doğadaki belirsizlikler ve bu belirsizliklerin neden olduğu endişelerdir. Doğa, açlık, soğuk,

⁹¹ Altay s.305.

⁹² Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**, Thousand Oaks: Sage, 1980 Aktaran: Melek Bırsel, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2 (2009), s.245.

⁹³ Geert Hofstede ve Michael H. Bond, “Hofstede’s Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach’s Value Survey”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1984 Aktaran: Melek Bırsel, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2 (2009), s.247.

⁹⁴ Jale Minibaş Poussard ve Turhan Erkmen, **Yönetim-İletişim-Kültür**, 1. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayımları, 2008, s.17.

⁹⁵ Eren Gümüştekin ve Emet, s.104.

⁹⁶ Altay, s.305-306.

deprem ve benzeri tehlikelerden sakınmak için insanoğlu teknolojiyi geliştirmiştir. İkinci endişe kaynağı insandan insana gelebilecek tehlikelerdir. İnsanoğlu bu tehlikelere karşı ise alışkanlık, teamül, gelenek, kural, yönetmelik ve yasaları içeren hukuk sistemini geliştirmiştir. Üçüncü endişe kaynağı ise doğanın sonsuzluğu ile insanoğlunun sonluğu arasındaki çelişkidir. İnsanoğlu bu endişeden din yolu ile kurtulmaktadır.⁹⁷

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlar kanun, kural, düzenleme ve kontrol gibi yöntemlerle belirsizlikleri azaltmaya çalışırlar ve kural dışı kişilere yönelik tolerans düzeyleri düşük olur. Eğer belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük ise insanlar belirsizlikten daha az endişe duyacak, farklı fikirlere daha fazla katlanabilecek, değişimi daha kolay kabul edebilecek, daha sık ve büyük riskler alabilecek ve kurallara daha az ihtiyaç duyacaklardır.⁹⁸ Belirsizlikten kaçınması düşük olan kültürlerde daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksek olmaktadır.⁹⁹

Her ülkede bireyin nasıl davranacağı ile ilgili belirli kurallar vardır. Bu kurallar yazılı olmakla birlikte geleneklere bağlı olarak yazılı olmayan, baskıcı da olabilir. Eğer bir ülkede belirsizlik derecesi yüksek ise insanların eğilimi endişeli, belirsizlik derecesi düşük ise insanların eğilimi uysal, iyi geçinir ve daha rahat olur.¹⁰⁰ Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksek düzeydedir. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışlar yaygınlık göstermektedir. Türkiye’de nitelikli ve donanımlı genç nüfusun kariyer açısından hala kamu kurumlarına öncelik vermeleri ancak ‘belirsizlikten kaçınma’ tutumuyla açıklanabilmektedir.¹⁰¹

Hofstede belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ile ilgili eğilimler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi örgüt ve diğer gruplar içerisinde gücün kullanımı konusunda da belirleyicidir. Eğer sosyal normlar

⁹⁷ Doğan, s.64-65.

⁹⁸ Kartal ve Sofyalıoğlu, s.116.

⁹⁹ Eğinli ve Çalır, s.40.

¹⁰⁰ Olgun Kitapçı, “Müşteri Şikâyet Davranışlarında Kültürler Arası Farklar: K.K.T.C. Vatandaşları Ve T.C. Vatandaşlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.25 (Aralık 2009), s.199.

¹⁰¹ Ögüt ve Kocabacak, s.154.

belirsizliği ortadan kaldırma konusunda yetersiz kalıyorsa grup içerisinde belirsizliği ortadan kaldıracak kişiler güce sahip olmaktadır.¹⁰²

➤ **Uzun Döneme Yönelme (Long Term Orientation)**

Uzun döneme yönelme boyutu Hofstede'nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiri sonucu doğu sentezini temsilen sonradan eklenmiş, ilk başta "konfüçyus dinamiği" adı verilmiş bir boyuttur.¹⁰³ Bu boyut bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır.¹⁰⁴

Kısa döneme yönelen kültür statik bir özelliğe sahip olup, geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken, uzun döneme yönelen kültür ise dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir.¹⁰⁵ Uzun döneme yönelen toplumlarda geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verilir. Israr, azim, tutumluluk ve utanç baskın olan kavramlardır.¹⁰⁶ Bu tür toplumlarda değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek, gelecek kaygısı güderek, ileriye yönelik planlar yapılır.¹⁰⁷ Kısa döneme yönelen toplumlarda ise geleneksel değerler önemlidir. Bugüne ve geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer verilir. Kuralcı yaklaşımlar, geleneklere saygı, değişime direnç gibi kavramlar öne çıkar.¹⁰⁸ Uzun döneme yönelen toplumlardaki insanlar yatırımlar için tasarruf ederler, sabırlıdırlar ve düşüncelerinde dinamiklerdir. Kısa döneme yönelen kültürlerde ise insanlar yalnızca bir mutlak gerçeğin olduğuna inanır ve hemen sonuç beklerler.¹⁰⁹

¹⁰² Musin Halis ve Abdulkadir Şenkal, **Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2009, s.138.

¹⁰³ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.17.

¹⁰⁴ Ay, s.38.

¹⁰⁵ Öğüt ve Kocabacak, s.157.

¹⁰⁶ WordPress.com, Medya Kültür ve Toplum Hofstede ve Kültürün Boyutları, 2010, <http://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari> (13 Mayıs 2013).

¹⁰⁷ Minibaş Poussard ve Erkmen, s. 17.

¹⁰⁸ WordPress.com, Medya Kültür ve Toplum Hofstede ve Kültürün Boyutları, 2010, <http://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari> (13 Mayıs 2013).

¹⁰⁹ Altay, s. 305-306.

Zaman geçmiş, hal ve gelecek merkezli olarak algılanabilir. Bazı kültürler zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algıarken, bazı kültürler daha çok geçmişe yönelirler. Zaman bireyler ve örgütler açısından sahip olunan kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman dilimlenmiş, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır. Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini kapsamakta, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.¹¹⁰

2.2. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.2.1. Örgütlerde Kültür Kavramı ve Tanımları

Uzun yıllar boyunca antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve ekonomistler ‘kültür’ ve ‘örgütlerde kültür’ alanlarında görüş ve yöntemler geliştirmiş ve uygulamışlardır. Yönetim literatüründe ise ‘örgütlerde kültür’ özellikle 1960’lı yıllarda batı iş dünyasının içinde bulunduğu ekonomik sıkıntı ve krizden kurtulmak için önem verilen bir konu olup, bu dönemden günümüze kadar önemini artırarak sürdürülmüştür. 1960’lı yıllarda düşük verimlilik, karlılık ve performans gibi işletme başarısızlıklarının nedenleri araştırılmış ve kültür mekanizmasının sorunun kaynaklarından birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹¹¹

‘Örgütlerde kültür’ kavramı 1980’li yıllarda ortaya çıkmış ve bu tarihten itibaren yönetim yazınında sıklıkla kullanılmıştır. ‘Örgütlerde kültür’ kavramı ilk olarak 1979 yılında, Pettigrew’in *Administrative Science Quarterly*’de yayınlanan *On Studying Organizational Cultures* (Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken) adlı makalesinde kullanılmıştır. Ayrıca 1982 yılında Deal ve Kennedy tarafından yazılan örgütlerde kültür kavramı kitabı ile aynı yıl piyasaya sunulan Peters ve Waterman’ın *In Search of Excellence* (Mükemmelliği Aramak) adlı kitabı ile ‘örgütlerde kültür’ kavramı yaygın

¹¹⁰ Eren Gümüştakin ve Emet, s.105.

¹¹¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Kurum Kültürü”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Kültür** içinde (33-57), Ankara: Sermaye Piyasa Kurulu, 2006, s.34.

bir kavram haline gelmiştir.¹¹²

Örgütler farklı kültürlerle sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmada doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır.¹¹³ Yönetim politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin birer parçasıdır.

Kültür insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgütlerdeki kültür, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgütler kendi yapıları içinde bir arada bulunan kültürel değerlere sahiptir. Yönetim uygulamalarının başarısı içinde bulunan kültürel ortamın özelliklerine ve yönetime olan etkisine bağlıdır. Bu durum uluslararası alanda faaliyet gösteren çok kültürlü örgütlerde daha fazla önemsenmektedir. Belli bir kültür çevresi içinde başarılı olan yönetim yöntemleri, başka bir kültürde aynı sonuçları vermeyebilir, hatta tam tersine olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle çok uluslu örgütlerin yönetiminde kültürel farklılıkların göz ardı edilmemesi bir şarttır.¹¹⁴

Bazı örgütlerin çalışanlarıyla birlikte uzun bir ortak geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık değişim olduğundan dolayı bunların birleştirici bir kültüre sahip olmaları kolay olmamaktadır. Örgütlerde kültür kavramı örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğinin bir birleşimini ifade ettiği için örgüte sonradan katılan üyeler için kültürün zorunlu unsuru olan ‘ortak geçmiş’ eksik kalmaktadır.¹¹⁵

‘Örgütlerde kültür’ kavramı farklı araştırmacılar tarafından kurum kültürü, işletme kültürü ve şirket kültürü gibi çeşitli ifadelerle incelenmiştir. Son 30 yıldır aktif bir araştırma alanı olan ‘örgütlerde kültür’ kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır.¹¹⁶

¹¹² Çetin, Özcan, Taşkıran ve Özdemirci, s.40.

¹¹³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008, s.135.

¹¹⁴ İsmet Barutçugil, **Kültürler Arası Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011, s.82.

¹¹⁵ Vedat Dal ve Nuray Öz Ceviz, **Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2010, s.38.

¹¹⁶ Bakan ve Büyükbeşe, s.36.

Örgütlerde kültür örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler modelidir. Bu inanç ve beklentiler örgüt üyelerinin örgüt içindeki tavırlarını güçlü bir biçimde şekillendiren kurallar üretir. Ouchi'ye göre örgütlerde kültür örgüt içerisindeki temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış ve kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünüdür. Deal ve Kennedy, örgütlerdeki kültürü “örgütte işlerin yapılış biçimi” olarak tanımlamışlardır. Geniş anlamda ifade edilen bu tanım örgütün çalışma biçiminden ücret biçimine, çalışanlarına karşı olan davranışlarına kadar birçok olguyu içermektedir.¹¹⁷ Schein ise örgütlerde kültürü “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar” şeklinde tanımlamıştır.¹¹⁸

Yine Ouchi örgütlerde kültürü “örgütün politikası konusunda çalışanlar ve/veya müşterilere yol gösteren bir felsefedir” şeklinde tanımlarken, Pettigrew “her hangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak nitelendirmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikayeleri içerdiğini belirtmiştir. Klimann ve diğerleri'nin yaptığı tanıma göre örgütlerde kültür “bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, temel varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefelerdir.”¹¹⁹

Stephan P. Roddins “örgütlerde kültürün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demiştir. Rue ve Beyers örgütlerde kültürü örgüt içerisindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve ‘örgütlerde kültür’ denen bu görünmez varlığın dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna dair ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır.¹²⁰

¹¹⁷ Çetin, Özcan, Taşkıran ve Özdemirci, s.41.

¹¹⁸ Eren, s.135.

¹¹⁹ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.3.

¹²⁰ Bakan ve Büyükbeşe, s.36-37.

Bir örgütün kişiliği ve kimliği anlamında örgütlerde kültür bir örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların tamamıdır. Bir örgütün bulunduğu çevrede kendini ifade ediş biçimi ve yaşam tarzıdır. Aynı zamanda bir örgütün faaliyette bulunduğu çevreye nasıl tepki verdiği, bu çevreye nasıl uyum sağladığı ve sorunlarının üstesinden nasıl geldiği ile ilgilidir.¹²¹ Birçok farklı tanıma rağmen örgütlerde kültür kısaca “normlar, davranışlar, inançlar, değerler, alışkanlıklar ve anlamlı semboller bütünüdür” şeklinde tanımlanabilmektedir.

2.2.2. Ö rgütlerde Kültürün Ö nemi ve İşlevleri

Sürekli rekabet içinde olan işletmeler için örgütlerde kültürün önemi giderek daha çok artmaktadır. İşletmelerin güçlü bir şekilde ayakta kalabilmeleri ve gelişerek büyüebilmeleri için hızla değişen iç ve dış koşullarına uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak değerlerin olması ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.¹²²

Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir ama eskisi gibi değildir. Bu nedenle örgütlerde kültür bunlara göre daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerde kültür bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öge olmuştur. Çünkü örgütlerde kültür derinden inanılan ve bağlanılan inaçlara dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan iş yapma metodlarını yansıtmaktadır.¹²³

Bir örgüt içinde törenler ve kutlamalar, nasıl giyinmesi gerektiği ile beklentiler, kullanılan özel dil veya sözcükler, sahip olunan statünün ifadesi, çeşitli işleri gerçekleştirmede kararlaştırılmış standartlar ve örgütün nasıl oluştuğu, çeşitli sorunlarla nasıl baş ettiği konusundaki hikayeler vardır. Örgütün tüm bu özellikleri örgüt üyeleri

¹²¹ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.3.

¹²² Ataman Unutkan, s.23.

¹²³ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.62-63.

tarafından paylaşılan temel inançların yüzeyde kendini gösteren belirleyecileri veya göstergeleridir. Paylaşılan bu inançlar, neyin istenen neyin istenmeyen olduğu ile ilgili değerleri içerdiğinden, neyin örgüt içinde yapılması gerektiği ve kurala uygun olduğu ile neyin kural dışı ve yapılmaması gerektiğini belirginleştirmiş olur.¹²⁴

Günümüz örgütlerde kültür işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgütteki kültür işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmakla beraber yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği ve gücü örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği getirmektedir. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişimle başlar, yani yeni stratejileri hayata geçirmek için çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmakta fayda vardır.¹²⁵

Örgütlerde kültürün diğer bir önemli görevi, çevredeki belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları ve tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu varsayımlar, çevrenin birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre görevi yapmakta ve bu sayede bireylerin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azaltmaktadır.¹²⁶

Örgütlerde kültür yöneticiler ve diğer personel için aşağıdaki gibi bazı yararlar sağlamaktadır.¹²⁷

- Örgütlerde kültür çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı

¹²⁴ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.3-4.

¹²⁵ Eren, s.168.

¹²⁶ Akıncı Vural, s.65.

¹²⁷ Eren, s.168-169.

olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgütteki kültür iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Bu şekilde yöneticiler örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun halde geliştirilir.

- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgütteki kültürün oldukça önemli rolü vardır. Kültür personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla beraber örgüt iklimini de olumlu yönde etkiler.

- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.) örgütteki kültürün geliştirdiği bazı standart ve uygulamalar yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

Örgütlerde kültür güçlü veya zayıf olabilir. Güçlü bir kültürde inançlar ve değerler daha yoğun ve daha geniş şekilde paylaşılır. Vizyon ve amaçlar etrafında bütünleşme daha kolay sağlanır. Biçimsel kurallara ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç azalır. Güçlü kültürlerin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır.¹²⁸ Güçlü kültüre sahip olan işletmelerde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur ve örgüte yönelik aidiyet ve bağlılık duygusu güçlü olur. Fakat zayıf kültüre sahip işletmede çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip örgüte göre örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı göstermedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.¹²⁹

¹²⁸ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.83.

¹²⁹ Eren, s.166.

2.2.3. Ö rgütlerde Kültürü Etkileyen Faktörler ve Kültürün Oluşumu

Ö rgütlerde kültür ya zamanla kendiliğinden oluşur ya da oluşturulur. Kültürün çalışanların inanç ve değerlerine göre bir süreç şeklinde oluşması ‘evrimsel kültür oluşumu’ olarak ifade edilmektedir. Oluşan bu kültür çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunur. Evrimsel kültür yukarıdan empoze edilen, emredilen ve zorla kazandırılan bir kültür olmadığından dolayı benimsenmesi daha kolay ve kalıcılığı daha fazladır. Ö rgütlerde kültürün kurucu ve üst yönetim tarafından yaratılması ise ‘kurucu rasyonalizm’ olarak ifade edilir, çalışanların bir kültürel değişim yaşamalarına ya da kültürel direnmeye neden olabilmektedir.¹³⁰

Ö rgütlerin kültürel yapılarının oluşmasında toplumsal değerleri (ulusal kültür) önemli bir rol oynamaktadır. Toplumda otoriter kişilik rolleri örgütlerde otoriter yönetici tipinin ortaya çıkmasında neden olmaktadır. Her toplum geleneklerine, tarihsel birikimlerine ve inanç sistemlerine göre farklı etik değerlerle donanmıştır.¹³¹

Bu bağlamda aşağıdaki değerlerin örgütlerde kültürün oluşmasında katkıda bulundukları söylenebilir;¹³²

- Ahlaki değerler: Her toplum inanç sistemlerine, geleneklerine ve tarihsel birikimlerine göre farklı ahlaki değerlere sahiptir. Ö rgütler hem kendilerini oluşturan iç çevrelerinin, hem de etkileşimde bulundukları dış çevrelerinin ahlaki değerlerin etkisi altındadırlar.

- Dini değerler: İnanç sistemleri “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” gibi belirlemelerle bireysel ve toplumsal düzenleyici olmak gibi fonksiyon görürler.

- Teknik değerler: Yapabilme bilgisine yarayan her tür değer teknik değerdir. Teknik değerler örgütlerde kültürü oluşturan önemli bir unsur olan fiziksel unsurları şekillendirmektedir.

¹³⁰ Dal ve Ceviz, s.51.

¹³¹ Erdem ve Dikici, s.207.

¹³² Dal ve Ceviz, s.53.

- Ekonomik değerler: Her örgütün ‘kar elde etmek, istihdama katkı sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek’ olmak üzere üç kuruluş amacı vardır. Örgütler ekonominin piyasa koşullarına göre davranmalarını sağlayan değerleri sayesinde bu amaçlara ulaşabilmektedir.

- Sosyal değerler: Her örgüt kültürü sosyal değerlerin oluşturduğu sosyal kültürün bir alt kültür olarak kabul edilmektedir.

- Psikolojik değerler: Örgütler bireylerden ve gruplardan oluşur. Gruplar kendilerine has inançları, tutumları ve davranışları olan bireylerden oluşur. Bireylerin örgütteki tutum ve davranışları, onların psikolojik davranışları tarafından temsil edilir.

- Stratejik değerler: Stratejiler örgütlerin geniş kapsamlı ve uzun vadeli stratejik değerleriyle amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Stratejik değerler örgütlerin gelecek arayışlarını temsil eden değerlerdir.

- Estetik değerler: Estetik değerler örgütsel imaj oluşturma için en önemli araç olan değerlerdir ve örgütün maddi kültürünün oluşumunda önemli bir faktördür.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan bir yapıdadırlar. Bundan dolayı örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisiyle güçlü veya zayıf, esnek veya gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkabilir. Örgütlerde kültürün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir.¹³³

➤ İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucu ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,

¹³³ Bakan ve Büyükbeşe, s.37-39.

- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgüt yapısı ve biçimsellik düzeyi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Örgüt çalışanlarının kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çalışanların kendilerine yönetilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

➤ Dış Çevre Faktörleri:

- Toplum yapısı ve kültürel değerleri,
- Faaliyet gösterilen sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Örgütlerde kültürün oluşmasında en önemli etkenlerden biri güçlü liderlik tarzıdır. Örgütte güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum örgütte liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer örgüt çalışanları için de model oluşturur. Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışacaklardır. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm örgüt çalışanlarının inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını kısaca kültürünü yansıtmalıdır.¹³⁴

Güçlü kültürler örgütte etkinliği, verimliliği ve büyümeyi sağlayacak dinamizmi yaratırlar. Örgütlerde güçlü ve sağlıklı bir kültürü oluşturan başlıca özellikler;

- Bütün çalışanlara değer verilmesi, saygı duyulması ve adil davranılması,
- Her çalışanın örgüte katkısının takdir edilmesi,
- Çalışanların örgütten ve yaptıkları işlerden gurur ve coşku duymalarının sağlanması,
- Farklılıkların kabul ve takdir edilmesi,
- Her çalışana örgüt içinde tam potansiyelini ortaya koyabilmesi için eşit fırsatların verilmesi,

¹³⁴ Erdem ve Dikici, s.208-209.

- Şirket ve politikalarıyla ilgili olarak çalışanlarla etkili iletişimin kurulması,
- Örgüt amacı ve yönü konusunda güçlü duygulara sahip bir liderliğin sergilenmesi,
- Müşteri hizmetleri, inovasyon ve fiyat konularında rekabetçi üstünlüğün korunması,
- Öğrenmeye, eğitime ve çalışanın gelişimine yatırım yapılmasıdır.¹³⁵

2.2.4. Örgütlerde Kültürün Özellikleri

Her örgütün kültür yapısı içsel ve çevresel etkenler çerçevesinde belirlenmektedir ve farklılıklar göstermektedir. Bununla beraber çok farklı türdeki örgüt kültürlerinin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıda sıralarsak;¹³⁶

➤ Örgütlerde kültür öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur

Kültür örgütün faaliyet konusu, sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin öncülük ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm örgüt üyelerini etkiler. Böylece üyeler örgütlerde kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

➤ Örgütlerde kültür grup üyeleri arasında paylaşılr

Örgütlerde kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüt üyeleri bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni katılanlara sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütlerde kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından

¹³⁵ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.86-87.

¹³⁶ Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2010, s.10-11.

paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır.

➤ Örgütlerde kültür yazılı bir metin halinde değildir

Kültür örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Schein'e göre örgütlerde kültür üç katmanlara ayrılarak incelenebilir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna 'üst katman' denir. Orta katmanda ise davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları bulunmaktadır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşırlar. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenmesi çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar.

➤ Örgütlerde kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır

Örgütlerde kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

Özdevecioğlu ve Çelik'e göre örgütlerde kültürün bazı temel özellikleri şu şekildedir;¹³⁷

- Örgütlerde kültür öğrenilebilir,
- Bireylere örgütsel kimlik sağlar,
- Üyeler arasında paylaşılır,

¹³⁷ Mahmut Özdevecioğlu ve Cemile Çelik, "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.1 (Ocak 2009), s.101.

- İhtiyaçları karşılar,
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır veya zorlaştırır,
- Davranışların düzenleyicisidir,
- Yönetim felsefesini yansıtır,
- Örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar.

Her koşulda ne olursa olsun örgütlerde kültüre yönelik örgütsel ve yönetsel yazında ortaya çıkan bir gerçek vardır. Bu bir örgütteki kültürün “kendine özgü” olduğudur. Bu özellik örgüt çalışanları tarafından içinde bulunan duruma özgü, kimi zaman yönetsel tutum ve davranışların uygulaması ya da gerçekte “alışılmış-geleneksel” diye tanımlanan davranış biçimleri olarak algılanabilmektedir.¹³⁸

2.2.5. Örgütlerde Kültürün Sınıflandırılması

Örgüt kültürünün tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da bir görüş birliği bulunmamaktadır. Her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede bulundukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır.

➤ **Cameron ve Quinn Modeli**

Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerlere göre sınıflandırmış modelde bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve

¹³⁸ Ethem Duygulu ve Kemal Eroğlu, “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.21, Sayı.2 (2006), s.3.

dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür. Cameron ve Quinn modelinde yer alan dört kültür tipi aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Cameron ve Quinn'in Sınıflandırması

- Klan kültürü; içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler.¹³⁹ Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür. Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşır.¹⁴⁰

- Hiyerarşi kültürü; örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir, bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir.¹⁴¹ Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallık ve yapılaşma söz konusudur. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır.¹⁴² Bu perspektifin hedef çıktıları bilgi yönetimi, dokümantasyon, iş programlılık,

¹³⁹ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2 (Ekim 2007), s.66.

¹⁴⁰ Ö. Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.21, Sayı.1 (2007), s.123.

¹⁴¹ Ramazan Erdem, s.66.

¹⁴² İşcan ve Timuroğlu, s.123.

istikrarlılık, merkezileştirme, devamlılık ve kontroldür. Bireylerden ne yapmaları gerektiğini belirten kuralları takip etmeleri beklenir. Bireysel çabanın en önemli ödülü iş güvenliğidir.¹⁴³ Dini, askeri ve resmi örgütler, oto fabrikaları, fast-food işletmeleri bu gruba girer.

- Pazar kültürü; dış odaklı ve kontrollüdür. Örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir.¹⁴⁴ Rekabete ve müşteri isteklerine hızlı tepki veren, kendi içinde de rekabekçi bir ortamda çalışan örgütün kültürüdür. Liderler sonuç odaklı, sürükleyici ve yakın izleyici bir tarz ortaya koyarlar. Açık hedeflerin ve duruma göre performans ödülleri verilmesi gerektiğine inanır. Bunun sayesinde çalışanların atak çalışması, yüksek performans göstermesi ve hedefleri elde etmesi sağlanabilir.¹⁴⁵

- Adhokrasi kültürü; yüksek derecede esneklik göstererek örgütün dış çevresine önem veren kültürlerdir.¹⁴⁶ Bu tip örgütün niteliği ve yönelimi girişimcilğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya yöneliktir.¹⁴⁷ Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir, insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir.¹⁴⁸ Liderler yeni girişimleri, inovasyonu özendiren, cesaretlendiren dinamik iş ortamları yaratmak için çalışırlar.¹⁴⁹

➤ **Charles Handy Modeli**

İrlandalı filozof Charles Handy'in yapmış olduğu çalışmada ise, kültür iletişim ve davranış tarzlarına göre güç, görev, rol ve birey olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır.

¹⁴³ Fatih Karcıoğlu, Cem Kahya ve Kemal Buzkan, “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.26, Sayı.1 (2012), s.83.

¹⁴⁴ Eren, s.148.

¹⁴⁵ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.101.

¹⁴⁶ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.20.

¹⁴⁷ Eren, s.150.

¹⁴⁸ İşcan ve Timuroğlu, s.123.

¹⁴⁹ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.101.

• Güç kültürü (power); Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde veya bir kişide toplandığı örgüt kültürü tipidir. Bu kültürde güc, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır.¹⁵⁰ Bu kültürde yazılı iletişim oldukça azdır. Her şey merkezde alınan kararlarla yürütülür. Kararlar sözlü olarak yüz yüze iletilir. Bu kültür küçük örgütlerde sorun yaratmaz, hatta başarıyı kolaylaştırır. Merkezdeki kişinin bilgilere ulaşması ve karar vermesi hızlıdır. Bu nedenle fırsatlara ve tehditlere derhal ve sezgisel olarak tepki verilebilir. Değişim hızlı ve göreceli olarak kolay gerçekleşir. Ancak bu kültür karar alma sürecinde söz hakkı bulunmayanlar için iş tatmini azaltan bir iş ortamı yaratır.¹⁵¹ Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış olan kişiler karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu nedenle kural ve prosedürler bu örgütlerde en aza indirgenmiştir.¹⁵²

• Görev kültürü (task); çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütün hedefleri doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür daha çok işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir.¹⁵³ Tüm dikkatler yeteneklere yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esası alınır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Az sayıda yapılan günlük kontroller, kültürel normları çiğnemen, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri bu kültüre örnek olarak gösterilebilir.¹⁵⁴

• Rol kültürü (role); Bu kültüre sahip örgütler, geleneksel hiyerarşik yapıya sahiptirler. Roller ve sorumluluklar sınırları kesin belirlenmiş bir şekilde çalışanlara dağıtılır. Tüm işlemler ileri derecede biçimselleştirilmiştir ve iletişimin neredeyse tümü yazılı yapılmaktadır.¹⁵⁵ Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmaktadır. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilir, her çalışan sadece tanımlanan işleri gerçekleştirir. Rol kültürünün

¹⁵⁰ Ö zdevecioğlu ve Çelik, s.100.

¹⁵¹ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.91.

¹⁵² Acuner, s.13.

¹⁵³ Akıncı Vural, s.77-78.

¹⁵⁴ Ö zdevecioğlu ve Çelik, s.100.

¹⁵⁵ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.91-92.

hakim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.¹⁵⁶

- Birey kültürü (person); bireylerin ortak çıkarlar için bir araya geldiği örgütlerde ortaya çıkar.¹⁵⁷ Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor, heykel tıraş veya avukat gibi kişiler bir araya gelerek birey kültürüne dayanan bir örgüt oluşturabilir. Esas amaç kendi kişisel amaç ve hedeflerini kuvvetlendirmek, geliştirmek ve ortak özellikleri paylaşmaktır. Belli bir hiyerarşi söz konusu olmadığından dolayı denetim kolay değildir. Bu yüzden örgüt büyüdükçe örgütlenme daha da önemli olmaktadır. Esasını bireylerin oluşturduğu birey kültürü uygulamada çok az görülür. Çünkü bu tür örgütler çok kısa bir süre içinde rol veya güç kültürüne dönüşebilmektedir.¹⁵⁸

➤ **Trompenaars Modeli**

Trompenaars ise örgütlerde kültürü yapı ve işleyiş modeline göre sınıflandırmıştır. Bunlar; aile kültürü, eyfel kulesi kültürü, kılavuz ok kültürü ve kuluçka makinesi kültürüdür.¹⁵⁹

- Aile kültürü; birey üzerinde hiyerarşi ve uyumu güçlü bir şekilde vurgulayan bir kültürdür. Güç odaklıdır ve bir ailenin sorumluluğunu yüklenen kişiler için her şeyin en iyisini bilen bir lider tarafından yönetilir. Çalışanlara sadece görev başındaki çalışan gözüyle bakılmaz, aynı zamanda uygunluk ve yönetme açısından bakılır. Buna karşılık yönetim, çalışanlarına bir baba gibi davranır ve onlara sürekli istihdam edilecekleri konusunda güven vermeye çalışır. Bu kültürde çalışanlar birbirine gelenekler, adetler ve arkadaşlık ilişkileriyle bağlanmıştır, dolayısıyla dışarıdan birinin grup üyesi olması zordur.

- Eyfel kulesi kültürü; hiyerarşiyi ve görevleri vurgulayan bir kültürdür. Görevler ayrıntılı ve açık bir şekilde tanımlanmıştır, çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmektedirler ve örgütteki her şey üst yönetim tarafından koordine edilmektedir. Bu

¹⁵⁶ Ö zdevecioğlu ve Çelik, s.100.

¹⁵⁷ Acuner, s.13.

¹⁵⁸ Akıncı Vural, s.79-80.

¹⁵⁹ Figen Dalyan, “Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü”, İnan Ö zalp (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (93-109), Eskişehir: Anadolu Ü niversitesi, 2008, s.97-99.

nedenle bu örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin yapısı, tıpkı Eyfel Kulesi gibi üst bölüm dik ve dar, tabanı geniştir. Eyfel Kulesi kültüründe üst yöneticinin görevi her zaman değişebilir ve bu durum örgütün varlık nedeni ve çalışanların faaliyetleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

- Kılavuz ok kültürü; görevlerdeki oryantasyon ve iş yerindeki eşitliğe vurgu yapar. Bu örgüt kültürü takımlar ya da proje grupları tarafından gerçekleştirilen işe odaklanır. Eyfel Kulesi kültürünün aksine çalışanlar işin gerektirdiği her görevi yapar. Kılavuz ok kültürü disiplinlerarası takımlardan oluşan profesyonellerden meydana gelir. Proje gruplarının amaçları zamanla sınırlıdır, amaçlar başarıldıktan sonra takım üyeleri yeni bir gruba katılır.

- Kuluçka makinesi kültürü; bireysel yönelim ve eşitlik üzerine yaptığı güçlü vurgu ile tanımlanabilir. Bu kültür özellikle işletmenin varlık nedenine ve ikinci olarak da bireylerin amaçlarını gerçekleştirme üzerine odaklandır. Bu kültürde biçimsel yapı azdır. Kuluçka makinesi örgüt kültürü girişimcidir ve genellikle Eyfel Kulesi örgüt kültüründen ayrılan çalışanlardan oluşan yaratıcı takımlar tarafından kurulur. Bu çalışanlar yaratıcı yeteneklerinin kısıtlanmayacağı bir örgütün üyesi olmayı isteyenlerdir.

➤ **Deal ve Kennedy Modeli**

Deal ve Kennedy 1982 yılında yapmış oldukları araştırmalar sonucunda; çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı kültür tipi belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflandırmada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir.¹⁶⁰

- Sert delikanlı, maço kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen geri bildirimin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkar.¹⁶¹ Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve değişiklikler yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere ve

¹⁶⁰ Acuner, s. 14.

¹⁶¹ Eren, s.153.

danışmanlığa önem verirler. Bu kültür genelde kozmetik, film ve reklam sektöründeki şirketlerde yaygındır. Bu sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı bir biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülerere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar isterler.¹⁶²

- Çok çalış, iyi yaşa kültürü: Bu kültürün temel özelliği hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararlardır. Örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olmaktadır. Bilgisaya firmalarında, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür daha çok rastlanmaktadır.¹⁶³ Kültürün iyi yaşama boyutunda yoğun bir satış gününün, döneminin ya da yılının ardından gelen ödüller, geziler, yarışmalar, toplantılar, eğlenceli etkinlikler insanları enerjik oyunların içine çeker. Her şey motivasyonu üst düzeye çıkarmak içindir.¹⁶⁴

- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri bildirimin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek riskli ve raslantıya bağlıdır.¹⁶⁵

- Süreç kültürü: Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geri bildirimin yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, banka ve işletmelerin hesap işlemi departmanlarında bu kültüre rastlanmaktadır.¹⁶⁶ Bu kültürde işletme personeli oldukça yavaş çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Bu kültürde en önemli olan değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir.¹⁶⁷

¹⁶² Akıncı Vural, s.85-86.

¹⁶³ Acuner, s.14.

¹⁶⁴ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.96-97.

¹⁶⁵ Eren, s.154.

¹⁶⁶ Acuner, s.14-15.

¹⁶⁷ Akıncı Vural, s.87.

2.2.6. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Örgüt Açısından Anlamı

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler o toplumdaki örgütlerin genel işleyiş sistemleri, yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu kültürel özelliklerin o toplumun yansımalarından meydana geldiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda Hofstede'nin kültürel boyutlarının örgüt açısından anlamını aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

➤ Güç mesafesi(Power Distance)

Güç mesafesi bir örgütte astların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek örgütlerde üstlerin verdiği emirler sorgulamadan yerine getirilir. Yöneticilerin daha güçlü olduğuna inanılır. Güç mesafesi düşük örgütlerde ise astlar yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görmektedir.¹⁶⁸

Chen ve Fahr'a göre yüksek güç mesafesi olan örgütlerdeki çalışanlar gerek yöneticilerin isteklerini sorgulamadan yerine getirir, gerekse inisiyatif, yetki ve sorumluluk almaktan kaçınma eğilimindedirler. Aynı şekilde Chow ve diğerleri, güç mesafesi yüksek olan örgütlerdeki çalışanların yönetim tarafından söylenen her şey kolaylıkla kabul etmeye eğilimli olduklarını ve örgüt ile ilgili kararlara katılmaktan çekinerek sorumluluk almadıklarını savunmuşlardır.¹⁶⁹

Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumda bulunmaktadır. Hiyerarşik sistem bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur ve astlar ne yapılacağının söylenmesini beklerler. Uzun hiyerarşik yapı içinde denetim için birçok çalışan bulundurmaktadır.¹⁷⁰ Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı yaygındır. Belirli bir otoritenin varlığı statüler arasındaki uzaklıklar, daha az gücü olanları güç sahibi olanlara bağımlılığı gibi

¹⁶⁸ Ögüt ve Kocabacak, s.150-151.

¹⁶⁹ Rıfat Kamaşak, "Personel Güçlendirme ve Güç Aralığı İlişkisi: Aile İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s.269.

¹⁷⁰ Eren Gümüştekin ve Emet, s.99.

özelliklere sahiptir.¹⁷¹ Ücretlendirme sistemi ise örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. İyi bir yönetici, astların gözünde yardımsever otokrat yani babacan tavırlar sergileyendir.¹⁷² Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde yeteneğe dayalı uzmanlık vardır. Sınıf ayırımından rahatsızlık duyulur, ast ve üstler birbirine daha yakındır.¹⁷³ Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ast ve üst arasında eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik sistem rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. Bugün birinin astı konumunda olan kişi yarın onun üstü olabilmektedir. Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir, hiyerarşik piramit düzdür ve denetim ve personel sayısı sınırlıdır. Ücretlendirme sisteminde ast ve üst arasında sınırlı bir farklılaşma vardır. İdeal yönetici bir demokrattır. Astlar işlerini etkileyecek kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmasını beklerler, ancak son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir.¹⁷⁴ Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır.¹⁷⁵

Tablo 1. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Örgütlerde Önde Gelen Normlar

Düşük Güç Mesafesine Sahip Örgütler	Yüksek Güç Mesafesine Sahip Örgütler
Örgütteki eşitsizlikler en aza indirilmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenen hem de istenen durumlardır.
Örgütlerdeki hiyerarşi roller itibari ile bir eşitsizliktir.	Hem eğitilmiş hem de eğitimsiz kişiler daima otoriter tutum içindedirler.
Ademi merkezleşme arzulanan bir durumdur.	Örgütlerdeki hiyerarşiler üst kademe ile alt kademe arasındaki eşitsizliği yansıtır.
Üst ve alt kademeler arasında ücret farkları az olmalıdır.	Üst ve alt kademeler arasındaki ücret farkları büyüktür.
Astlar kendilerine danışılmasını arzularlar.	Astlar yapılacaklar hakkında üstlerin talimatlarını beklerler.
İdeal işveren demokrat olandır.	İdeal işveren yardımsever otokratik olan işverendir.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri en az düzeydedir.	Yöneticilere ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenen ve yaygın bir durumdur.

Kaynak: Hofstede Geert, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for survival*, Harper Collins Business, 1994, s. 37 Aktaran: Binali Doğan, *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım, 2012, s.69.

¹⁷¹ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.16.

¹⁷² Eren Gümüştökin ve Emet, s.99.

¹⁷³ Minibaş Poussard ve Erkmen, s.16.

¹⁷⁴ Eren Gümüştökin ve Emet, s.99-100.

¹⁷⁵ Ay, s. 37.

➤ **Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism)**

Toplulukçuluk anlayışına sahip olan örgütlerde gruplar halinde bir araya gelme teşvik edilir. Örgütte grup uyumu ve yardımlaşma önem kazanmaktadır. Toplulukçu değerlerin baskın olduğu örgütlerde moral bağlılıklar, bireyci örgütlerde ise kara dayalı bağlılıklar oluşmaktadır. Ayrıca örgütlerde bireyciliğin derecesi sosyal normların yanı sıra işgörenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde daha çok moral bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kara dayalı bağlılıklar görülmektedir.¹⁷⁶

Çeşitli örgütler “Bireycilik ve Toplulukçuluk” anlayışı bakımından birbirlerinden farklı tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bireycilik anlayışının hakim olduğu örgütlerde birey üretim ve verimliliğin kaynağı olarak görülür, bu nedenle bireyin geliştirilmesine önem verilir. Çeşitli durumlarla ilişkili olarak bireyin katkısı esas alınarak kararlar verilir. Örgüt sistemleri ve süreçlerin işleyişi de bireysel performansı teşvik edici yönde yürütülür. Toplulukçuluk anlayışının hakim olduğu örgütlerde ise üretim sürecindeki verimliliğin kaynağı kolektif çaba olarak kabul edilir, bu nedenle ödül sistemi bireye değil gruba yöneliktir.¹⁷⁷

Toplulukçu kültürün olduğu bir örgütte işveren ile çalışan arasında ahlaki temellere dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkiler içerisinde bir çalışanın zayıf performans göstermesi işten çıkarmak için bir neden değildir. Bu tür örgütte çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlıdır ve grup çıkarları ön plandadır. Böylece örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olmaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Eren Gümüştakin ve Emet, s.102-103.

¹⁷⁷ Doğan, s.75.

¹⁷⁸ Eren Gümüştakin ve Emet, s.103.

Tablo 2. Örgütlerde Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklı Özellikler

Bireycilik	Toplulukçuluk
“Ben” düşüncesi öğrenilir.	“Biz” düşüncesi öğrenilir.
Aklından geçeni söylemek dürüst olan bir davranıştır.	Uyum korunur ve çatışmadan kaçınılır.
Düşük içerikli iletişim	Yüksek içerikli iletişim
İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan sözleşmedir.	İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır.
İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	İşe alma ve terfi kararları, içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
Bireyler yönetilir.	Gruplar yönetilir.
Görev ilişkilerden daha üstündür.	İlişki görevlerden daha üstündür.

Kaynak: Hofstede Geert, **Cultures and Organizations**, England: Mc.Graw-Hill Book Company, 1997, s.67.

Bireyci veya toplulukçu kültürlerden gelen yöneticiler karar alırken farklı tutumlar sergilemektedirler. Bu konu ile ilgili diğer bir kültür boyutu da güç mesafesidir. Bireyci toplumlarda karar alınırken kişiler yalnız veya doğrudan yöneticilerine sormayı tercih ederler. Çünkü düşük güç mesafesi olan bir toplumda olduklarından dolayı kişilerarası eşitliğe, merkeziyetçilikten uzak, astlara değer verilen bir kültüre sahiptirler. Ancak toplulukçu-yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda ise durum biraz karışıktır. Bazı araştırmacılar toplulukçu-yüksek güç mesafesi olan toplumlarda kararların herkesin katılımı ile alındığını savunurken, bazıları da böyle toplumlarda astların üstler tarafından alınan kararlara doğrudan uymaları gerektiğini, hatta yöneticilerine sorgusuz sualsiz güven duyduklarından dolayı kararlara katılmayı reddedebileceklerini savunmaktadırlar.¹⁷⁹

➤ **Erkeklik ve dişillik (Masculinity / Femininity)**

Erillik-dişillik kavramı bir örgüte geçerli ve baskın olan kültürün eril veya dişil özelliklerin hangi dereceye kadar değer gördüğünü belirtmede kullanılmaktadır. Eril özelliği gösteren örgütlerde performans, güç, başarı, para, rekabet, meydan okuma,

¹⁷⁹ Melek Birsal, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2 (2009), s.248.

kazanma, güçlü olma, mücadele ve hırs gibi değerler ön plandayken, dişil özelliği gösteren örgütlerde ise güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma, hizmet, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kavramlar önem kazanmaktadır.¹⁸⁰ Dişil özelliklerin baskın olduğu örgütlerde bireyler arası işbirliği, gruba yönelme, çalışanların katılımı ve eşitlik ön plandadır. Bu tür örgütler bireyler arası rekabeti yaratacak ödüllendirme sistemini tercih etmezler. Ödül sistem daha çok grup esasına göre düzenlenir. Başarının koşullarından biri bireyler arası ilişkilerin uyumu olarak görülür. Buna karşın eril davranış özelliklerinin benimsendiği örgütlerde ise bireyler arası veya gruplar arası rekabet yoğun şekilde görülür. Bu tür örgütlerde ödüllendirme sistemi bireyler arası rekabeti artıracak şekilde bireylere yöneliktir. Bireyler arası uyum ve çatışmalar çok fazla dikkate alınmamaktadır.¹⁸¹

Ayrıca eril ve dişil özelliklere sahip kültürler açısından yönetici tipleri farklılıklar göstermektedir. Eril özelliklere sahip bir yönetici kendine güvenen, kararlı ve girişken bir karaktere sahiptir.¹⁸² Dişil özelliklere sahip yönetici ise çalışanları ile barışık, yenilik ve yaratıcılığa zemin hazırlayan, modern yönetim yöntemlerine eğilimli bir davranış sergilemektedir. Bir toplumun sahip olduğu kültürün eril veya dişil olması durumuna göre kadınların işgücündeki dağılımda da farklılıklar göstermektedir. Yönetim kademelerinde kadın ve erkek popülasyonun ağırlığı açısından değerlendirildiğinde, bazı ülkelerde kadınların yüksek oranda yönetim kademelerinde istihdam edildiği görülür. Avustralya ve Kanada’da kamu ve özel sektörde yönetsel pozisyonda olan Kadınların oranı fazla iken, Güney Kore’de bu oran çok azdır. Türkiye’de ise üst düzey yöneticiler, hukuk ve yönetimde kadınların oranı %8 iken, profesyonel ve teknik çalışanlarda kadınların oranı %31’dir. Bundan da anlaşıldığı gibi Türk kültürü görüntüde erildir fakat gerçekte dişil kültür eğilimindedir.¹⁸³

¹⁸⁰ Ay, s.38.

¹⁸¹ Doğan, s.75.

¹⁸² Eren Gümüştakin ve Emet, s.104.

¹⁸³ Ögüt ve Kocabacak, s.155-156.

Tablo 3. Dişil ve Eril Örgütlerin Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Dişil Örgüt	Eril Örgüt
İnsan ve insanlar arasındaki sıcak ilişkiler önemlidir.	Para ve benzeri şeyler önemlidir.
Alçakgönüllülük herkesten beklenen davranıştır.	Bireylerin güçlü ve gösterişli olması beklenir.
İlişkilerde her iki cinsin de yumuşak olması beklenir.	İlişkilerde kadının yumuşak olması beklenir.
Yaşamak için çalışır.	Çalışmak için yaşar.
Yöneticiler örgütte uzlaşma sağlamaya çalışırlar.	Yöneticilerin kararlı ve iddialı olması beklenir.
Eşitlik, barış ve çalışma hayatının kalitesine vurgu yapılır.	Tarafsızlık, rekabet ve başarıya vurgu yapılır.
Çatışmaların çözülmesinde uzlaşma ve pazarlık önde gelir.	Çatışmaların çözülmesinde karşı tarafı yenme önde gelir.

Kaynak: Hofstede, Geert, Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Harper Collins Business, 1994, s.96. Aktaran: Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım, 2012, s.76.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty avoidance)**

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumları birer tehdit olarak düşünme ve bu gibi durumlardan çeşitli katı davranış kalıpları ve yazılı kurallar yoluyla kaçınma derecesidir.¹⁸⁴ Belirsizlikten kaçınma boyutunda kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır.¹⁸⁵

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik yapı tercih edilmektedir.¹⁸⁶ Belirsizlikten kaçınan örgütlerde insanlar iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük önem verirler. Örgütlerde yöneticiler yaş temeline göre seçilirler, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, risk almaktan çekinir, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler ve çalışma koşullarında süreklilik isterler. Çalışanlar aynı örgütte uzun süre kalmakla kendilerini güvende hissederler ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Özgen, s.18.

¹⁸⁵ Ay, s.37.

¹⁸⁶ Bursalı, İslamoğlu ve Börü, *Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları*, s.249.

¹⁸⁷ Eren Gümüştekin ve Emet, s.101.

Tablo 4. Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük ve Yüksek Örgütlerin Özellikleri

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek
Belirsizlik kabul edilebilir ve normaldir.	Belirsizlik bir tehlike olarak algılanır.
Düşük düzeyde stres oluşur.	Yüksek düzeyde stres oluşur.
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörülür.	Yeniliğe karşı direnç oluşturur.
Başarı motivasyon sağlar.	Güvenlik motivasyon sağlar.
Az ve genel kurallar vardır.	Çok ve kesin kurallar vardır.
Kurallara uyulmuyorsa onlar değiştirilmelidir.	Kurallara uyulmuyorsa birey değişmelidir
Esnek bir yapılanma vardır.	Katı bir yapılanma vardır.

Kaynak: Hofstede Geert, **Cultures and Organizations**, England: McGraw-Hill Book Company, 1997, s.125.

Belirsizlikten kaçınma örgüt yönetimini, süreçlerin yapılanmasını, yönlendirilmesini, izlenmesini ve kontrolünü etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde yöneticiler çeşitli görüşmelerden önce faaliyette bulundukları kültürel özellikler konusunda uzun süre araştırma yapmaktadırlar. Bu tür örgütlerde yöneticiler özellikleri belirgin organizasyonları, yerleşmiş kuralları, düşük personel devir oranını ve görev yönelimli olmayı tercih ederler. Aynı zaman bu yöneticiler yapısal olmayan ve tahmin edilmeyen durumlarla karşılaştığında sıkı davranış kodları geliştirirler.¹⁸⁸ Belirsizlikten kaçınan örgütlerde yöneticiler macera ruhundan uzak ve risk almaktan çekinmektedirler. Belirsizliğin çok olduğu bir ortamda ani karar vermekten kaçınırlar, bu nedenle de pazar içinde rekabet etme şanslarını kaybedebilirler. Çoğunlukla daha emin ve risk içermeyen kararlar alma eğilimindedirler. Aksine belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise riskler çok doğal bir şey olarak algılanmakta ve bireyler risk almaya karşı özellikle de yeni ürün geliştirme, yeni pazara girme veya yeni bir teknoloji uygulama konusunda isteklidirler.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Altay, s.306.

¹⁸⁹ Birsal, İslamoğlu ve Börü, *Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları*, s.248.

➤ **Uzun Döneme Yönelme (Long Term Orientation)**

Uzun döneme yönelme boyutu örgüt açısından incelendiğinde, uzun döneme yönelen örgütler belli bir takım süreçlerden ve işlemlerden sonra kar amacını elde etmeyi beklerler. Böylesi örgütlerde işlerin gelişmesi uzun zaman alabilmektedir. Oysa kısa döneme yönelen örgütler ise hemen her faaliyetinin ardından karı elde etmeyi amaçlamaktadırlar.¹⁹⁰ Kısa döneme yönelen yöneticiler ile uzun döneme yönelen yöneticilerin özelliklerinin karşılaştırılması aşağıda Tablo 5’te incelenmiştir.

Tablo 5. Kısa ve Uzun Döneme Yönelen Yöneticilerin Özellikleri

Kısa Döneme Yönelen Yöneticiler	Uzun Döneme Yönelen Yöneticiler
Her işi teker teker yapar, zamanı bölünebilir olarak kabul eder.	Aynı anda bir kaç işi birden yapar, zamanı esnek olarak kabul eder.
Yaptığı iş üzerinde yoğunlaşır.	Kolayca başka konulara yönelebilir.
Programa bağlı kalmak gerektiğine inanır. Zamanı kullanmayı ciddiye alır.	Program, gündem, teslim tarihi gibi zaman bağımlılıklarını mutlak hedefler olarak değil arzulanabilir amaçlar olarak görür.
Kolayca bitirilen kısa süreli ilişkilere alışıkır. Yeni ilişkileri rahatça kurar.	Yaşam boyu süren ve belirli zamanlarda yenilenen ilişkilere alışıkır.
Birey olarak her yöneticinin bu günkü performanstan sorumlu olduğuna inanır.	Yöneticilerin daha iyi bir gelecek yaratmak için geçmişin deneyimlerinin mevcut durumla bütünleştirilmesi gereğine inanır.
Zamanı bir tehdit unsuru olarak görür.	Zamanı yeni fırsatlar getiren ve sık sık dönüp gelen bir dost olarak görür.
Hiç hatasız kabul edilen akıl ve mantığın, neden, sonuç, yargı ve sonuçların dolaysız neticeleri olduğuna inanır.	Mantıklı olmayı çeşitli hedef ve amaçları kapsayan senkronize bir süreç olarak kabul eder.
Ürünlerin zaman içinde olgunlaştığına, yenilik ve kar amaçlı olmaktan çıkıp, rutin işlemler, düşük kar payları haline dönüştüğüne ve sonunda öldüğüne inanır.	Ürünlerin zaman içinde kendilerini yenilediğine ve genlerinin yeni kuşak ürünler yarattığına inanır.

Kaynak: Hampden Charles; Trompenaars, Turner ve Alfonso, **Kapitalizmin Yedi Kültürü**, (Çev: Füsün Doruker), Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 69. Aktaran: Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta Basım, 2012, s.78

¹⁹⁰ Altay, s.305-306.

2.2.7. Ö rgütlerde Kültür İle İlişkili Konular

2.2.7.1. Ö rgütlerde Kültür ile Bağlılık

Ö rgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının çalışması önemli olmuştur. Porter ve arkadaşlarının tanımına göre örgütsel bağlılığın üç farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar; örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimseme ve bunlara güçlü şekilde inanma, örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir kararlılığıdır.¹⁹¹ Bu tanımda örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır.¹⁹²

Porter ve arkadaşlarının bu çalışmasından sonra örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına dikkat çekilmiştir. Meyer ve Allen daha önceki literatüre dayanarak örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak kavramsallaştırmıştır. Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgütle bütünleşmesini, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt yararına çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin fazla olacağı algısıyla örgüt üyeliğinin devam ettirilmesidir. Normatif bağlılık ise örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığın görev olarak algılanmasını ifade etmektedir.¹⁹³

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, bireyin kişiliğinin örgütü ile bağlılık ve sadakat ilişkisini ifade etmektedir. Başka bir tanım ise örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve ona bağlı olması olarak tanımlanabilir. Robbins ise örgütsel bağlılığı "işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu" olarak tanımlamıştır.¹⁹⁴

¹⁹¹ Ramazan Erdem, s.67.

¹⁹² Kaya, s.126.

¹⁹³ Ramazan Erdem, s.67.

¹⁹⁴ Turhan Erkmen ve Serdar Bozkurt, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Ü niversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.31, Sayı.2 (2011), s.205.

Kundi ve Saleh örgüte bağlılığı “bireysel ve alt gruplardan çok örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi” olarak tanımlamıştır.¹⁹⁵ McCaul ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisi şeklinde tanımlamıştır. Guatam ve arkadaşları da örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler.¹⁹⁶

Bu noktada düşünmemiz gereken, örgütsel başarının sağlanması için örgütsel bağlılığın ne derece önemli ve kritik olduğudur. Bağlı olduğu örgütte mutlu olmayan ve bağlılık duymayan işgörenlerde devamsızlık, işi terk etme, sadakatsizlik, performans düşüklüğü ve hayatlarından zevk alamama gibi sorunlar yaşanmaktadır. Örgütler için bu sorunlar büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Buna karşın örgüte bağlılık duyan işgörenler ise daha üretken olur ve daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve örgüt ile ilgili diğer problemleri yaşamaktadırlar.¹⁹⁷ Dolayısıyla tüm örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini arttırmaya çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın güçlü olmasının en önemli etkenin örgütteki kültür olduğunu söylemek mümkündür. Örgütteki kültür, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüt bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlamaktadır. Örgütteki kültür sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey bu yönüyle bir grubun üyesi olur. Üyesi olduğu bu grup da işgörenin algı ve davranış biçimi üzerinde etkili olmaktadır.¹⁹⁸

Konu ile ilgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında; Jaivisarn, Mahal, Yiing ve Ahmad, Mathew ve Ogbonna, Singh, Sikorska-Simmons, Boon ve Arumugam, Lok ve Crawford’un çalışmalarında örgütteki kültürün örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalar ise Kaya ve Erdem’in

¹⁹⁵ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.26, Sayı.1 (2011), s.23.

¹⁹⁶ Ramazan Erdem, s.67.

¹⁹⁷ Demir ve Öztürk, s.23.

¹⁹⁸ Taşçıoğlu, s.93.

çalışmaları benzer sonuca vargu yapmıştır.¹⁹⁹

Son olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı yaratmak uzun ve maliyetli bir çabadır. Bu değerleri elde tutmak daha zor ve daha emek gerektiren bir süreçtir. Örgütsel bağlılık hassas bir yapıya sahiptir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarıdır. Eğer bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmezse kolay ve çabuk azalabilir, hatta ortadan kalkabilmektedir. Yöneticiler tüm bu durumları göz önünde tutup örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelidirler.²⁰⁰

2.2.7.2. Örgütlerde Kültür ile İş Tatmini

Genel anlamda iş tatmini “bireyin işine karşı genel tutumdur”. Başka bir deyişle çalışanın işine karşı almış olduğu pozitif bir tutumdur. İş hakkında bütüncül bir duygu olarak ya da işin değişik yönlerine gösterilen davranışlardan birbirleriyle ilişkisi olanların kümeleşmesi olarak da değerlendirilebilmektedir.²⁰¹ Literatürde ise iş tatmini; bireyin iş çevresinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır. İş tatmini çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilmektedir.²⁰²

Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar. İş tatmini çalışan açısından, çevresi ile uyumlu olma, güven kazanma, iş birliğine yönelme, böylelikle amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcama, çalışmaya istekli ve verimli olmaya neden olur iken, örgütsel açıdan, güç birliği sisteminin gelişmesine, dolaylı olarak da üretime katılan faktörlerin verimliliğini arttırmada etken olabilmektedir.²⁰³

Örgütteki kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında örgütteki kültür, örgüt ve çalışanlar arasında manevi bir bağ oluşturur ve örgütteki temel değerler paylaşıldıkça

¹⁹⁹ Erkmen ve Bozkurt, s.220.

²⁰⁰ Demir ve Öztürk, s.37.

²⁰¹ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, 1. Basım, Ankara: Novel Yayın Dağıtım, 2011, s.124.

²⁰² İşcan ve Timuroğlu, s.124.

²⁰³ Duygulu ve Eroğlu, s.4.

bu bağ güçlenmektedir. Böylelikle amaçlara ulaşılmakta, huzurlu bir ortam meydana gelmekte ve iş tatmini sağlanmaktadır.²⁰⁴

Literatür incelendiğinde örgütteki kültür ile iş tatmini arasındaki ilişki hakkında az sayıda çalışmalar mevcuttur. Odom örgütsel kültür ile işgören davranışının üç temel ögesi olan vatandaşlık, iş-grup bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırmada bürokratik kültürün örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-grup bağlılığı yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Nystrom'un yaptığı çalışmada sağlık bakım örgütlerinde, güçlü kültür içerisinde çalışanlarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu vurgulanmıştır. 2000'li yıllarda yapılan Shellenbarger'in çalışmasında ise emir, kontrol, saldırganlığın fazla olduğu ve bireysel başarının yoğun bir şekilde talep edildiği katı iş çevrelerinde işgörenlerin uzun dönemde güvensizlik, sadakatsizlik ve iş tatminsizliği sorunları yaşadıkları ortaya konulmuştur. Bütün bu çalışmalar çerçevesinde örgüt kültürü organik (esnek ve spontane) ve mekanik (emir, kontrol ve istikrar) açıdan ele alınabilmektedir. İşgörenlerin istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine işgörenlere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı tercih eden klan ve adokrasi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir.²⁰⁵

Ayrıca Xu Huang ve Vliert'e göre iş tatmini, işin nitelikleri temel alındığında içsel ve dışsal olmak üzere iki ana faktöre bağlı olmaktadır. Çalışanların değerleri ile ilgili, kendine özgü, onun duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bunların şiddeti sonucu ortaya çıkanlar içsel ve iş koşullarına bağlı olarak ortaya çıkanlar ise dışsaldır. Sosyo-ekonomik ve kültürel değerler açısından bakıldığında her iki faktöründe iş ve yaşam tatminini etkilediği ve bu faktörlerin toplumdan topluma göre farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Örneğin, bireyci kültürlerde yaşam tatmini ile özgerçekleştirme arasında daha güçlü bir ilişki var iken, toplulukçu kültürlerde ise işin dışsallığı (iş güvenliği ve sosyal ilişki) ön plana çıkmaktadır.²⁰⁶

²⁰⁴ Nejat İra ve Ali Aksu, "Örgütsel Kültür", **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.25 (2009), s.61.

²⁰⁵ İşcan ve Timuroğlu, s.127-128.

²⁰⁶ Duygulu ve Eroğlu, s.4.

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarıyla iyi bir ilişki kurmak zorundadırlar. İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk alamama sorunları büyük mali kayıplara neden olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler örgütteki iş tatmin düzeyini yükseltmek için çalışanlarla fikir birliği ve uyum tahsis etmeli, takım çalışmasını, bağlılığı, yeniliği ve girişimciliği cesaretlendirmelidir.²⁰⁷

2.2.7.3. Örgütlerde Kültür ile Güven

Güven, farklı toplumlar içerisinde toplumun ahlaki ve kültürel değerlerine göre farklı görünüm ve anlamlar kazanmaktadır.²⁰⁸ Farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi ahlaki, sosyal ve kültürel olgulara sahip kültürler ve alt kültürler toplumsal düzeyde farklı anlamlar, değerler ve öncelikler taşımaktadır. Örneğin, Tayvan, Hong Kong ve Çin gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde aralarında akrabalık ilişkisi olmayan insanların birbirine güven duymalarına bir gerekçe olmadığı için genellikle etkinlik kazanmış gönüllü birleşmeler azdır. Yani aralarında akrabalık ilişkisi olmayan kişiler arasında güven eksikliği açığa çıkmaktadır. Buna karşın grup yönelimli olan ve geleneksel olarak otoriteye boyun eğmeye değer veren Almanya ve Japonya’da ise sosyal güvenin yüksek olduğu görülmektedir.²⁰⁹

Güvenin oluşumu ortak değerlere dayanan kültürün yaratılması ile başlamaktadır. Örgütteki kültür güvene dayalı ilişkilerin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Yüksek ölçüde güven temeline göre oluşmuş bir örgütte iş verimliliği ve çalışan performansları olumlu yönde etkilenmektedir. Düşük dereceli güven ortamında ise yüksek ölçüde stres oluşmakta, verimlilik düşmekte, yenilikler engellenmekte ve karar alma süreci baltalanmaktadır.²¹⁰

²⁰⁷ İşcan ve Timuroğlu, s.133.

²⁰⁸ Soner Polat, *Örgütsel Güven (Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye)*, 1. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2009, s.90.

²⁰⁹ Halis ve Şenkal, s.124.

²¹⁰ Tuncer Asunakutlu, “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.38, Sayı.4 (2006), s.20.

Örgütteki kültürün güçlü bir şekilde oluşturulması ve devam ettirilebilmesi örgütün uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların işyerlerine ve işyerlerine olduğu kadar kendilerine olan güvenini artırır ve verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir.²¹¹

Örgüte ait kültürel değerler insanların güven algılamalarını ve güvene dayalı davranışlarını anlamada önemli bir araçtır. Hofstede'nin kültürel boyutları incelendiğinde 'belirsizlikten kaçınma' ve 'güç mesafesi'ne ilişkin değerlerin güveni inşa etme sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir örnek olarak, Polat ve Doyuran tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin güç mesfesi algısı düştükçe ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri artıkça okullarındaki müdür yardımcılara, öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine karşı güven düzeylerinin düştüğü gözlenmiştir.²¹²

Örgütteki kültür zaman içerisinde yaşanan deneyimlerle ve bunlardan çıkarılacak derslerle de kazanılmaktadır. Ancak bunun gerektireceği uzun zaman içinde yapılacak hataların önemli maliyetlere yol açması olasılığı yüksektir. Bu nedenle örgütlerde yöneticilerin inisiyatif alması ve kültürün arzulan yönde oluşturulması için eyleme geçmesi gerekmektedir. Bu yönde atılabilecek adımların başında herşeyden önce yöneticilerin çalışanlarına güven duyması ve bunu onlara belli etmeleri gerekmektedir. Bu güven duygusuyla çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir. Bu süreçte onların belirli sınırlar içinde kalmak kaydıyla hata yapmalarına hoşgörüyle yaklaşılmalıdır. Hata yapma korkusu yaşamadan kendi hatalarından ders almaları ve öğrenmeleri gerekmektedir.²¹³

2.2.7.4. Örgütlerde Kültür ile İletişim

İletişim; bireylerin bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşarak birbirlerini anlamasını belirleyen süreç olup, bireyleri, örgütleri ve toplumu bütünleştiren toplumsal bir olgu

²¹¹ Akıncı Vural ve Gürsan, s.110.

²¹² Polat, s.93.

²¹³ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s.87.

olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel iletişim ise; örgütün işleyişini sağlamak, amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında yer alan devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilmektedir.²¹⁴ Bir örgütte yönetim tarafından alınan kararlar ve yapılan planlar iletişim yoluyla çalışanlara aktarılır ve işlerin yapılması sağlanır. Birimler arası koordinasyon ve işbirliği iletişimle gerçekleşir. Ayrıca çalışanlar da yaptıkları işlerle ilgili raporları üstlerine iletişim yoluyla sunarlar, dilek ve şikayetlerini bildirirler. Özetle, tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetler örgütsel iletişim ile yönlendirilmektedir.²¹⁵

“Kültürün bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı zaman zaman ‘anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği’ ele alarak ‘yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe’ dönüştürmesidir” (Sığrı, 2006: 31). Bu nedenle ortak bir kültüre sahip olmak, bireylerin anlaşabilmesi ve iletişimin kolaylaşması açısından oldukça avantajlı bir durumdur.²¹⁶

İletişim bir örgüt üyesinin eylemlerini yönlendirerek onun örgütün genel düzenine uymasını sağlar. Ayrıca bir örgüt içerisinde düşünce, kurallar, değerler, davranışlar ve amaç ortaklığı oluşturulması açısından da önemli bir role sahiptir.²¹⁷

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütteki kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütteki kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Aynı zamanda örgütsel iletişim örgüte yeni katılan üyelerin örgütteki kültür ile bütünleşmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütteki kültür yeni üyelerin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsamaktadır. Örgütteki kültür yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemli olan bir unsurdur.²¹⁸ Ayrıca örgütsel iletişim, örgütte ortak bir iletişim dilinin oluşmasını olanaklı kılma işlevini de yerine getirmektedir.²¹⁹

²¹⁴ Acuner, s.19-20.

²¹⁵ Dal ve Ceviz, s.14.

²¹⁶ Akıncı Vural ve Gürsan, s.94

²¹⁷ Sidika Gizir, “Üniversite ve İletişim Bir Durum Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı.30 (Bahar 2002), s.220.

²¹⁸ Nezahat Güçlü, “Örgüt kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.6 (2003), s.156.

²¹⁹ Şahin, s.30.

Bunun ötesinde, örgüt kültürünün oluşturulmasındaki önemli bir adım iletişimin her yöne açılması, iletişimi engeleyen tüm nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Açık ve dürüst bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Yönetim, çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir. Değişik gruplar ve ekipler arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir. Yönetim, geliştirmeyi arzu ettiği kültürü destekleyen ilginç ve yararlı fikirleri ortaya çıkarmalı, bu fikirlerin sahiplerini takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.²²⁰

2.2.7.5. Örgütlerde Kültür ile Performans

Örgütteki kültür ile performans arasındaki ilişkiler geçmiş yıllar boyunca sık sık araştırma konusu olmuştur. Örgütteki kültür örgütlerin performansını etkileyen önemli bir faktör olarak göz önünde bulundurulmuştur.²²¹ Peters ve Waterman'ın "Mükemmelliği Aramak" adlı kitabı performans farklılıklarının en önemli kaynağının örgütlerin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunan inançlar, varsayımlar, alışkanlık ve ilkelerden oluştuğunu vurgulamıştır. Buna göre yüksek performanslı bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler, gerçekte o örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan örgüt kültürü ile ilgilidir. Örgüt kültürünün genellikle örgüt kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının değerlerini yansıttığı ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değer ve inançların etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü genellikle performansı etkileyen içsel bir dinamik olarak kabul edilmektedir.²²²

Kotter ve Heskett ise örgüt kültürünün bir örgütün uzun dönem performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Hatta gelecekte örgütlerin başarısını veya başarısızlığını etkileyen etken faktörler arasında yer alacağını savunmuştur. Bir örgütte rasyonel ve zeki işgörenler olsa dahi olumsuz örgüt kültürü

²²⁰ Barutçugil, *Kültürler Arası Yönetim*, s. 87.

²²¹ Nigar Demircan Çakar ve Sibel Yıldız, "Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt.10, Sayı.1 (2010), s. 78.

²²² Hülya Öcal ve Veysel Ağca, "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt.10, Sayı.1 (2010), s. 165.

hızlı biçimde gelişebilir. Oysa olumlu bir örgüt kültürünün gelişimi performans artırıcı bir etkiye sahip olacaktır.²²³ Yine kültürün performansa etkisiyle ilgili yapılan başka bir çalışmada ise Eren ve diğerleri personel güçlendirme faaliyetlerinin ve içsel değerler oluşturma'nın örgüt performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, ancak paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin performansı olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca örgüt kültürünün ihracat yapma eğilimi, çalışanların iş tutumu ve iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar da yapılmıştır.²²⁴

Örgütteki kültürün performans ile olan ilişkisini bulmak ve ölçmek için genellikle zayıf ve güçlü örgüt kültürünün etkileri ele alınmıştır. Örneğin, Gordon ve DiThomasso ve Lim yaptıkları araştırmada güçlü örgüt kültürünün örgütün performansı için daha iyi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.²²⁵ Örgüt üyeleri arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performanstır. Bunu sağlamanın yöntemi ise kültürel değerlerin üyeler tarafından birtakım süreçlerle (öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma, disiplin ve kontrol) içselleştirilmesidir. Bu yolla bireylerde motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülür ve aynı zamanda örgütü terk etme eğilimi azalır. Ancak, eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir.²²⁶

Aslında örgütteki kültür örgütlerin performansını ve başarısını örgütün faaliyette bulunduğu ortama bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Örgütteki kültürün örgüt performansını olumlu etkilemesi için bir örgütün hem dış çevrede olan değişimlere ayak uyduran hem de iç çevre faktörleriyle uyumlu olan kültürel özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin, örgütün etrafındaki ekonomik, politik, sosyal ve kültürel uzak çevrede değişim fazlaysa; rakipler, tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi yakın çevredeki unsurlar hızla değişim gösteriyorsa bir örgütün bürokratik kültürle yönetilerek başarılı

²²³ Köksal Büyük, "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2 (Ekim 2010), s.221.

²²⁴ Kaya, s.125.

²²⁵ Çakar ve Yıldız, s.78.

²²⁶ Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.1 (2001), s.36.

olması zordur.²²⁷

Diğer yandan, Saffold kültürel özelliğın performansla ilgili tüm örgütsel süreçleri aynı yönde etkilemeyeceğine dikkat çekmektedir. Örneğın, örgüt üyelerinin işe yönelik ortak algılamalarının gelişmesi, örgütsel kontrol süreçleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilir, ancak aynı ortak algılamalar, örgütün öğrenme ve uyum kapasitesini azaltabilir hatta ortak yanlış değerlendirmelere veya grup düşüncesi fenomenine yol açabilir. Dolayısıyla uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir. Güçlü bir örgüt kültüründen beklenen, alt kültür grupları arasında sinerji yaratması ve örgütün uzun dönemli performansının alt yapısını oluşturmasıdır. Ancak örgütün uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişı ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiğı geliştirilmelidir.²²⁸

²²⁷ Kaya, s.137.

²²⁸ Erdem ve Özen İşbaşı, s.47.

3. GÜ VEN VE Ö RGÜ TLERDE GÜ VEN

3.1. GÜ VEN KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

3.1.1. Güven Kavramı ve Tanımları

Çağdaş örgütlerde insan ve insanın örgüt içinde sergilemiş olduğu davranışlar, örgütün en önemli kaynağı haline gelmiştir. Çalışanların davranışları üzerinde etkili olan önemli psikolojik faktörlerden biri de güven duygusudur. Belirli bir zaman içerisinde oluşan bir olgu olan güven hemen herkes tarafından anlaşılmak istenen bir kavramdır. Fakat açıklanması veya tanımlanması zor olan kavramlardan biridir.²²⁹

İngilizcedeki güven sözcüğü eski iskandinav dilinde “yardım ya da güven” anlamına gelen “traust” sözcüğünden gelmektedir. Almancada “teselli ya da avuntu” anlamına gelen “trost” sözcüğüyle de ilişkilidir. Bu sözcükler birisinin veya bir şeyin bizi hayal kırıklığına uğratmadan kendinden bekleneni yerine getireceğini ve bu güvenceyle avunabileceğimizi ifade etmektedir.²³⁰

Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğü’nde güven “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmaktadır.²³¹ American Heritage Dictionary’de güven “bir kişinin ya da bir şeyin bağlılığına, dürüstlüğüne veya yeterliliğine umutla, sıkı sıkıya bel bağlamak” olarak tanımlanmaktadır. Bu bir bağımlılık değil, aksine içsel bir güvencedir. Güvenlik duygusu veren bir güvençtir. Dolayısıyla güven güvenilirliğe bel bağlamaktır.²³² Webster’s New Collegiate Dictionary’de ise güven, “Birinin ya da bir şeyin karakteri, yeteneği, gücü veya gerçeği üzerinde emin olan itimat, gelecekteki birşeye veya bir gruba dayanma” şeklinde tanımlanmaktadır.²³³

²²⁹ Derin, s.83.

²³⁰ David Richo, **Güven Duygusu**, Mehmed Koç(Çev.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2012, s.18.

²³¹ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a29b2e1653c4.54619139 (23 Mayıs 2013).

²³² Richo, s.17.

²³³ Merriam-Webster, Merriam-Webster Online: Dictionary and Thesaurus, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/trust> (23 Mayıs 2013).

Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir.²³⁴ Güven kavramı bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, örgüte, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır.²³⁵ Bir insanın diğer insana güvenmesinin gerisinde bazı menfaatleri kazanma isteği bulunmaktadır. Bu menfaatler sağlandığında o insan, kendisinin daha iyi durumda olacağına inanır. Dolayısıyla güvenmek kişiye kendi başına yapamayacağı işleri yapma olanağı sağlamaktadır.²³⁶

Güven hem mantıksal hem de duygusal bir eylemdir. Duygusal olarak güven hassasiyetlerinizi açtığınız insanların bu hassasiyetinizi istimar etmemeleridir. Mantıksal olarak da kazanç ve kayıp olasılıklarınızı değerlendirip söz konusu muhatabınızın tahmin edildiği gibi davranacağı yargısıdır. Güven bir kişi ya da bir şeyin bazı özellik veya niteliklerine itimat etme ya da bel bağlamadır. İtimat ve bel bağlama inanç ile ilgili kavramlardır. Fakat güven ile itimat arasında bir fark vardır. Bu fark güven söz konusu olduğunda seçeneklerin birey tarafından bilinçli olarak değerlendirilmesidir. Bir itimat durumunda kişi hayal kırıklığına uğradığında tepkisini başkalarını suçlayarak gösterir. Güven durumunda ise kusurun bir kısmını kendisi de omuzlamak zorundadır ve bir başkasına ya da bir şeye güven duymuş olmaktan pişmanlık duymasıdır.²³⁷

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim, uluslararası işletmecilik, tarih ve sosyobiyojoloji gibi çeşitli alanlarda çalışmakta olan bilim adamının dikkatini çekmiş ve sıkça inceleme konusu olmuştur. Her literatürün problemlere yaklaşım tarzında ve bu problemlere ilişkin çözümlemeler ortaya çıkarma anlamında kendine özgü bir disiplini vardır. Ancak güven söz konusu olduğunda birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni güvenin bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan

²³⁴ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.24, Sayı.4 (2010), s.201.

²³⁵ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.15, Sayı.2 (2008), s.180.

²³⁶ Asunakutlu, s.19.

²³⁷ Halis ve Şenkal, s.47-48.

davranışlar üzerindeki etkisi konusunda benzer görüşler bildirmişlerdir. İnsanların birbirine niçin güven duyduğunu, sosyal ilişkilerde güvenin nasıl şekillendiğini araştıran bu bilim dallarındaki araştırmacılar güvenin sağlıklı bir kişilik için önemli bir katkı maddesi, kişiler arası ilişkiler ve iş birliği için temel bir unsur, sosyal kurumlar ve piyasaların istikrarı için temel bir yapı olduğu noktasında birleşmişlerdir. Ancak ekonomistler yönetim yapılarına dayalı güven üzerinde yoğunlaşırken, sosyologlar güveni toplumsal kurumlar, toplumsal ilişkiler ve diğer tarafın normları hakkındaki bilgiye dayandırma eğilimindedirler. Psikologlar ise güvenin kişilik üzerindeki etkileri, güvenin örgütteki davranışlara yansımalarıyla daha çok ilgilenmişlerdir.²³⁸

Psikolojik açıdan incelendiğinde güven, iç içe bağlı birçok süreç ve uygulamalar açısından tanımlanabilir. En önemlisi, güvenin başkaların belirsiz güdülerine, niyetlerine ve ilerdeki eylemlere karşı açık bir risk ve hassasiyet oluşudur. Ayrıca güven, rasyonel bir tercih olarak da incelenebilir. Bu bakış açısı, büyük ölçüde sosyolojik, ekonomik ve politik teoriden alınan ve muhtemelen en önemli olan kavramsal çerçevedir. Rasyonel tercihin seçim perspektifinden bakıldığında güvene ilişkin karar, diğer riskli seçeneklere ve bireylerin mantıksal ve etkili seçimlerde bulunmasına dayanır (faydalarını maksimize etmek veya yaptıkları işlerde kayıplarını en aza indirmek gibi).²³⁹

Farklı araştırmacılar güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazıları güveni tek boyutlu olarak ele alırken, bazıları da kavrama yeni boyutlar eklemişlerdir.²⁴⁰ Bu tanımlardan bazıları Tablo 6’da tarihi süreç içerisinde verilmiştir.

²³⁸ Derin, s.83-84.

²³⁹ Halis ve Şenkal, s.45-46.

²⁴⁰ Polat, s.2.

Tablo 6. Tarihi süreç içerisinde güven kavramının tanımları

Araştırmacı	Yıl	Tanım
Deutsch	1958	Bireyin, gelecekteki olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunu diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Rotter	1971	Bir birey ya da grubun verdiği sözün diğer bir birey ya da gruplar tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Zand	1972	Bireysel çıkarın söz konusu olduğu ve başkaların birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sunucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır.
Golembiewski ve McConkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübeler dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inançtır.
Meeker	1983	Diğer taraftan iş birlikçi davranış beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentidir.
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel, Holmes ve Zanna	1985	Bireyin karşısındaki kimsenin iyiliksever ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığıdır.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin sözdür.
Bromiley ve Cummings	1992	Bireyin ya da bir grubun, karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancıdır.
Mayer ve diğerler.	1995	Bir tarafın, diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır.
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Bireyin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olmasıdır.
Solomon ve Flores	2001	Taahhütlerde bulunanın, Taahhütlerini yerine getirmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği, yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech	2002	Bir kişinin diğer kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.

Kaynak: Neveu, V. 2000, 'Organizational Trust: Definition and Measurement', www.agrh.org/english/neveu.uk, Aktaran: Polat, s.3-6; Derin, s.85.

Güven kavramının tanımı ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalar ise Erdem ve İşbaşı güveni “karşı tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına dair beklenti” olarak tanımlarken, Yılmaz, Kabadayı güveni “ tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir” şeklinde tanımlamıştır.²⁴¹

Güvene ilişkin tanımlar, kullanılan bağlama göre de değişebilir. Örneğin, hepimiz güneşin sabah doğacağı ve akşamleyin batacağı konusunda bilgimize güveniriz. Doğayla olan bu ilişkilerimizde her hangi bir tercih hakkına sahip değiliz, tersine doğal düzenin kararlılık içinde devam edeceğine olan güvenimizde ısrar ederiz. Benzer şekilde birçok din temeline dayanan inanç, yüce bir varlığa, Tanrıya, tam olarak güven ve inanç üzerine kurulmuştur. Bu iki örnekte güven, anlayışımızın ve kontrolümüzün ötesinde bir varlığa yönelmiştir. Karşılıklı ilişkilerimizdeki rolümüzü tam olarak anlamaksızın doğanın gücüne ve ilahi güce inanırız. Bu örneklerde güven yalnızca inançla var olan kayıtsız, koşulsuz bir güvendir.²⁴²

Güveni sağlayan deneyimler, yalnızca karşı kişi ya da grupla ilgili deneyimler değildir. Bir kişinin belirli bir kişi ya da grupla ilgili deneyimleri, onlara ne kadar güvenebileceğini etkileyebilir. Ancak, kişinin güven basamaklarının neresinden başlayacağını ve basamakları ne kadar hızlı çıkacağını belirleyen faktör o kişinin genel anlamdaki yaşam deneyimleridir.²⁴³

Güven kavramına yönelik genel tanımlamalardan sonra, güvenin çeşitli özellikleri ve oluşum sürecinden bahsetmek gerekecektir.

²⁴¹ Derin, s.4.

²⁴² Muhsin Halis, “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan 2004, s.298.

²⁴³ Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, s.104.

3.1.2. Güvenin Özellikleri ve Oluşumu

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan araştırmacılar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir.²⁴⁴

Güven duygusu, karşılıklı ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir olgudur. Güven olmaksızın hemen hemen hiçbir şey yolunda gitmez. Güven bir bireyin başka birey ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır.²⁴⁵

Ayrıca güven kavramının ekonomik alan için de ifade ettiği bir anlamı vardır. Güven kavramı ekonomide, ticari hayatta, üretimin ve ticari ilişkilerin daha yoğun olmasını sağlar ve bu ilişkilerin kalitesini yükseltir, bunun sonucu olarak da üretime çok olumlu bir katkısı vardır. Bu bağlamda güven kavramı, aslında piyasalardaki en değerli “ürün”dür. Güven ilişkisi sadece ekonomik ilişkilerde değil, aynı zamanda bir toplum içerisindeki kişilerin birbirleriyle olan sosyal ilişkilerinde de önemini hissettirmektedir. Güven toplumda sağlıklı bir sosyalleşme adına güvenli, mutlu bir toplum için her bireyi birbirine bağlayan bir macun gibidir. Günümüz modern dünyasında güven kavramı özellikle sosyal anlamda, bezen içinden çıkılmaz gibi görünen problemlere dahi çözümler bulabilmektedir.²⁴⁶

Güven, aşağıdaki gibi birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir.²⁴⁷

- *Kayıtlı, koşullu güven*: Güvenmeye çalışma yönünde bir istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Ancak bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır. Birçok kısıtlama ile güven duygusu sınırlandırılmaktadır. Güvenin bu aşamasında “Eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz”, “Önce bir deneyelim, sonra ne olduğunu bir bakarız” gibi

²⁴⁴ A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Basım, Ankara: İmge Yayınevi, 2001, s.146.

²⁴⁵ Halis, s.299.

²⁴⁶ Burcu Öğüztürk, **Güven Sorumluluğu**, 1. Basım, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2008, s.10-12.

²⁴⁷ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.98-99.

ifadeler kullanılmaktadır.

- *Görerek güven:* Daha az sınırlama söz konusudur. Ancak hala güvensizlik devam etmektedir. Güven yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmakta ve kısıtlamalar azaltılmaktadır. “İnanıyorum ama sonuçları görmem gerekiyor” ifadesi bu düzeydeki bir güveni yansıtır.

- *Deneyerek güven:* Güvenin bir sonraki aşaması doğrudan yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak gerçekleşir. “Belirli durumlarda, belirli şeyleri yapabileceğine güvenmek istiyorum.” ifadesi güvenin deneyime bağlı olduğunu anlatmaktadır. Deneyimler arttıkça sınırlar genişlemekte, kısıtlamalar azalmaktadır.

- *Kayıtsız, koşulsuz güven:* Güvenin artık bir sınırı yoktur. “Sana tümüyle güveniyorum. Eğer bunu sen söylüyorsan doğru olduğuna kesin inanıyorum” ifadesi, geçmiş davranışlardan dolayı artık her konuda gözü kapalı güveneceği anlamına gelmektedir.

Ayrıca bir güven ilişkisinin oluşması için mutlaka bir özne ve bir nesnenin olması gerekmektedir. Güven ilişkisi için özne güvenen kişidir ve nesne ise güvenilen tarafı olup, sadece insanlar değil, örgütler, kuruluşlar ve sosyo-ekonomik sistemler de olabilmektedir.

Güvenin bir ortak özelliği ise uygun ve olumlu beklenti ve başkalarına karşı savunmasız olmaya istekliliğidir. Bunlardan ilki güvenin başkalarının güdülerine ilişkin beklenti ve algılara dayanan psikolojik bir durum olduğu söylerken, ikincisi ise güveni diğerlerine karşı kendini davranış olarak gösterebilen olumlu bir davranış olarak görmektedir. Bunlardan hareketle davranışlar, başkalarının niyetlerini gözlem yoluyla öğrenme ve algılama, güvenilirlikleri hakkında karar verme ve bu kararlara göre davranmaya yardımcı olduğu için güvenin bir parçacı olarak görülmektedir.²⁴⁸

²⁴⁸ Polat, s.7.

Güvenin tanımları incelendiğinde kavrama ilişkin şu belirgin özellikler ortaya konabilmektedir:²⁴⁹

- Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi veya daha az kontrol edilmesi,
- Olumlu beklentinin karşı tarafın bazı özelliklerinden etkilenmesi (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.),
- Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
- Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,
- İki veya daha fazla kişinin etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Güvenin zamanla gelişmesidir.

Halis ve Şenkal’a göre,²⁵⁰ güvene ilişkin özellikler; a) Güvenin ortaklık ve müteakabiliyet presibine sahip bir kavram olmasıdır. Bu durum, güven olgusunun tartışılması için en az iki tarafı gerektirir. b) Güven, risk bağlamında var olmalıdır. Güven, kişi, karşı tarafın niyetleri ve hareketleri hakkında kesin bilgi sahibi olmanın rahatlığını yaşıyorsa, anlamsızdır. Aynı zamanda, tüm taraflar karşı tarafa karşı hassas olmalıdır. Tüm taraflar diğerinin çıkarlarına zarar verebilecek, güveni zorlayacak mekanizmalara başvuracak ve gerekirse ilişkiyi bitirme özgürlüğü de dahil olmak üzere, her tür olumsuzlukla baş edecek pozisyonda olmalıdır. Bu “müşterek bağımlılık ve hassasiyet” güveni işbirliğini garanti altına almaya yarayan diğer yöntemlerden ayırır. c) Güven ister istemez artar. Taraflar arasında tekrar eden fayda değiş tokuşları aracılığıyla, somut biçimde ortaya çıkabilir. d) Güven arzu edilen bir durumdur. Tüm taraflar birbirine güven duyduğunda, ilişki her bir taraf için “önemli” olmalıdır. Bu durumda güvene konu olan husus için muhtemel sonuç da olumludur. Bu sonuçların, etik olarak doğrulanabilir olması veya ahlaken doğru olması gerekmez. e) Kanıtların

²⁴⁹ Derin, s.87.

²⁵⁰ Halis ve Şenkal, s.48-49.

değerlendirilmesi “bölümlendirilebilir ve bir araya toplanabilir”, bunun gibi taraflar, eğer isterlerse çelişkileri ve hataları uzlaştırabilir. Güven buna karşılık esnekliğe izin verir. Özetle, güven tüm taraflar için geçerli bir bağlamında gönüllülük ve olumluluk temelinde sürdürülen bir ilişkiye giren iki ya da daha fazla taraf arasında meydana gelmektedir.

Jettrey Gitomer’e göre güven bir rica değildir, kazanılır. Güven sözle gerçekleşmez, bir duygudur. Jettrey Gitomer’in ortaya koymuş olduğu güvenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:²⁵¹

- Güven, bir risktir.
- Başlangıçtaki güven, deneme niteliğindedir.
- Güven, inancın bir şeklidir.
- Güven, direnci ve engelleri azaltır.
- Kişisel ilişkiler güveni getirir.
- Zaman içerisinde alışverişler güveni getirir.
- Güven evet ve hayır arasındaki bağlantıdır.

Güvenin oluşması için bazı ortak özellikleri görülmektedir; a) iki tarafın olması, b) bu iki tarafın tutum ve davranışları karşılıklı bağımlılık, yarar koşullarının oluşması gerekmektedir. Önemli bir nokta da güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır. Lewicki ve Bunker güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun oluşması gerektiğini vurgulamışlardır.²⁵²

a) Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olması,

b) Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olması,

²⁵¹ Geffrey Gitomer, **Güven Hakkında Küçük Mavi Kitabı**, Hurkay Çetinkaya (çev.), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2010, s.50-61.

²⁵² Polat, s.6-7.

c) Oluşabilecek zarar ihtimalinin olumlu ve faydalı durum ihtimlinden daha kuvvetli olması.

Barutçugil'e göre, güven ortamının yaratılması için, başkalarına şüpheli, eleştirici, suçlayıcı ve şikayet edici bir tutumla bakma alışkanlığının terk edilmesi gerekir. Bütün bunlardan öte, eğer bir insanın güvene dayalı ilişkiler kurma isteği ve ihtiyacı varsa her şeyden önce güvenilir bir insan olması gerektiğini bilmesi gerekir. Söylediğini yapan ve yaptığını söyleyen bir kişi olmak, ilişkilerinde adil ve tutarlı davranmak ve bütün bunları sürekli yapmak güvenilirliğini sağlayacaktır.²⁵³

Bir örgütte insanları motive etmenin ve kalıcılıklarını sağlamanın en etkin yollarından biri güven oluşturmaya yönelik stratejiler kurmaktır. Yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı güvene dayalı bir şekilde uyumlu çalışmasını sağlamak için bir dizi güven oluşturuvcu temel yönetim stratejisi bulunmaktadır. Bunlar:²⁵⁴

- Açık, şeffaf hedeflerin ve amaçların belirlenmesi,
- Etkili iletişim kanallarının oluşturulması, her durumda açık ve dürüst olunması,
- Bilgi paylaşım politikasında tutarlı ve ısrarlı olunması,
- Kaynakların kullanımında verimliliği sağlayan süreçlerin geliştirilmesi,
- Katkıların ve başarıların takdir edilmesi,
- Ekip anlayışının ve ortak sahiplenmenin desteklenmesi,
- Yönetim kararlarında ekibin önerilerinin dikkate alınması,
- Yönetim kararlarının ekip tarafından benimsenmesine önem verilmesidir.

²⁵³ Halis ve Şenkal, s.162.

²⁵⁴ Barutçugil, s.129-130.

3.1.3. Güvenin Ö nkoşulları

Güvenin tüm tanımlarında da yer aldığı gibi bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder, güvendiği kişi veya grubun kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik olumlu bir beklentisi vardır. Bu nedenle risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güvenin önkoşulları olarak aşağıdaki gibi incelenmiştir,²⁵⁵

➤ **Risk**

Güven “bir risk tehdidi altında iken karşı tarafa duyulan inanç” olarak tanımlanabilir. Risk diğer tarafın güvenilir olmayışının kanıtlanması durumunda negatif sonuçların ortaya çıkma ihtimalini belirtir. Yani risk, güven için ortam hazırlamaktadır denilebilir. Luhmann’a göre güven tercihi içerisinde risk önceden olması gereken bir unsurdur. Herhangi bir güvenme davranışı bazı iddiaları ve bazı riskler içerisinde bulundurmaktadır. Eğer bir insan diğer insana güveniyorsa gönüllü olarak risk almış olur. Güvenen kişi kendini savunmasız kılarak risk alır. Güven isteyerek risk almak olarak tanımlanabileceği gibi güvenin seviyesi, alınan risk miktarının da bir işaretidir. Güvende bir seçim unsuru vardır. Kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı seçimden dolayı pişman olabilir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir.

➤ **Belirsizlik**

Güven kesinlik taşmaz, içerisinde belirsizlikleri ve birtakım başarısızlık risklerini taşımaktadır. Eğer gelecekte neler olacağını insanlar bilselerdi, insanların güvene itiyacı duyması söz konusu olmayacaktı. Güvenme davranışı sonucunun iyi veya kötü olabileceği ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı gelişen belirsizlik içeren bir duruma maruz kalındığında ortaya çıkmaktadır. İlişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik

²⁵⁵ Derin, s.87-90.

yoksa risk de yoktur. Bu durum güvenin ilşkide bir değeri yoktur demektir. Güvenin önemi insan davranışlarının kestirilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak güvenin içerisinde tahmin edilebilirlik bulunmaktadır ki, bu da beklentiği ifade etmektedir.

➤ **Beklenti**

Güven belirsiz bir olayın çıktıklarına yönelik bireylerin olumlu beklentilerdir. Güven karşılıklı tarafların gelecekteki etkileşimlerinin pozitif olacağı beklentisi üzerine kurulmaktadır. Ayrıca güven, karşısındaki kişinin kendisine karşı iyi niyetli olacağına yönelik beklenti ya da inancını yansıtmaktadır. Güvenccek kişi karşısındakinin sözleri ve davranışlarını yorumlayarak onun niyetini belirlemeye çalışır ve niyeti konusunda olumlu beklentilere girerse güvene yönelik motivasyon da artmış olacaktır. Eğer taraflar arasında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına yönelik öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur.

Bireyler günlük etkileşimlerinde, ilişkilerinde düzen ve istikrar beklerler. İlişkilere yönelik beklentiler ise birey, grup veya toplumun ahlaksal olarak onaylanabilir davranışlar göstermesidir. Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeden olabilecek kötü niyetli eylemlere karşın zarar görme ihtimalini gönüllü olarak kabul eder.

➤ **Zarar Görme İhtimali**

Güvenin önkoşullarından bir diğeri ise zarar görme ihtimalidir. Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içerisinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar.

3.1.4. Dayandığı Temel Açısından Güven Türleri

Literatürde güven türleri konusunda değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada ise Lewicki ve Bunker'in güven türleri temel alınacaktır. Dayandığı temel açısından yapılan bu sınıflandırmada hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven türleri yer almaktadır.

➤ Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, güvenin ilk aşamasıdır. Hesaplanmış güven şekli davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır.²⁵⁶ Güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir. Bu aşamada güven ihlali durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığı hakimdir. Cezanın ödülde daha belirgin güdeleyici olduğu düşünülmektedir.²⁵⁷

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in söz konusu güven türünü tehdide dayalı güven olarak tanımlamasına karşın, Lewicki ve Bunker'ın hesaplanmış güven olarak tanımlamalarının nedeni ise hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olmasıdır. Ancak yine de tehdit unsurları bu aşamada daha güdeleyici olmaktadır. Bu aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşmektedir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir.²⁵⁸

²⁵⁶ İşcan ve Sayın, s.201.

²⁵⁷ Derin, s.94.

²⁵⁸ Roy J. Lewicki ve Barbara Benedict Bunker, "Developing And Maintaining Trust In Work Relationships", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Ed.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** içinde (114-139), London: Sage Publications, 1996, s.119.

➤ **Bilgiye Dayalı Güven**

Lewicki ve Bunker'in güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güvendir. Güvenin bu şekli “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebime” aşamasıdır. Kişiler arası etkileşimin geçmişi bireylerin davranışlarını tahminleme konusunda genel bir fikir vermekte ve bireyler hakkında güvenirlilik sağlanmaktadır. İlişkilerin önemli bir kısmında bu güven düzeyine ulaşılır. Bu süreçte bireylerin geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bilişsel güveni etkileyen unsurlardır. Özellikle aynı iş yerini paylaşma bu güvenin gelişmesi için uygun zemini ve şartları sağlamaktadır.²⁵⁹

Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit veya korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir. Bir başka deyişle tarafların birbirlerine nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven ortaya çıkmış olur. Bilgiye dayalı güven düzenli iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirir. Bilgiye dayalı güven için Shappiro, Sheppard ve Cheraskin; (1) bir kişi diğerini ne kadar iyi tanırsa ve bilirse, ne yapacağını o kadar iyi tahmin edebileceğini, (2) tahmin edilebilirliğin güveni artırdığını, (3) doğru tahminle tekrarlayan ve gelişen çok boyutlu ilişkileri anlamayı gerektirdiğini söylemiştir. Rempel ve Holmes, “bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir” demiştir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır.²⁶⁰

➤ **Özdeşleşmeye Dayalı güven**

Özdeşleşmeye dayalı güven, sınıflandırmanın en üst basamağını oluşturmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, karşı tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Yukarıda bahsedilen iki güven türü bilişsel güveni oluştururken,

²⁵⁹ Derin, s.94.

²⁶⁰ İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**, (Aralık 2007), s. 102-103.

özdeşleşmeye dayalı güven ise daha fazla duygusal güvenle ilişkilidir. Karşıdakine empati duyma, konuşma ya da paylaşmaksızın karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır. Her iki taraf da birbiri için en doğru olanı yapacağından emin olduğundan dolayı her hangi bir konuda gözetim, kontrol ve doğrulama ihtiyacı duyulmamaktadır.²⁶¹

Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenliğini sağlamak için ne yapacağını bilir. Güven açısından bu basamağa çıkmak oldukça zaman alıcıdır. Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranma”yı sağlar. Hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturmaktadır.²⁶²

Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşırsa savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur. Güven gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse güven aşamaları da hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eder, birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır.²⁶³

McKnight, Cummings ve Chernay hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak kuruma dayalı güven türünü eklemiştir. Kuruma dayalı güven legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak algılanmasının yanı sıra, kurumun işleyişinin

²⁶¹ Derin, s.94.

²⁶² Tüzün, s.103.

²⁶³ Derin, s.95.

sağlam temellere dayandırıldığı inancıyla, çalışanların daha fazla risk algılamasını da sağlamaktadır.²⁶⁴

3.2. ÖRGÜTLERDE GÜVEN KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

3.2.1. Örgütlerde Güven Kavramı ve Tanımları

Örgütlerde güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır.²⁶⁵

Bir tanıma göre örgütlerde güven çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarıdır. Mayer'e göre çalışanlar ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirler ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri konusunda karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar.²⁶⁶

Gilbert ve Tang, örgütlerde güveni işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine çalışanların inançları ve destekleri olarak tanımlarken, Zaheer ve diğerleri ise bir örgütte yer alanların örgüte karşı hissettikleri inanç eğilimleri olarak tanımlamışlardır. Güven tüm ilişkilerin temelini oluşturur, çalışanların örgütün uygulamalarına karşı eğilimli olma isteklerini kapsar ve kişilerden çok örgütlere odaklıdır. Çalışanların örgüt uygulamalarına karşı istekli olmaları örgüt uygulamalarına ilişkin olarak bilgilendirilmeleri ve onlarla iletişim halinde olunması ile

²⁶⁴ Tüzün, s.103.

²⁶⁵ Asunakutlu, s.20.

²⁶⁶ Mustafa Büte, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1 (2011), s.174.

sağlanabilmektedir.²⁶⁷ Shockley-Zalabak ise örgütlerde güveni “bireylerin, örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, tecrübeler ve karşılıklı bağımlılıklara ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili sahip oldukları olumlu beklentiler” olarak tanımlamıştır. Chathoth ve diğerlerine göre güven, örgüt yapısı içerisinde çalışanlar arasında kaynaşma, bağlılık ve birbiriyle yardımlaşmanın gelişmesine öncülük etmektedir.²⁶⁸

Örgütsel güven örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütlerde güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang, örgütlerde güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini söylemiştir. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır. Luhmann, örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamıştır. Neves ve Caetano’ya göre örgütlerde güven örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu dilen düzeye çıkarılması ve çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ile oluşan olumlu bir atmosferdir.²⁶⁹

Örgütlerde güvenin tanımları, güvenin bahsedilen bu çok boyutluluğunun neticesinde, benzer yönler taşısa da, çeşitlilik göstermektedir. Shockly-Zalabak ve arkadaşları örgütlerde güveni, diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması şeklinde ifade etmektedirler. Tanımlardan hareketle kısaca örgütlerde güven, çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları” şeklinde tanımlanabilmektedir.²⁷⁰

Örgütlerde güven kavramı, hem örgüt düzeyinde hem de daha bütüncül bir şekilde örgütler arası ilişkiler açısından ele alınır, bireylerarası ilişkilerden örgütler arası

²⁶⁷ İrfan Yazıcıoğlu, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.30 (Güz 2009), s.236.

²⁶⁸ Kazım Develioğlu ve Martı Çimen, “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2 (2012), s.143.

²⁶⁹ Demirel, s.181.

²⁷⁰ Kemal Çubukçu ve Serdar Tarakçıoğlu, “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.4 (2010), s.58.

ilişkilere yayılmaktadır. Bu anlamda güven birey, grup, firma ve örgütlerle birlikte düşünülmekte, psikolojik süreçler ve grup dinamikleri ile örgütsel düzenlemeler bütünleşmektedir.²⁷¹ Güven örgüt içinde bireysel ve kolektif öğrenme sonucu oluşur. Sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur. Güven ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkar.²⁷²

İşletme ortamında güven ilişkileri özel hayattaki ya da ikili ilişkilerdeki güven ilişkilerinden farklıdır. Bu anlamda iş ortamında güvenin nasıl oluştuğu, biçimlendiği ve geliştiği kadar güveni artıran mekanizma ve özelliklerin neler olduğu üzerinde de düşünülmesi gerekmektedir. Örneğin gündelik hayatımızda bir kişinin işinde başarılı olması, iyi bir işletmeci, iyi bir mühendis ya da iyi bir öğretmen olması kişilere güven duyulmasında aranan bir özellik olarak nitelenmeyebilirken iş ortamında bu durum önem kazanmaktadır.²⁷³ Diğer yandan, örgütlerde çalışanlar için maddi değerlerin ötesinde manevi değerler daha önemlidir. Yüz bin doların üstüne çıkan maaşların çalışanları tatmin etmediği ve çalışanları örgüte bağlayan başka değerlerin olduğu dikkate çekmektedir. Örgütsel güvende saygı, adalet, kalite, acıyı/mutluğu paylaşma ve biz duygusu gibi hususların önemli olduğu vurgulanmaktadır.²⁷⁴

Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir.²⁷⁵ Örgütlerde güvenin ortaya çıkarılmasında yöneticiler aldıkları kararlarla yaptıkları uygulamalarla çalışanların örgütsel güven duygusunun yaratılmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün güvenilir olup olmadığı hakkındaki yargıları büyük ölçüde yönetici ile etkileşimlerinden etkilenmektedir. Yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılayan

²⁷¹ Güler Sağlam Arı ve Nuray Güneri Tosunoğlu, “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.18, Sayı.2 (2011), s.87.

²⁷² Büte, s.175.

²⁷³ Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, s.86.

²⁷⁴ Demirel, s.182.

²⁷⁵ İşcan ve Sayın, s.202.

Çalışanlar sonuç olarak bu algıyı genelleştirip bütün örgüte güvenmektedirler.²⁷⁶

Örgütlerde güvenin sağlanabilmesi için öncelikle güvenilir bir örgüt oluşturmak gerekir. Güvenilir bir örgütte ise net bir şekilde ifade edilmiş merkezi bir ideoloji, etkili iletişim, çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortam, içeride işbirliği dışarıda rekabet anlayışı ve paradan daha önemli şeyler vardır dsncesi hakimdir. Bütün başarılı örgütlerin kendine özgü ve merkezi bir ideolojisi vardır. İdeoloji, örgütün misyon ve değerlerini tanımlayan, örgütün liderliğiyle çalışanları arasındaki karşılıklı görevleri ortaya koyan ve örgütün topluma karşı görevlerini açıklayan ilkeler bütünüdür. Örgütün etik değerlerini ve standartlarını temsil ederek çalışanları bu anlayışın içine çeker. Güvenilir örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri de i ve dış iletişim konusuna verdikleri önemdir.²⁷⁷

İnsanlar sahip oldukları güven duygularını, kişisel olarak tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine, belli ölçülerde başkalarına da yayarlar. Güvenin bu şekilde katlanması, örgütlerde güven kaynaklarından biri olup, bazı bakımlardan kişisel güven ile örgütlerde güven arasında bir köprü oluşturur. İnsanlara kefil olup onları birbirleriyle tanıştırarak güven aracılığı yapanlar, tüm örgüt içinde güvenin yaygınlaşmasına yardımcı olurlar.²⁷⁸

Douglas Smith “Güvenli bir organizasyon nasıl oluşturulur?” başlıklı makalesinde toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısının şirketler düzeyinde de yaşandığını ve bu durumun iş ortamını, üretkenliği ve karlıları etkilediğini ifade etmektedir. Aslında güven sorunu, tüm bunların dışında, şirketler açısından hayatta kalabilmenin yolunu açan yaşamsal bir konu olma özelliğini de taşımaktadır. Günümüz örgütlerde insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur. Bir işletmede birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır.²⁷⁹

²⁷⁶ Develioğlu ve imen, s.143.

²⁷⁷ Demirel, s.182.

²⁷⁸ Büte, s.175.

²⁷⁹ Deniz Börü, “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım..... Güvenilir İnsanlar Kim ?” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul. İ.Ü .İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın, 24-26 Mayıs 2001,s.190-191.

3.2.2. Ö rgütlerde Güvenin Ö nemi ve Ö zellikleri

Küreselleşme, iş gücü ve yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, iş yerinde demokrasi, uluslararası ağlar, bilişim teknolojileri ve merkezîyet olmayan karar alım süreçleri güvenin önemini artırmıştır.²⁸⁰ Ö rgüt teorisyenleri, son yıllarda örgütsel başarı için güvenin önemini vurgulamaktadır. Son yıllarda güven kavramı yalnızca teorisyenler tarafından değil aynı zamanda yöneticiler ve örgüt danışmanları tarafından da dikkate alınmaktadır.²⁸¹ Shaw, Güvenin örgütsel başarı için önemli bir unsur olmaya başladığını, örgütlerin yaşadıkları değişim sürecinde çalışanların ancak örgütlerine, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine güvendikleri müddetçe bu değişimleri destekleyebileceklerini ve yaşadıkları onca stres ve pozisyon değişimlerini kabullenip yeni bir örgüt yapısı için uğraşabileceklerini savunmuştur.²⁸² Ö rgütlerde güven, günümüzde örgütsel başarının artırılması, etkinlik ve verimliliğin yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır. Güven çalışanın iş yerine yönelik pozitif niyet ve davranışlarını artırarak örgütsel performansa katkı sağlamaktadır.²⁸³

Ö rgütlerde güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Ö rgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır.²⁸⁴ Güven, örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir. İlişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlı olmaktadır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Rakipler örgütün ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler, ancak örgütteki güven ortamı ve çalışanların performansını kopyalamazlar.²⁸⁵ Yüksek güvene sahip örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve

²⁸⁰ Derin, s.126.

²⁸¹ Halis, s.299.

²⁸² İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.22.

²⁸³ Derin, s.126.

²⁸⁴ İşcan ve Sayın, s.202.

²⁸⁵ Derin, s.126-130.

daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir.²⁸⁶

Bunlara ek olarak, literatürde, güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde örgüt gelirinin arttığı, müşteri sadakatinin güçlendiği, çalışan motivasyonu, morali ve iş tatmininin artıp, işten ayrılma oranının düşerek örgüt içi iletişimin düzeldiğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Güvenin sağlandığı örgütlerde çalışanlar birbirleriyle bilgi paylaşmakta, birbirlerini dinlemekte ve özellikle performans değerlendirme konusunda eleştirileri kabullenmekte, örgüt içinde politik davranış daha az gözlemlenmektedir.²⁸⁷ Güven duygusu hakim olmayan örgütlerde ise çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz, örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikayetler, cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş hissetmektedir.²⁸⁸

Güven önemli bir kültürel değer olması sebebiyle örgütsel yapılara da etki etmektedir. Çalışanlar arasındaki yüksek seviyede güven, örgüt yapısındaki merkezileşme eğilimini de azaltmaktadır. Güven azlığı ise merkezleşmeyi artırır, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır.²⁸⁹ Yapılan araştırmalar güvenin örgütlerde işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı, çalışanlarda işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma, değişimin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuştur.²⁹⁰ Çalışanlar açısından güven, geleceğin belirsizliğini azaltır, fırsatçı davranışları önler, bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratarak bireylerin birlikte çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Güven örgütlerde liderler ve onu takip edenleri ortak bir amaç etrafında birlikte iş yapmaya sevk eden ve vizyonun sonuçlarını başarmalarına yardım eden bir unsurdur.²⁹¹ Ayrıca güven kırılğan bir nitelik taşımaktadır. Genelde uzun zamanda ve yavaş oluşmakta, fakat bir anda kaybedilebilmektedir. Güven aynı zamanda denetim ve performans

²⁸⁶ İşcan ve Sayın, s.202.

²⁸⁷ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.22-23.

²⁸⁸ Derin, s.98.

²⁸⁹ İşcan ve Sayın, s.202.

²⁹⁰ Çubukçu ve Tarakçıoğlu, s.59.

²⁹¹ Derin, s.128.

izleme açısından da önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.²⁹²

Shockley-Zalabak ve arkadaşları, örgütsel güvenin temeli olarak aşağıdaki faktörleri belirtmiştir.²⁹³

a) Çok düzeylidir: Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır. Örgütlerde güven ‘bireyler arası güven’, ‘üst yönetim ya da örgüte duyulan güven’, ‘örgütler arası güven’, ‘müşterilerin örgüte güveni’, ‘yöneticinin astına güveni’, ‘departmanlar arası ve ekipler arası güven’ şeklinde farklı düzeylerde incelenebilmektedir.

b) Kültür temellidir: Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

c) İletişime dayalıdır: Doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

d) Dinamiktir: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.

e) Çok boyutludur: Her bir bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütlerin etkili ve başarılı olabilmeleri için bu kadar önemli olan örgütlerde güvenin farklı düzeylerde nasıl ele alındığı bir sonraki bölümde incelenmektedir.

3.2.3. Örgütlerde Güvenin Düzeyleri

Güven bireysel ve örgütsel düzeyde oluşur. Ancak bireysel güven ve örgütsel güven kavramları birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlardır. Günlük yaşamda iki kişi arasında oluşan samimi ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven “bireysel güven” olarak nitelendirilirken, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan şahsi olmayan

²⁹² Asunakutlu, s.20.

²⁹³ Derin, s.97-98.

güven türü ise, örgütsel güven olarak nitelendirilmektedir.²⁹⁴

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin değişik türleri bulunmaktadır. Başarılı bir örgüt yatay, dikey ve dışsal güvene dayalı bir temel üzerine oturtulmuştur.²⁹⁵ Yatay güven, örgüt içindeki eşdeğer konumdaki bireyler ve gruplar arası güvendir. İş ve takım arkadaşlarına yönelik olan bu güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi gösterecekleri, gerekli durumlarda yardım edecekleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olacaklarını içeren olumlu beklentiyi ifade etmektedir. Dikey güven, farklı konumlardaki bireyler ve gruplar arasında oluşan, örgüt içindeki ast-üst ilişkilerine dayalı bir güvendir. Öğrenci ve öğretmen, yönetici ve öğretmen, müdür yardımcısı ve müdür arasındaki güven dikey güvene örnek olarak verilebilir.²⁹⁶ Dışsal güven ise, örgütle müşterileri veya tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini ifade etmektedir. Güven örgüt içersinde ‘astın yöneticiye güvenmesi’, ‘üst yönetime ya da örgüte duyulan güven’, ‘çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi’, ‘yöneticinin astına güvenmesi’, ‘departmanlar arası ve ekipler arası güven’, ‘örgütler arası güven’ ve ‘müşterilerin örgüte güveni’ şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir.²⁹⁷

Bu çalışmada ise Örgütlerde güven, “yöneticiye güven”, “örgüte güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “yöneticilerin çalışanlara güveni” olmak üzere dört bölüme ayrılıp incelenecektir.

➤ **Yöneticiye güven**

Yöneticiye güven, çalışanın yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır. Bir başka tanım da yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inanç ve yöneticiden beklenen destek ve bağlılık duygusu olarak tanımlanmıştır.²⁹⁸ Mayer, Davis ve Schoorman ise yöneticiye güveni, “Karşısındaki kişiyi kontrol etme veya yönetme

²⁹⁴ Büte, s.175.

²⁹⁵ Asunakutlu, s.20.

²⁹⁶ Polat, s.13.

²⁹⁷ Deniz Börü, Güler İslamoğlu ve Melek Birsal, “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, **Marmara Ü niversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt.7, Sayı.27 (Ocak 2007), s.50.

²⁹⁸ Polat, s.13.

kabiliyetini göz ardı ederek karşısındakinin kendisi için çok önemli olan bir şey yapacağı beklentisi ile güvenen kişinin karşısından gelecek her türlü tehlikeye karşı maruz kalma işteği” olarak tanımlamışlardır.²⁹⁹

Yöneticiye güven ile örgüte güven birbirleriyle ilişkili ama birbirlerinden farklı olgulardır. Çalışan yöneticisine güven duyabilir ancak örgüte duymayabilir veya örgüte duyabilir yöneticiye güven duymayabilir. Ancak yönetici çalışanlar ile örgüt arasında resmi bir aracı rolü oynamaktadır. Yöneticiler örgütün politikası, amacı ve hedeflerini çalışanlara iletmekten direk sorumlu kişilerdir. Çalışanlar yöneticileriyle olan güven ilişkilerini örgüte güvenin oluşumuna yansıtabilirler ve yöneticiye güven duyuyorlarsa bunu örgüte genelleyebilirler. Çünkü çalışanlar yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak düşünürler.³⁰⁰ Yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler. Literatüre bakıldığında da güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, etik ilkelere dayanan ve kurallara uygun davranışlar geliştirmesidir.³⁰¹

Örgüte ve yöneticiye güven, birbirleriyle olumlu ve anlamlı ilişki içerisinde olmalarına rağmen ikisinin ayrı ayrı öncelleri vardır. Örgüte güvenin öncelleri algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken, yöneticiye güven öncelleri ise dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır.³⁰²

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak için güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış kategorisi etkiler. Bunlar a) tutarlı davranış, b) saygın davranış, c) denetimi paylaşma ve dağıtma, d) etkin iletişim, e) ilgililiği gösterebilmedir. Ayrıca örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi, ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimidir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme-kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin belirli bir

²⁹⁹ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.30-31.

³⁰⁰ Derin, s.109

³⁰¹ Büte, s.175-176.

³⁰² İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.30.

amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir.³⁰³

Çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili unsurlardan bir diğeri de lider (yönetici) arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimidir. Çalışanlar, yöneticileriyle etkileşimlerinde aralarındaki iletişimi açık ve doğru bulunuyorlarsa yöneticilerine güven duyacaklarına inanmaktadırlar. Ancak lider-üye etkileşiminin sağlanması için yöneticinin çalışanlarına güvenmesi ve çalışanların yöneticiye güvenmesi arasında bir dengenin kurulması gerekir. Bu denge kurulması ve ardından oluşan lider-üye etkileşiminin kalitesi yöneticiye olan güveni etkilediği kadar yöneticinin astlarına olan güveni de etkilemektedir.³⁰⁴ Lider ile liderin grup içindeki astları arasındaki ilişkide yaşanan değiş-tokuş, astların görevlerini yerine getirirken daha fazla zaman ve çaba harcamasına, yaratıcı olmalarına ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarının yanında başka sorumlulukları da kabul etmelerine neden olmaktadır. Astların yöneticilerine duydukları güven, kendilerinden beklenilenin ötesinde davranmalarını güçlendirmektedir.³⁰⁵

Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, birbirlerine dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak çalışanlardan yararlanmamalıdır. Ayrıca, yöneticinin kolay ulaşılabilir olması, lider olarak kabul edilmesi, olumlu pekiştiricileri tercih etmesi, ast ile üstü arasındaki ilişkinin rahatlatıcı, dostça, üretken gibi olması, çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunu oluşturmaktadır.³⁰⁶ Yönetici, çalışanlarına karşı samimi, açık, tutarlı davranırsa güven oluşabilir. Bu bağlamda birey yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları, davranışlarının tutarlılığı, faaliyetlerinin bütünlüğü, yetkileri delege etmesi ve paylaşması, çalışanlarıyla kurduğu iletişimin açıklığı ve onlara gösterdiği ilgi ile şekillenmektedir. Astlar ve lider arasında oluşan güven algısı, astların

³⁰³ Büte, s.176.

³⁰⁴ Derin, s.110.

³⁰⁵ Deniz Börü ve Begüm Güneşer, “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt.7, Sayı.25 (Ocak 2006), s.46.

³⁰⁶ Börü, İslamoğlu ve Birsell, s.50.

liderin karakter özellikleri ile ilgili yaptıkları çıkarımlara dayanmaktadır.³⁰⁷

Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel ve grup sağlığı bozulmaktadır. Ayrıca, güvenin azalması ve korkunun artması sonucu örgütte yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yeşermeye başlamaktadır. Sonnenberg, örgüt içinde güvensizlik varolduğu zaman stresin ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranının arttığını, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Yöneticisine güvenmeyen çalışanların sadece kendi işlerine odaklandıklarını, yaratıcılığın düştüğünü, yenilikçiliğin yok olduğunu ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınıldığını da savunmuştur.³⁰⁸

➤ Örgüte Güven

Örgüte güven, örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılanmasıdır. Örgütün çalışanın menfaatlerini düşüneneğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılamasıdır.³⁰⁹ Örgüte güven, bireyin örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarı ile sonuçlanacağına ilişkin inanca dayalı gelişen güvendir. Örgüte güvenin gelişmesi için örgütün yasa ve yönetmeliklerle çalışanlarına sunduğu vaat, akitleri yerine getirmesi gerekmektedir. Güven davranışı, örgütsel düzeyde çalışanların haklarını koruyan yasal sistemlerin uygulanması ile ortaya çıkar.³¹⁰

Morin, örgüte güveni “örgüt içinde taraflar arası uzun süre devam eden tutarlı davranışlar sonucu oluşan beklentilerin, deneyimlerin ve sorumlulukların anlaşılması” olarak tanımlamıştır.³¹¹ Matthai’ye göre ise örgüte güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olacağına dair inançlarıdır.³¹²

³⁰⁷ Derin, s.109.

³⁰⁸ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.35.

³⁰⁹ Büte, s.174.

³¹⁰ Polat, s.14.

³¹¹ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.25.

³¹² Polat, s.14.

Örgüte güven, örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir. Çalışanlar sürekli olarak örgütsel çevrelerini gözlemlerler ve kendi örgütlerine güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler.³¹³ Bu gözlem sırasında örgüt çevresini değerlendirmede örgütsel adalet önemli bir belirleyicidir. Örgütsel adalet, işyerindeki hakkaniyete işaret etmekte ve iki tür adaletten oluşmaktadır. Bunlar, “İşlemsel adalet” ve “dağıtım adaleti”dir. İşlemsel adalet, örgüt içinde kararların adil yöntem ve metotlara göre alınıp alınmadığının algılanmasıdır. Dağıtım adaleti ise çalışanların örgüt içinde kaynakların, ödüllerin ve çıktıların hakkaniyet ile dağıtılıp dağıtılmadığını algılamasıdır. İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti, örgüte güven ile pozitif ilişkilidir, yani örgüt içinde adalet algısı arttıkça örgüte güvenin de aynı yönde arttığı görülmektedir.³¹⁴ Ayrıca örgüt tarafından çalışanlara verilen destek de örgüt çevresini değerlendirmede ayrı bir belirleyicidir. Örgütsel destek, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütlerinin ortaya koydukları emeği ödüllendirmeye ne derece hazır olduğunu saptamak için, yaptıkları katkılara örgütleri tarafından ne kadar değer verildiği ve onların iyiliğinin ne kadar düşünüldüğü ile ilgili genel bir inaçtır.³¹⁵

Mishra'ya göre örgüte güvene yol açan bir başka boyut olarak ele alınan yetkinlik, örgütün değişen çevre koşullarında ayakta kalabilmesi ve diğer örgütler ile etkili bir şekilde rekabet edebilmesi olup örgütün yeterliliğini ve yeteneğini göstermekte ve sonuç olarak güven algılamasına yol açmaktadır.³¹⁶

Güvenilir örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri de iç ve dış iletişim konusuna verdikleri önemdir. Çalışanlar örgüt içi genel tablo hakkında bilgi sahibidirler. Yapılanların örgüt çalışanlarıyla açıkça paylaşılması çalışanların örgüte olan güvenini artırmaktadır. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar da benzer şekilde müşterilere güven vermektedirler. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması bireyin örgüte olan güveni artırmaktadır. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde

³¹³ Derin, s.112.

³¹⁴ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.26.

³¹⁵ Börü ve Güneşer, s.44.

³¹⁶ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.27.

etkilemektedir.³¹⁷

Yapılan araştırmalar, örgütsel ilişkilerin güvenli ve tahmin edilebilir olmamasının örgüte bağlılığı, insan ilişkileri ve performansı, çalışan moralini ve ürün kalitesini olumsuz etkilediğini, işten ayrılma ve devamsızlığı arttırdığını göstermektedir. Shaw ve Sonnenberg'e göre düşük güven, örgütün işleyişini olumsuz etkilemekte ve çalışanların yaptıkları işe odaklanmalarını engelleyip üretkenliği düşürmektedir. Güvenin düşük olduğu örgütlerde bilgiler paylaşılamadığı için çalışanlar genellikle eksik bilgi ile çalışmakta ve bir diğerinin söylediklerine kuşku ile bakmaktadırlar. Ayrıca McCauley ve Kuhnert, düşük güvenin özerkliği, geri bildirimi, destekleyici yönetici davranışlarını ve iletişimi olumsuz etkilediğini savunmaktadırlar.³¹⁸

Tan ve Tan'a göre, örgüte ve yöneticiye güven birbirleriyle ilişkili unsurlar olmakla birlikte, farklı sonuçları bulunmaktadır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir.³¹⁹

➤ **Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşına güven, “çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanma” olarak tanımlanabilir. Bu varsayıma dayanarak çalışma arkadaşına güvenen kişi, çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya ona yanlış bilgi vermeyeceği veya onun hakkında dedikodu çıkarmayacağı konusunda emindir.³²⁰

Örgüt içerisinde çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, sosyal

³¹⁷ Demirel, s.182.

³¹⁸ İslamoğlu, Birsell ve Börü, s.27-28.

³¹⁹ Büte, s.176.

³²⁰ İslamoğlu, Birsell ve Börü, s.37.

ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara ye olurlar. Grup yesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirirler. Grup yeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir.³²¹

Güven konusunda özellikle, kişilerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven konusunda ise çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Çalışanların alışma arkadaşlarına güven duyabilmesi, aralarındaki etkileşim sonucu birbirlerini ahlaklı, dürüst, itimat edilebilir ve yetkin algılamalarına bağlıdır. Kısaca, alışma arkadaşına güvene yol açan özellikler yöneticiye güven özellikleri ile benzerlik göstermektedir.³²²

Örgütlerde alışanlar arası güven duygusunun var olması önemli bir anlamı ifade etmektedir. Araştırmalar, alışanların birbirlerine güven duymalarında, takım çalışmasına olan bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, çözüm bulma ya da iş yerine bağlılık, kararları kabul etme, yüksek performans ve uzlaşma becerileri arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir örgütte birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır.³²³ Yine alışanlar arkadaşlarına gvenebileceklerine inanırlarsa daha işbirlikçi ve titiz çalışacaklardır ve bu olumlu davranışlar da hedeflerine daha etkili ulaşmalarına neden olacaktır. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven, işten ayrılma niyetini azaltır, ekip başarısını arttırır, işe ve örgüte adanmışlığı arttırmaktadır. Ayrıca birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırken ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler.³²⁴

Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan çalışan gruptan soyutlanır ve bu da onu örgüte yabancılaştırır. Yabancılaşma çalışanın bireysel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da

³²¹ Büte, s.177.

³²² İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.37.

³²³ Derin, s.112.

³²⁴ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.38.

güvenmesi önemlidir.³²⁵

➤ **Yöneticilerin çalışanlara güveni**

Güvenin örgüt içinde koordinasyonu sağlayıcı, işleri bitirici rolünün olduğu bilinmektedir. Bunların sağlanması için sadece çalışanların örgüte veya yöneticiye güvenmeleri yeterli değildir, aynı zamanda yöneticilerin de çalışanlara güvenmesi gerekmektedir.³²⁶ Yapılan birçok araştırmada çalışanların örgüte ve yöneticilerine duydukları güven incelenmiş ancak yöneticinin çalışanlarına güveni pek ele alınmamıştır.³²⁷ Yöneticilerin çalışanlara olan güveni, yöneticilerin, çalışanlarını yeterli, güvenilir, sorumluluklarının farkında olarak görmesini yansıtmaktadır. Çalışanların yöneticiye, yöneticilerin çalışanlara olan her iki güven şeklinde de kişiler arası güvende etkili olan dürüstlük, açıklık, güvenirlilik, yetkinlik, tutarlılık, yardımseverlik gibi unsurlar yer almaktadır.³²⁸

Butler ve Cantrell, yönetim eğitimi alan lisans öğrencilerine uyguladıkları araştırmalarında, hem ast hem de yöneticiler için güveni oluşturan özellikler sıralamasını yetkinlik, dürüstlük, tutarlılık, sadakat ve açıklık olarak ortaya koymuşlardır. Schindler ve Thomas'ın çalışmalarında ise asta duyulan güvende en önemliden başlamak üzere sıralama dürüstlük, yetkinlik, sadakat, tutarlılık ve açıklık olarak belirlenmiştir.³²⁹ Birsal, İslamoğlu ve Börü'nün yaptıkları çalışma sonucunda yöneticinin astına güven ölçeğinin dokuz faktörü sırasıyla "iyi bir insan olma", "verimli ve etkin çalışma (rasyonel olma)", "yaptığı işe değer verme", "çalışma disiplinine sahip olma", "iş ahlakına sahip olma", "yetkin", "çalışkan", "sorgulayıcı" ve "bilgi paylaşma" olarak adlandırılmıştır.³³⁰

Kramer'in yaptığı çalışmaya göre, yönetici-ast arasındaki güç ve bağımlılık asimetrisi açısından yöneticinin işlerin yapılmasında sürekli astını kontrol edemeyeceği

³²⁵ Büte, s.177.

³²⁶ Derin, s.110.

³²⁷ Melek Birsal, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, "Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs 2009, s.886.

³²⁸ Derin, s.110.

³²⁹ Sağlam Arı, s.96.

³³⁰ Birsal, İslamoğlu ve Börü, *Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, s.886.

gerçeği ile asta karşı savunmasız ve açık olduğu söylenebilmektedir. İşlerin yapılmasında bu açıklık nedeniyle yöneticinin durduğu yerden bakıldığında ilişkide bir bağımlılık olduğu yargısına varılabilmektedir. Çünkü işlerin içeriğine bağlı olarak yönetici, astın yaptığı işte dürüstlükten uzaklaştığında itibarını kaybedeceğini bilecektir. Bunun yanı sıra, işlerin sağlıklı yürümesi astın yetkinliğine de bağlı olacaktır. Bu bağımlılık ve açıklık, ilişkide güvenilirliği belirsiz hale getirirken güveni önemli kılmaktadır. Astın bakış açısından ise astın pozisyonu ve durumu, hakları ve konumunun devamı ve niteliksel gelişimi açısından yöneticiye bağımlılığından söz edilebilir ki bu durum da, astın yöneticisine olan açıklığını ve savunmasızlığını ifade etmektedir. Ancak bu ilişkide astın, güç statüsü daha az olan taraf olduğu açıktır. Bu çerçevede, yöneticiden amaçlarının iyi niyetli diğer bir ifade ile karşıdaki kişinin iyiliğini düşünme yönünde olması, asttan ise yetkinlik çerçevesinde davranması beklenebilmektedir.³³¹

Bu güven türünün şekillenmesinde lider-üye etkileşiminin kalitesinin oldukça büyük rolü vardır. Yöneticiler, çalışanlara örgütsel karar verme süreçlerine katılmalarını sağlamak için onlara güvenmek zorundalar. Yöneticilerin çalışanlara güvenleri arttıkça, çalışanların örgüt içindeki kararlara katılımları artacak, lider (yönetici) ve çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi de artacaktır. Yüksek kalitede lider-üye ilişkisinin sağlandığı ilişkilerde, çalışanlar kendilerine sağlanan destek geri bildirim, kaynaklar ve fırsatlar nedeniyle memnun olurken, lider ise gösterilen performanstan dolayı hoşnut olur.³³²

Yönetici-ast ilişkisinde “performans ve karşılığında aldığı ücret” alışverişi yaşanır. Yönetici bu alışverişte bir eşitsizlik sezerse, yöneticinin astına olan güveninde bir azalma olur. Bir iş yerinde özellikle performans tam tanımlanmadığı, izlenmediği ya da ölçümlenmediği durumlarda yönetici-ast güven ilişkisinde performans ve güven güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiş, birbirlerine bağlı kavramlar olarak ortaya çılmaktadır.³³³

³³¹ Sağlam Arı, s.97.

³³² Derin, s.111

³³³ Birsal, İslamoğlu ve Börü, *Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, s.882.

3.2.4. Örgütlerde Güveni Artırıcı ve Azaltıcı Unsurlar

Güven psikolojik bir durumdur. Buna karşın güvenin geliştirilmesi, bu durumu tamamlayan, şekillendiren ve etkileyen bir süreçtir. Örgüt bilimi içinde güvenin en etkili görüntülü olan yaklaşımlar, olumlu etkileşimler arttıkça güvenin de yavaş yavaş arttığını ileri sürerler. Tarafların birbirlerinin güvenirliliği konusundaki olumlu düşünceleri arttıkça güven de karşılıklı temelde daha hızlı gelişecek, örgüt, yüksek güven duygusunun hakim olduğu bir yer haline gelecektir. Örgütün yüksek güven duygusunun hakim olan bir yer olabilmesi için bir takım güven artırıcı unsurların da örgütte bulunması gerekir. Örgütsel destek, yatay örgüt yapısı, kararlara katılım, iş güvenliğinin artması, ceza ve ödüllerde adil davranılması, örgüt içinde etiksel bir çevrenin oluşması, güven oluşumuna neden olan davranışları destekleyen bir kültürün olması, sürekli eğitim ve dönüştürücü liderlik tarzı örgüt içinde güveni artırıcı unsurlardandır.³³⁴

Barutçugil'e göre çalışanlar arasında güveni geliştirmek ve yerleştirmek isteyen bir yönetici her şeyden önce aşağıdaki beş konuda somut adımlar atmalı ve iyileştirmeler sağlamalıdır.³³⁵

- Gerçekler: Eğer bir grubun üyeleri, örgütte yaşananlar ve beklenenler ile ilgili gerçekleri bilmiyorsa ortak çalışmaları son derece zor olacaktır. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine düşüncelerini ve deneyimlerini açık ve dürüst bir şekilde yansıtırsa yalnızca gerçeklerin konuşulduğu bir ortam yaratılacaktır. Gerçeklerin konuşulmadığı ortamlarda yalan, dedikodu, rivayet, fısıltı ve benzeri olumsuz iletişim tarzları yerleşecek, bu da çalışanlar arasında güveni oluşturma önünde büyük engel olacaktır.

- Üyelik duygusu: Grupların başarısı, üyelerin kendini gruba ait ve sorumlu hissetmeleri ile yakından ilgilidir. Yöneticiler grup üyelerinin kendi görevlerini açıklığa kavuşturmaları ve başkalarının onlardan neler bekleyeceklerini anlamaları için ortamlar yaratırlar.

- Verilen destek: Bireylere tek tek ve gruba bir bütün olarak gelişmesi ve yeteneklerini artırması için kollektif ve sistematik bir desteğin sağlanması önemlidir.

³³⁴ Derin, s.114.

³³⁵ Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, s.70-72

Böylece bireyler ve grup daha zor görevleri başarabilecek yetkinliklere kavuşur, daha etkili çalışır ve önemli iyileştirmeler sağlar. Bütün bu gelişmelerin fark edilmesi ve takdir edilmesi de çok önemli bir destektir.

- Etkili iletişim: Ortak sahiplenme anlayışına ulaşmış grupların en belirgin özelliklerinden biri açıklık ve dürüstlüğe dayalı iletişimdir. Bir düşüncesi, isteği ya da önerisi olan grup üyesi her hangi bir tedirginlik duymadan bunları diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Diğer taraftan, tüm grup üyeleri aktif dinleme ve etkili geribildirimde bulunma konusunda bilinçlidirler.

- Nezaket ve saygı: Grup içinde saygı, genellikle bireylerin bütünlük içinde hareket etmelerine ve öncelikle kendilerine saygı duymalarına dayanır. Görünür ve ölçülebilir olmayan saygı, güven ile çok yakından ilgilidir. Bir grup içinde saygının yetersiz kaldığını gören bir yöneticinin bu sorunu açıklıkla tanımlaması ve grup üyelerini bu sorunu çözmek için çaba göstermeye davet etmesi gerekmektedir.

Stanley ise, örgüt içinde güveni geliştirmek için aşağıda 13 konuya dikkat etmek gerektiğini belirtmiştir.³³⁶

- a) Her zaman doğru söylemek
- b) İnsanların iyi yönlerini bulmaya çalışmak
- c) Birbirinin zayıf yönlerini suistimal etmemek
- d) Çalışanlara görev dağılımını adil olarak yapmak
- e) Bütün çalışanlara saygılı davranmak
- f) Çalışanların haklı olduğuna inanıldığında onlar için savaşmak
- g) Çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak
- h) Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek

³³⁶ İslamoğlu, Birsal ve Börü, s.130.

- i) Çalışanların başarılı olması için her türlü imkanı sağlamak
- j) Örgüt başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek
- k) Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak
- l) Örgütsel değişim sürecinde olumlu olmak ve çalışanlara moral vermek
- m) Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek

Yukarıdaki unsurlar örgütsel güveni artırırken örgüt içi güveni azaltıcı unsurlarda bulunmaktadır. Örgütsel küçülme, örgüt içinde gizlilik, çalışanların geçmiş deneyimleri ve iş yerinde şiddet olgusu örgüt içi güveni azaltıcı unsurlar olarak sayılabilmektedir.³³⁷

Örgütlerde güvensizliğin temelinde altı ana neden bulunmaktadır. Bu nedenler, genellikle güvenin önemli ölçüde kaybedilmesinde büyük rol oynamaktadır:

- Ölçülerin ve ödüllerin yanlış ayarlanması: Bazen bir kişiden bir şey yapması istenir fakat işin sonucu bir başka boyut ile ölçülür. Ölçme kriteri bazen amaçla bağlantılı değildir bazen de ikincil önemi olan bir kriterdir. Bazen bir aktivite için verilen ödül bir başkasını olumsuz etkiler. Tüm bu yanlış ayarlamalar, büyük kayıplara ve karışıklıklara yol açmaktadır.

- Yetersizliklerin olması veya olduğunun varsayılması: Gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan insanlar çoğu kez işe alınmakta ve eksikliklerini gidermelerine yardım edileceği yerde yakın ve yoğun denetim altında çalıştırılmaktadırlar. Diğer taraftan, bazı kişilere de ne yapabileceklerini göstermek için gerçek bir şans vermeden onların yetersiz olduklarını varsayarsınız. Eğer şansımız varsa bu insanlar bastırılan potansiyellerini iş dışında başka aktivitelere yönlendirirler. Eğer şanslı değilsek onların gizli ve bastırılan kızgınlıklarını işyerine yöneltmelerinin bedelini biz öderiz.

- Sistemi takdir etme becerisi ve anlayışının olmaması: Bir örgütte ürünün tasarımı çok mükemmel, üretim hatasız olabilir. Ancak sevkiyat bölümü ürünü müşteriye yanlış veya geç gönderirse, kötü ambalajlama yapar veya güvenilir olmayan bir nakliye

³³⁷ Derin, s. 121.

firmasıyla çalışırsa örgütün başarısı tehlikededir. Bir sistemin hiçbir parçası diğerinden daha az veya çok önemli değildir. Bazı fonksiyonlar daha zor veya tehlikeli olabilir, daha fazla beceri veya zaman gerektirebilir. Fakat her parça kendi işini yapmalıdır.

- Yöneticilerin, yönettikleri sistemi tam olarak anlayamaması: Yöneticiler, yönettikleri sistemin farklı bileşenleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkları görebilmeli ve sisteme nasıl katkıda bulunduklarını bilmelidir. Eğer yöneticiler, sistemi anlamamışlarsa, kime ve neye güveneceklerini bilmezler. Eğer bu durum çalışanlar tarafından fark edilirse onlar da yöneticiye güvenmeyeceklerdir.

- Bilginin güvenilir olmaması: Yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini dayandırdıkları bilgi eksik, öryargılı veya yanlış ise güven her zaman için risk altında demektir. Güvenliir olmayan bilgi, savunma mekanizmalarını ve bu da güvensizlik döngüsünü harekete geçirir.

- Dürüstlüğün sağlanamaması: Açık bir şekilde, örgütte yalan, aldatma ve hırsızlıklar yaşıyorsa güven sağlama çabasının başarılı olması beklenemez. Şirketin herhangi bir yerinde dürüstlüğe uymayan bir davranış gözlenirse hemen ve doğrudan müdahale edilmelidir. Herhangi bir yerde gözardı edilen bir dürüstlük ihlali örgütün her yerinde güveni sarsacaktır.

Ayrıca, örgütlerde güveni azaltan önemli unsurlardan biri de zararlı kavramlar, yanlış varsayımlar veya kötü teoriler olarak da nitelendirilebilecek olumsuz değerler ve inançların yaygınlaşması ve yerleşmesidir. Eğer bunlar, yöneticilerin ve çalışanların tutum ve davranışlarına yansır ve onların kararlarında ve eylemlerinde kendini gösterirse organizasyonda güven ortamı ciddi bir tehlike altına girecektir.³³⁸

³³⁸ Barutçugil, *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, s.125.

4. ARAŞTIRMA

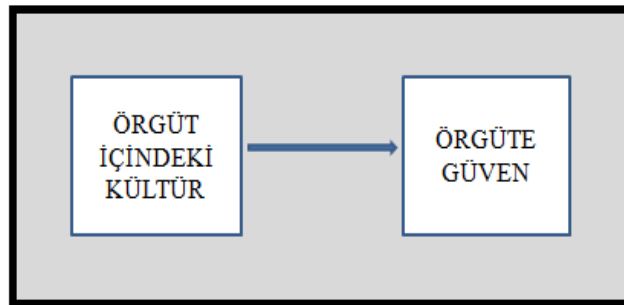
4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN Ö N BİLGİLER

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Hızla değişen ve küreselleşen günümüz iş dünyasında uluslararası (çokuluslu) işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Bu tür uluslararası işletmelerin başarılı olması ve rekabetçi pazarda ayakta kalabilmesi için çalışanların örgüte duyulan güveni en önemli olan unsurlardan biridir. Örgüte duyulan güvenin çalışanların performansını, iş verimliliğini ve örgüte bağlılığını artırdığı ve bu şekilde rekabet gücünü de artırdığı daha önce yapılan çeşitli araştırmalardan da bilinmektedir.

Bu noktada örgüt içinde mevcut olan kültürün örgüte karşı duyulan güveni nasıl etkilediği konusu incelenmesi gereken bir konudur, ancak literatürde şu ana kadar bu konuda yapılan çok az sayıda araştırmalar vardır. Bundan yola çıkarak bu çalışmada örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerindeki katkısı inceme konusu yapılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama aşamasında ‘kültür’ kavramı ile ilgili Hofstede’nin dört kültürel boyutları (güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma) ele alınmıştır. Güven kavramı ile ilgili ise “örgüte güven” boyutu incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu bu çalışmanın modeli aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir :

H_1 : Örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

H_0 : Örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısı yoktur.

4.1.2. Araştırma Türü

Bu çalışma, örgüt içindeki kültürün örgüte güven yaratmadaki açıklayıcı katkısını test etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların şirket türleri ve cinsiyet gibi değişkenlere göre değişim gösterip göstermediği de inceleme konusu yapılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kültürler arası farkını ölçmek üzere üç tip şirket (Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk ortaklığı olan şirketler) üzerinde uygulanmıştır. Fakat Türkiye’de henüz Kore-Türk ortaklığı olan şirketlerin sayısının az olması ve Türk şirketlerinde çalışan kişilerden ise yalnızca örneklem büyüklüğü kadar ulaşmış olması araştırmanın birinci sınırlılığı olarak belirlenmektedir. Diğer yandan belli bir sektör ya da işletmeler üzerinde uygulanmamış olması bir başka sınırlılık olarak alınmaktadır. Çalışmanın sadece Marmara bölgesinde uygulanması da bir sınırlılık olarak alınmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

4.2.1. Örneklem

Marmara Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk ortaklığı olan şirketlerde çalışan toplam 537 türk çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini kolay erişebilir örneklem yöntemi ile belirlenmiştir.

Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıda analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

4.2.2. Ölçüm Aleti

Araştırmada ölçüm aleti olarak standart veri elde etme ve buna bağlı üstün veri analizi sunma özelliklerinden dolayı anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağlamaya yönelik bir açıklama kısmı bulunmaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde katılımcıları tanımaya yönelik kişisel bilgileri soran sorular mevcuttur. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni hali, iş hayatındaki ve şu anki işyerindeki kıdem, eğitim durumu ve bir üst kademe yöneticinin cinsiyeti, gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların çalıştığı örgüte duyulan güven düzeylerini ölçmek üzere toplam 36 soru sorulmuştur. Bu bölümünde yer alan “örgüte güven” ölçeği, Börü ve arkadaşlarının (2007) yazmış olduğu “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması” adlı makaleden alınmıştır.

Son bölümünde Hofstede tarafından tanımlanan beş kültür boyutunu - güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelme - ölçmeye yönelik kültür anket soruları; Dorfman, P. W. ve Howell, J. P.'in çalışmalarından “Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited” (1988) başlıklı makaleden alınmıştır. Söz konusu boyutlar içerisinde

güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutları 6'şer soru ile temsil edilmektedir. Erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları 5'er soru, uzun döneme yönelme boyutu ise 8 sorudan oluşmaktadır.

Anket formundaki ;

2, 14, 15, 21, 26 ve 27 numaralı sorular - güç mesafesi boyutunu,

1, 4, 5, 7, 16 ve 23 numaralı sorular - bireycilik ve toplulukçuluk boyutunu,

11, 12, 13, 22 ve 24 numaralı sorular - erillik ve dişillik boyutunu,

8, 9, 10, 18 ve 25 numaralı sorular - belirsizlikten kaçınma boyutunu,

3, 6, 17, 19, 20, 28, 29 ve 30 numaralı sorular - uzun döneme yönelme boyutunu ölçmektedir.

Anket formunun bir örneği Ek 1'de sunulmaktadır.

4.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında yer alan katılımcıları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur.

Anketin 2. ve 3. kısmında yer alan ifadeler “çok katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum” a uzanan 5'li ölçek içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmelerde

- Çok katılıyorum “5” ve

- Hiç katılmıyorum “1”

olarak puanlandırılmıştır.

4.2.4. Uygulama

Anket formları uygulama yapılacak şirketlerde, çalışmanın amacı ve kapsamı tanıtılarak, ankete katılmaya gönüllü olanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan formaların rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmesi için katılımcılara iki hafta süre tanınmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemede bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

Anket uygulaması 2013 yılı Ekim ayının ilk haftasında başlayıp Kasım ayının ikinci haftasında tamamlanmıştır. Toplam dağıtılan 600 anketten 537 (%89,5) tanesi geri dönmüştür.

4.2.5. Kullanılan İstatistikler

Toplanan anketler bilgisayara kodlanarak girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin ilk kısmında bulunan bilgiler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer bölümleri ise öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

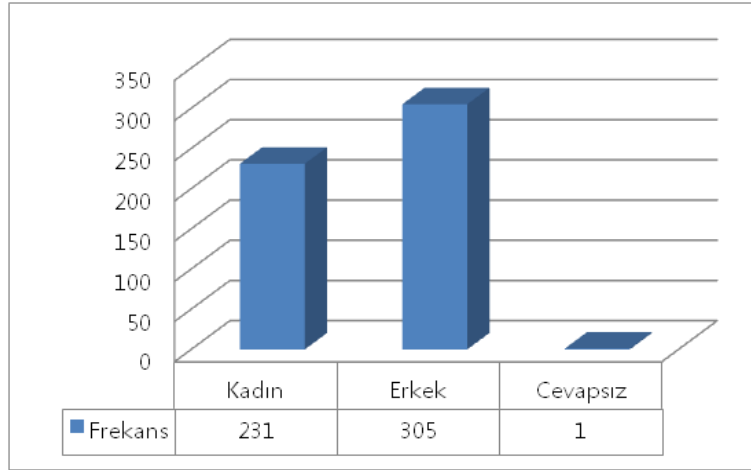
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Anket formunun ilk kısmında bulunan katılımcıları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi sorularına alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

4.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım

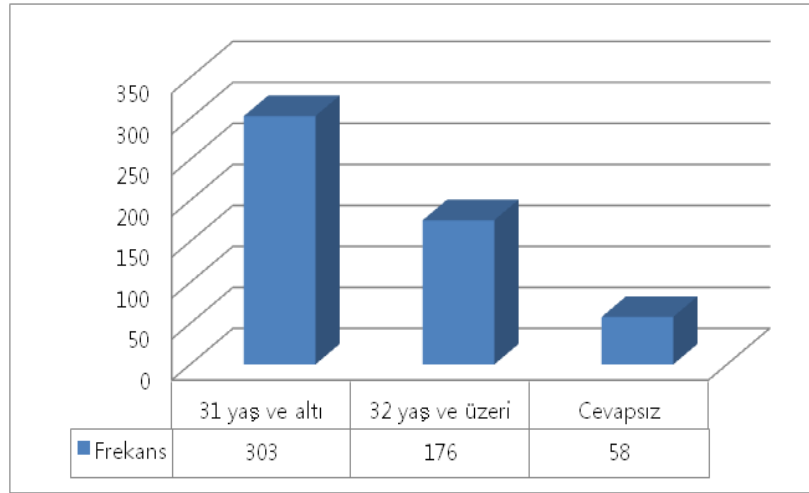
Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyeti açısından yapılan analizlerde katılımcıların %43,0'ının kadın ve %56,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

4.3.1.2. Yaş Grubuna İlişkin Dağılım

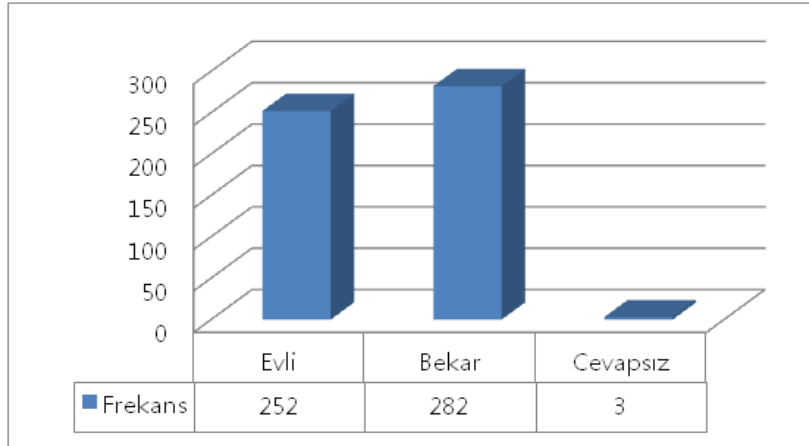
Çalışmaya katılan bireylerin yaş dağılımı incenlendiğinde 17-53 yaş aralığında (ortalama: 30,5) geniş bir dağılım sergiledikleri görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizlere olanak tanınması açısından katılımcıların yaş dağılımları, ortalama dikkate alınarak, “31 yaş ve altındaki katılımcılar” ve “32 yaş ve üzerindeki katılımcılar” olmak üzere 2 grup içerisinde ele alınmaktadır. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin dağılım aşağıda Şekil 4'te sunulmaktadır. Şekil 4 incelendiğinde, katılımcıların %56,4 çoğunlukla, 31 yaş ve altındaki katılımcılar kategorisinde yer aldığı görülmüştür.



Şekil 4. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Dağılım

4.3.1.3. Medeni Durumuna İlişkin Dağılım

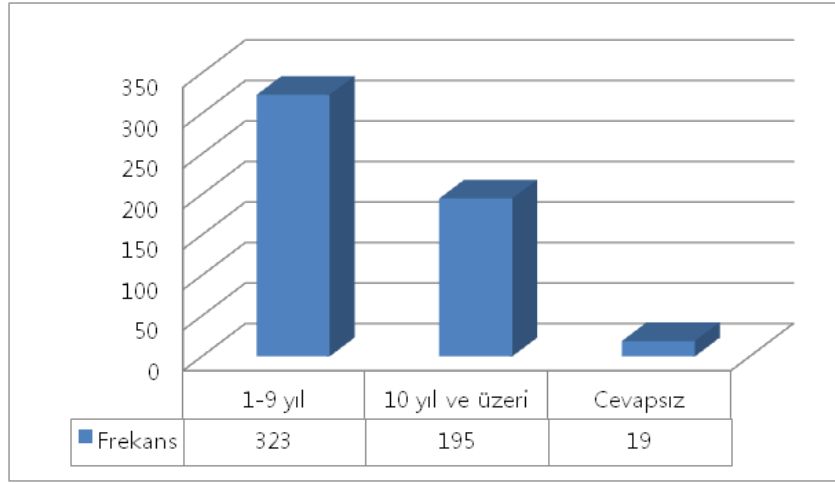
Yapılan analizlerden katılımcıların medeni hali açısından yakın bir dağılım gösterdikleri ve %52,5'inin bekar, %46,9'unun evli olduğu görülmektedir. Elde edilen medeni durumlarına ilişkin sonuçlar aşağıda Şekil 5'te sunulmaktadır.



Şekil 5. Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım

4.3.1.4. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

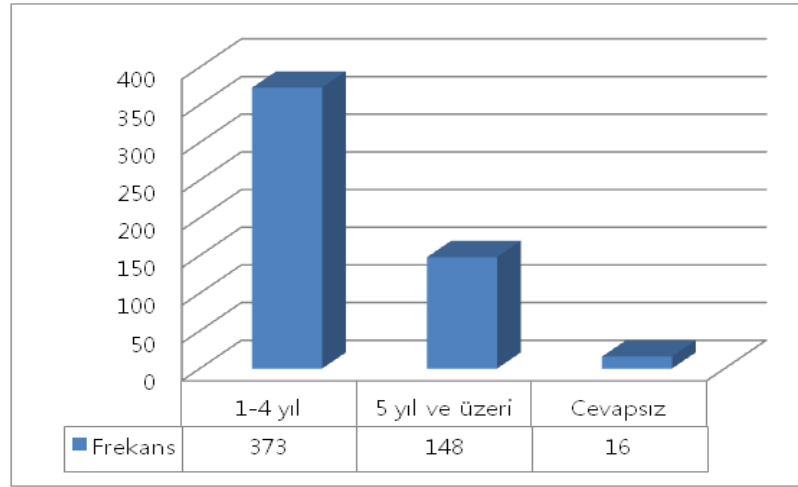
Katılımcıların çalışma hayatındaki kıdemlerine bakıldığında 1-34 yıl arasında (ortalama: 8,7) geniş bir dağılım sergilediği görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizlere olanak tanınması açısından katılımcıların çalışma hayatlarındaki kıdemleri, ortalama dikkate alınarak, “1-9 yıl” ve “10 yıl ve üzeri” olmak üzere 2 grup içerisinde ele alınmaktadır. Katılımcıların çalışma hayatındaki kıdemlerine ilişkin dağılım aşağıda Şekil 6’da sunulmaktadır. Şekil 6 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışma hayatındaki kıdemlerinin 9 sene ve daha az (bir başka deyişle ortalamanın altında) olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

4.3.1.5. Katılımcıların Mevcut İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

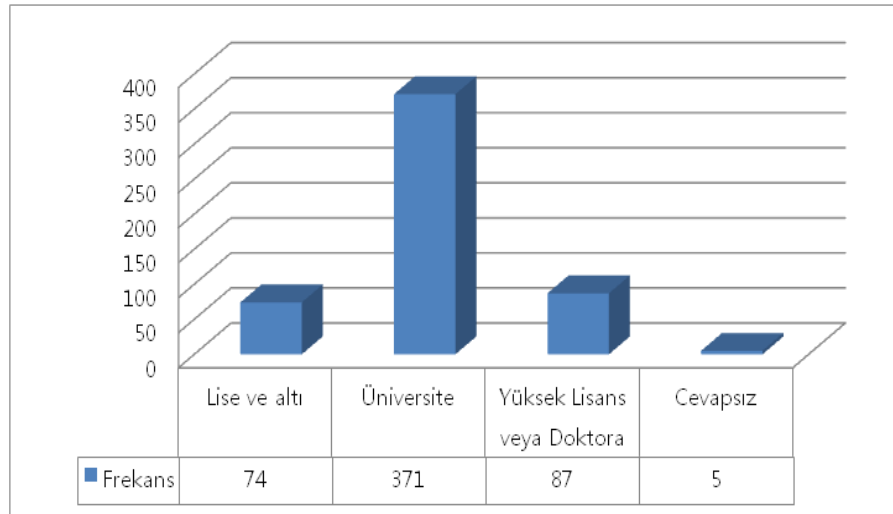
Katılımcıların halen çalıştıkları örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında 1-25 yıl arasında (ortalama: 3,6) geniş bir dağılım sergilediği görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizlere olanak tanınması açısından katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri, ortalama dikkate alınarak, “1-4 yıl” ve “5 yıl ve üzeri” olmak üzere 2 grup içerisinde ele alınmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 7’de sunulmaktadır. Şekil 7 incelendiğinde, katılımcıların %69,5 çoğunlukla şuan çalıştıkları örgütte 4 yıl ve daha az (bir başka deyişle ortalamanın altında) kıdeme sahip oldukları görülmektedir. 5 yıl ve üzerinde çalışanlar ise katılımcıların %27,6’sını oluşturmaktadır.



Şekil 7. Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

4.3.1.6. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

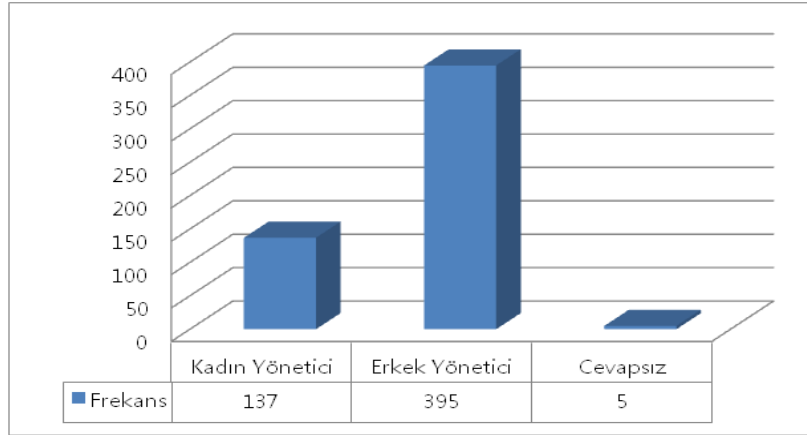
Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %13,8'inin lise ve altı mezunu, %69,1'inin üniversite mezunu ve %16,2'sinin de yüksek lisans veya doktora programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Bu açıdan katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 8'de sunulmaktadır.



Şekil 8. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

4.3.1.7. Bir Üst Kademe Yöneticinin Cinsiyetine İlişkin Dağılım

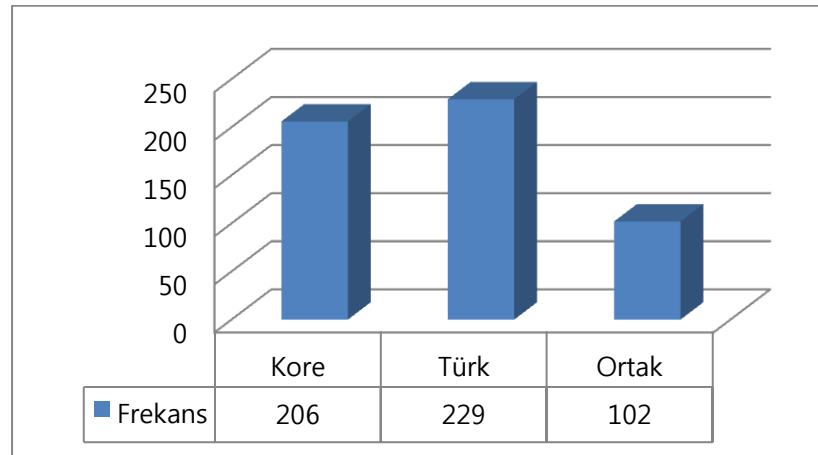
Çalışmaya katılan bireylerin birlikte çalıştığı bir üst kademe yöneticinin cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %25,5'inin kadın yönetici ile, %73,6'sının ise erkek yönetici ile birlikte çalıştığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 9'da sunulmaktadır.



Şekil 9. Katılımcıların Bir Üst Kademe Yöneticinin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

4.3.1.8. Katılımcıların Çalıştığı Şirket Türlerine İlişkin Dağılım

Çalışmaya katılan bireylerin çalıştığı şirket türlerine ilişkin dağılım incelendiğinde, katılımcıların %38,4'ünün Kore şirketlerinde, %42,6'sının Türk şirketlerinde ve %19,0'ının ise Kore-Türk ortaklığı olan şirketlerde çalıştığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 10'da sunulmaktadır.



Şekil 10. Katılımcıların Çalıştığı Şirket Türlerine İlişkin Dağılım

4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar

4.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

İstatistiki uygulamalara başlamadan önce ilk olarak anket formunda yer alan “kültür” ve “örgüte güven” ölçekleri için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her iki ölçeğin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenirliliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Kültür	,857
Örgüte Güven	,966

4.3.2.2. “Kültür” Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan “kültür” soruları (30 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %51,628 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **KF1: GÜÇ MESAFESİ**
- **KF2: BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA**
- **KF3: ERİLLİK-DİŞİLİK**
- **KF4: BİREYCLİK-TOPLULUKÇULUK**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 10 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 8’de sunulmaktadır.

“Kültür” faktör tablosu (Tablo 8) incelendiğinde dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “güç mesafesi” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “belirsizlikten kaçınma” faktörüne daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8. Kültür Boyutları Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR R.1: GÜÇ MESAFESİ			
α: ,778	Ortalama : 2,5903	Varyans : 15,220	Faktör Yüğü
15. Yöneticiler çalışanlarına nadiren fikirlerini sormalıdır.			,722
27. Yöneticiler çalışanlarına önemli işleri/görevleri devretmemelidirler.			,697
14. Yöneticiler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdır.			,696
26. Bir yöneticinin astlarıyla ilgilenirken sık sık otorite ve güç kullanması gerekir.			,657
21. Çalışanlar yönetimin kararlarına karşı çıkmamalıdır.			,627
2. Yöneticiler çalışanlarıyla iş dışı sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.			,549
FAKTÖR R.2: BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA			
α: ,753	Ortalama : 4,0034	Varyans : 13,374	Faktör Yüğü
10. Kural ve yönetmelikler çalışanlara örgütün kendilerinden beklentilerini bildirmeleri açısından önemlidir.			,782
18. Çalışanlara işlemler için verilen talimatlar işlerini yaparken önemlidir.			,694
8. Çalışanların kendilerinden ne yapılmasını beklendiğini her zaman bilmeleri için iş gereklerinin ve talimatlarının detaylarıyla yazılmış olması önemlidir.			,694
9. Yöneticiler çalışanlardan talimatları sıkı sıkıya takip etmelerini beklerler.			,671
25. Standart iş süreçleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olur.			,625
FAKTÖR R.3: ERİLLİK-DİŞİLİK			
α: ,754	Ortalama : 3,0326	Varyans : 11,828	Faktör Yüğü
12. Örgüt sorunlarını genellikle erkeklere özgü etkin ve zorlayıcı yaklaşımla çözmek gerekir.			,768
11. Erkekler problemleri genellikle mantıksal analizle, kadınlar ise sezgilerle çözerler.			,730
13. Üst kademe pozisyonlarda bir kadından çok bir erkeğin olması tercih edilir.			,725
22. Erkekler için bir meslek sahibi olmak kadınlar için bir meslek sahibi olmaktan çok daha önemlidir.			,628
FAKTÖR R.4: BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK			
α: ,696	Ortalama : 3,8816	Varyans : 11,206	Faktör Yüğü
1. Grup refahı kişisel ödüllerden daha önemlidir.			,744
16. Grup başarısı kişisel başarılarından daha önemlidir.			,705
5. Yöneticiler, bireysel hedefler bundan zarar görse bile, grup sadakatini teşvik etmelidirler.			,655
7. Bireylerden grup başarısının sağlanması için, kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir.			,577
4 Grup üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.			,520
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği : ,839 Bartlett's Test of Sphericity Approx, k²: 2980,190 df: 190 Anl : ,000			

4.3.2.3. “Örgüte Güven” Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan “örgüte güven” soruları (36 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %62,279 açıklayıcılığa sahip toplam 3 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

• **Ö F1: DÜRÜST, DESTEKLEYİCİ VE KURUMSALLAŞMIŞ BİR FİRMA OLDUĞUNA DAİR DUYULAN GÜVEN**

• **Ö F2: İTİBARLI VE YÜKSEK KREDİBİLİTEYE SAHİP BİR FİRMA OLDUĞUNA DAİR DUYULAN GÜVEN**

• **Ö F3: ÇALIŞANLARIN HAKLARINA SAYGILI BİR FİRMA OLDUĞUNA DAİR DUYULAN GÜVEN**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 4 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 9 ’da sunulmaktadır.

“Örgüte güven” faktör tablosu (Tablo 9) incelendiğinde üç faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9. Örgüte Güven Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR.1: DÜRÜST, DESTEKLEYİCİ VE KURUMSALLAŞMIŞ BİR FİRMA OLDUĞUNADAİR DUYULAN GÜVEN			
α: ,970	Ortalama : 3,4886	Varyans : 39,852	Faktör Yüğü
6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğı bir işyeridir			,842
25. Çalışanlara karşı adil davranır.			,839
7. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.			,823
27. Çalışanlara destek olur.			,819
22. Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.			,808
26. Yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.			,805
5. Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.			,798
24. Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.			,770
8. Yaratıcılığı desteklemektedir.			,765
11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.			,764
3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.			,759
21. İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.			,751
2. Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.			,738
9. İşten ayrılma oranının düşük olduğı bir işyeridir.			,738
35. Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.			,716
20. Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.			,711
4. Ücretlendirmeyi performansa bağılı olarak yapmaktadır.			,701
10. Çalışanları uzun süreli istihdam eder.			,697
18. Bünyesinde açık iletişim vardır.			,681
23. Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.			,679
19. Konularında uzman kişileri istihdam eder.			,665
FAKTÖR.2: İTİBARLI VE YÜKSEK KREDİBİLİTEYE SAHİP BİR FİRMA OLDUĞUNADAİR DUYULAN GÜVEN			
α: ,879	Ortalama : 4,0012	Varyans : 15,362	Faktör Yüğü
33. Finansal açıdan güçlüdür.			,806
32. Yüksek karlılığa sahiptir.			,794
31. Köklü bir geçmişe sahiptir.			,710
30. Kurumsallaşmıştır.			,693
36. Çalışanlar için iyi bir referanstır.			,641
28. Tanınmış bir firma imajına sahiptir.			,631
29. Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.			,589
34. Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.			,587
FAKTÖR.3: ÇALIŞANLARIN HAKLARINASAYGILI BİR FİRMA OLDUĞUNADAİR DUYULAN GÜVEN			
α: ,736	Ortalama : 4,4246	Varyans : 7,065	Faktör Yüğü
12. Maaşları zamanında öder.			,799
16. Çalışanların özlük hakları (SSK, tazminat vs) tam olarak verir.			,789
14. Yasalara uygun hareket eder.			,682
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğı: ,965 Bartlett's Test of Sphericity Approx. k²: 13155,618 df: 496 Anl: ,000			

4.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

“Kültür”ün “örgüte güven” üzerindeki etkisini görmek üzere regresyon analizi hem genel olarak (tüm şirketler düzeyinde), hem de şirket türleri (Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk Ortaklığı olan şirketler) düzeyinde yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.10’da verilmiştir.

Tablo 10. Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken:	Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
TÜM ŞİRKETLER							
Kültür	Örgüte Güven	,093	55,981	,000	,308	7,482	,000
KORE ŞİRKETLERİ							
Kültür	Örgüte Güven	,158	46,075	,000	,401	6,788	,000
TÜRK ŞİRKETLERİ							
Kültür	Örgüte Güven	,029	7,284	,008	,183	2,699	,008
KORE- TÜRK ORTAK ŞİRKETLERİ							
Kültür	Örgüte Güven	,092	9,330	,003	,321	3,055	,003

Tablo incelendiğinde “kültür”ün “örgüte güven” üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kültür ile örgüte güven arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, üç tip şirketlerden “Türk şirketleri”nde en düşük olduğu, Kore şirketlerinde en yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde, “kültür”ün “örgüte güven” üzerindeki etkisinin en çok Kore şirketlerinde olduğu, en düşük Türk şirketlerinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan araştırmanın “*H1: Örgüt içindeki kültürünün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.*” hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

4.3.3.1. Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın modeline uygun olarak yapılan hipotez testinden sonra, analizler “örgüt içindeki kültür” ve “örgüte güven” açısından elde edilen alt faktörler düzeyinde de inceleme konusu yapılmıştır.

Bu amaçla faktör analizi sonucu elde edilen kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Kültür Boyutları	Bağımlı Değişkenler: Örgüte Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Bireycilik-Toplulukçuluk	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,128	20,638	,000	,172	3,798	,000
Güç Mesafesi					,227	4,767	,000
Belirsizlikten Kaçınma					,186	4,176	,000
Erillik-Dişillik					-,096	-1,989	,047
Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,101	31,109	,000	,225	4,995	,000
Bireycilik-Toplulukçuluk					,156	3,450	,001
Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,095	19,722	,000	,204	4,515	,000
Güç Mesafesi					-,167	-4,016	,000
Bireycilik-Toplulukçuluk					,138	3,001	,003

Tablo 11 incelendiğinde, örgüte güven faktörlerinden

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk”, “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif etkisi varken, “erillik-dişillik” boyutunun negatif katkısı olduğu;

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;

- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif etkisi varken, “güç mesafesi” boyutunun negatif katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca kültür boyutları ile örgüte güven faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, örgüte güven faktörlerinden “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” düzeyinde düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde örgüte güven faktörlerinden “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörüne kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutu, “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörlerine ise “belirsizlikten kaçınma” boyutunun daha çok etki yaptığı görülmektedir.

Çalışmanın devamında anket çalışmasına katılan deneklerin çalıştığı ‘şirket türü’ ve ‘cinsiyet’ine göre regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.3.2. Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Faktör analizi sonucu elde edilen kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini görmek için regresyon analizi deneklerin çalıştığı şirket türleri düzeyinde yinelenmiştir. Şirket türleri ayırımı içerisinde Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk ortak şirketleri için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutları		Bağımlı Değişkenler: Örgüte Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Kore	Bireycilik- Toplulukçuluk	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,196	20,618	,000	,219	3,484	,001
	Güç Mesafesi					,257	4,407	,000
	Belirsizlikten Kaçınma					,187	2,984	,003
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,095	8,367	,000	,293	4,336	,000
	Erillik-Dışillik					-,237	-3,112	,002
	Güç Mesafesi					,182	2,460	,015
Ortak	Bireycilik- Toplulukçuluk	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,069	7,071	,009	,283	2,659	,009
Kore	Bireycilik- Toplulukçuluk	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,065	9,368	,000	,164	2,425	,016
	Belirsizlikten Kaçınma					,160	2,362	,019
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,156	20,457	,000	,284	4,022	,000
	Bireycilik- Toplulukçuluk					,188	2,660	,008
Ortak	Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı Ve Yüksek İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,045	4,890	,030	,239	2,211	,030
Kore	Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,024	7,001	,009	,168	2,646	,009
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,110	14,070	,000	,291	4,467	,000
	Güç Mesafesi					-,202	-3,099	,002
Ortak	Bireycilik- Toplulukçuluk	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,298	12,628	,000	,375	3,582	,001
	Güç Mesafesi					-,361	-3,777	,000
	Belirsizlikten Kaçınma					,230	2,265	,026

Tablo incelendiğinde, Kore şirketleri açısından

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk”, “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;

- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Türk şirketleri açısından ise;

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “güç mesafesi” boyutlarının pozitif ve “erillik-dişillik” boyutunun negatif etkisinin olduğu;

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;

- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif ve “güç mesafesi” boyutunun negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Son olarak, Kore-Türk ortak şirketleri açısından ise;

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde

etkisi olduğu;

- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif ve “güç mesafesi” boyutunun negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Şirket türleri arası karşılaştırma yapıldığında,

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven”in yaratılması için “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutları Kore şirketleri ve Türk şirketleri açısından, “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu ise Kore şirketleri ve Ortak şirketleri açısından anlam kazanmıştır. “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” için “erillik-dişillik” boyutu yalnızca Türk şirketlerinde negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair güven”in yaratılması içinse “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu Kore şirketleri ve Türk şirketleri açısından, “belirsizlikten kaçınma” boyutu ise her üç tip şirketleri için önem kazanmıştır.

- Son olarak “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörü için “güç mesafesi” boyutu Türk şirketleri ve ortak şirketleri açısından, belirsizlikten kaçınma” boyutu ise her üç tip şirket açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bireycilik-toplulukçuluk boyutu yalnızca ortak şirketlerinde önem kazanmıştır.

Tablo 12’in incelenmesinden sonra ortaya çıkan sonuç, her üç tip örgüte güven ortamının yaratılması için “belirsizlikten kaçınma” boyutunun hem Kore şirketleri, hem Türk şirketleri, hem de Kore-Türk ortak şirketler için önemli olduğu görülmektedir.

Ayrıca şirket türleri ayırımı içerisinde kültür boyutları ile örgüte güven faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerlerinin örgüte güven faktörlerinden “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven” faktörünün Türk ve ortak şirketler için, “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair güven” faktörünün Kore ve ortak şirketleri için, “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörünün Kore şirketleri için düşük

olduğu dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri ortak şirketlerinde çalışan katılımcılar açısından “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde Kore şirketleri açısından örgüte güven faktörlerinden “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven” faktörüne en büyük etkinin kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutunun, Türk şirketleri açısından “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven” faktörüne en büyük etkinin “belirsizlikten kaçınma” boyutunun, ortak şirketleri açısından ise “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörüne en fazla katkının “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun yaptığı görülmektedir.

4.3.3.3. Cinsiyet Açısından Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

“Kültür”ün “örgüte güven” üzerindeki etkisini cinsiyet açısından görmek için regresyon analizi demografik değişkenlerden cinsiyet düzeyinde yinelenmiştir. Cinsiyet ayrımı içerisinde kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyet Açısından Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken:	Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
KADIN							
Kültür	Örgüte Güven	,063	16,533	,000 ^a	,259	4,066	,000
ERKEK							
Kültür	Örgüte Güven	,111	38,846	,000 ^a	,337	6,233	,000

Tablo incelendiğinde hem kadınlar, hem de erkekler açısından “kültür”ün “örgüte güven” üzerinde pozitif yönde katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet açısından kültür ile örgüte güven arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde kadınlar açısından daha düşük olduğu, beta değerleri incelendiğinde ise “kültür”ün “örgüte güven” üzerindeki etkisinin erkekler açısından daha çok olduğu görülmektedir.

4.3.3.4. Cinsiyet Açısından Şirket Türlerine Göre Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Cinsiyet açısından yapılan kültürün örgüte güven üzerindeki etkisinin regresyon analizi daha ayrıntılı şekilde şirket türlerine göre de incelenmiştir ve sonuçları aşağıda Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Cinsiyet Açısından Şirket Türlerine Göre Kültürün Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Şirket Türlerine Göre Kültür		Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
KADIN								
Kültür	Kore	Örgüte Güven	,162	23,481	,000	,412	4,846	,000
ERKEK								
Kültür	Kore	Örgüte Güven	,115	17,114	,000	,349	4,137	,000
	Türk	Örgüte Güven	,033	4,931	,028	,204	2,221	,028
	Ortak	Örgüte Güven	,220	19,061	,000	,482	4,366	,000

Tablo incelendiğinde, kadınlar açısından sadece Kore şirketlerinde, erkekler açısından ise üç tip şirketlerinin hepsinde kültürün örgüte güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, kadınlar için Türk şirketlerinde ve Kore-Türk ortak şirketlerde bu analiz için anlamlı sonuçlar çıkmamıştır. Erkekler açısından kültür ile örgüte güven arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde Türk şirketlerinde en düşük olduğu, beta değerleri incelendiğinde ise “kültür”ün “örgüte güven” üzerindeki etkisinin Kore-Türk ortak şirketlerinde en çok olduğu görülmektedir.

4.3.3.5. Cinsiyet Açısından Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Faktör analizi sonucu elde edilen kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini cinsiyet açısından görmek üzere regresyon analizi yinelenmiştir. Sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet Açısında Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Kültür Boyutları	Bağımlı Değişken: Örgüte Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
KADIN							
Belirsizlikten Kaçınma	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,099	13,580	,000	,226	3,317	,001
Bireycilik- Toplulukçuluk					,163	2,400	,017
Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,064	16,707	,000	,261	4,087	,000
Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,111	10,548	,000	,226	3,340	,001
Bireycilik- Toplulukçuluk					,181	2,608	,010
Güç Mesafesi					-,163	-2,545	,012
ERKEK							
Bireycilik- Toplulukçuluk	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,138	17,211	,000	,171	2,849	,005
Güç Mesafesi					,238	4,449	,000
Belirsizlikten Kaçınma					,151	2,533	,012
Bireycilik- Toplulukçuluk	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,134	24,500	,000	,224	3,746	,000
Belirsizlikten Kaçınma					,214	3,564	,000
Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,082	14,497	,000	,267	4,776	,000
Erillik-Dışillik					-,187	-3,339	,001

Tablo incelendiğinde, kadınlar açısından

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;

- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk”

boyutlarının pozitif ve “güç mesafesi” boyutunun negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Kadınlar açısından “belirsizlikten kaçınma” boyutu her üç örgüte güven faktörleri için önemli iken, “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu ise “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörleri için anlam kazanmıştır. Kadırlar için “güç mesafesi” boyutu yalnızca “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair güven” faktörü üzerinde negatif yönde anlam kazanmıştır.

Erkekler açısından ise

- “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk”, “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;
- “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğu;
- “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif katkısı varken, “erillik-dişillik” boyutunun negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Erkekler açısından “belirsizlikten kaçınma” boyutu her üç örgüte güven faktörleri için önemli iken, “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu ise “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörleri için anlam kazanmıştır. Erkekler için “güç mesafesi” boyutu yalnızca “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven”in yaratılması için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 15’in incelenmesinden sonra ortaya çıkan sonuç, genel olarak örgüte güven ortamının yaratılması için hem kadınlar hem de erkekler açısından “belirsizlikten kaçınma” boyutu büyük önem kazanmıştır. Ayrıca bu tabloda “erillik-dişillik”

boyutunun sadece erkekler açısından, “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair güven”in yaratılmasında negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet ayrımı içerisinde kültür boyutları ile örgüte güven faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerlerinin kadınlar açısından örgüte güven faktörlerinden “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış” ve “İtibarı ve kredibilitesi yüksek” faktörlerinin düşük olduğu, erkekler açısından ise “çalışanların haklarına saygılı” faktörün düşük olduğu dikkat çekmektedir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde kadınlar açısından örgüte güven faktörlerinden “İtibarı ve kredibilitesi yüksek” faktörüne en büyük etkinin kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun, erkekler açısından ise “çalışanların haklarına saygılı” faktörüne en fazla etkinin yine “belirsizlikten kaçınma” boyutunun yaptığı görülmektedir.

4.3.3.6. Cinsiyet ve Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

En son regresyon analizi olarak hem cinsiyet ayrımı yapılarak, hem de şirket türleri ayrımı yapılarak kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisi incelenmiştir ve sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyet ve Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutlarının Örgüte Güven Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Şirket Türlerine Göre Kültür Boyutları		Bağımlı Değişken: Örgüte Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
KADIN								
Kore	Belirsizlikten Kaçınma	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,161	12,143	,000	,287	3,350	,001
	Güç Mesafesi					,274	3,207	,002
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,073	8,509	,004	,287	2,917	,004
Kore	Erillik-Dişillik	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,026	4,108	,045	,186	2,027	,045
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,169	20,584	,000	,422	4,537	,000
Ortak	Erillik-Dişillik	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,222	5,557	,032	-,520	-2,357	,032
Kore	Bireycilik-Toplulukçuluk	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,030	4,602	,034	,196	2,145	,034
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,223	28,612	,000	,481	5,349	,000
Ortak	Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,237	5,956	,028	,533	2,441	,028
ERKEK								
Kore	Bireycilik-Toplulukçuluk	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,154	12,266	,000	,292	3,536	,001
	Güç Mesafesi					,277	3,351	,001
Türk	Belirsizlikten Kaçınma	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,033	4,950	,028	,205	2,225	,028
Ortak	Erillik-Dişillik	Dürüst, Destekleyici ve Kurumsallaşmış Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,263	12,428	,000	,372	3,436	,001
	Bireycilik-Toplulukçuluk					,340	3,143	,003
Kore	Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,072	10,667	,001	,282	3,266	,001
Türk	Bireycilik-Toplulukçuluk	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,124	17,166	,000	,363	4,143	,000
Ortak	Belirsizlikten Kaçınma	İtibarlı ve Yüksek Kredibiliteye Sahip Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,078	6,421	,014	,304	2,534	,014
Kore	Belirsizlikten Kaçınma	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,072	5,782	,004	,256	2,929	,004
	Erillik-Dişillik					-,182	-2,083	,039
Türk	Güç Mesafesi	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,045	6,360	,013	-,231	-2,522	,013
Ortak	Bireycilik-Toplulukçuluk	Çalışanların Haklarına Saygılı Bir Firma Olduğuna Dair Duyulan Güven	,246	11,451	,000	,467	4,229	,000
	Güç Mesafesi					-,329	-2,980	,004

Tablo incelendiğinde, kadınlar açısından

- Kore şirketlerinde; “dürüst, “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “güç mesafesi” boyutlarının, “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “erillik-dişillik” boyutunun, “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde ise kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- Türk şirketlerinde ise; örgüte güvenin üç faktör -“Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven”, “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” - üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- Kore-Türk ortak şirketlerde ise; “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “erillik-dişillik” boyutunun negatif yönde etkisinin olduğu ve “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde katkısının olduğu ortaya çıkmıştır.

Erkekler açısından ise

- Kore şirketlerinde; “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” ve “güç mesafesi” boyutları ile “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- Yine Kore şirketlerinde; “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde katkısı varken, “erillik-dişillik” boyutunun negatif yönde etkisinin olduğu;

- Türk şirketlerinde ise; “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun, “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun pozitif yönde katkısı varken, “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde ise kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutunun negatif yönde etkisinin olduğu;

- Ortak şirketlerinde ise; “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “erillik-dişillik” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutları ile “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde etkisi olduğu;

- Yine Ortak şirketlerinde; “çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktör üzerinde kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun pozitif yönde katkısı varken, “güç mesafesi” boyutunun negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 16’in incelenmesinin sonucu, Kore şirketlerinde çalışanlar -kadın ve erkek ayrımı olmadan- için “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven”in sağlanmasında ‘güç mesafesi’ boyutu önemli bir faktördür. Buna karşılık, Türk şirketlerde çalışanlar -kadın ve erkek ayrımı olmadan- için ise “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven”in yaratılması için “belirsizlikten kaçınma” boyutu önem kazanmıştır.

Ayrıca cinsiyet ve şirket türleri ayrımı içerisinde kültür boyutları ile örgüte güven faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerlerinin kadınlar açısından Kore şirketlerinde “İtibarı ve kredibilitesi yüksek” faktörünün en düşük olduğu, erkekler açısından ise Türk şirketlerinde “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörünün en düşük olduğu dikkat çekmektedir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde, kadınlar açısından, ortak şirketlerinde çalışan kadınlar için “çalışanların haklarına saygılı bir firma

olduğuna dair duyulan güven” faktörüne, Türk Şirketlerinde alıŐan kadınlar için “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “alıŐanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörlerine en fazla katkının “belirsizlikten kaçınma” boyutunun yaptığı görülmektedir. Erkekler açısından ise ortak Şirketlerinde “alıŐanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörüne en büyük katkının “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun yaptığı sonucuna varmıştır.

5. SONUÇ

Küreselleşen ve değişim hızının yüksek olduğu günümüz iş dünyasında işletmelerin hedeflerine ulaşması ve rekabetçi ortamda varlığını sürdürmek için “kültür” ve “güven” gerekli olan en önemli unsurlardır. Özellikle uluslararası (çokuluslu) işletmelerin sayısının giderek artması durumunda ulusal kültür ve uluslararası kültürün örgüte nasıl etkilediği önemli bir konu olacaktır.

Örgüt içindeki kültürün örgüte güven yaratmadaki açıklayıcı katkısını test etmek için yapılan bu araştırmanın uygulama aşamasında, ilk önce “kültür” ve “örgüte güven” ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlardan tüm ölçeklerin güvenilir olduğu (Kültür: ,857, Örgüte Güven: ,966) görülmüştür. Güvenilirlik analizinin ardından yapılan faktör analiz sonucunda kültür faktörleri olarak Hofstede’nin 4 kültür boyutu ele alınmıştır. Bunlar;

- Faktör 1: Güç Mesafesi
- Faktör 2: Belirsizlikten Kaçınma
- Faktör 3: Erillik-Dışillik
- Faktör 4: Bireycilik-Toplulukçuluk

olarak adlandırılmışlardır.

“Belirsizlikten kaçınma” boyutunu ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden biri “kural ve yönetmelikler çalışanlara örgütün kendilerinden beklentilerini bildirmeleri açısından önemlidir.” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunu ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden bazıları ise “grup refahı kişisel ödüllerden daha önemlidir” ve “grup başarısı kişisel başarılarından daha önemlidir.” şeklindedir. Bu faktörler için ortalamalar sırasıyla 4,0034 ve 3,8816 olup bu iki kültür boyutun katılımcıların en çok anlam yüklediği faktörler olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda örgüte güven konusunda ise 3 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- Faktör 1: dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven
- Faktör 2: itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven
- Faktör 3: çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven

olarak adlandırılmıştır. Börü, İslamoğlu ve Birsell'in yaptıkları çalışmada ise³³⁹ “pozitif imaja sahip”, “dürüst ve hakkaniyetli işleyişe sahip”, “huzurlu ve adil bir ortama sahip”, “işe alım ve oryantasyonu önemseyen”, “bağlılık yaratan”, “mali güce sahip”, “çalışanlarına ilgili ve saygılı”, “objektif performans değerlendirmesi yapan”, “çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan”, “uzun süreli istihdamı sağlayan” olmak üzere 10 faktör tanımlamışlardır. Ancak bu çalışmada ortaya çıkan faktörlerle farklı bir dağılım göstermiştir. Anlamlı benzerlikler “huzurlu ve adil bir ortama sahip”, “işe alım ve oryantasyonu önemseyen”, “bağlılık yaratan”, “çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan”, “uzun süreli istihdamı sağlayan” faktörlerine ait tüm ifadelerin “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörü içerisinde, “pozitif imaja sahip” faktörüne ait tüm ifadelerin ise “itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörü içerisinde yer almış olmasıdır. “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörünü ölçmeye yönelik ölçekte yer alan ifadeler “maaşları zamanında öder”, “Çalışanların özlük hakları (SSK, tazminat vs) tam olarak verir” ve “Yasalara uygun hareket eder” şeklindedir. Bu faktör için ortalama değer 4,4246 olup, katılımcıların en çok anlam yüklediği faktör olduğu görülmektedir.

Faktör analizinden sonra, Kültürün örgüte güven üzerindeki etkisini görmek üzere regresyon analizi hem genel olarak (tüm şirketler düzeyinde), hem de şirket türleri (Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk Ortaklığı olan şirketler) düzeyinde

³³⁹ Börü, İslamoğlu ve Birsell, s.55-56.

yapılmıştır.

Yapılan genel regresyon analizi sonucu incelendiğinde, tüm şirketler açısından kültürün örgüte güven üzerinde pozitif yönde katkısının olduğu görülmüştür. Ayrıca kültürün örgüte güven üzerindeki katkısının Kore şirketlerinde en çok ve Türk şirketlerinde en az olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan araştırmanın “*H1: Örgüt içindeki kültürünün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.*” hipotezinin doğrulandığı görülmüştür.

Genel regresyon analizinden sonra, analizler “kültür” ve “örgüte güven” açısından elde edilen alt faktörler düzeyinde de incelenmiştir. Kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda;

- Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk”, “güç mesafesi,” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif katkısı varken, “erillik-dişillik” boyutunun negatif etkisi olduğu;

- İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif yönde katkısı olduğu;

- Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının pozitif katkısı varken, “güç mesafesi” faktörünün negatif etkisi olduğu görülmektedir.

Kültür ve örgüte güven faktörleri düzeyinde yapılan regresyon analizi sonucu incelendiğinde; “Dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven”, “İtibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven” ve “Çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven” faktörleri üzerinde kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan kültür boyutlarından “erillik-dişillik” boyutu ise örgüte güven faktörlerinden sadece “dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven”

üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucu elde edilen kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini görmek için regresyon analizi katılımcıların çalıştığı şirket türleri düzeyinde (Kore şirketleri, Türk şirketleri ve Kore-Türk ortak şirketleri) yinelenmiştir. Şirket türleri ayırımı içerisinde yapılan analiz sonucunda;

- Kore şirketleri açısından örgüte güven faktörlerinden; dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde katkısı görülürken, Türk şirketleri açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından erillik-dişillik boyutunun negatif, “belirsizlikten kaçınma” ile “güç mesafesi” boyutlarının pozitif katkısının olduğu görülmüştür. ortak şirketler açısından ise dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutunun pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

- Kore ve Türk şirketlerinin her ikisi açısından örgüte güven faktörlerinden itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarının pozitif yönde katkısının olduğu görülmüştür. ortak şirketler açısından ise itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde katkısı ortaya çıkmıştır.

- Türk ve ortak şirketlerinin her ikisi açısından örgüte güven faktörlerinden çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutunun pozitif katkısı varken, her üç tip şirket açısından örgüte güven faktörlerinden çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde, kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutunun pozitif yönde katkısı ortaya çıkmıştır.

Şirket türleri açısından sonuçlar incelendiğinde, kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu, Kore ve ortak şirketleri açısından dürüst, destekleyici ve

kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde etkili olduğu, aynı zamanda Kore ve Türk şirketleri açısından itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutu ise Kore ve Türk şirketleri açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde pozitif yönde katkısı görülürken, Türk ve ortak şirketleri açısından çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu analizde en önemli olan nokta, kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutu, ortak şirketler açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven yaratmanın dışında, her üç tip şirket açısından, her üç örgüte güven faktörleri için, büyük önem kazanmış olmasıdır.

Kültürün örgüte güven üzerindeki etkisini cinsiyet açısından görmek için regresyon analizi demografik değişkenlerden cinsiyet düzeyinde de yinelenmiştir.

Cinsiyet ayrımı içerisinde kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan analiz sonucu incelendiğinde, hem kadınlar, hem de erkekler açısından kültürün örgüte güven üzerinde pozitif yönde katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet açısından yapılan regresyon analizindeki beta değerleri incelendiğinde, kültürün örgüte güven üzerindeki katkısının kadınlardan çok erkekler açısından daha önemli olduğu dikkat çekmektedir.

Cinsiyet açısından yapılan kültürün örgüte güven üzerindeki etkisinin regresyon analizi daha ayrıntılı şekilde şirket türlerine göre de incelenmiştir.

Hem cinsiyet ayrımı, hem de şirket türleri ayrımı içerisinde yapılan regresyon analizi sonucu incelendiğinde, kadınlar açısından sadece Kore şirketlerinde, erkekler açısından ise her üç tip şirketlerinde kültürün örgüte güven üzerinde pozitif yönde katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, bu analizde kadınlar için Türk şirketlerinde ve Kore-Türk ortak şirketlerinde anlamlı sonuçlar çıkmamıştır. Erkekler açısından ise kültürün örgüte güven üzerindeki etkisinin Kore-Türk ortaklığı olan şirketlerde en çok olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ve şirket türleri açısından yapılan kültürün örgüte güven üzerindeki etkisinin regresyon analizinden sonra, faktör analizi sonucu elde edilen kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisini cinsiyet açısından görmek üzere regresyon analizi yinelenmiştir.

Cinsiyet açısında yapılan kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonucunda;

- Kültür boyutlarından “bireycilik-toplulukçuluk” boyutu, kadınlar açısından örgüte güven faktörlerinden dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven ve çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven faktörleri üzerinde katkısının olduğu görülürken, erkekler açısından ise örgüte güven faktörlerinden dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven ve itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde katkısının olduğu görülmüştür.

- Kültür boyutlarından “güç mesafesi” boyutu, erkekler açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde pozitif yönde katkısı varken, kadınlar açısından çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

- Kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” boyutu, hem kadınlar, hem de erkekler açısından her üç örgüte güven faktörleri üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Kültür boyutlarından “erillik-dişillik” boyutu ise sadece erkekler açısından çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

En son olarak yapılan regresyon analizi hem cinsiyet ayrımı yapılarak, hem de şirket türleri ayrımı yapılarak kültür boyutlarının örgüte güven faktörleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucu incelendiğinde, Kore şirketlerinde çalışanlar - kadın ve erkek ayrımı olmadan- açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güvenin yaratılması için ‘güç mesafesi’ boyutunun önemli bir

faktör olduğu, Türk şirketlerde çalışanlar -kadın ve erkek ayrımı olmadan- açısından ise dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güvenin yaratılması için “belirsizlikten kaçınma” boyutunun önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ortak şirketlerde çalışan kadınlar açısından dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair duyulan güven üzerinde kültür boyutlarından hiç birinin etkili olduğu görülmüştür.

Çalışmanın sonucunda örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerinde açıklayıcı katkısının olduğu ve kültür boyutlarından “belirsizlikten kaçınma” ve “bireycilik-toplulukçuluk” boyutlarının dürüst, destekleyici ve kurumsallaşmış bir firma olduğuna dair güven, itibarlı ve yüksek kredibiliteye sahip bir firma olduğuna dair güven ve çalışanların haklarına saygılı bir firma olduğuna dair güvenin oluşması için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Japon asıllı Amerikalı bir sosyal bilimci olan Fukuyama, kendi eserinde bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlara bezer yönlerini vurgulamıştır. Fukuyama toplumların güvene dayandığını ve güven ise kültür tarafından belirlendiğini söylemektedir. Fukuyama’ya göre, eğer bir örgütte birlikte çalışanlar ortak ahlaki kurala uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, işleri yürütmenin maliyeti daha az olur ve örgütsel yenilikler getirmede daha başarılı olacaklardır. Ayrıca kültürün bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından ise Fukuyama, tam anlamıyla bireyci olan bir toplumdaki bireylerin birbirleriyle sadece şahsi çıkarları doğrultusunda rasyonel bir hesaplılıkla ilişkiye girdiklerini ve bu bireylerin söz konusu hesaplı çerçevenin dışındaki diğer bireylere karşı hiçbir bağ veya yükümlülüğe sahip olmayacağını ileri sürmektedir. Ancak bu eserde kültür ile güven ilişkisi, örgütsel yönden daha çok toplumsal anlamda bahsedilmektedir.³⁴⁰

Doney ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, güvenin oluşum sürecinde toplulukçu toplumlarda grup başarıları ve hedeflerine dayalı performans değerlendirmenin yapıldığını ve neticelere bakarken bireysel çabalar olarak değil, tüm katılımcıların katkılarının sonucu olarak gördüğünü iddia etmektedir. Benzer şekilde dişil toplumlarda

³⁴⁰ Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, 3. Basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005, S.41-43, 296.

bireysel başarıya az önem verildiğini ve üstün başarı için verilen sosyal ödüllendirmelerin az olduğunu savunmaktadır. Bunun tersine, bireyci ve eril kültürlerde ise bireyler üzerinde odaklanmasının önemli bir gerçek olduğunu ve bu tür toplumlarda toplumsal normlar ve değerlerin bireysel inisiyatif, başarı ve zenginliği desteklediğini ileri sürmektedir.³⁴¹

Yamagishi ve arkadaşları ise toplulukçu kültürlerde sık görünen yoğun grup bağlarının grup sınırları ötesinde gelişmekte olan güveni engellediğini savunmuştur.³⁴²

Yine Doney ve arkadaşları'na göre güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar diğerlerini bir tehdit olarak görürler ve onlara güvenmeye daha az istekli olurlar. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise insanlar diğerler tarafından daha az tehdit edildiğini hissederler ve onlara daha çok güvenmeye çalışırlar. Bu tür toplumlarda insanlar içerisindeki güven duygusu yüksektir ve çalışanlar arasında yüksek seviyede işbirliği görülmektedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde insanlar gelecek hakkında korkmazlar ve riski kolayca tolere etmektedirler. Bu tür kültürlerdeki insanlar varolan ilişkileri koparmaktan kaçınmazlar ve yeni ortaklar ile ilişkiler içine girerler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde ise insanlar kişilerin nasıl davranacağına ve nasıl yaşayacağına ilişkin açık kurallar koymak isterler.³⁴³

Asunakutlu ise kendi çalışmasında, Örgüt içindeki kültürün güvene dayalı ilişkilerin oluşumunda önemli bir rol oynadığını söylemektedir. Asunakutlu'ya göre örgüt içinde güven, örgütün tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortamdır ve bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlardır.³⁴⁴

³⁴¹ Patricia M. Doney, Joseph P. Cannon & Michael R. Mullen, "Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3 (1998), s.611.

³⁴² Toshio Yamagishi, Karen S. Cook & Motoki Watabe, "Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan", **The American Journal of Sociology**, Vol.104, No.1 (July 1998), ss.166.

³⁴³ Doney, Cannon & Mullen, s.613-615.

³⁴⁴ Asunakutlu, s.20.

Benzer şekilde Elangovan ve Shapiro yaptıkları çalışmada, örgüt içindeki kültür ve değerlerin, örgüt için neyin önemli olduğu ve örgüt işlevinin nasıl olduğu hakkında örgütün temel inançlarını yansıttığını söylemektedir. Ayrıca örgüt içindeki kültürün, güvenilen kişinin motivasyonu üzerinde olumlu ve olumsuz yönde önemli bir rol oynadığını savunmaktadır.³⁴⁵

Börü'ye göre güven unsuru, farklı toplumlar içerisinde toplumun kültürel değerlerine göre farklı görünüm ve anlamlar kazanmaktadır. Güven, insanlararası ilişkilerde kritik bir öneme sahiptir. Farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi ahlaki, sosyal ve kültürel olgulara sahip kültürler ve alt kültürler bireyler bazında farklı anlamlar, değerler ve öncelikler taşımaktadır.³⁴⁶

Derin ise örgütlerde güveni etkileyen en önemli faktörün işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumların ve davranışların oluşturduğu “örgüt içindeki kültür” olduğunu kabul etmektedir. Güven ortamı oluşturacak insanları bir tohum gibi, güven ortamının oluşacağı örgütteki kültürü de bir toprak olarak düşünmek gerektiğini söylemektedir.³⁴⁷

Kültür ve güven günümüz işletmeler için en önemli olan kavramlardır. Ancak Türkiye’de kültür ve güven arasındaki ilişki üzerinde yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışmada örgüt içindeki kültürün örgüte güven üzerindeki katkısı araştırılmıştır. Ancak benzer çalışmaların daha fazla sayıda örneklem ve farklı ülkeler üzerinde gerçekleştirilmesi çalışmanın bulgularının genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt içindeki güven düzeylerinden yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve astlarına güven üzerindeki kültürün katkısı incelenebilecektir.

³⁴⁵ A. R. Elangovan & Debra L. Shapiro, “Betrayal of Trust in Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3 (1998), s.562.

³⁴⁶ Börü, s.192.

³⁴⁷ Derin, s.118.

KAYNAKÇ A

Kitaplar

- Acuner, Şebnem Akın. **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2010.
- Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 1. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. 3.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.
- Ataman Unutkan, Göksel. **İşletmenin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. 1. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Kurum Kültürü”, Coşkun Can Aktan (Ed.). **Kurumsal Kültür** içinde. Ankara: Sermaye Piyasa Kurulu, 2006, ss.33-57.
- Barutçugil, İsmet. **Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011.
- Barutçugil, İsmet. **Kültürler Arası Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bernick, Carol Lavin. “Kültürünün Yeniden Şekillendirmek Gerekince”, **Harvard Business Review Kültür ve Değişim** içinde. Ahmet Kardam (çev.). İstanbul: BZD Yayın ve İletişim, 2003. ss.133-150.
- Çetin, Canan, Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkiran ve Ata Özdemirci. **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2010.
- Dal, Vedat ve Nuray Öz Ceviz. **Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2010.
- Dalyan, Figen. “Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü”, İnan Özalp (Ed.). **Uluslararası İşletmecilik** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2008, ss.93-109.
- Derin, Neslihan. **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**. 1. Basım. Ankara: Novel Yayın Dağıtım, 2011.
- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Basım, 2012.

- Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2. Basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1997.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 11. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008.
- Fukuyama, Francis. **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. 3. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005.
- Gitomer, Geoffrey. **Güven Hakkında Küçük Mavi Kitabı**. Hurkay Çetinkaya (çev.). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2010.
- Gümüşsuyu, Çağdaş. **Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**. 1. Basım. Ankara: TODAİE Yayın, 2005.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. 10. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003.
- Güvenç, Bozkurt. **Kültürün abc'si**. 2. Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002.
- Halis, Musin ve Abdulkadir Şenkal. **Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2009.
- Handy, Charles B. **Understanding Organizations**. Great Britain: Hazell Watson & Viney, 1981.
- Hofstede, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. England: Mc.Graw-Hill Book Company, 1991.
- Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**. Thousand Oaks: Sage, 1980.
- Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen and Geert Hofstede, **Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures**. Boston: Intercultural Press, 2002.
- İslamoğlu, Güler, Melek Bırsel ve Deniz Börü. **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2007.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. 7. Basım. İstanbul: Evrim Yayınları, 1988.
- Köse, Sevinç ve Aylin Ünal. **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**. İzmir: Güven Kitabevi, 2003.
- Lewicki, Roy J. ve Barbara Benedict Bunker. "Developing And Maintaining Trust In Work Relationships", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Ed.). **Trust in**

- Organizations: Frontiers of Theory and Research** içinde. London: Sage Publications, 1996, ss.114-139.
- Malinowski, Bronislaw. **Bilimsel Bir Kültür Teorisi**. Saadet Ö zkal (çev.). İstanbul: Kabalcı Yayınları, 1992.
- Minibaş Poussard, Jale ve Turhan Erkmen. **Yönetim-İletişim-Kültür**. 1. Basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Özen, Şükrü. **Bürokratik Kültür 1 Yönetimsel Değerlerin Topumsal Temelleri**. 1. Basım. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1996.
- Ö zkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2000.
- Öğuztürk, Burcu. **Güven Sorumluluğu**. 1. Basım. İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2008.
- Polat, Soner. **Örgütsel Güven (Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye)**. 1. Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2009.
- Richo, David. **Güven Duygusu**. Mehmed Koç(Çev.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2012.
- Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. 2. Basım. Ankara: İmge Yayınevi, 2001.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Şişman, Mehmet. **Ö rgütler ve Kültürler**. 1. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Tomlinson, John. **Globalization and Culture**. Arzu Eker (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2004.
- Ünalın, Şükrü. **Dil ve Kültür**. 3. Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

Sürekli Yayınlar

- Akıncı Vural, Z. Beril ve Ezgi Gürsan. “Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı.36, 2009, ss.93-121.
- Altay, Hüseyin. “Güç Mesafesi, Erkeklik – Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt.9, Sayı.1, 2004, ss.301-321.**
- Argon, Türkan ve Meltem A. Kösterelioğlu. “Üniversite Öğrencilerinin Üniversite Yaşam Kalitesi ve Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.30, Güz 2009, ss.43-61.
- Asunakutlu, Tuncer. “Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.38, Sayı.4, 2006, ss.16-33.
- Ay, Canan. “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2, 2005, ss.31-52.
- Aydınlı, Halil İbrahim. “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”. **Bilgi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2003, ss.79-99.
- Aydoğan, Z. Ferhan. “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **G.Ü.Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.2, 2004, ss. 1-18.
- Bekçi, İsmail ve Ferhat Bitlisli. “Muhasebe-Kültür Değerlerinin Analizi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.13, Sayı.1, 2012, ss.61-76.
- Birsel, Melek, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü. “Hofstedenin Eril ve Dişil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. Cilt.8, Sayı.30, Haziran 2008, ss.57-63.
- Birsel, Melek, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü. “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.2, 2009, ss.243-260.
- Birsel, Melek, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü. “Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. 21-

23 Mayıs 2009, ss.881-887.

- Börü, Deniz. “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım..... Güvenilir İnsanlar Kim ?” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. İstanbul. İ.Ü .İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın, 24-26 Mayıs 2001, ss.189-204.
- Börü, Deniz ve Begüm Güneşer. “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt.7, Sayı.25, 2006, ss.43-58.
- Börü, Deniz, Güler İslamoğlu ve Melek Birsal. “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt.7, Sayı.27, 2007, ss.49-59.
- Büte, Mustafa. “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2011, ss.171-192.
- Büyük, Köksal. “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, Ekim 2010, ss.219-235.
- Çakar, Nigar Demircan ve Sibel Yıldız. “Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**. Cilt.10, Sayı.1, 2010, ss.71-93.
- Çubukçu, Kemal ve Serdar Tarakçıoğlu. “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.2, Sayı.4, 2010, ss.57-78.
- Danışman, Ali ve Hüseyin Özgen. “ Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**. Cilt.35, Sayı.2, Aralık 2008, ss.277-304.
- Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.26, Sayı.1, 2011, ss.17-41.
- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.15, Sayı.2, 2008, ss.179-194.

- Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin ve M. Faruk Özçınar. “İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı.29, Mart–Nisan 2012, ss.1-17.
- Deveci, Handan. “Sosyal Bilgiler Dersinde Kültürden Yararlanma: Öğretmen Adaylarının Kültür Portfolyolarının İncelenmesi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.28, Bahar 2009, ss.1-19.
- Develioğlu, Kazım ve Martı Çimen. “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, 2012, ss.141-149.
- Doney, Patricia M., Joseph P. Cannon & Michael R. Mullen. “Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust”, **Academy of Management Review**. Vol.23, No.3, 1998, ss.601-620.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. “Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited”, In R. N. Farmer and E. G. McGoun (eds.). **Advances in international comparative management**. Vol.3, 127-150. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- Duygulu, Ethem ve Kemal Eroğlu. “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.21, Sayı.2, 2006, ss.1-21.
- Eğinli, Ayşen Temel ve Sinem Yeygel Çakır. “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt.3, Sayı.2, 2011, ss.37-50.
- Elangovan, A. R. & Debra L. Shapiro. Betrayal of Trust in Organizations”, **Academy of Management Review**. Vol.23, No.3, 1998, ss.547-566.
- Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşı. “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı.1, 2001, ss.33-57.
- Erdem, Orhan ve A. Metin Dikici. “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.29, Yaz 2009, ss.198-213.
- Erdem, Ramazan. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, Ekim 2007, ss.63-79
- Eren Gümüştekin, Gülten ve Canan Emet. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.17, Nisan 2007, ss.90-116.

- Erkmen, Turhan ve Serdar Bozkurt. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Ü niversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.31, Sayı.2, 2011, ss.197-228.
- Gizir, Sıdika. “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”. **Mersin Ü niversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, Aralık 2008, ss.182-196.
- Gizir, Sıdika. “Üniversite ve İletişim Bir Durum Çalışması”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı.30, Bahar 2002, ss.219-244.
- Güçlü, Nezahat. “Ö rgüt kültürü”. **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, 2003, ss.147-159.
- Güney, Semra ve Arman Nurmakhamatuly. “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.10, Sayı.18, Aralık 2007, ss.62-86.
- Halis, Muhsin. “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları”. **1. Aile İşletmeleri Kongresi**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 17-18 Nisan 2004, ss.295-306.
- Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Ö rgüt Kültürü ve Ö nemi”. **Sayıştay Dergisi**. Sayı.52, Ocak-Mart 2004, ss.43-60.
- İra, Nejat ve Ali Aksu. “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Ü niversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.25, 2009, ss.43-62.
- İşcan, Ö . Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1, 2007, ss.119-135.
- İşcan, Ö mer Faruk ve Ufuk Sayın. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Ü niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.24, Sayı.4, 2010, ss.195-216.
- Kamaşak, Rıfat. “Personel Güçlendirme ve Güç Aralığı İlişkisi: Aile İşletmeleri Çalışanları Uzerinde Bir Araştırma”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. (16-17 Nisan 2010), ss.267-273.
- Karcioğlu, Fatih, Cem Kahya ve Kemal Buzkan. “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Ö rgütsel Kültür Tipleri”, **Atatürk Ü niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.26, Sayı.1, 2012, ss.77-91.

- Kartal, Burak ve Çiğdem Sofyalıoğlu. “Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye’deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2009, ss.111-126.
- Kaya, Harun. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Maliye Dergisi**. Sayı.155, Temmuz-Aralık 2008, ss.119-143.
- Kitapçı, Olgun. “Müşteri Şikâyet Davranışlarında Kültürler Arası Farklar: K.K.T.C. Vatandaşları Ve T.C. Vatandaşlarına Yönelik Bir Uygulama”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.25, 2009, ss.197-204.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.7, Sayı.1, 2001, ss.219-242.
- Murat, Güven ve Banu Açıkgöz. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği” **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.5, 2007, ss.1–20.
- Öcal, Hülya ve Veysel Ağca. “ Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**. Cilt.10, Sayı.1, 2010, ss.157-182.
- Öğüt, Adem ve Ayşe Kocabacak. “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**. Sayı.23, Bahar 2008, ss.145-170.
- Özbek, Mehmet Ferhat. “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.16, Sayı.1, 2011, ss.231-248.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Cemile Çelik. “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.23, Sayı.1, Ocak 2009, ss.95-111.
- Polat, Mustafa ve Cem Harun Meydan. “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2011, ss.153-170.
- Sağlam Arı, Güler ve Ayça Tunçay. “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel

- Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.24, Sayı.4, 2010, ss.113-135.
- Sağlam Arı, Güler ve Nuray Güneri Tosunoğlu. “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.18, Sayı.2, 2011, ss.85-103.
- Saydan, Reha. “Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.22, Güz 2007, ss.74-89.
- Seyfi, Tamer ve Sabri Çelik, “Küreselleşme-Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri (Kayseri İli Örneği)”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.27, 2009, ss.279-310.
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. **Maliye Dergisi**. Sayı.159, Temmuz-Aralık 2010, ss.21-35.
- Terzi, Ali Rıza. “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2004, ss.65-76.
- Tüzün, İpek Kalemci. "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**. Aralık 2007, ss.93-118.
- Taşcıoğlu, Hümeysra. “Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.28, Aralık 2010, ss.81-96.
- Yakut, Hilal. “Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.1, Sayı.15, 2012, ss.115-125.
- Yamagishi, Toshio, Karen S. Cook & Motoki Watabe. “Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan”, **The American Journal of Sociology**. Vol.104, No.1, July 1998, ss.165-194.
- Yazıcıoğlu, İrfan. “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.30, Güz 2009, ss.235-249.
- Yener, Müjdelan İ ve Sinem Ergün Aykol. “Güven Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi”. **4. Aile İşletmeleri Kongresi**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 16-17 Nisan 2010, ss.197-207.

Yılmaz, Hüseyin ve Atila Karahan. “Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.23, 2010, ss.273-282.

Yücel, Emine Başak ve Emrah Koparan. “Güç mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2010, ss.11-18.

Diğer Yayınlar

WordPress.com. Medya Kültür ve Toplum Hofstede ve Kültürün Boyutları. 2010. <http://medyakulturve toplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari> (13 Mayıs 2013).

Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a29b2e1653c4.54619139 (23 Mayıs 2013).

Merriam-Webster. Merriam-Webster Online: Dictionary and Thesaurus. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/trust> (23 Mayıs 2013).

EK 1 : ANKET FORMU

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğim, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırım.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için teşekkür ederim.

Boeun LEE / M.Ü. Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:	☐ K ☐ E	Eğitim durumunuz:
Yaşınız:	_____	☐ Lise ve altı ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans veya Doktora
Medeni Haliniz:	☐ Evli ☐ Bekar	Birlikte çalıştığınız bir üst kademe yöneticinizin cinsiyeti:
İşyerinizde yöneticilik göreviniz var mı?	☐ Evet, var. ☐ Hayır, yok.	☐ K ☐ E
Kaç yıldır iş hayatında çalışıyorsunuz?	_____	Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____

ÖRGÜTE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "5 =Çok katılıyorum", "4=Oldukça katılıyorum", "3=Biraz katılıyorum", "2=Çok az katılıyorum" ve "1=Hiç katılmıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

Çalıştığım Kurum;

1-1. Çalışanlar için kariyer planlaması yapmaktadır.	⑤	④	③	②	①	1-19. Konularında uzman kişileri istihdam eder.	⑤	④	③	②	①
1-2. Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.	⑤	④	③	②	①	1-20. Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.	⑤	④	③	②	①
1-3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	⑤	④	③	②	①	1-21. İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.	⑤	④	③	②	①
1-4. Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.	⑤	④	③	②	①	1-22. Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışır.	⑤	④	③	②	①
1-5. Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	⑤	④	③	②	①	1-23. Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.	⑤	④	③	②	①	1-24. Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-7. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.	⑤	④	③	②	①	1-25. Çalışanlara karşı adil davranır.	⑤	④	③	②	①
1-8. Yaratıcılığı desteklemektedir.	⑤	④	③	②	①	1-26. Yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.	⑤	④	③	②	①
1-9. İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.	⑤	④	③	②	①	1-27. Çalışanlara destek olur.	⑤	④	③	②	①
1-10. Çalışanları uzun süreli istihdam eder.	⑤	④	③	②	①	1-28. Tanınmış bir firma imajına sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.	⑤	④	③	②	①	1-29. Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-12. Maaşları zamanında öder.	⑤	④	③	②	①	1-30. Kurumsallaşmıştır.	⑤	④	③	②	①
1-13. Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.	⑤	④	③	②	①	1-31. Köklü bir geçmişe sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-14. Yasalara uygun hareket eder.	⑤	④	③	②	①	1-32. Yüksek karlılığa sahiptir.	⑤	④	③	②	①
1-15. Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.	⑤	④	③	②	①	1-33. Finansal açıdan güçlüdür.	⑤	④	③	②	①
1-16. Çalışanların özlük hakları (SSK, tazminat vs) tam olarak verir.	⑤	④	③	②	①	1-34. Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.	⑤	④	③	②	①
1-17. Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir.	⑤	④	③	②	①	1-35. Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.	⑤	④	③	②	①
1-18. Bünyesinde açık iletişim vardır.	⑤	④	③	②	①	1-36. Çalışanlar için iyi bir referanstır.	⑤	④	③	②	①

KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı

"5 =Çok katılıyorum", "4=Oldukça katılıyorum", "3=Biraz katılıyorum", "2=Çok az katılıyorum" ve "1=Hiç katılmıyorum" olacak şekilde işaretleyiniz.

2-1. Grup refahı kişisel ödüllerden daha önemlidir.	⑤	④	③	②	①	2-16. Grup başarısı kişisel başarılarından daha önemlidir	⑤	④	③	②	①
2-2. Yöneticiler çalışanlarıyla iş dışı sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınılmalıdır.	⑤	④	③	②	①	2-17. Bir kişinin kişisel imajını yüceltmesi başarıya ulaşmasında çok büyük fark yaratmaz.	⑤	④	③	②	①
2-3. Karşılıklı iyilik yapmak ve hediye vermek yükselmek/ilerlemek için gerekli değildir.	⑤	④	③	②	①	2-18. Çalışanlara işlemler için verilen talimatlar işlerini yaparken önemlidir.	⑤	④	③	②	①
2-4. Grup üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	⑤	④	③	②	①	2-19. Kişisel istikrar iş hayatında başarı için önemli değildir.	⑤	④	③	②	①
2-5. Yöneticiler, bireysel hedefler bundan zarar görse bile, grup sadakatini teşvik etmelidirler.	⑤	④	③	②	①	2-20. Yöneticiler hedeflere ulaşmak için ısrarcı olmak zorundadırlar.	⑤	④	③	②	①
2-6. İş hayatında vicdan/sorumluluk sahibi olmak önemlidir.	⑤	④	③	②	①	2-21. Çalışanlar yönetimin kararlarına karşı çıkmamalıdır.	⑤	④	③	②	①
2-7. Bireylerden grup başarısının sağlanması için, kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir.	⑤	④	③	②	①	2-22. Erkekler için bir meslek sahibi olmak kadınlar için bir meslek sahibi olmaktan çok daha önemlidir.	⑤	④	③	②	①
2-8. Çalışanların kendilerinden ne yapılmasını beklendiğini her zaman bilmeleri için iş gereklerinin ve talimatlarının detaylarıyla yazılmış olması önemlidir.	⑤	④	③	②	①	2-23. Çalışanlar grubun refahını göz önünde bulundurdukları müddetçe kendi amaçlarının peşinden gidebilirler.	⑤	④	③	②	①
2-9. Yöneticiler çalışanlardan talimatları sıkı sıkıya takip etmelerini beklerler.	⑤	④	③	②	①	2-24. Toplantılar genellikle bunlara biri başkanlık yaptığında çok daha verimli geçer.	⑤	④	③	②	①
2-10. Kural ve yönetmelikler çalışanlara örgütün kendilerinden beklentilerini bildirmeleri açısından önemlidir.	⑤	④	③	②	①	2-25. Standart iş süreçleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olur.	⑤	④	③	②	①
2-11. Erkekler problemleri genellikle mantıksal analizle, kadınlar ise sezgilerle çözerler.	⑤	④	③	②	①	2-26. Bir yöneticinin astlarıyla ilgilenirken sık sık otorite ve güç kullanması gerekir.	⑤	④	③	②	①
2-12. Örgüt sorunlarını genellikle erkeklere özgü etkin ve zorlayıcı yaklaşımla çözmek gerekir.	⑤	④	③	②	①	2-27. Yöneticiler çalışanlarına önemli işleri/görevleri devretmemelidirler.	⑤	④	③	②	①
2-13. Üst kademe pozisyonlarda bir kadından çok bir erkeğin olması tercih edilir.	⑤	④	③	②	①	2-28. İş ilişkilerinde hiyerarşik bir düzen vardır ve bu dışarıdan gözlenmelidir.	⑤	④	③	②	①
2-14. Yöneticiler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar.	⑤	④	③	②	①	2-29. İyi bir yönetici nasıl tasarruf edileceğini bilir.	⑤	④	③	②	①
2-15. Yöneticiler çalışanlarına nadiren fikirlerini sormalıdırlar.	⑤	④	③	②	①	2-30. Geleneklere saygı göstermek/uyumak performansı düşürür.	⑤	④	③	②	①