



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN YARATMADA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ETKİSİ (DARÜLACEZE ÖRNEĞİ)**

**SÜMEYYE AYAN
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi YUSUF YILDIRIM**

İSTANBUL 2025



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN YARATMADA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ETKİSİ (DARÜLACEZE ÖRNEĞİ)**

**SÜMEYYE AYAN
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi YUSUF YILDIRIM**

İSTANBUL 2025



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
TEZ/PROJE SAVUNMASI
TUTANAK FORMU

DOKÜMAN NO: ENS.FR.007
İLK YAYIN TARİHİ:
REVİZYON NO:
REVİZYON TARİHİ:
SAYFA NO: 2 / 3

Sümeyye AYAN tarafından hazırlanan ÖRGÜTSEL GÜVEN YARATMADA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ: DARÜLACEZE ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM
İşletme, Haliç Üniversitesi

İmza

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Üye: Ünvanı, Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ŞENYÜCEL
Lojistik Yönetimi, Haliç Üniversitesi

İmza

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI
Yönetim Bilişim Sistemleri, İstanbul Galata Üniversitesi

İmza

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 15/01/2025

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

..... Ünvanı, Adı-Soyadı

.....Enstitüsü Müdürü

12% Genel Benzerlik

Her veri tabanı için çıkarılan kaynaklar da dahil tüm eşleşmelerin kombine toplamı

Ön Sıradaki Kaynaklar

- 8%  İnternet kaynakları
- 8%  Yayınlar
- 8%  Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Bütünlük Bayrakları

İnceleme için 0 Bütünlük Bayrağı

Herhangi bir şüpheli metin manipölasyonu betirlenmedi.

Sistemimizin algoritmaları bir belgede, onu normal bir gönderiden ayırbilecek her türlü tutarsızlığı denemesine inceler. Tuhaf bir şey fark edersek incelemeniz için bayrak ekleriz.

Bir Bayrak mutlaka bir sorun olduğunu göstermez. Ancak daha fazla inceleme için dikkatinizi vermenizi öneririz.

TEZ ETİK BEYANI

Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- o Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- o Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- o Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- o Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- o Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Sümeyye AYAN

__/__/2025

ÖZET

ÖRGÜTSEL GÜVEN YARATMADA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ DARÜLACEZE ÖRNEĞİ

Haliç Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yıldırım

Mart 2025, 72 sayfa

Bu araştırmanın amacı örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün etkisinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Şişli Darülaceze Başkanlığı'nda çalışan toplam 250 katılımcı oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik verilerine yönelik kategorik sorulara verdikleri yanıtlara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı “n” ve “%” olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, demografik verilere göre Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu gözlenmiştir. Normal dağılıma uyan verilerin; analizi için iki grup karşılaştırmalarda Bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Levene testi sonuçlarına göre LSD post-hoc analizi uygulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçekler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile değerlendirilmiştir. Regresyon analizi ile de Örgüt Kültürünün, Örgütsel Güven üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma bulgularında Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel güven üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı şekilde örgütsel güveni etkilemektedir. Adhokrasi kültürü örgütsel güvenin %7,8'ini, klan kültürü %12'sini, hiyerarşi kültürü %9,5'ini, Pazar kültürü %10,3'ünü tek başına açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgüt kültürü, örgütsel güven

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CREATING ORGANIZATIONAL TRUST DARÜLACEZE EXAMPLE

Haliç University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration, Master's Thesis

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yıldırım

March 2025, 72 pages

The purpose of this research is to examine the effect of organizational culture on creating organizational trust. The research was designed within the framework of the relational screening model. The sample of the research consisted of a total of 250 participants working at Şişli Hospice Directorate in Istanbul. Demographic information form, Organizational Culture Scale and Organizational Trust Scale were used as data collection tools in the research. Frequency analysis was applied to the answers given by the participants to the categorical questions regarding their demographic data, and the distribution of the data is presented in the tables as “n” and “%”. Afterwards, whether the Organizational Trust and Organizational Culture scales differed according to demographic data was analyzed with significance tests. Before deciding which analysis to use, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests were used to evaluate whether the data conformed to normal distribution. Additionally, the skewness and kurtosis values of the data were examined and observed to be between -1.5 and +1.5. Data complying with normal distribution; For analysis, independent sample t test was used for comparisons between two groups, and ANOVA was used for comparisons of more than two groups. In order to determine which groups had differences in significant analyses, LSD post-hoc analysis was applied according to the Levene test results (Tabachnick and Fidell, 2013). The relationship between the scales was evaluated with the Pearson Correlation test. The effect of Organizational Culture on Organizational Trust was analyzed with regression analysis. SPSS v23 statistical program was used in the analysis of the research. When the effect of the organizational culture scale and its sub-dimensions on organizational trust is evaluated in the research findings; All sub-dimensions affect organizational trust in a statistically significant way. Adhocracy culture alone explains 7.8% of organizational trust, clan culture 12%, hierarchy culture 9.5%, and market culture 10.3%.

Key Words: Organization, organizational culture, organizational trust

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Etkisi Darülaceze Başkanlığı özelinde incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, örgütsel güven kavramını açıklamak, örgüt kültürünün örgütsel güven yaratmadaki etkilerini ortaya koymaktır.

Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel güven hakkında hazırlanmış olan akademik çalışmalar incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemiyle verilerin toplanması, toplanması ve analiz edilmesiyle bulguların ortaya çıkması sağlanmıştır. Ortaya çıkan bulgular çerçevesinde ilk olarak örgütsel güven kavramları, boyutları, yaklaşımları, örgüte-yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven konusu işlenmiş, sonrasında örgütsel güvenin sonuçları irdelenmeye; örgüt kültürü kavramının tanımı, önemi, modelleri ve örgütsel güven üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın örneklemini, 1895 yılında Sultan II. Abdülhamid Han tarafından kurulan; kurulduğu günden bugüne kadar din, dil, ırk, sınıf ve cinsiyet farkı gözetmeksizin bakıma muhtaç, yaşlı, engelli insanlara, sokağa terk edilmiş kimsesiz çocuklara hizmet vermekte olan ve İstanbul'da bulunan Darülaceze Başkanlığı'nda, farklı ünvanlarda görev yapan 250 çalışan üzerinde gerçekleşmiştir.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM'a, eğitim hayatım boyunca bana her konuda maddi-manevi desteğini esirgemeyen dürüst ve iyi bir insan olmam konusunda her zaman bana örnek olan sevgili aileme, Yüksek Lisans eğitimim sürecinde sonsuz desteği ve emeği konusunda canım eşime ve varlıklarıyla bana ilham veren şükür sebeplerim kuzucuklarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2025

Sümeyye AYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ÇİZELGELER DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
KISALTMALAR DİZİNİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Örgütsel Güven.....	3
2.1.1. Örgüt Kavramı	3
2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi	3
2.1.3. Örgütsel Güven Konusundaki Yaklaşımlar	4
2.1.3.1. Mishra Güven Modeli.....	4
2.1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	6
2.1.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	7
2.1.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli	7
2.1.3.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güvenilirlik Modeli.....	8
2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	9
2.1.4.1. Örgüte Güven	9
2.1.4.2. Yöneticiye Güven.....	10
2.1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	11
2.1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	12
2.2. Örgüt Kültürü	14
2.2.1. Kültür Kavramı	14
2.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	16
2.2.2.1. Örgüt Kültürünün Ögeleri	19
2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevi.....	23
2.4. Örgüt Kültürü Modelleri.....	24
2.4.1. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	25
2.4.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	25
2.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	27
2.4.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	32
2.4.5. William Ouchi Modeli (Z Modeli)	34
2.4.6. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	34
2.4.7. Peters ve Waterman'ın Kültür Modeli.....	36
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	39
3.1. Araştırmanın Modeli	39
3.2. Araştırmanın Örneklemi	39
3.3. Veri Toplama Araçları.....	39
3.4. İstatistiksel Veri Analizi	40
4. BULGULAR.....	43
5. TARTIŞMA	59

6. SONUÇLAR	71
KAYNAKLAR	73
EKLER.....	83



ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>ÇİZELGE</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Mishra Güven Modeli.....	4
2.2. Güven ve Güvensizliğin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları (Temsili Yayın Örnekleriyle).....	13
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	18
2.4. Örgüt Kültürünü Ölçmek Yapılan Araştırmalar	24
2.5. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modelinin Özellikleri	32
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	43
4.2. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Güven Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi	44
4.3. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi	45
4.4. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	46
4.5. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	46
4.6. Yaşa Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	47
4.7. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	48
4.8. Çalışılan Kadroya Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	49
4.9. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	50
4.10. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	51
4.11. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	51
4.12. Yaşa Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	52
4.13. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	53

4.14. Çalışılan Kadroya Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	54
4.15. Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi	55
4.16. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	56
4.17. Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Etkisi.....	57



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	6
2.2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	7
2.3. Yönetmel Güvenilirlik Modeli	8
2.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	27



KISALTMALAR DİZİNİ

akt.	aktaran
ANOVA	Nalysis of Variance (Varyans Analizi)
LSD	Least Significant Difference (En Az Önemli Fark)
vd.	ve diğerleri



1. GİRİŞ

Örgütteki çalışanların davranışları sonucunda genel olarak oluşan güven iklimidir. Bu güven iklimi, çalışanların örgütteki rolleri, karşılıklı ilişkileri, tecrübeleri sonucunda birbirleri ile ilgili niyetleri ve iş memnuniyetleri, örgütün etkinlikleri hakkındaki olumlu beklentileridir (Shockley-Zalabak vd., 2000a). Kişiler arası ilişkilerde kritik bir öneme sahip olan örgütsel güvenin kaynağı, üst derece yöneticileri ile alt derece çalışanların davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Alanyazında iki temel güven türüne rastlanır: Kişisel güven, genellikle iki birey arasında oluşan içtenlik ve samimiyetin bir ifadesidir. Kişisel olmayan güven ise genellikle toplumsal ve örgütsel bağlamda ortaya çıkan güven türünü temsil eder (Bachmann, 2003). Tüzün (2007)'e göre, örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven atmosferini ifade eder ve örgüt üyelerinin, örgütsel rolleri, ilişkileri ve deneyimleri esas alarak, diğer üyelerin niyetleri ve davranışları konusunda olumlu beklentiler taşımasını içermektedir.

Güven, bireyler arasındaki sosyal etkileşimi geliştirmekte, işleyiş maliyetlerini düşürmekte ve en etkin yapıların oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Fukuyama, 2001). Güvenin etkin olduğu örgütlerde; katılımcı bir atmosfer, sorumlulukları benimseyen çalışanlar, yüksek üretkenlik ve örgüte bağlılık, uzlaşma kültürünün hâkimiyeti, takım çalışmasına yatkınlık, yüksek iş doyumu ve karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi gibi hususlar ön plandadır (Büyükdere ve Solmuş, 2006).

Son yüzyılda yaşanan gelişmelerle birlikte teknolojik yenilikler, örgüt ve işgücü yapılarında meydana gelen değişimler modern işletmelere yoğun rekabet ortamında fazlaca belirsizlik ortamları sunmaktadır. Bu ortamlardan avantajlı olarak çıkmak, rekabet yarışında da geride kalmamak için işletmeler örgüt yapısından birleşmelere, çalışanlar ile örgütü arasındaki psikolojik uyumdan insan kaynakları uygulamalarına kadar birçok alanda mücadele etmek zorundadır.

Bu mücadele örgüt yapısının güçlü olması, nitelikli işgücü ve başarılı bir yönetim rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktörlerdendir. Bu bağlamda,

sağlıklı bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürü ve örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanlar amaçlara ulaşmada önemli roller oynayacaktır.

Örgüt kültürü, bir organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını ifade eder. Bu kavram, çalışanların örgütü tanımlamak için kullandıkları değerler, inançlar ve uygulamaları içerir. Her organizasyonun, çalışanların davranışlarını şekillendiren normlar ve değerler bütününden oluşan kendine özgü bir kültürü bulunur. Kültürün iyi veya kötü olup olmadığını değerlendirirken, örgüte sağladığı katkıya odaklanmak gerekir. Eğer kültür, örgütün hedeflerini destekleyen değerleri içeriyorsa, bu durum örgüt için faydalıdır. Aksi takdirde, kültürün örgüte zarar verebileceği unutulmamalıdır. Güçlü örgüt kültürlerinin, işletmeler için daha olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir. Örgütler açısından güçlü bir kültüre sahip olmak, önemli bir rekabet avantajı sağlar. Güçlü örgüt kültürleri, kaos ve karmaşadan uzak kalabilme yeteneği ile öne çıkar. Bu araştırmanın amacı; örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan örgütsel güven ve örgüt kültürüne ilişkin literatür bilgisine yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Güven

2.1.1. Örgüt Kavramı

Literatürde örgüt konusunda birbirinden farklı pek çok tanımlama yer almaktadır. Çetintaş'a göre örgüt; ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapıyı ifade etmektedir (Çetintaş, 2016). Örgüt aynı zamanda 'içinde kişinin profesyonel şekilde iş gücünü sürdürdüğü yer, bina ve kuruluş' şeklinde de ifade edilmektedir (Aydın, 2019). Örgütler kişilerin emeklerinin koordinasyonu sonucunda meydana gelmektedir. Temel kaynağı insan olan örgütler, 'düzen ve kurallar etrafında yapılan etkinlikler bütünü'nün yapıldığı yer' olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2003). Çalışanların örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek için gayretini arttırma eğiliminde olması ise örgütle kurdukları çeşitli bağlara göre şekillenmektedir. Bunlardan birisi de örgüte duydukları güvendir.

2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

Örgütsel güven, çalışanın kurumun sağladığı destekle ilgili algısını ve yöneticinin sözüne güvenilebileceğine olan inancını ifade etmektedir (Shockley vd., 2000). Örgütsel güven, kısa sürede ortaya çıkmayan, süreklilik ve zaman isteyen bir süreç olup, organizasyonun ve çalışanların birlikte ortaya çıkardığı bir olgudur (Şakar; 2012). Bu olgu, kişilerin örgütte olumlu ilişkiler kurmasının ve sürdürmesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Mamatoğlu, 2020). Örgütsel güven, 'kişilerin örgütle olan ilişkisinden ve tutumundan beklentisi' olarak da ifade edilmektedir (Bromiley ve Cumming, 1996). Aynı zamanda kavram, kurumlar tarafından en önemli sermaye olan insanın 'etkili ve verimli biçimde kullanılabilmesi' anlamını da içinde barındırmaktadır (Gün ve Söyük, 2017). Örgütsel güven çalışanların örgütün içinde

yarattığı güven olup, deneyimlere ve iletişime dayanan, çalışanların olumlu beklentisi ve iyi niyetidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgütü amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak temel unsur sahip olduğu kaynaklarla ilgilidir. Özellikle insan kaynağının örgütte en yüksek katma değer yaratma potansiyeline sahip unsur olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı hissettiği güven ve bağlılık örgüt için kritik öneme sahiptir. Özellikle hizmetlerin güven esasına dayalı olarak gerçekleştirildiği sağlık kurumlarında, çalışanların hizmet sunma sürecinde kuruma güvenmeleri sundukları hizmetin kalitesine de yansıyacaktır.

2.1.3. Örgütsel Güven Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel güven konusunda kendi aralarında farklı fakat genellikle birbirlerini tamamlayıcı özellikte ve benzer amaçları olan modeller bulunmaktadır. Bu modellerden bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

2.1.3.1. Mishra Güven Modeli

Güven kavramı, örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmakta, fakat bu alanlarda bambaşka ilişkiler, ümitler ve tavırlar ortaya çıkmaktadır. Mishra 1996 yılında ortaya koyduğu çalışmada, örgütsel güven ve bireysel güvene ait dört boyutlu güven ölçeği geliştirmiştir. Mishra'ya göre güven, taraflardan birisinin öteki tarafın yeterli, açık, ilgili ve dürüst olmasıyla ilgili düşüncelerine dayanmaktadır. Bu güven, aynı zamanda örgütün yönetiminin öteki yönetici veya çalışanlarla oluşturacağı bağlantılara ve çalışanın bu doğrultuda alacağı sonuçlar konusundaki algısına bağlı olmaktadır (Mishra, 1996).

Çizelge 2.1. Mishra Güven Modeli (akt. Erdal, 2020, s.22)

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst bir şekilde algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Bu modele ait boyutların daha detaylı bir şekilde ele alınmasında ve açıklanmasında fayda vardır (Mishra, 1996):

Yeterlilik: Kişinin sahip olduğu yetenek ve beceriyi belirtmektedir. Örgütler arası yapılan karşılaştırmada yeterlilik, çalışanların gözünde örgütün varlığını koruyabilme ve rekabet edebilme seviyesini temsil etmektedir. Örgütsel güven açısından ise yeterlilik, çalışanların yöneticisine karşı duyduğu güven seviyesini ifade etmektedir. Bu durum, yalnızca üst yönetim için değil, bütün yönetim pozisyonları için mevcuttur. Çünkü örgüt içinde yöneticiler alt ve üst kademdeki kişilerle bağlantılarını genellikle güven esasıyla geliştirmektedir ve bu güven yetenek boyutunda gerçekleştirilmektedir. Bu boyut çalışanların, örgütün yöneticisinin başka yönetici ve çalışanlarla oluşturacağı bağlantılara ve alacağı kararlarla ilgili yeteneğine duyduğu güvene dayanmaktadır. Yeterlilik kapsamında bütün kademelerdeki çalışanların gerçekleştirdikleri iş ve bu işteki yetenekleri göz önüne alınmaktadır.

Açıklık: Örgütte liderler çalışanları etkilemekte, onları değişim ve yeniliğe adapte etmeye çalışmaktadır. İyi liderler bu konuda daha başarılıdır. Örgütsel güvenin bu boyutu, kurumdaki bütün dikey-yatay uyumu sağladığı için önemli bir konumdur. Yöneticiler çalışanlara karşı açık değilse ve çalışanlar yöneticilere karşı olan inancını kaybederse kurum içinde güvensizlik oluşmaktadır. Güvenilir yönetici, yetenek kazandırma konusunda, çalışanları yönetmede, yenilik ve değişimi özendirmede daha verimli sonuçlar almaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi ise çalışanların görüşlerini açık bir şekilde ve korkmadan yöneticiye iletmesine bağlıdır. Çalışanlar, duygularını ve düşüncelerini kolay bir biçimde korkmadan rahatlıkla iletebilir ve böylelikle önemli bilgilere erişebilir. Açıklık boyutu kurum içi ve bireysel güven oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Çalışan, kurumdaki yöneticisini açıklık, dürüstlük ve güvenilirlik bakımından ölçülendirdiğinde kendine de güvenmeye başlamaktadır. Açıklık boyutu bütün mevkilerde meydana gelmekle birlikte, temelde yöneticilerin güvenilir olmasıyla ilgilidir.

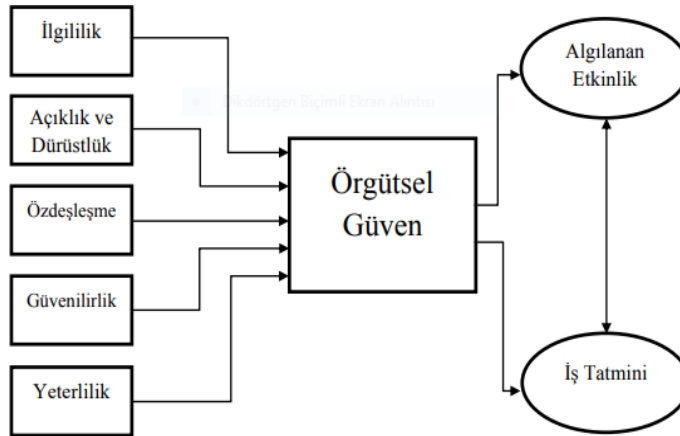
İlgililik: İlgililik boyutu, kurum içinde şahısların kendi ilgileriyle başkalarının rahatına olan ilgilerinin dengesini koruyabilmesine bağlı olarak oluşmaktadır. İlgililik boyutu kurum içinde ve kurumlar arasında oluşmaktadır. Farklı kurumlar savunmasız ve aciz duruma düştüğünde bu kurumların zayıflığından faydalanmayan kurum, çalışanlar için de aynı tavrı sürdürmektedir.

İtimat Edilirlik: Söylenen sözler ve gerçekleştirilen fiiller arasındaki çelişki, güven hissini etkilemektedir. Güven, dengeli ve itimat edilir tavır beklentisiyle de ilgili bir unsurdur. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı tavırlarla meydana gelmektedir. İş bağlantılarında güvene dair yapılan eleştiriler ve verilen kararlar davranışlardan etkilenmektedir.

Örgütsel güvenin güvenilirlik faktörü, söylenen sözler ve tavırlardaki tutarlılık olarak belirtilmiştir. Yöneticilerin güvenilirliği verdikleri sözler ve ortaya koydukları tavırlar arasındaki tutarlılıkla ölçülmektedir. Yöneticinin kurumda sergilenmesini istediği tavırlar ile kendi sergilemiş olduğu tavırlar arasında bir çelişki olduğunda, güven duygusu azalmaktadır. Özetle güvenilirlik, verilen sözler ile davranışlar arasındaki bağlılık ve tutarlılıktır. Sonuçta örgütsel güven birden fazla faktöre bağlı olmaktadır (Kurum, 2013).

2.1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996)'nın belirttiği dört güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), iletişim ve iş literatürünü göz önüne alarak, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu ilave etmiş ve beş boyutlu bir model oluşturmuştur. Daha önceki boyutlara eklenen boyut özdeşleşme boyutudur. Özdeşleşme boyutunda kurumun çalışanlarının örgütsel hedefler, normlar, inançlar ve değerlerle bütünleşip bütünleşmediği değerlendirilmektedir (Tüzün, 2007).



Şekil 2.1. Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli
(akt. Tuysuz, 2015, s.48)

Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel güvene dair ele alınan beş boyutla örgütsel etkinlik ve iş memnuniyeti arasındaki bağlantı gözden geçirilmiştir (Şekil 2.1).

2.1.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cumming (1996, s.303) gerçekleştirdikleri çalışmada güveni, bireysel ve örgütsel olarak iki bölümde araştırmıştır. Bireysel güven, hem kişilerarası bağlantılarda hem de tavırlardaki beklentiyi belirtmektedir. Örgütsel güven ise, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve tavırlardan beklentilerini anlatmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven algısı, kişilerin deneyimlerine göre farklı biçimde ve seviyede ortaya çıkabilmektedir.

Bromiley ve Cumming (1996, s.303) gerçekleştirdikleri çalışmada güveni duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Güveni, kişinin veya örgütün başka kişi veya örgütler üzerindeki eş düşünceleri olarak ölçmüştür ve güvenin üç unsurun bir arada olmasıyla oluştuğunu belirtmiştir:

1. Açıkça veya gizleyerek bir kişi için iyi düşünceleri hissetme gayreti,
2. Dürüst olmak,
3. Olası bir fırsat olsa bile başkasının durumundan çıkar sağlamayı düşünmemek.

Güven Parçaları				
Güven Boyutları		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Şekil 2.2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi Akt; Erdal, 2020, 24)

Bromiley ve Cummings'in güven modelinde bağlılığı koruma, dürüst şekilde tartışma ve avantaj sağlamaktan kaçınma boyutlarıyla duygusal, bilişsel ve davranışsal güven unsurları Şekil 2.2'de gösterilmektedir.

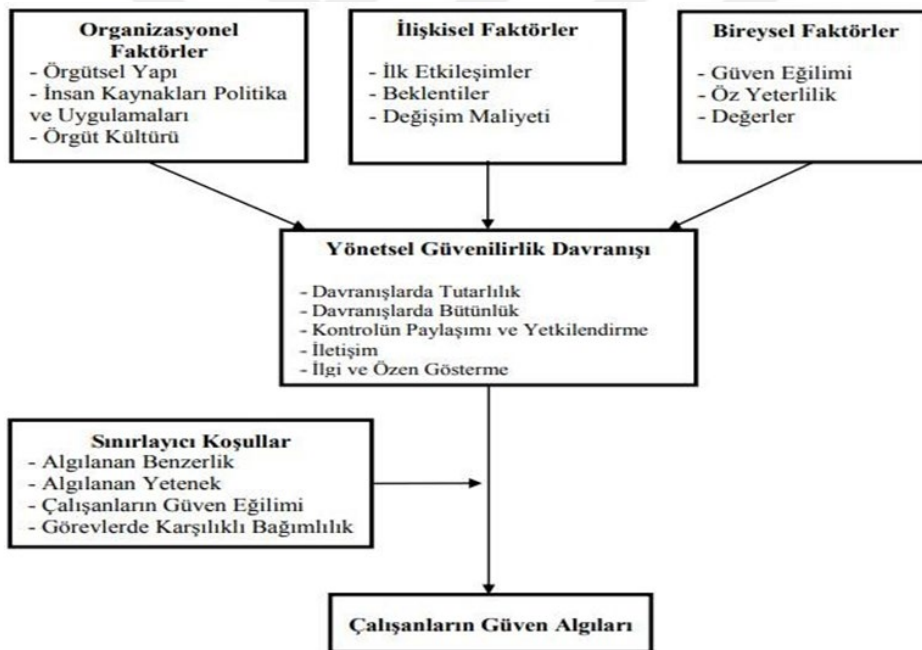
2.1.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'nın (1995) güven modelinde örgütsel çevredeki karşılıklı güveni gerçekleştiren öğelerden bahsedilmektedir. Gözlemciler tarafından güvenen veya güvenilen olacak biçimde iki ana ayırım yapılmıştır. Örnekte güvene dair belirtilen ilk prensip, güvenenin güvenme isteğidir. Araştırmacılara göre, bu istekteki bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, kültürleri ve mazileri aracılığıyla şekillenmektedir. Güveni sağlayan ikinci prensip ise güvenilenin daha önce kazanmış

olduğu yetenek, doğruluk ve iyilikseverlik görüşleridir. Yetenek; maharet, sanatçılık veya belli bir sektörde kazanılan yeterlilik olarak ifade edilmiştir. İyilikseverlik; güvenilen bireyin insanlık için iyi şeyler yapma arzusu ve bu davranışına olan inanma duygusu olarak belirtilmiştir.

2.1.3.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güvenilirlik Modeli

Whitener ve arkadaşlarının 'Yönetmel Güvenilirlik Davranışı Modeli' adını koydukları araştırmalarında, davranışlarda tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, iletişim ve ilgi ve özenin gösterilmesinden ortaya çıktığı belirtilmiştir. Davranışlarda tutarlılık, yöneten kişinin bazı durumlarda belli davranışlar sergilemesidir. Böylece çalışan yöneticilerin ileride gerçekleştireceği davranışları tahmin etmekte zorlanmaz. Bu durumda çalışanların yöneticiye olan güveni artmaktadır (Whitener vd., 1998).



Şekil 2.3. Yönetmel Güvenilirlik Modeli (Whitener vd. akt. Tuysuz, 2015, s.48)

Whitener ve arkadaşları, organizasyonel, ilişkisel ve bireysel faktörlerin yönetmel güvenilirlik davranışına etkisi ve bunun sonucunda oluşan çalışanın güven algısı şekilsel olarak gösterilmiştir (Şekil 2.3).

2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven; yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır (Güler, 2014; Önder, 2015; Erol, 2021). Bunlar aşağıda açıklanacaktır.

2.1.4.1. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin zamanla inşa edildiği ve değiştiği, uzun süredir devam eden ilişkilerde geliştiği, zamanla azaldığı ve hatta yeniden ortaya çıktığı, karşılaştırmalı örgütsel ve daha geniş toplumsal alanlarda yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Rousseau vd., 1998). Üzerinde bu kadar çok çalışma olan örgütsel güven kavramının bir boyutu da örgüte olan güven boyutudur. Örgüte güven çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere olan güvenin bir üst safhasıdır diyebiliriz (Büte, 2011). Nitekim bir kümülatif güven ama neticede örgütsel güvenin bir boyutudur. Örgüte olan güveni yazarlar aşağıda anlatılacağı üzere diğer boyutlardan farklı olarak örgüt içini etkileyen fakat makro düzeyde bir güven türü olarak ele almışlardır. Yani örgüte güvenin sağlanması için üst yönetim tarafından sosyo-ekonomik konjonktür gibi etkenler detaylı bir şekilde incelenerek örgütteki güvenin tesisi için çareler bulunmaya yönelik bir güven türüdür. Örgüte güven, işgörenlerin, örgütün strateji ve politikalarına olan inancı ve örgütle olan ilişkilerini gelecekte de sürdürme isteğidir (Polat, 2009).

İşgören perspektifinden bakıldığında yönetim devir hızı ve işten çıkarmalar güveni etkilemesi muhtemel örgütsel özelliklerdendir (Perry ve Mankin, 2004). Mone (1997) bir örgütün küçültülmesi için işten çıkarmaların uygulandığı adalet ve idari becerilerin zayıfladığı durumlarda işgörenlerin aklında soru işaretleri uyandırmakta ve potansiyel olarak örgüte ve yöneticilere olan güveninin azalmasına yol açmaktadır.

Örgütsel düzeyde, küçülme, dış kaynak kullanımı, teknolojiye değişimler, yarı zamanlı çalışanlar, sosyal hakların kaybı ve güvenli ve yerleşik geleceği sürdürme endişeleri gibi istikrarsızlaştırıcı olaylar örgütsel güveni ve örgütsel değişimin olumsuz yönde etkileyen dinamikler arasındadır (Fukuyama, 1995; Hagen ve Choe, 1998). Örgütsel güveni etkileyen bu makro değişkenleri yönetebilecek olan güç örgütte mevcuttur (Wells ve Kipnis, 2001).

Örgüte güven, işgörenin riskli ve belirsiz bir durumla karşılaştığında örgütün davranışının ve taahhütlerinin tutarlı olacağına dair inancıdır (Önder, 2015). Diğer bir

ifade ile işgörenin, örgütün sağlayacağı desteğe ilişkin algısıdır. Örgüt içi güvende örgüt üyelerinin hepsinin örgütsel ilişkilere, rollere, deneyimlere ve örgüte olan bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentileri olarak tanımlanan, çoklu niyet ve davranışlardan oluşan bir iklimdir (Güven, 2014). Örgütteki güven seviyesinin yükseltilebilmesi için; işgörenin görev ve sorumluluklarının tam olarak açık bir şekilde tanımlanması, doğru bir örgütsel iletişimin oluşturulması, örgüt yapılacak olan işler için yetenek ve becerinin olduğuna inanılması, ortak amaçların açık, net ve anlaşılır olması, örgütün vizyonu, misyon ve amacının net bir şekilde belli edilmesi lazımdır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

2.1.4.2. Yöneticiye Güven

İşgörenin örgütüne bağlanmasına yardım eden güven kavramı ile ikisi arasında bir köprü vazifesi yapan yöneticilere güven çok kritik bir noktadadır (Erol, 2021). Örgütsel güven ortamının oluşması için yöneticilere büyük görevler düşer (Güler, 2014). Yöneticilerin yapmış oldukları davranışlar, söyledikleri sözler işgörenlere karşı tutumları işgörenlerin güvenleri üzerinde etkilidir (Kalemci Tüzün, 2006). Yöneticilerin bu sayılan hususlardaki hataları ve eksikleri işgörenlerin örgütlerine olan güven duygularında olumsuz etkiler yaratacaktır (Omarov, 2009).

Yöneticiler işgörenlerin örgütsel güvenlerini arttırabilmek için ortam yaratmalarına yardımcı olacak şu beş hususa dikkat etmeleri lazımdır (Whitener vd. 1998). Bunlar; yetkiyi paylaşma, tutarlı olma, ilgili olma, doğru/dürüst olma, iletişim becerilerine sahip olmadır. Aynı şekilde Hope-Hailey vd. (2010, s.411) yöneticilerin pratik önerilerle, ilgi çekici ve etkili olarak işgörenlerin güven düzeylerini arttırmada arabulucu rolü üstelenebileceklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiye güven, işgörenlerin ilk kademedan başlayarak her kademedeki yöneticiler ile aralarındaki iletişim, bilgi, tecrübe, beceri, yöneticinin doğru karar alması ve tecrübe gibi yöneticinin yetkinliğini ifade eden güvendir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Örgütlerde ilişkiler belli bir ast-üst hiyerarşisi şeklinde cereyan etmektedir. Bu hiyerarşi içindeki ilişkilerde incinme-kırılma ve buna benzer bazı belirsiz durumlar ortaya çıkabilir (Büte, 2011). Ortaya çıkan bu belirsiz durumlar güvenin etkilenmesinde önemli bir rol oynar. Yöneticiler işgörenlerin örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişilerdir (Büte, 2011). Bunun içindir ki

İşgörenlerdeki örgütsel güvenin tesis edilmesi için yöneticilere büyük görevler düşer (Arslan, 2009). Bu anlamda güvenin tesisinde yöneticilerden beklenen, etik ilkelere dayanan, adil ve kurallara uygun davranışlar sergilemesidir (Sayın, 2009).

Yöneticilere olan güven arttıkça, işgörenlerin kararlara katılımının, işlerinden aldıkları doyumunun, örgütsel bağlılıklarının, performanslarının, sistemin başarısı, örgütün ve yöneticinin doğru ve adil olduğuna dair kanıları, bilgi paylaşımı, uzlaşma ekseni, örgütün refahı için gayret gösterme isteği, örgütün kararlarında gönüllülük ve verimliliğin artması, bununla birlikte, çatışmaların ve işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı görülmektedir. Kararlara katılım ve çalışanların bilgilendirilmesi ile yöneticilerle personel arasındaki güven artmakta, bu da üretkenliği ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Topaloğlu, 2010).

2.1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İşgörenler günlerinin en verimli saatlerini işyerinde iş arkadaşları ile geçirmektedirler. Günlük en az sekiz saatlerini geçirdikleri mesai arkadaşları ile ne kadar iyi anlaşılır birbirlerine yardımcı olurlarsa yaptıkları işlerden zevk alırlar. İşyerindeki ilişki ağlarının formal bir yapısı olduğundan iş arkadaşları ile iş yemekleri, toplantılar ve kurumsal etkinliklere beraber katılmak gereklidir. İşyerlerinde informal yapılar da bulunmaktadır. İşgörenler informal ya da formal yapılardan gelen tanışmışlıklar ve güven duyulan iş arkadaşları ile mesai sonrasında görüşmeler gerçekleştirebilirler (Topaloğlu, 2010).

İnsanların bu şekilde iletişime girme, özsaygı, ortak ilgiler, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara dahil olurlar. Grup üyesi işgörenler artık “biz” ruhu ile hareket ederler. Grup üyeliğinin devam etmesinin en önemli koşulu güvendir. Güven ilişkisi olmayan gruplarda bireylerin ortak amaçlara uygun şekilde hareket etmesi mümkün değildir (Büte, 2011).

Onyeizugbe vd. (2018, s.2035) otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada iş arkadaşlarının birbirleri ile devamlı bir yarış içinde olduklarını, diğerinin daha iyi bir iş yapmasına sebep olmaktan korktuklarını bunu da örgütsel güveni olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. İş arkadaşları ve gruplar arasındaki bu tür uyumsuzluklar örgütsel güveni olumsuz etkilemektedir. Mühl (2014, s.31) de meslektaşlara ve bir bütün olarak örgüte karşı kötü bir tutumun güven düzeylerini düşürdüğü bildirmiştir. Çalışanlar arasındaki bu tür uyumsuzlukların sebepleri yönetim tarafından incelenmeli

ve giderilmelidir. Yoksa oluşan güvensizlik ortamı örgüt için ilerde onarılmayacak yaralara sebep olabilir (Onyeizugbe vd., 2018).

Ferrin ve Gillespi (2010) kültürel farklılıklar ve çalışanların örgütsel güven bakış açılarını inceledikleri çalışmalarında: Korelilerin iş arkadaşlarına ve üstlerine güvenleri Danimarkalılarından azdır. Çek meslektaşlar Alman meslektaşlarını Çek meslektaşları kadar güvenilir görmekte iken Almanlar Çekleri güvenilir görmemektedir. Bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin meslektaşlarına karşı güven inançları kültürel farklılıklardan etkilenmektedir.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güven hakkında yapılan başka bir çalışma da grup içi üyelere güvenme eğiliminin kültürden etkilendiğini gösteren Buchan vd. (2002)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada dört ülkeden (Çin, Japonya, Kore ve ABD) öğrenci katılımcılarla deneysel bir güven araştırması yapılmıştır. Bireysel kültürel yönelime (ABD) sahip katılımcılar bağımsız değişken olarak düşünüldüğünde ortak bir sosyal grup kimliği sağlanması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda yapılan çalışmada güven düzeyleri karşılık, kategori kimliği, kolektivist yönelime sahip katılımcılar üzerinde hiçbir fark yaratmamıştır.

Buchan (2006)'ın yaptığı bir diğer çalışma da daha önceki dört ülkeden farklı katılımcılar üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucu önceki çalışmalarla uyumlu olarak, toplumsal mesafenin kolektivist kültürlerde grup içi önyargılara yol açmadaki etkisinin yalnızca toplumda doğal olarak oluşan gruplar arasında açık olduğunu yönündedir.

2.1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütlerde güven kişiler arasında, yöneticilerin ve örgütün olumlu davranışları ile tesis edilir. Güven tesis edilmesi ile örgütler başarıya ulaşırlar (Önder, 2015; Ergeç, 2020). Yazarlar örgütsel güven oluşumuyla örgütlerin başarıya ulaşmasında genelde kıstas olarak verimliliğin ve motivasyonun artmasından işgörenleri örgüt amaç ve hedefleri benimsemesinden bahsederler (Rousseau vd., 1998; Flores and Solomon, 1998; Reina ve Reina, 1999; Brown vd., 2015; Ergeç, 2020).

Biasi (2018, s.8) örgütlere, değişim sürecini güven perspektifinden yöneterek, örgütsel değişimin etkililiğini artırmak için işgörenlerin meşru güven beklentilerine saygı gösterilmesini, bu nedenle, işgörenlerin direnişinden kaçınmak ve değişimin olumlu bir sonuç üretme olasılığını artırmak için mevcut güven düzeyine öncelik

verilmesini tavsiye etmektedir. Lumineau (2015) güven ve güvensizlik üzerinden giderek iki kavram içinde olumlu ve olumsuz yönlerin var olduğunu Çizelge 2.2'deki gibi aktarmıştır.

Çizelge 2.2. Güven ve Güvensizliğin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları (Temsili Yayın Örnekleriyle) (Lumineau, 2015, s.6)

	Pozitif Sonuçları	Negatif Sonuçları
Güven	- Güven yaratır - Belirsizliği azaltır - Açıklığı teşvik eder - Psikolojik güvenliği destekler - Bilgi paylaşımını ve ortak problem çözme teşvik eder - Denetleme maliyetlerini azaltır Luhmann (1979); Lewis ve Weigert (1985); Shapiro (1987); Dyer ve Chu (2003); Robson vd. (2008); Cook ve Schilke (2010);	- Aşırı güveni beraberinde getirir - Nesnellik eksikliğini ve benzer düşünmeyi destekler - Yapıcı tartışmaları azaltır - Durum tespiti göz ardı edilmesine yol açar - Ortamın izlenmesini kısıtlar - Fırsatçı davranış için alan yaratır - Aşırı gömülme, katılık ve stratejik körlüğü teşvik eder Lewicki vd. (1998); Jeffries ve Reed (2000); Langfred (2004); Anderson ve Jap (2005); Gargiulo ve Ertug (2006); Zahra vd. (2006); Skinner vd. (2014);
Güvensizlik	- Güvenlik açıklarının izlenmesini destekler (örneğin, değerli bilginin potansiyel sızıntısı) - Yapıcı şüpheciliği teşvik eder - Sağlıklı kuşku uyandırır - Teyakkuzu destekler Atkinson ve Butcher (2003); Kramer (1996); Kee ve Knox (1970); Lewicki vd. (1998); Luhmann (1979); Priem ve Nystrom (2014); J. Mayer ve Mussweiler, (2011); Schul vd. (2008)	- Korku, paranoya ve şüphecilik geliştirir - Zararlı güdüler üstlenmeye yol açar - İzleme maliyetlerini artırır - Sertliği teşvik eder Deutsch (1958), Erikson (1963), Zand (1972); Kipnis (1996), Lewicki (2007),

Addison ve Teixeira (2019, s.17)'ın yaptıkları çalışmanın sonuçlarından biri de güven ve ekonomik durum arasındaki ilişki ile ilgilidir. Yapılan araştırma sonucuna göre bir örgütte güven seviyesi yüksek ise ekonomik durumda iyidir. Yazarlar bunun sebebini ise şöyle açıklamaktadır: yüksek güvene sahip işgörenlerin performansı yüksektir ve yüksek performanslı işgörenler sayesinde işletmenin ekonomik durumu da iyileşmektedir. Yıldırım (2018, s.51)'ın Taylor (1990)'dan aktardığına örgütte güvenin dört önemli sonucu mevcuttur. Bunlar:

- Yönetmeyi kolaylaştırır,
- Yüksek riskli durumların üstesinden gelmeyi kolaylaştırır,

- Kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlar,
- İşletmelerin bütün faaliyetlerini etkiler.

Örgüte güvenin özellikle işgörenlerin örgütsel adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, inisiyatifi ele alma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, problem çözme becerisi, çatışma, örgütsel stres, sosyal sorumluluk, yaratıcılık ve risk alma değişkenlerini etkilediği görülmektedir. Güven düzeyi yüksek işgörenlerin güven algısı ile yaratıcılığı, sosyal sorumluluk alma davranışı, risk alma davranışı, problem çözme becerisi, morali, inisiyatif alma davranışı, örgütsel vatandaşlık eğilimi, örgütsel bağlılığı, örgüt ile özdeşleşmesi, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu olumlu yönde artmaktadır. Buna karşın çatışma yaşanma eğilimi ve örgütsel stres negatif yönlü olarak azalma eğilimi göstermektedir (Soner, 2009). Soner (2009, s.57) örgütsel güvenin öncülleri ve çıktıları ile ilgili hazırladığı Çizelge 2.2’de örgütsel güvenin nelerden etkilenip nelerle sonuçlandığını göstermiştir.

2.2. Örgüt Kültürü

2.2.1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin kaynağı, Latince kelime olan “Cultura” kelimesine tekamül etmektedir. Toprağı verimli hale getirmek için çabalamak anlamında söylenmektedir (Esinbay, 2008). Kültür, çok köklü olmakla beraber birçok sosyal bilimlerin çalışma alanına giren ve asıl sosyal antropoloji biliminin çalışması içerisinde yer alan bir kelimedir (Kahveci, 2015). Kültür kavramı, farklı uzmanlık alanlarının ortak çalışma konusu olmakta ve her alan kültürü çeşitli açılardan tanımlamaktadır. Küreselleşme sürecinin etkisiyle toplumlar arası etkileşim artmakta ve kültür en çok tartışılan konu haline gelmekte, kültür kavramıyla ilgili sürekli yeni kavramlar ortaya çıkarılmaktadır (Altuğ, 2014).

Kültür, insanın ve çevresiyle olan ilişkilerini kapsayan geniş bir kavramdır. İnsanların özgün faaliyetleri ve bu faaliyetlerin ortaya çıkardığı değer yargıları, kültürün ayrılmaz bir parçasıdır. Kültür, insanların tarihi geçmişleri, gelişimsel özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal etkileşimleri ile bağlantılıdır. Bir toplumun bireylerinin geçmişlerinden ve mevcut çevre koşullarından etkilenecek benimsedikleri değerler, inançlar, tutumlar, davranışlar, alışkanlıklar, gelenekler ve ideolojik unsurlar kültürü şekillendirir (Berberoğlu, 1990). Kültür, bir toplumun yaşam tarzını yansıtır.

Her toplum farklı şekillerde yaşadığı için farklı kültürlere sahiptir, ancak tüm toplumların kültürünü oluşturan temel unsurlar arasında dil, din, inançlar, değerler, normlar, tutumlar, örf ve adetler ile ahlak kuralları bulunur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Kültür; insan tarafından ortak olarak üretilip aktarılan, tarihi geçmişi olan, dinamik olup zamanla değişen, davranışları gerçekleştirmenin yolunu gösteren, semboller sisteminden oluşan, öğrenilip paylaşılan, kendini meydana getiren unsurlarla bütünlük oluşturan ve uyum sağlayıcı bir mekanizma olarak söylenmektedir (Şişman, 2007). Kültür, insan topluluğunu oluşturan iletişim sistemleri olarak ifade edilmektedir. Bu sistem insanların sözlü ve sözsüz tüm davranışlarını, eylemlerini birbirine bağlayan bir sistemden oluşmaktadır (Tanrıöğren, 2013). Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanların hayatları boyunca eğitim yoluyla öğrendiklerinin tümünü kapsamaktadır. İnsanların öğrendiği bilgi, sanat, yetenek, beceri, gelenek ve görenekler ile alışkanlıklarından oluşan bir bütünden oluşmaktadır (Güvenç, 2004).

Türk Dil Kurumu sözlüğündeki (2014) ifade edilişe göre kültür:

1. İnsanların tarihi ve toplumsal gelişim süreçleri içerisinde ortaya çıkan tüm maddi ve manevi unsurları, tüm bu unsurların gelecek kuşaklara aktarılmasında yararlanılan araçların hepsidir.
2. Bir topluma özgü fikir ile sanat eserlerinin bütünüdür.
3. İnsanın yaşamı süresince kazandığı tüm bilgilerdir.

Taylor (2016) ise bireyin içinde yaşadığı toplumun geleneksel dokusuyla edindiği inanç ve davranışların kültürü oluşturduğunu söylemektedir. En geniş anlamıyla ise toplumdaki bir bireyin edindiği bilgi, inanç, yasa, töre, sanat, görenek, kabiliyetler ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir yapı olduğunu söylemektedir. Gürsel (2016)'e göre kültür; geçmişten günümüze kadar gelmekte olan tüm maddi ve manevi değerler olarak söylenmektedir. Kültür toplumdan topluma farklılık gösteren bir kavramdır çünkü her toplumun yaşayış biçimi, geçmişinden bugüne taşıdıkları, gelenek görenekleri birbirinden farklı olmaktadır. Bir başka tanıma göre kültür, doğuştan gelmeyen yani genetik olmayan, kişinin doğumundan sonra hayatında edindiği huyları ve davranışlarından oluşmaktadır. Kültürün işlevleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Kültür, herhangi bir milleti diğ r bir millett n ayırıcı yapan özelliklerin tümü,
2. Kültür, bir milletin değerlerini toplu olarak bir araya getirmektedir,
3. Kültür, birbirine destek olmanın en kıymetli unsurlarındandır,
4. Kültür, toplumun sosyal yapısını birebir ortaya koymaktadır,
5. Kültür, bireyin sosyal kişiliğinin oluşmasında etkili bir faktör olarak görülmektedir (Oğulluk, 2010).

Milletlerin kendilerine has kültürleri, her kültürün kendilerine has  eşnileri bulunmaktadır. Millett n millete değişiklik gösteren kültürel unsurlar bazı zaman aynı millet içerisinde dahi çeşitli kültürleri barındırmaktadır. Milletler kendi mülkiyetlerinde bulundurdıkları çeşitli kültürler, unsurlar, sistemlerle milleti bir araya getiren üst kültürü oluşturabilmektedir. Dolayısıyla kültür ve millet kelimeleri i  i e bulunmaktadır. Milleti meydana getiren insanlar ve insanın yapmış olduğu bütün unsurlar kültür kavramının içerisini oluşturmaktadır. Kültür kavramı inançlar, değerler, tutumlar, normlar, dil, törenler ve sembollerle bir bütünü oluşturmaktadır (Yaprak Kaya, 2015).

Kültür kavramı için ortak noktalar; kültürün zamanla oluşması, gelecek kuşaklara aktarılabilmesi, kültürün birbirini etkileyen ayrılmaz ögelerden meydana gelmesi ve bütünlüğü sağlaması olarak söylenmektedir (Meriç, 2018). Kültür hakkında yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültüre ait tek ve ortak bir tanım yapmanın zor olduğu görülmektedir ancak yapılan tanımların ortak noktasının kültürün bir topluma ait yaşam biçimleri olduğu görülmektedir.

2.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

İnsanların dünyada varoluşundan itibaren hayatlarını örgütlü olarak devam ettirmektedirler. Günümüzde ise örgütsel yaşam hayatımızın her anında yer almaktadır. Tüm örgütlerin amaç ve işlevinin, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir hedefe yönelik bütün haline getirmek olduğu görülmektedir (Kalkan, 2013).

Örgüt kültürü, bir  rg t  diğ r örgütlerden ayıran,  rg t  oluşturan bireylerin de kabul ettiği onları birlikte tutan değerler ve normlardan oluşmaktadır (Pulat, 2010). Örgüt kültürü; örgütün içeride ve dışarıda karşılaştığı problemlerle mücadelesi sonucunda oluşan, bu mücadelelerde  rg t  başarıya taşıyan, örgütte alınan kararların

ve hareketlerin yapılış şeklini gösteren, örgütü diğerlerinden farklı kılan, bireylerin davranışlarına rehberlik eden, örgütteki bireylerin paylaştıkları değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kalkan, 2013). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü; örgütü oluşturan bireyler tarafından benimsenen inanç ve değerler bütününden oluşmaktadır. Örgüt çalışanlarının paylaştığı hisler, fikirler, beklentiler, tutumlar ve değerler olarak da tanımlanabilmektedir (Gürsel, 2016). Örgüt kültürü, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, bir örgütü başka bir örgütten ayrı kılan mana ve hususların bütünleşmiş hali olarak söylenmektedir (Özkalp, 1995). Halis ve Naktiyok (2003)'e göre örgüt kültürünün birçok tanımı olmakla beraber kavramı asıl saran anlam, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan soyut unsurlarla yani inanç, norm ve değerler ile daha görünür durumdaki somut sembollerin yani gelenek, dil, merasim, giyim-kuşam, örgüte ilişkin hikayelerin bütünlüğü olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü; örgütte bulunan kişilerin eylemlerine yön veren kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar şeklinde söylenmektedir. Ek olarak nasıl her insanın kendine özgü özellikleri var ise bir örgütü oluşturan birlikte yaşayan insanlar da zamanla kendilerine özgü bir yaşam tarzı ve ürünler oluşturmaktadır. Bu ürünler ve yaşam tarzları örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü; örgütte çalışanların paylaştıkları inançlar, normlar ve değerler olarak söylenmektedir (Çelikten, 2006).

Schwartz ve Davis (1981) örgüt kültürü için örgütte bulunan bireylerin paylaştığı inanç ile umutların meydana geldiğini söyleyerek bunların örgütte bireysel ve gruplar arası çalışmalarda baskın olan kuralları ortaya çıkardığını söylemektedir (akt. Oğulluk, 2010). Örgüt kültürü; soyut ve birbirini tamamlayan çok sayıda faktörden meydana gelmektedir, maddi hedeflerden çok manevi hedefler ve moral değerlerden oluşmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgütler değişik kültür yapısı olan kişilerden ortaya çıkmış olup, bu kişiler mesleki kuralla kriterlerle bir araya gelerek oluşturdukları örgütte kendileri ortak inanç ve değerlere sahiptirler. Bu durum örgüt kültürü olarak isimlendirilmektedir (Eren, 2008). Örgüt kültürü, örgütteki bireylerce paylaşılan değer, inanç ve hedeflerin karışımından oluşan bir haritadır. Bu harita örgütteki çalışanların elde ettiği kimliğin bir yansıması olarak söylenmektedir (Balçık, 2018).

Örgütün bir bütün olabilmesini sağlayabilmek adına her örgütün, örgütüne dahil olan kişileri ortak bir kültür etrafında tekrardan sosyalleştirmeyi düşünmesi

gerekmektedir. Bu yüzden bir örgüt kültürü, bulunduğu yani ait olduğu milletin kültüründen tamamen ayrı bırakılmış bir kültür olmamaktadır. Örgüt kültürü, yaygın olarak bulunan bir milletin kültürüne göre bir alt kültür olarak söylenebileceği gibi örgütte bulunan diğer alt kültürlerle göre de bir üst kültür olduğu söylenebilecektir (Şişman, 2007).

Kalkan (2013) örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki Çizelge 2.3’de göstermektedir.

Çizelge 2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri (Hammal, 2006 akt. Kalkan, 2013)

Yazarın İsmi	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Hofstede vd., 1990; Rashid vd.,2003	- Bütüncüdür. - Süreye gereksinim duyulur. - Toplumsal varlıktır. - Herhangi bir kalıba sokulmaz, esnektir. - Değişimin yaşanması kolay değildir.
Pettigrew,1979	- Antropoloji bilimi ile yakından alakalıdır. - Üyelere açıktır ve ortak paylaşılır. - Kavramlardan oluşmaktadır.
Alvesson, 2002	- Bürokratiktir. - Bir süreye ihtiyaç vardır. - Azalarını, değer ve inançlarıyla etkisi altına alır.
Schein, 1990,1992	- Örgütteki kişilerce ortak oluşturulur ve paylaşılır. - Yeni azalara aktarılır. - Ortak halde öğrenmek esas olandır.

Eren (2008)’e göre örgüt kültürü kavramının bazı ortak özellikleri mevcuttur. Bunlar;

1. Örgüt kültürü doğuştan gelmeyen, yaşam tecrübeleriyle kazanılıp öğrenilmektedir,
2. Örgüt kültürü çalışan bireylerin kendi aralarında paylaşılmasını gerektirir,
3. Örgüt kültürü yazıyla ifade edilebilen bir olgu olmamaktadır,
4. Örgüt kültürü, tekrar eden eylemlerden oluşmuş kalıplardan oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün örgütlere sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011):

- Toplumsal düzeni düzenlemektedir,
- Bir çalışma ortamındaki dinamikleri anlamada önemli görülmektedir,

- Bireylere ekip olarak çalışmanın önemini fark ettirmektedir,
- Örgütte çalışanların kararlarını ve hareketlerini etkilemektedir,
- Çatışmalar ile baş etmede yardımcı olmaktadır,
- Çalışanların davranışlarının düzenlenmesinde yardımcı olmaktadır,
- Örgütlerin gelişmesini ve canlı kalmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü; o örgüte kimlik kazandıran, neyin iyi-kötü ya da neyin doğru-yanlış olduğunu gösteren, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını doyuran, değer ve kurallara uygun olarak çalışanları destekleyen ve uygun çalışmayanları engelleyen bir kavram olarak görülmektedir. Bu sayede çalışanların davranışları kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilmektedir (Özkan, 2010). Zayıf olan kültürlerde çalışan bireyler genellikle ne yapacaklarını nasıl yapacaklarını düşünerek fazla zaman kaybetmektedirler oysa güçlü kültürlerde çalışan bireyler sorumluluklarını ve ne yapacaklarını bilmektedirler (Esinbay, 2008). Yeni inşa edilen bir örgütün kültürel yapısı içsel ve dışsal çevresel şartlarla biçimlenmekte, o örgüte yeni katılan kişilerle çeşitlenmektedir çünkü örgüte dahil olan her bir kişi orada farklı bir değer ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır (Pulat, 2010). Örgütte çalışanlar, ortak fayda için ortak davranma mecburiyetini hissetmektedirler ve ortak bir dile, inanca, norma, görüşe gereksinim hissetmektedirler. Örgütte çalışan kişilerin eylemleri ortak belirlenen dil, inanç, görüş ve normların eleğinden geçirilip bir değerlendirme yapılmaktadır. Örgütün kültürel yapısı, örgütte çalışan kişilerin örgütle alakalı problemlere çözüm üretmesinde, çalışan kişileri aynı unsurlar etrafında bir araya getirmede ve bu şekilde çalışanları örgüte bağlayıcı kılmakta, örgütün yönetim etkililiğini arttırmada, çalışan kişilere görevlerini aşılama, çalışanların örgüte adapte olmalarını kolaylaştırmada kullanılmaktadır (Başaran, 1982).

Özetleyecek olursak örgüt kültürü, aynı hedef etrafında bir araya gelerek örgütü oluşturmuş kişilerin ortak olarak benimsedikleri inanç, norm, dil, görüş ve değerlerden oluşan kültürel bir yapı olarak söylenebilir.

2.2.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgütsel kültürlerin hepsinin kökeninde onların amacı ile işleyiş tarzlarını anlamamızı sağlayacak bazı asıl öğeler bulunmaktadır. Bu asıl öğeler genellikle benzer oldukları halde birkaç örgüte göre minimal ayrılıklar olabilmektedir (Gürsel, 2016).

Özdemir (2006)'e göre de literatür incelendiğinde örgütsel kültürün bazı öğelerden oluştuğunu söylemektedir. Bu öğeler örgütün tarihi geçmişi, örgütü açıklayan hikaye ve mitler, örgütün değerleri ve inançları, dil, örgütün kültürel normları, örgütün kahramanları, semboller, törenler ve adetler şeklinde söylenebilir.

Tarihi Geçmiş: Dün, bugün, yarın gibi süre kesitleri oluşan örgütlerin hayatlarında birbirine bağlı olmaktadır. Herhangi örgüt için şuan ve gelecekteki an nasıl önem arz etmekteyse örgütün geçmiş zamanı da o denli önem arz etmektedir. Bir örgütün kuvvetli olmasını sağlayan şey geçmişte yaşamış olduğu problemlere yönelik geliştirmiş olduğu çözümlerdir (Tikici, 2005).

Hikâye ve Mitler: Hikâye ve mitler, örgüt kültürü için önemli olan ve örgütün geçmişinde meydana gelen durumların bir miktar abartı katılarak anlatılmasıyla oluşan kültür aktarıcıları olarak söylenebilir. Normlar örgütte rahatsızlık verici olmaya başladığında, örgüt kültürü aktarıcısı olarak hikayeler faaliyet göstermektedirler (Tanrıöğen, 2013). Hikaye ve Mitler, genellikle örgütün kurucuları tarafından anlatılan ve işgörenler tarafından da eleştirilmeden kabul edilen, gerçekliği sorgulanmayan, kurguya dayalı masallardan oluşmaktadır (Terzi, 2000).

Değerler ve İnançlar: Değerler örgütteki başarıyı ifade eden, standartları ortaya koyan ve böylece çalışanların davranışlarını değerlendirmeyi, nitelendirmeyi ve yargılamayı sağlayan görüşler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Değerler, bir örgütte neyin istenip neyin istenmediğini belirten örgütteki kişilerce benimsenmiş inançlardır. Örgütte çalışan kişilerin ortaya koydukları performanslarının örgüte fayda sağlayıp sağlamadığının belirleyicisidir. Örgütte bulunan yönetici kişiler kendilerini daha güçlü konuma getirmek ve çalışan kişilerin çalışma potansiyellerini yükseltmek adına değerleri destek olarak sunmaktadırlar (Başaran, 1982). Örgütsel değerler, örgütün içerisindeki kişilerin çalışmalarını, eylemlerini, bulundukları durumlarını değerlendirmelerine olanak veren kriterlerdir (Şişman, 2007). Yani doğru ve yanlış olan durumları belirleyebilmemizi sağlayan ölçütlerdir. Kişiler yaşadıkları durumlar hakkındaki kanaatlerine, benimsedikleri değerlerin gözünden bakarak ulaşmaktadırlar (Ballı, 2019).

Değerler, kültürün genellikle gözle görülmeyen, öznel tarafını oluşturan, örgütsel problemlerin çözümünde uygun olan çözüm biçimini göstermektedir.

Örgütün mizacı ile örgütün benliğini anlayabilmemizde etkili bir unsur olmaktadır (Tanrıöğen, 2013).

Örgütün paylaştığı değerlerin şu şekilde faydaları bulunmaktadır (Terzi, 2000):

- Belli bir değeri bulunan davranışların etkili davranışlara evrilmesini olanaklı kılmaktadır.
- Milletin önemli gördüğü değerlere örgütü bağlı kılmaktadır.
- Rekabet olanağı sağlamaktadır.
- Örgütün değerleri örgüte yol gösterici olur, günlük işlerde rehberlik etmektedir.

Örgütsel kültürün meydana gelmesine ve sürekliliğinin olmasına katkıda bulunan diğer ana unsurlardan biri de inançlardır (Terzi, 2000). Bir kültürdeki bireylerce paylaşılmakta olan ortak fikirler şeklinde ifade edilmektedir (Şişman, 2007). Bireylerin sahip oldukları inançlar, onların tutumlarını ve davranışlarını biçimlendirmektedir. Herhangi bir örgütte çalışmakta olan kişilerin sahiplendikleri inançlarında değişikliğe gitmeden tutum ve davranışlara yönelik değişim yapmak istemek genelde etkili olmamaktadır (Çelik, 2007).

Örgütte çalışan kişilerin hayata dair inançları birbirine yakın olduğunda, örgütün var olan kültürü de o kadar kuvvetli olmaktadır. Çalışan kişilerin davranışlarında normla değerler gibi benimsemiş oldukları inançlarda etki kurmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinin önemli işaretlerinden birlik ve beraberlik, örgüte, yöneticilere, çalışanların birbirine bağlılığı ve sadakat birbirine yakın olan inançların sonucunda oluşmaktadır. İnançlar, çalışanların davranışlarını etkileyen kuralları beslemekte ve dolayısıyla da davranışlara yansımaktadır (Çelik, 2007).

Dil: Örgüt kültürünü meydana getiren sembollerin ve kelimelerin hepsini kapsayan dil, bir örgütü başka bir örgütten ayrı tutan önemli öğelerden biri olmaktadır. Dil, bir örgütün kültürel değerlerinin yerine oturmasında önemli bir araçtır ve yalnızca sahip olduğu örgüte hastır. Başka örgütlerde bir anlam içermemektedir. Örgütlerde kullanılmaya başlanılan dilin, çalışanlarca benimsenmesi aynı anda örgüt kültürünün de benimsendiği anlamını taşımaktadır (Gümüş, 2011).

Normlar: Belirli görevleri mevcut olan bireylerin uymaları gerekli görülen kurallar, emirlerdir. Normlar, yazılı değildir. Toplumların kültürünü büyük ölçüde

normlar oluşturmaktadır. Bireylerin günlük yaşamlarındaki davranışlarına ve faaliyetlerine normlar rehberlik etmektedir (Şişman, 2007). Normlar, çalışan kişilerin örgütte nasıl davranmaları, nasıl ilişki kurmaları ve başkalarıyla nasıl etkileşim kurmaları gerektiğine dair yol gösterici olmaktadır (Meriç, 2018). Kurallar örgüt içinde açıkça belirlenmez ya da eksik kalırsa, çalışanlar arasında anlaşmazlıklar oluşabileceğinden örgüt kültürünün gelişmesi de engellenebilir (Kalkan, 2013).

Kahramanlar: Örgütün amaçlarına ulaşmasında istenen özellikleri bulunduran çalışanlar olarak ifade edilebilmektedir. Kahramanları, diğer çalışanlar model alarak onlar gibi davranmaya çalışabilirler. Ayrıca başarı gösteren ve etkili olduğu düşünülen kültürün bulunduğu örgütlerdeki kahramanlar, bulundukları örgütün değerlerini yansıttıklarından hayatta kalmasına imkan tanınmaktadır (Şişman, 2007).

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırarak çalışanların bulunacakları davranışlarında onlara rol model olmaktadır. Örgütsel kültür yapısında önemli bir yeri olan, hayali bir ürün veya gerçek insanlar olabilmektedir. Bu insanlar örgütün kültürel değerlerinin bireyselleşmesine katkı sağlamaktadırlar (Bozoğlu, 2011).

Semboller: Örgütün çevresine ulaştırmak istediği iletilerin etkili, kalıcı ve hızlı şekilde algılanıp anlaşılmasını sağlayan sembollere bayraklar, logolar, ürün adları, kıyafetler örnek olarak söylenebilmektedir (Terzi, 2000). Semboller, bir örgütün değer ve inançlarının somutlaştırılmış hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte ait rozet, afiş, forma bir sembol örneğidir.

Törenler ve Adetler (Ritüeller): Adetler (Ritüeller), örgütteki bireyler arası bağlılığı sağlamlaştırmak için yapılan, örgütteki kişilerce önemli bulunan, tekrarlanan ve alışlagelen davranışlardır. Örgüt içerisinde kuvvetli bağlılığın yaşandığı kültürlerde, bu tarz adetlerin devam ettirilmesi, düzgün bir şekilde anlam bulması istenmektedir (Terzi, 2000). Örgütte yazılı olmadığı halde, yapılan sürekli tekrarlarla alışlagelmiş etkinliklerden oluşmaktadır (Sönmez, 2006).

Törenler önceden belirli bir takvim doğrultusunda örgüt içerisinde bir ve beraber olmanın amaçlandığı, tekrarlayıcı eylemlerle bir geleneğe dönüşen toplanmalardır. Örneğin kutlamalar, bayramlaşmalar, veda yemekleri törenler için söylenebilir (Sönmez, 2006).

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevi

Örgüt kültürü, örgütlere kimlik kazandırması bakımından çok önemli bir konumda bulunmaktadır. Örgüt kültürü; örgütte bulunan kişilerin aralarında paylaştıkları inançların, değerlerin, felsefelerin, umutların tümü olarak, bir örgütün hayatını devam ettirmesinde ve ilerlemesinde önemli yerde bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki bireylerce özümsemiğinde bireylerin motivasyonları yükselecek ve işlerinden tatmin olacaklardır. Örgüt kültürünün örgüt ve bireyi kaynaştırıp samimiyet sağlıyor olması, gelişip değişim gösteren toplumda o örgüt için büyük bir destek merkezi görevi görecektir. Örgüt kültürü, örgütün birlik olmasını sağlamaya çalışır ve etkililiği yüksek örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde, kişisel kazançlardan çok örgütün kazancı daha ön plandadır. Bu durum da örgütte çalışanları güdüleyerek örgütün başarılı olmasını olumlu yönde etkiler. Her örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde ve varlığını sürdürebilmesinde, etkili bir örgüt kültürüne sahip olması önemlidir (Pulat, 2010). Bir örgütün çevresi sayesinde bilinmesini, o örgütün değeri olan şeyleri, etrafındaki örgütlerle ilişki tarzlarını ile seviyelerini, toplumsal standartlarını yansıtır. Dolayısıyla kültür, örgütü topluma bağlı tutan ve onun toplumdaki yerini, önemini belirleyen bir araçtır. Her örgüt kültürü, bulunduğu toplumun kültürel etkilerini ve yakın etkileşimde bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkisini taşımaktadır. Etrafındaki örgütlerin kurallarına, değerlerine göre olan yeni ortaya çıkan bir kültürün, topluma mühim katkıları olur (Eren, 2008).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, bulunduğu toplumsal çevrede çalışanların işe bağlanmalarını arttırmada, etkili iletişimler sağlanmasında, örgütün devamlılığının sağlanmasında önemli etkisi olduğu bilinmektedir (Terzi, 2000). Örgütün hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların birbirine bağlanmasında, örgütün bazı politika, strateji, plan oluşturmada örgüt kültürünün önemi büyüktür (Bağdatlı, 2015). Ayrıca örgütler incelendiğinde örgütler arasında çalışma ortamları, çevreyle ilişkileri ve çevrenin beklentileri açısından karşılaştırma yapılıncı farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür. Bu durumda her örgütün kendi içerisinde kendine has bir örgüt kültürünün ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Sönmez, 2006).

Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanabilmesi ve canlı kılınabilmesinde itimat çok önemlidir. İtimat, örgütte bulunan kişilerin beraber çabalayabileceklerine olan inançları ve örgütün var olduğu kurumda meydana gelebilecek davranışların

belirsizliğini en aza düşürmektir. Örgütte çalışan ast ve üst konumdaki kişileri tek bir hedef etrafında birleştiren yazılı olmayan bir antlaşmadır. Örgüt kültüründe içsel bir ortamın sağlanması güvenin güçlü olmasıyla mümkündür (Alireisoğlu, 2020). Örgüt kültürünün örgütün devamlılığını sağlama konusunda çok önemli bir etkisi bulunmaktadır (Lee ve You, 2004).

2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü, insanların yaşamış deneyimlerine hitap ettiği için farklılık göstermektedir (Alvesson, 2002). Örgüt kültürü farklı tutum, inanç, değer ve alışkanlıkları bütünleştiren, birlik ve beraberlik ile ortaklık yaratan bir niteliğe sahiptir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007). Bir örgütün kültürü, üyeleri birbirine bağlayan ve kendileri hakkında düşündüklerini etkileyen, yaşamı ve örgüt üyeliğini algılamanın resmi olmayan, paylaşılan bir yoldur (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Bunun yanı sıra kültürel değişkenliğin, bireylerin örgüt kültürü hakkında eşit derecede bilgi sahibi olmamaları ve çeşitli örgütsel grup modellerindeki farklılıklar nedeniyle oluştuğu savunulmaktadır. Bu nedenle kültürün, çalışanların sahip olduğu sabit değerler kümesi olarak değil kültürel değerlerin merkezi veya daha çeşitlendirilmiş bir anlayış olarak değerlendirilmesi olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Jaskyte ve Dressler, 2005). Aynı zamanda örgüt kültürünü ölçmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kronolojik olarak bu araştırmaların en yaygın olanı şunlardır:

Çizelge 2.4. Örgüt Kültürünü Ölçmek Yapılan Araştırmalar
(Belias ve Koustelios, 2014, s.137)

Araştırma	Araştırmacı ve Yılı
Örgütsel İdeoloji Anketi	Harrison, 1975
Örgüt Kültürü Envanteri	Cooke ve Lafferty, 1987
Organizasyon Kültürü Anketi	Glaser, Zamanou ve Hacker, 1987
Örgüt Kültürü Anketi	Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990
Kültür Anketi	McKenzi, 1990
Kurumsal Kültür Anketi	Walker, Symon ve Davies, 1996
Temel Çalışan Görüş Anketi	Buckingham ve Coffman, 2000
Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı	Cameron ve Quinn, 2006

2.4.1. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Handy'nin örgüt kültürü yaklaşımında, örgütlerin sahip oldukları kültürler dört temel gruba ayrılmış ve incelemiştir. Bunlar (Ataman Unutkan, 1995):

- Güç kültürü (Zeus): Daha çok askerî işletmelerde, büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde ve çok küçük işletmelerde görülen merkezi özellikli bir kültürdür.
- Rol kültürü (Apollo): Ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, hiyerarşik düzenlemeler gibi daha çok resmi kuruluş ve bankalarda görülen kültür türüdür.
- Görev kültürü (Athena): Proje ve takım çalışmasının ön plana çıktığı, ar-ge ve pazarlama birimleri, reklam ve danışmanlık şirketlerinde görülen kültür türüdür.
- Birey/kişi kültürü (Dionysos): Birey ve uzmanlaşma dereceleri temelli olan bu kültür türü mimarlık büroları, küçük danışmanlık şirketlerinde görülmektedir.

Her kuruluş kendine özgü bir kültüre sahip olacaktır, ancak çoğu büyük işletme muhtemelen dört farklı kültür türünden oluşan kültür karışımı uygulayacaktır. Farklı insanlar farklı örgüt kültürü türlerinde çalışmaktan hoşlanırlar, öz nitelikleri ve kişilikleri çalıştıkları örgüt kültürü ile uyumluysa işyerinde daha mutlu ve memnun olma olasılıkları yüksektir (Nyakora, 2016).

2.4.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'in çalışması, ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesi sonucunda, çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapılarının kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olduğunu öne sürmektedir. Yaklaşık 40 ülkede 100.000'den fazla çalışanla yaptığı araştırma sonucunda kültürün dört boyutu olduğunu belirlemiştir. Bu boyutlar bazı kaynaklarda dört, bazı kaynaklarda beş, bir kısım kaynaklarda da altı madde olarak ifade edilmiştir:

Güç Mesafesi (Power Distance): Bir toplumun kurumlarında ve organizasyonlarında gücün eşitsiz olarak dağıtıldığını kabul etme derecesidir (Moran vd., 2007). Yüksek güç mesafesi insanların kurumlar, kuruluşlar ve insanlar arasındaki güç eşitsizliğini kabul etmesi, düşük güç mesafesi de insanların güçte eşitlik beklediği

anlamına gelir (Daft, 1993). Gücün toplumun bireyleri ve örgütler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Aynı sosyal sisteme ait daha güçlü bir birey ve daha az güce sahip diğer bir birey arasındaki gücün eşitsizlik derecesi olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2013).

Belirsizlikten Kaçınma (The Avoidance of Uncertainty): Bir toplumun belirsiz durumlar tarafından ne ölçüde tehdit altında olduğunu hissetmesidir (Moran vd., 2007). Yüksek belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizlik rahatsızlık duymaları ve dolayısıyla kesinlik ve uygunluk vaat eden inançları desteklemeleri anlamına gelir. Düşük belirsizlikten kaçınma, insanların yapılandırılmamış, belirsiz ve öngörülemezliklere karşı toleransa sahip olmaları anlamındadır (Daft, 1993). Çalışanların belirsizliğe karşı toleransı ile ilgilidir. Fazla belirsizlik, yüksek gerilim yaratır ve gruplar bu gerilimlere karşı mücadele yöntemleri geliştirir. ABD, İngiltere, İsveç gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda düşük kaygı ve stres, yenilikçi, örgüte karşı düşük sadakat vardır. Türkiye, Japonya, İspanya gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise çalışanlarda güvensizlik ve baskı hissi hâkimdir; iş stresi yüksek, durağan fakat örgüte sadık çalışanlar vardır (Doğan, 2013).

Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism): İnsanların yalnızca kendilerine ve yakın ailelerine bakmasının beklendiği bir toplumdaki gevşek bir şekilde örülmüş bir sosyal çevredir (Moran vd., 2007). Kolektivizm, bireylerin birbirine baktığı ve kuruluşların üyelerinin çıkarlarını koruduğu sıkı sıkıya örülmüş bir sosyal çerçeve tercihi anlamına gelir (Daft, 1993: 90). Çalışanların birlik ve bütünleşme dereceleri ile ilgilidir. Toplulukçu kültürlerde “biz”, bireyci kültürlerde “ben” bilinci hâkimdir (Doğan, 2013).

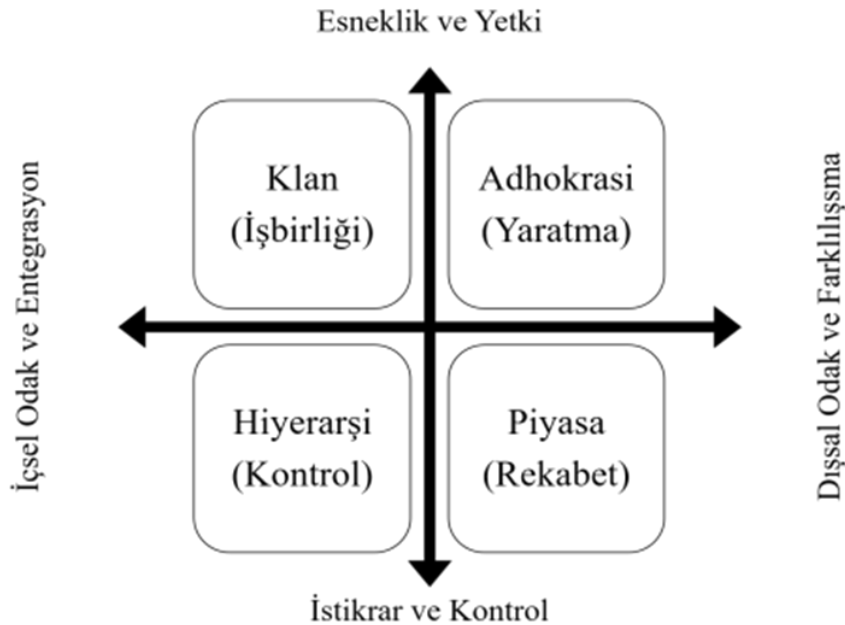
Erillik - Dişilik (Masculinity-Femininity): Toplumdaki baskın değerlerin ne ölçüde kendine güven, maddi şeyler, başkalarını umursamama, yaşam kalitesi ve maddi başarıyı temsil eder. Kadınlık; ilişkilerin, alçakgönüllülüğün, zayıflara değer vermenin ve yaşam kalitesinin değerlerini yansıtır (Daft, 1993). Toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eden bu yaklaşımda iddialı ve rekabetçi anlayışlı erkekleri değerlere önem veren toplumlar çalışma, başarı, rekabet ve performans odaklı iken mütevazı ve insancıl anlayışlı kadınsı değerlere önem veren toplumlar eşitlik, dayanışma ve uyum odaklı görülmektedir (Doğan, 2013).

Uzun - Kısa Dönem Oryantasyon (Long-Short Term Orientation): Uzun vadeli yönelim nitelikli kültürlerde azim, tutumluluk, utanç duygusu, statü bazı ilişkiler görülmekte; kısa vadeli yönelimlerde ise kişisel istikrar, gelenek ve statüler dışı ilişkiler görülmektedir (Doğan, 2013).

Müsamahaya Karşılık Kısıtlama Boyutu (Indulgence versus Restraint): Hofstede için örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğer insanlardan ayıran şeydir. Günlük uygulamaların paylaşılan algıları bir organizasyon kültürünün çekirdeğini oluşturur. Hofstede'e göre yöneticilerin uygulamalarını benimseyen ancak bu faaliyetleri patronları gibi algılamayan çalışanlar, yönetim ile bir örgüt kültürü paylaşmazlar (Daft, 1993).

2.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (*competing values framework*) adını verdikleri yapı, yatay ekseninde iç ve dış odaklılığın, dikey ekseninde ise durağanlık ve kontrolün bulunduğu klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültüründen oluşan dört örgüt kültürü tipini içermektedir (Erdem, 2007, s.65). Cameron ve Quinn'in (2011, s.22) önerdiği dört boyut, bir kuruluşun performansı hakkında insanların neye değer verdiğini temsil etmektedir.



Şekil 2.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli
(Cameron ve Quinn, 2011, s.35)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, her bölüm farklı özellikleri göz önünde bulundurularak “klan”, “adhokrası”, “piyasa” ve “hiyerarşi” olarak etiketlenmiştir. Bu adlandırmalar rastgele yapılmamış olup, bilimsel literatürdeki çeşitli örgütsel değerlerin ve örgüt tiplerinin nasıl tanımlandığını inceleyen araştırmalarla uyumlu şekilde belirlenmiştir (Cameron ve Quinn, 2006). Ayrıca, her bir kültür tipinin kendi içinde tutarlılığı ve sonuçlarının zenginliği, bu kategorilerin dört ana kültür tipi olarak tanımlanmasını sağlamıştır. Bu dört kültür tipi, örgüt kültürünü oluşturan temel varsayımlar, yönelimler ve değerlerle ilişkilendirilen unsurları kapsamaktadır. Yukarıda belirtilen diyagramda sol üst kadran dâhili, organik bir odağı vurgulayan değerleri, sağ alt kadran harici, kontrol değerlerini vurgular. Sağ üst kadran harici ve organik odağı vurgularken sol alt kadran dâhili, kontrol değerlerini vurgulamaktadır.

Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü: Bu boyuttaki örgüt kültürü, çalışmak için resmî ve yapılandırılmış bir yer olarak karakterize edilmektedir. Prosedürler insanların ne yapacağını yönetir. Etkili liderleri bir koordinatör ve düzenleyicidir. Organizasyonun sorunsuz çalışması önemlidir. Resmî kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar. Bu tip kültürle örnek olarak dünya çapındaki hazır yiyecek şirketleri (McDonald's), otomotiv şirketleri (Ford) ve devlet kurumları gösterilebilir. Örneğin; dünya çapındaki bir hazır yemek restoranında işe yeni başlayanlar sadece belirli bölümlerde başlar, tedarik zinciri merkezidir. Kullanılan yardımcı malzemelerin ebatı, şekli, ölçüsü her yerde aynıdır, kıyafetler tek tiptir, her ürünün pişirme süreleri standarttır, yemeğin tedarikinden sunumuna kadar tüm aşamalar adım adım belirlenmiştir. Sadece kurallar için hazırlanmış kılavuz kitabın 350 sayfa olduğu söylenmektedir. Böyle net kuralları olan bir yerde ise terfi için kurallara hâkimiyet ve uygulama dikkate alınmaktadır. Liderler organize etme, kontrol, izleme, yönetme, koordine etme ve verimliliği sürdürme konularında isteklidir. Hiyerarşi kültüründe en çok değer verilen etkinlik kriterleri verimlilik, zamanlama, sorunsuz çalışma ve öngörülebilirliktir (Cameron ve Quinn, 2011).

Pazar (Rekabet) Kültürü: Bu kültür türü bir pazarın kendisi olarak işlev gören bir organizasyon türünü ifade etmektedir. İç işler yerine dış ortama yöneliktir. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler düzenleyiciler gibi esas olarak dış kuruluşlarla yapılan faaliyetlere odaklanır. Organizasyonun öncelikli hedefleri kârlılık, pazarda güç sahibi olmak, geniş hedefler ve güvenli müşteri tabanlarıdır. Temel değerleri

rekabetçilik ve üretkenliktir. Gelişen teknoloji, artan pazar rekabeti gibi koşullar işletmelerin kültürlerinde değişikliğe neden olmaktadır. Bu değişimi iyi yöneten örgütler eski başarılarına ve daha da üst düzeylere ulaşabilmektedir. Pazar kültürü de piyasada rekabet edebilmek için tercih edilen bir kültürdür. Agresif nakit üretimleri, satın almalar, yenilikler, inovasyon bu kültüre geçişte kullanılan önemli uygulamalardır. Pazar kültürü sonuç odaklıdır, kazanmaya verilen önem örgütü bir arada tutan bağıdır. Liderler ve yöneticiler rekabeti yönetmede başarılı, yönlendirme, sonuç bulma, müzakere etme ve diğerlerini motive etmede iyidirler. Bir pazar kültüründe en çok değer verilen etkinlik kriterleri hedeflere ulaşmak, rakipleri geride bırakmak, pazar payını artırmak, kârlılığı arttırmaktır (Cameron ve Quinn, 2011).

Klan (İşbirliği) Kültürü: Paylaşılan değerler ve hedefler, uyum, katılımcılık, bireysellik ve “biz” duygusu klan yani aile tipi kültür tiplerinde görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün kuralları ve prosedürleri, pazar kültürünün rekabetçi, kâr merkezli anlayışının yerine ekip çalışması, çalışanların katılımı ve kurumsal bağlılık anlayışı hâkimdir. Bu tür kültürlerde ekip başarısı ödüllendirilir, kendi üyeleri işe alıp çıkartılır, çalışanların işlerin nasıl geliştirileceğine dair öneriler dile getirmeye teşvik eden kalite çemberleri uygulanır, örgütün performansı önemlidir ve çalışanlar için güçlendirilmiş ortam sağlanır. Başarı, müşterilere karşı duyarlılık ve insana ilgi ile ifade edilir. Klan kültürü geniş bir aile gibi, insanların kendilerini paylaştığı samimi bir çalışma yeri olarak nitelendirilir. Organizasyonda sadakat ve gelenek hâkimdir, bağlılık yüksektir. Uzun vadede bireysel gelişime, morale, ekip çalışmasına, katılıma, fikir birliğine ve uyuma önem verilir. Liderler akıl hocaları veya aile büyükleri olarak görülür. Liderler; hâkim, kurucu, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve destekleyicidir. Klan kültüründe en çok değer verilen etkinlik kriterleri uyum, yüksek düzeyde çalışan morali ve memnuniyeti, insan kaynakları gelişimi ve takım çalışmasıdır (Cameron ve Quinn, 2011).

Adhokrasi (Yaratma) Kültürü: Adhokrasi, özelleşmeyi ve dinamizmi ifade etmektedir. Adhokrasi; genellikle havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşları, film yapımcılığı gibi sektörlerde yaygın olarak görülmektedir. Bu kültürün temel amacı belirsizlik ve aşırı bilgi durumlarında uyarlanabilirliğin, esnekliğin ve yaratıcılığın teşvik edilmesidir. En önemli görevler yeni ürünler ve hizmetler üretmek, yeni fırsatlara hızla ulaşmaktır. Bireysellik, risk alma ve geleceği tahmin etme vurgusu yüksektir. Çalışanlar üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer konulara

yoğunlaşırlar. Örneğin bir danışmanlık firmasındaki çalışanlar her müşteriyi ayrı bir proje olarak ele alır ve buna göre geçici bir organizasyon yapısı oluşturur. Proje tamamlandığında yapı dağılır. Adhokrasi kültürü, işletmede önemli olarak görülen “sorunlara yaratıcı çözümler”, “yeni ürünler ve fikirler” ve “pazardaki büyümeye” değer verir (Cameron ve Quinn, 2011). Adhokrasi kültüründe organizasyon yapısı çok sık değiştiğinden sabit bir organizasyon şeması çizilmez. Sabit çalışma alanları yerine ihtiyaç duyulan yerlerde geçici düzenler oluşturulur. Çalışanlara geçici roller ve sorumluluklar atanır. Sorunlar karşısında yenilikçi çözümler bulunması, müşteriler için yeni hizmet yollarının üretilmesi teşvik edilir. Adhokrasi; dinamik, girişimci ve yaratıcı bir örgüt ile karakterize edilebilir. Liderler; girişimci, yenilikçi, vizyon sahibi, yaratıcı, gelecek ve risk odaklıdır (Cameron ve Quinn, 2011).

İşletmelerde insan kaynakları yöneticisinin vurguladığı roller, araçlar, amaçlar ve yetkinlikler örgütün hâkim ve istediği kültürü desteklemeli ve güçlendirmelidir. Örneğin hiyerarşi kültürü oluşturmak veya mevcut hiyerarşi kültürünü güçlendirmek, süreçleri keskinleştirmeye, verimli bir altyapı oluşturmaya odaklanan bir uzman çalışan temin edilmesini gerektirir (Cameron ve Quinn, 2011). Cameron ve Quinn’e göre (2011, s.64), özellikle küçük başlayan ve zamanla büyüyen organizasyonlar, örgütsel yaşam döngülerinin ilk yaşamlarında girişimci, vizyoner liderler tarafından yönetilen adhokrasi kültürü ile başlamaktadırlar. Örgüt geliştikçe aile ve güçlü bir aidiyet duygusunun, örgütler özdeşleşilen klan kültürü kendisini gösterir. Organizasyon büyüdükçe genişleyen sorumlulukları kontrol etmek için hiyerarşi kültürüne geçiş gerçekleşir. Son olarak da rekabetçilik, müşteri odaklılık, hedeflere ulaşma ve dış ilişkilere yoğunlaşılan pazar kültürüne yönelim oluşur. Burada bahsedilen hâkim kültür anlayışıdır. Organizasyonlar kendi alt birimlerinde farklı kültür türlerini uygulayabilir. Örneğin ar-ge adhokratik, muhasebe hiyerarşik kültür özelliklerine daha uyumlu alt birimlerdir. İşletmelerin bulundukları çevreye uygun olarak kendi kültürlerini şekillendirmeleri önemlidir. Son derece rekabetçi ve agresif bir endüstride faaliyet gösteren bir işletmenin güçlü bir klan, zayıf bir pazar kültürüne sahip olması durumunda, kültür ve çevre arasındaki uyumsuzluk nedeniyle hayatta kalmakta zorlanabilir (Cameron ve Quinn, 2011).

Powley ve Cameron (2006) tarafından yapılan bir çalışmada güçlü bir klan kültürüne sahip bir organizasyonun çevresinde oluşan tehlikeli bir durum karşısında egemen kültür tipiyle ilişkili özellikleri kullanarak başa çıkması için örgüt üyelerinin

refahını güçlendirmek, derin kişisel bağları teşvik etmek, aile tipi değerleri güçlendirmek ve insanları bir araya getiren tören ve ritüeller başlatmak işe yaramıştır. Kültürün işletmenin bulunduğu endüstri ortamına uygun olup olmadığına karar vermenin yanı sıra, kültürün örgütün uzun vadeli hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu da belirlemek gereklidir. Organizasyonun, uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirleyeceği kültür tipinde uygulanacak liderlik özellikleri, kabul görecektir ve ödüllendirilecek davranışları, yönetim yetkinliklerini de belirlemesi faydalı olacaktır. Çalışanlar arasındaki bağlılık klan kültürünün, yenilikçi ürün tasarımları ve teknolojik atılımlar ise adhokrasi kültürünün özelliklerini taşır. Her örgüt kendi ortamında başarılı olmak için gereken kültürel gücün derecesini kendisi belirleyip uygulamalıdır. Üst düzey yöneticiler klan kültürüne daha yakındır. Zamanla işletmeler hiyerarşi ve pazar kültürüne ağırlık verme eğilimindedir. Klan veya adhokrasi kültürüne geçmek için büyük çaba ve liderlik gereklidir (Cameron ve Quinn, 2011). Cameron ve Quinn'in belirlediği örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün, rekabet özendirilmesi, bireysel inisiyatif ve girişimciliği teşvik etmesi nedeniyle çalışanların üretkenliğinin ve performansını arttırdığı görülmüştür (Kaya ve Kesen, 2014).

Örgüt kültürünün değişmesi kolay değildir ve değişim için uzun bir zamana ihtiyaç vardır. Bu nedenle yöneticilerin örgütün imkân ve kabiliyetleri dâhilinde şekillendirecekleri vizyon, misyon ve stratejiler örgüt kültürünün gelişmesini de etkileyeceğinden bu konuda hassas ve tedbirli olmaları fayda sağlayacaktır. Diğer işletmeler ile karşılıklı destek alışverişinde bulunan örgütlerde klan veya adhokrasi kültürünün niteliklerinin, tam tersi durumlarda ise hiyerarşi veya pazar kültürünün niteliklerinin oluşturulması ve gelişmesi olumlu katkı sağlayabilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013).

Çizelge 2.5. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modelinin Özellikleri
(Cameron ve Quinn, 2011)

Türü	Baskın Nitelikler	Lider Stili	Kaynaştırma	Stratejik Önem
Klan	- Birleştiricilik - Katılımcılık - Takım çalışması - Aile bilinci	- Danışman - Kolaylaştırıcı - Atalık rolü	- Sadakat - Gelenek - Kişilerarası bağlılık	- İK gelişimi - Bağlılık - Morale yönelik
Adhokrasi	- Girişimcilik - Yaratıcılık - Uyum sağlama	- Girişimci - Yaratıcı - Risk alıcı	- Girişimcilik - Esneklik - Risk	- Yaratıcılık - Büyüme - Yeni kaynaklar
Hiyerarşi	- Düzen - Kurallar - Düzenlemeler	- Koordinatör - İdareci	- Kurallar - Politikalar - Yöntemler	- Denge - Tahmin edilebilir - İşe yönelik
Piyasa	- Rekabet - Amaca ulaşma	- Kararlı - İş bitirici	- Hedefe yönelim - Üretim - Rekabet	- Rekabet gücü - Pazar üstünlüğü

2.4.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü kavramının gelişiminde önemli katkısı olan Schein, örgüt kültürünün unsurlarını sistematik olarak incelemiş ve kültür düzeylerini ifade etmek için daha kapsamlı bir çatı geliştirmiştir (Tiktaş, 2012). Schein (2004, s.14) kültürün yapısal kararlılık (istikrar), derinlik (soyut ve az görünür), genişlik (yaygın) ve bütünleştirme unsurlarını da içerdiğini ve bu unsurların kritik ve önemli olduğunu savunmaktadır. Schein'e (2004, s.393) göre kültür, bir dengeleyici, muhafazakâr bir güç, olayları anlamlı ve öngörülebilir hale getirmenin bir yoludur. Birçok yönetim uzmanı ve teorisyen, güçlü kültürlerin etkili ve kalıcı performans için bir temel olarak arzu edildiğini belirtmektedir. Ancak güçlü kültür sabittir ve değiştirilmesi zordur.

Schein örgüt kültürünün gözlenebilen öğelerini; insan etkileşimlerinde gözlenebilen davranış düzenleri, grup normları, benimsenmiş değerler, resmi felsefe, oyunun kuralları, iklim, gömülü yetenekler, düşünme alışkanlıkları, ruhsal modeller ve dilbilimsel paradigmlar, paylaşılan anlam sistemleri, metafor ve semboller, biçimsel ritüeller ve törenler olarak sınıflandırmıştır (Uyar, 2003).

Bir örgütün kültürü; çalışanlarının, ulusal kültürünün, demografik özelliklerinin ve bireysel özelliklerinin bir parçası olarak incelenip ölçülmelidir. Schein'e göre (2004) kültür, diğerleri arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve liderlik davranışlarıyla desteklenen dinamik bir süreçtir. Schein'in sınıflandırılması temel

alınarak örgütlerdeki genel varsayımlar, beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar (Tiktaş, 2012):

- Birey-çevre ilişkilerinin doğası hakkındaki varsayımlar,
- İnsan yapısının doğası hakkında varsayımlar,
- İnsan ilişkileri hakkında varsayımlar,
- Gerçekliğin ve doğruluğun doğası hakkında varsayımlar,
- Zaman ve mekân hakkında varsayımlar.

Schein; liderler tarafından koçluk, rol model ve örgütsel felsefenin biçimsel ifadeleri gibi açık veya dolaylı mesajlar aracılığıyla örgüt kültürünün iletilildiğini, yayıldığını ve örgüte yerleştirildiğini ileri sürmüştür (Durğun, 2006). Schein'e göre örgüt kültürünün kaynakları üçe ayrılır (Uyar, 2003):

- Kurucuların inanç, değer ve varsayımları
- Çalışanların yaşadıkları öğretici deneyimler
- Yeni çalışanlar ve yeni liderler aracılığıyla örgüte dayatılmış olan yeni inanç ve değerler.

Bahsedilen üç unsurdan kurucuların inanç, değer ve varsayımları diğerlerine göre en etkili olanıdır. Çünkü kurucular veya yöneticilerin kararları, uygulamaları, yönlendirmeleri hem çalışanları hem de işletme kurallarını doğrudan etkilediğinden çalışanların deneyimleri ile inanç ve değerler bu doğrultuda şekillenecektir.

Warren Bennis (1969) örgütsel gelişim anlayışının temelini “*örgüt kültürü*” olarak tanımlamıştır. Örgütsel gelişimin tanımı yapılırken de örgütsel kültürün de temel bileşenleri olarak görülen inançlar, tutumlar, değerler ve yapılar ele alınmıştır. Bu görüş daha sonra Edgar Schein (1980) tarafından geliştirilerek “*kültürel buzdağı*” fikri ortaya çıkarılmıştır (McLean, 2005). Schein'in kullandığı bir başka metafor ise soğanın katmanlarıdır. Soğanın dış kabuğu davranışları, merkezine kadar olan ara katmanları varsayımları temsil etmektedir. Bu metaforda bahsedildiği gibi örgütteki çalışanları anlamak için öncelikle davranışları, sonrasında varsayımları anlamak gerekmektedir (McLean, 2005).

2.4.5. William Ouchi Modeli (Z Modeli)

Ouchi, Japon ve Amerikan örgütlerinin temel özelliklerini karşılaştırmalı bir şekilde inceleyerek üç ayrı örgüt grubunun varlığını kabul etmiştir. Birinci grup A tipi, tipik Amerikan Örgütlerini, ikinci grup J tipi, tipik Japon örgütlerini ve üçüncü grup ise oldukça başarılı görülen ancak birinci ve ikinci grup örgütlerden farklı olan Z tipi Amerikan örgütlerini ifade etmektedir. Ouchi (1981) tarafından yapılan araştırmada; üç tip örgüt grubu, istihdam, değerlendirme, kariyer, kontrol mekanizmaları, karar alma şekilleri, sorumluluk biçimi ve çalışana yönelik ilgi düzeyi unsurları açısından karşılaştırmıştır. Yapılan kültürel analiz sonucunda Japon örgütlerinde ömür boyu istihdam anlayışı görülmekte, Amerikan örgütlerinde ise kısa süreli istihdam benimsenmektedir. Z tipi örgütlerde ise uzun süreli istihdam anlayışının kabul edildiği, bu bağlamda çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusuyla yaklaşmasına neden olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlılık sayesinde çalışanların bütün yeteneklerini örgüte adanması sağlanmaktadır.

William Ouchi'nin Z Kültürü Modeli, Japon yönetim tarzının katılımcı yapısını Amerikan yönetim anlayışı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım sunar. Ouchi, bu modelinde üç tür örgüt kültürü tanımlar. A tipi örgüt kültürü, Amerika ve Batı Avrupa işletmelerini ifade ederken, J tipi örgüt kültürü Japonya'yı temsil eder. Z tipi örgüt kültürü ise, A ve J tipi örgütlerin en iyi özelliklerini birleştirerek ideal bir örgüt kültürü oluşturmayı hedefler (Ouchi ve Jaeger, 1978: Ouchi, 1981). Bunun yanı sıra yönetim alanında kabul görmüş çalışmalardan birisi olan McGregor'un liderlik kuramına (X ve Y kuramları) bir atıf olarak görülen Ouchi'nin Z teorisi çalışanların işverenleri ve meslektaşları ile ortaklıklar kurmak istedikleri varsayımın çevresinde dönmektedir. Çalışanların güçlü bir bağlantı isteği vardır. Çalışanlar iş-yaşam dengesine önem verdikleri ve bunu sürdürmek istedikleri için aile, kültür ve gelenekler çalışma koşulları kadar önemlidir. Z teorisi çalışanların liderlerden doğru destek alarak işlerini doğru bir şekilde gerçekleştirebileceklerini öngörmektedir.

2.4.6. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (1988: 13) bir örgütün sahip olacağı kültür türünü belirleyen unsurları şu şekilde sıralamıştır:

1. **İş ortamı:** Bir şirketin faaliyet gösterdiği ortam başarılı olması için ne yapması gerektiğini belirler.

2. **Değerler:** Bir organizasyonun temel kavramları ve inançlarıdır.
3. **Kahramanlar:** Kültürün değerlerini kişiselleştiren, çalışanların takip etmesi için somut rol modelleri sağlayan kişilerdir. Örneğin General Electrics’de Thomas Edison. Kahramanlar güçlü bir kültürde çalışanların takip etmesi gereken rol modelleri yaratırlar. Kahramanlar güçlü bir karaktere ve tarza sahiptir. İşler zorlaştığında herkesin güveneceği birileridir, cesaretlidir.
4. **Törenler ve Ritüeller:** İşletmedeki günlük yaşamın sistematik ve programlı ritüelleridir. Güçlü kültüre sahip örgütler tören ve ritüelleri yaratır.
5. **Kültür ağı:** Kültürel ağ gayriresmîdir ancak katı kuralları vardır. Organizasyon içindeki birincil iletişim aracı kültürel ağıdır. Kurumsal değerlerin ve kahramanlık hikâyelerinin taşıyıcısıdır. Organizasyon içindeki birincil iletişim aracıdır, pozisyon veya unvan gözetmeksizin şirketin tüm bölümlerini birbirine bağlar. Kültürel ağ sadece bilgiyi iletmekle kalmadığı, aynı zamanda çalışanlar için bilginin önemini de ifade ettiğinden önemlidir (Deal ve Kennedy, 1988).

Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini inceleyen Terrence Deal ve Alan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Deal ve Kennedy (1988, s.107-108), örgütlerin faaliyetleri ile ilişkili risk derecesi ile örgüt ve çalışanların kararlarının veya stratejilerinin başarılı olup olmasını ele alarak dört kültür türü olduğunu öne sürmektedir:

1. **Maço kültürü (Yüksek risk-hızlı geribildirim):** Yüksek risk alan yönetici ve çalışanlar, bu risk hareketinin sonucunu çok kısa sürede alacaklardır. “*Ya hep ya hiç*” kültürü olan bu kültüre film ve eğlence endüstrisinde, yüksek riskli operasyon gerçekleştiren sağlık merkezlerinde, finansal yatırım ortaklıklarında rastlanır. Düzenli olarak yüksek riskler alan ve eylemlerin doğru ya da yanlış olup olmadığı konusunda hızlı geri bildirimler alan kültür türüdür. İnşaat, emniyet, tıp (cerrahi), televizyon, spor gibi sektörler bu kültürün hâkim olduğu alanlardır.

2. **“Sıkı çalış, çok oyna” kültürü (Düşük risk-hızlı geribildirim):** Eğlence ve iş iki temel kuraldır. Düşük risk-hızlı geribildirimde hızlı geri bildirim söz konusudur ancak alınan kararların yarattığı risk ve/veya şirketin maruz kaldığı risk düşüktür. Çalışanlar hızlı geri bildirimle çok az risk alır. Başarıya ulaşmak için genellikle düşük riskli eylemler tercih edilir. Bilgisayar, otomotiv, küresel satış yapan işletmeler ve sektörlerde bu tür kültür yaygın olarak görülür. Bunların dışındaki işletmelerde ise satış bölümlerinde sıkça görülür.
3. **Bahse girme kültürü (Yüksek risk-yavaş geribildirim):** Geri bildirim hızının yavaş ancak riskin yüksek olduğu sektörlerde yer alan kurumların sahip olduğu kültürdür. Çalışanların fikirlerinin işe yarayıp yaramadığını anlamadan yüksek riskli kararların alındığı kültürlerdir. Bankacılık, petrol, sigorta gibi sektörler bu kültür türüne daha yatkındır.
4. **Süreç kültürü (Düşük risk-yavaş geribildirim):** Geri besleme hızının düşük olduğu çevrelerde var olan örgütlerde hâkim olan bu kültür, çalışanların katı prosedürlere uyduğu ve hata yapmadan çalışmaya gayret ettikleri örgütlerdir. Çalışanların yaptıklarını ölçmekte zorlandığı, çok az veya hiç geri bildirim olmayan, işlerin nasıl yapıldığına odaklanılan kültür türüdür. Bürokrasi hâkimdir. Kamu hizmetleri, ilaç şirketleri, finansal hizmet şirketleri gibi örgütler bu kültürü uygular. Finansal riski düşüktür.

2.4.7. Peters ve Waterman’ın Kültür Modeli

Peters ve Waterman; Amerika’da 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren ve başarılı olan örgütler üzerinde araştırma yaparak, bu örgütleri başarıya ulaştıran unsurların neler olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Yayımlamış oldukları *“Mükemmeli Arayış”* adlı kitaplarında araştırmaları sonucunda incelenen başarılı örgütlerin kültürünü oluşturan ve *“mükemmel”* olarak nitelenen sekiz temel değer şunlardır (Özer, 2017: Peters ve Waterman, 1995: Kozlu, 1998):

- **Harekete değer verme:** Başarmak için, eylemi tercih etmek, kararları uygulamaya dönüştürmektir.
- **Müşteriye yakınlık:** Müşteriler ile sürekli bir ilişkide bulunarak güçlü bağlıklar kurmak, kaliteyi örgüt kültürünün bir unsuru olarak görmektir.

- **Özerklik ve girişimciliği desteklemek:** Yenilikçi, yaratıcı, taktik ve yöntem içeren düşünceleri dile getiren çalışanların teşvik edilmesi, risk almalarına müsaade edilmesidir.
- **İnsanlara değer vermek ve verimliliği arttırmak:** İşletmeyi büyük bir aile olarak görerek çalışanların kalite ve verimliliği için sıkça değerlendirme yapılması, onlara değer verilmesi ve işletme beklentilerine ulaşmalarının sağlanmasıdır.
- **Yalın yapı, az kurmay:** Daha az karmaşık, anlaşılır bir iş akışı ve hiyerarşi ile işlemlerin daha hızlı ve anlaşılır yürütülmesini sağlamaktır.
- **İşin içinde olmak, işi sahiplenmek, değer yönelimi:** Başarı örgütlerin temel felsefelerinden birisi olarak görülmekte, başarıya ulaşmak için uygulamaların ve detayların mükemmel olmasına çaba sarf etmektir.
- **En iyi bildiği işi yapmak, kendi işine bakmak:** İşletmelerin sahip oldukları temel iş alanlarına yoğunlaşması, genişleme veya büyüme adına ilgisiz alanlara geçilmemesidir.
- **Pazar ve rekabet kontrolü/ Eş zamanlı olarak gevşek ve sıkı kontrol sağlamak:** Yeni ürün ve pazarlara girebilmek için anlayış ve yapısal olarak gerekli standartlara ulaşılması, güçlü yönlerin kullanılması, zorluklara karşı sorun çözücü bir yaklaşım tarzı belirlenmesidir.



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi modeline sahiptir. Tarama modeli “geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir” (Karasar, 2015).

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Şişli İlçesi Darülaceze Başkanlığı çalışanı 250 katılımcı oluşturmuştur. Katılımcılara ulaşırken uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örneklemede araştırmacı izin ve ulaşım açısından sorun olmayacak örnekleme seçmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu, örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda toplam 6 soru bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği Cameron ve Wuinn (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 20 adet önerme yer almaktadır. Ölçek dört alt boyuttan oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin Chronbach Alpha değeri .870 olarak bulunmuştur (Karakılıç, 2019). Bu araştırmada ise ölçeğin Chronbach Alpha değeri .933 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Güven Ölçeği Çalışkan (2021) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 17 madde bulunmaktadır ve beşli likert tipindedir. Ölçek üç alt boyuttan

oluşmaktadır. Chronbach Alpha değeri Çalışkan (2021) tarafından .90 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin Chronbach Alpha değeri .783 olarak bulunmuştur.

Cronbach alfa, iç tutarlılığın bir ölçüsüdür; başka bir deyişle, bir grup öğenin grupla ne kadar yakından alakalı olduğudur. Ölçek güvenilirliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilir. Alpha, bir testin veya ölçeğin iç tutarlılığının bir ölçüsü sağlamak için 1951’de Lee Cronbach tarafından geliştirildi; 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. İç tutarlılık, bir testteki tüm öğelerin aynı kavramı veya yapıyı ölçme derecesini tanımlar ve dolayısıyla test içindeki öğelerin birbirleriyle ilişkili olduğuna bağlıdır.¹

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısı;

- 0,80-1,00 arasında ise; Geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- 0,60-0,80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
- 0,40-0,60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür.
- 0,00-0,40 arasında ise; Geliştirilen test güvenilir değildir.

Çizelge 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	n
Örgütsel Güven Ölçeği	,783	17
Örgüt Kültürü Ölçeği	,933	20

Araştırmada kullanılan ölçek güvenirlikleri değerlendirildiğinde; tamamı yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir.

3.4. İstatistiksel Veri Analizi

Araştırmaya katılanların demografik verilerine yönelik kategorik sorulara verdikleri yanıtlara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı “n” ve “%” olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, demografik verilere göre Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal

¹ Cronbach L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 1951;16:297-334.

dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu gözlenmiştir. Normal dağılıma uyan verilerin; analizi için iki grup karşılaştırmalarda Bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır. Anlamli çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için Levene testi sonuçlarına göre LSD post-hoc analizi uygulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçekler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile değerlendirilmiştir. Regresyon analizi ile de Örgüt Kültürünün, Örgütsel Güven üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır.





4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve açıklamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Sosyo-Demografik Veriler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	127	50,8
	Erkek	123	49,2
Yaş	19-25 yaş	23	9,2
	26-35 yaş	73	29,2
	36-45 yaş	96	38,4
	46-55 yaş	54	21,6
	56 yaş ve üstü	4	1,6
Medeni Durumunuz	Evli	175	70,0
	Bekar	75	30,0
Eğitim	İlköğretim	29	11,6
	Lise	105	42,0
	Önlisans	87	34,8
	Lisans	24	9,6
	Y.Lisans	5	2,0
Kadro	Yaşlı Bakım	137	54,8
	Büro	59	23,6
	Teknisyen	23	9,2
	Sağlık Personeli	25	10,0
	Yönetici	6	2,4
Kurumda Çalışma	1-5 yıl	79	31,6
	6-11 yıl	60	24,0
	12-17 yıl	51	20,4
	18-23 yıl	35	14,0
	24 yıl ve üzeri	25	10,0
	Total	250	100,0

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı değerlendirildiğinde; %50,8'inin kadın, %38,4'ünün 36-45 yaş, %70'inin evli, %42'sinin lise mezunu, %54,8'inin yaşlı bakım kadrosunda, %31,6'sının 1-5 yıldır kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.2. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Güven Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi

Örgütsel Güven Ölçeği	Ort.	SS.
Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	3,244	1,4257
Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	3,492	1,3920
Çalışma arkadaşlarımla fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	2,376	1,3483
Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	2,280	1,3919
Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	2,328	1,4186
Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	3,604	1,3648
Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirlerdir	3,244	1,4087
Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır	3,068	1,4697
Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	2,272	1,4135
Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	2,212	1,4025
Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	2,464	1,4230
Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	2,452	1,5182
Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	2,860	1,4971
Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	3,424	1,4129
Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	2,616	1,4687
Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	3,480	1,4484
Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	2,596	1,4173

Araştırmada kullanılan Örgütsel Güven ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.” (ort:3.60) ve “Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.” (ort:3.48) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.” (ort:2,12) ve “Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.” (ort:2.32) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.3. Araştırmada Kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait İfadelerin Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü Ölçeği	Ort.	SS.
İşletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	2,816	1,4277
Bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	2,900	1,4596
Bu işletmede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.	2,808	1,4068
İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	2,980	1,4491
Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	2,348	1,4067
Bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	2,848	1,3266
Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	2,732	1,4242
İşletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	2,864	1,4275
Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.	3,564	1,4135
Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	3,488	1,3716
Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	2,996	1,4876
Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	3,968	1,3469
Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.	3,312	1,4137
İşletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	3,324	1,4517
Bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	3,556	1,4336
Bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler	3,552	1,4281
Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	3,496	1,4178
Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	2,912	1,4809
İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	3,500	1,4262
Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	4,316	1,0680

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “Bu işletme oldukça

biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.” (ort:3.96) ve “Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.” (ort:4.31) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.” (ort:2.73) ve “Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.” (ort:2.34) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.4. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	Sd.	t	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Kadın	127	2,89	,693	-1,165	,245
	Erkek	123	2,99	,769		
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	127	2,38	1,016	-1,732	,085
	Erkek	123	2,61	1,013		
Kuruma Duyulan Güven	Kadın	127	2,91	,792	-1,637	,103
	Erkek	123	3,08	,875		
Örgütsel Güven Ölçeği	Kadın	127	2,75	,627	-1,894	,059
	Erkek	123	2,91	,712		

*Bağımsız Örneklem t testi

Cinsiyete göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.5. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Medeni D.	n	Ort.	Sd.	t	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Evli	175	2,90	,735	-1,360	,175
	Bekar	75	3,03	,720		
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	175	2,51	,997	,490	,625
	Bekar	75	2,45	1,072		
Kuruma Duyulan Güven	Evli	175	3,02	,870	,699	,485
	Bekar	75	2,94	,755		
Örgütsel Güven Ölçeği	Evli	175	2,82	,689	-,134	,894
	Bekar	75	2,83	,641		

*Bağımsız Örneklem t testi

Medeni duruma göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.6. Yaşa Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Yaş	n	Ort.	Sd.	f	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	19-25 yaş	23	2,78	,496	,928	,448
	26-35 yaş	73	2,93	,668		
	36-45 yaş	96	2,90	,808		
	46-55 yaş	54	3,09	,760		
	56 yaş ve üstü	4	2,86	,606		
Yöneticiye Duyulan Güven	19-25 yaş	23	2,20	1,118	,779	,540
	26-35 yaş	73	2,53	1,036		
	36-45 yaş	96	2,48	,972		
	46-55 yaş	54	2,61	1,052		
	56 yaş ve üstü	4	2,20	,800		
Kuruma Duyulan Güven	19-25 yaş	23	2,84	,811	,374	,827
	26-35 yaş	73	2,96	,823		
	36-45 yaş	96	3,06	,854		
	46-55 yaş	54	3,00	,813		
	56 yaş ve üstü	4	2,95	1,370		
Örgütsel Güven Ölçeği	19-25 yaş	23	2,63	,594	,814	,517
	26-35 yaş	73	2,82	,642		
	36-45 yaş	96	2,82	,691		
	46-55 yaş	54	2,92	,705		
	56 yaş ve üstü	4	2,69	,874		

*ANOVA

Yaşa göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.7. Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim	n	Ort.	Sd.	f	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	İlköğretim	29	2,83	,975		
	Lise	105	2,93	,771		
	Önlisans	87	3,01	,676	,546	,702
	Lisans	24	2,90	,429		
	Y.Lisans	5	2,66	,163		
Yöneticiye Duyulan Güven	İlköğretim	29	2,87	1,124		
	Lise	105	2,56	1,012		
	Önlisans	87	2,41	1,027	2,503	,043
	Lisans	24	2,21	,810		
	Y.Lisans	5	1,72	,303		
Kuruma Duyulan Güven	İlköğretim	29	3,10	1,058		
	Lise	105	2,94	,880		
	Önlisans	87	3,00	,738	,657	,623
	Lisans	24	3,18	,740		
	Y.Lisans	5	2,72	,522		
Örgütsel Güven Ölçeği	İlköğretim	29	2,92	,921		
	Lise	105	2,82	,716		
	Önlisans	87	2,83	,583	,675	,610
	Lisans	24	2,78	,477		
	Y.Lisans	5	2,40	,205		

*ANOVA **LSD post hoc analizi

Eğitim düzeyine duruma göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; yöneticiye duyulan güven alt boyutunda ($p=0.043$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Levene testi değerlendirilerek, LSD post hoc analizi uygulanmıştır. İlköğretim mezunu bireylerin, lisans ve yüksek lisans mezunu gruplara göre yöneticiye duyulan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Darülaceze Başkanlığı özelinde yapılan bu incelemede görülüyor ki eğitim düzeyi arttıkça yöneticiye duyulan güven düzeyleri azalmakta, verilen talimatları olduğu gibi kabul etmeme mekanizmaları ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.8. Çalışılan Kadroya Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Kadro	n	Ort.	Sd.	f	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Yaşlı Bakım	137	3,00	,811		
	Büro	59	2,92	,499		
	Teknisyen	23	2,84	,860	,811	,519
	Sağlık P.	25	2,83	,581		
	Yönetici	6	2,60	,800		
Yöneticiye Duyulan Güven	Yaşlı Bakım	137	2,72	1,138		
	Büro	59	2,14	,741		
	Teknisyen	23	2,37	,797	4,227	,003
	Sağlık P.	25	2,23	,886		
	Yönetici	6	2,43	,388		
Kuruma Duyulan Güven	Yaşlı Bakım	137	3,04	,892		
	Büro	59	2,95	,849		
	Teknisyen	23	2,87	,608	,355	,840
	Sağlık P.	25	3,05	,715		
	Yönetici	6	2,80	,759		
Örgütsel Güven Ölçeği	Yaşlı Bakım	137	2,93	,763		
	Büro	59	2,70	,482		
	Teknisyen	23	2,71	,589	1,838	,122
	Sağlık P.	25	2,72	,567		
	Yönetici	6	2,61	,588		

*ANOVA **LSD post hoc analizi

Çalışılan kadroya göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; yöneticiye duyulan güven alt boyutunda ($p=0.003$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Levene testi değerlendirilerek, LSD post hoc analizi uygulanmıştır. Yaşlı bakım personelinin, büro çalışanı ve sağlık personeline göre yöneticiye duyulan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bir önceki değerlendirme tablosunda da görüldüğü gibi eğitim durumuna göre belirlenen kadro durumlarında yöneticiye duyulan güven oranının eğitimli personel pozisyonlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise sorgulama gibi kavramların eğitime göre arttığı düşünülmektedir.

Çizelge 4.9. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Çalışma S.	n	Ort.	Sd.	f	p*
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	1-5 yıl	79	2,89	,648	1,080	,367
	6-11 yıl	60	2,82	,721		
	12-17 yıl	51	2,98	,723		
	18-23 yıl	35	3,09	,770		
	24 yıl ve üzeri	25	3,07	,941		
Yöneticiye Duyulan Güven	1-5 yıl	79	2,33	1,059	2,219	,068
	6-11 yıl	60	2,35	,799		
	12-17 yıl	51	2,71	1,007		
	18-23 yıl	35	2,81	1,174		
	24 yıl ve üzeri	25	2,48	1,050		
Kuruma Duyulan Güven	1-5 yıl	79	2,92	,819	3,461	,009
	6-11 yıl	60	2,82	,709		
	12-17 yıl	51	3,17	,852		
	18-23 yıl	35	3,35	,839		
	24 yıl ve üzeri	25	2,79	,974		
Örgütsel Güven Ölçeği	1-5 yıl	79	2,74	,628	2,866	,024
	6-11 yıl	60	2,68	,604		
	12-17 yıl	51	2,96	,671		
	18-23 yıl	35	3,08	,665		
	24 yıl ve üzeri	25	2,81	,867		

*ANOVA **LSD post hoc analizi

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; kuruma duyulan güven alt boyutunda ($p=0.009$) ve örgütsel güven ölçeği genelinde ($p=0.024$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Levene testi değerlendirilerek, LSD post hoc analizi uygulanmıştır. 18-23 yıl görev yapanların kuruma duyulan güven ve genel güven düzeyleri 6-11 yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu sonuca göre ise Darülaceze Başkanlığında görev yapan personellerin çalışma süreleri arttıkça kuruma ve genel ortama daha fazla güven duydukları görülmektedir.

Çizelge 4.10. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	Sd.	t	p*
Adhokrasi Kültürü	Kadın	127	2,75	1,212	-,348	,728
	Erkek	123	2,80	,986		
Klan Kültürü	Kadın	127	3,14	1,146	,551	,582
	Erkek	123	3,06	1,058		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	127	3,49	1,073	,951	,343
	Erkek	123	3,37	1,066		
Pazar Kültürü	Kadın	127	3,51	,980	-,763	,446
	Erkek	123	3,60	,910		

*Bağımsız Örneklem t testi

Cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.11. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Medeni D.	n	Ort.	Sd.	t	p*
Adhokrasi Kültürü	Evli	175	2,79	1,112	,446	,656
	Bekar	75	2,72	1,093		
Klan Kültürü	Evli	175	3,13	1,091	,706	,481
	Bekar	75	3,02	1,129		
Hiyerarşi Kültürü	Evli	175	3,45	1,121	,430	,667
	Bekar	75	3,39	,943		
Pazar Kültürü	Evli	175	3,60	,942	1,028	,305
	Bekar	75	3,46	,953		

*Bağımsız Örneklem t testi

Medeni duruma göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.12. Yaşa Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Yaş	n	Ort.	Sd.	f	p*
Adhokrasi Kültürü	19-25 yaş	23	2,83	1,241		
	26-35 yaş	73	2,63	,967		
	36-45 yaş	96	2,75	1,124	1,065	,374
	46-55 yaş	54	2,90	1,199		
	56 yaş ve üstü	4	3,60	,712		
Klan Kültürü	19-25 yaş	23	3,03	1,329		
	26-35 yaş	73	3,08	1,019		
	36-45 yaş	96	3,01	1,086	,724	,577
	46-55 yaş	54	3,26	1,146		
	56 yaş ve üstü	4	3,65	1,063		
Hiyerarşi Kültürü	19-25 yaş	23	3,56	1,060		
	26-35 yaş	73	3,34	,946		
	36-45 yaş	96	3,38	1,142	,781	,538
	46-55 yaş	54	3,55	1,123		
	56 yaş ve üstü	4	4,05	,661		
Pazar Kültürü	19-25 yaş	23	3,50	1,103		
	26-35 yaş	73	3,35	,892		
	36-45 yaş	96	3,62	,940	1,498	,203
	46-55 yaş	54	3,73	,958		
	56 yaş ve üstü	4	3,55	,473		

*ANOVA

Yaşa göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.13. Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim	n	Ort.	Sd.	f	p*
Adhokrasi Kültürü	İlköğretim	29	2,81	1,162		
	Lise	105	2,59	1,021		
	Önlisans	87	2,81	1,165	2,348	,055
	Lisans	24	3,18	1,083		
	Y.Lisans	5	3,60	,849		
Klan Kültürü	İlköğretim	29	3,02	1,230		
	Lise	105	3,01	1,087		
	Önlisans	87	3,14	1,099	,767	,547
	Lisans	24	3,37	1,057		
	Y.Lisans	5	3,48	,944		
Hiyerarşi Kültürü	İlköğretim	29	3,28	1,161		
	Lise	105	3,40	1,088		
	Önlisans	87	3,45	1,075	,434	,784
	Lisans	24	3,58	,930		
	Y.Lisans	5	3,80	,800		
Pazar Kültürü	İlköğretim	29	3,39	1,004		
	Lise	105	3,55	,909		
	Önlisans	87	3,55	1,037	,568	,686
	Lisans	24	3,75	,718		
	Y.Lisans	5	3,80	,748		

*ANOVA

Eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.14. Çalışılan Kadroya Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Kadro	n	Ort.	Sd.	f	p*
Adhokrasi Kültürü	Yaşlı Bakım	137	2,66	1,183		
	Büro	59	2,82	,890		
	Teknisyen	23	2,63	,941	2,383	,052
	Sağlık P.	25	3,38	1,186		
	Yönetici	6	2,77	,784		
Klan Kültürü	Yaşlı Bakım	137	3,06	1,195		
	Büro	59	3,08	,951		
	Teknisyen	23	2,97	,926	,914	,456
	Sağlık P.	25	3,49	1,041		
	Yönetici	6	3,00	1,117		
Hiyerarşi Kültürü	Yaşlı Bakım	137	3,44	1,086		
	Büro	59	3,39	1,121		
	Teknisyen	23	3,03	1,136	1,839	,122
	Sağlık P.	25	3,86	,699		
	Yönetici	6	3,33	,797		
Pazar Kültürü	Yaşlı Bakım	137	3,48	,987		
	Büro	59	3,64	,869		
	Teknisyen	23	3,50	1,084	1,286	,276
	Sağlık P.	25	3,89	,733		
	Yönetici	6	3,23	,763		

*ANOVA

Çalışılan kadroya göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.15. Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

	Çalışma S.	n	Ort.	Sd.	f	p*
Adhokrasi Kültürü	1-5 yıl	79	2,67	1,075	2,374	,053
	6-11 yıl	60	2,66	1,049		
	12-17 yıl	51	2,67	1,104		
	18-23 yıl	35	2,94	1,156		
	24 yıl ve üzeri	25	3,34	1,139		
Klan Kültürü	1-5 yıl	79	3,04	1,117	2,463	,046**
	6-11 yıl	60	2,82	1,072		
	12-17 yıl	51	3,14	,994		
	18-23 yıl	35	3,38	1,018		
	24 yıl ve üzeri	25	3,49	1,305		
Hiyerarşi Kültürü	1-5 yıl	79	3,41	1,079	2,506	,043**
	6-11 yıl	60	3,13	,932		
	12-17 yıl	51	3,59	1,084		
	18-23 yıl	35	3,48	1,096		
	24 yıl ve üzeri	25	3,84	1,152		
Pazar Kültürü	1-5 yıl	79	3,37	1,020	3,012	,019**
	6-11 yıl	60	3,40	,925		
	12-17 yıl	51	3,69	,833		
	18-23 yıl	35	3,81	,778		
	24 yıl ve üzeri	25	3,90	1,028		

*ANOVA **LSD post hoc

Kurumda çalışma süresine göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; klan kültürü ($p=0.046$), hiyerarşi kültürü ($p=0.043$), pazar kültürü ($p=0.019$) alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Levene testi değerlendirilerek, LSD post hoc analizi uygulanmıştır. 24 yıl ve üzeri çalışanların klan, hiyerarşi ve pazar kültürünün 6-11 yıl çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.16. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

	Adhokrasi Kültürü	Klan Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	,252** ,000	,252** ,000	,224** ,000	,287** ,000
Yöneticiye Duyulan Güven	,060 ,343	,170** ,007	,153* ,016	,104 ,101
Kuruma Duyulan Güven	,381** ,000	,432** ,000	,385** ,000	,402** ,000
Örgütsel Güven Ölçeği	,279** ,000	,346** ,000	,309** ,000	,322** ,000

Örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile adohokrasi kültürü ($r=,252$ $p=,000$), klan kültürü ($r=,252$ $p=,000$), hiyerarşi kültürü ($r=,224$ $p=,000$), Pazar kültürü ($r=,287$ $p=,000$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Yöneticiye duyulan güven boyutu ile klan kültürü ($r=,170$ $p=,007$) ve hiyerarşi kültürü ($r=,153$ $p=,016$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Kuruma duyulan güven boyutu ile adohokrasi kültürü ($r=,381$ $p=,000$), klan kültürü ($r=,432$ $p=,000$), hiyerarşi kültürü ($r=,385$ $p=,000$), Pazar kültürü ($r=,402$ $p=,000$) arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Örgütsel güven ölçeği ile adohokrasi kültürü ($r=,279$ $p=,000$), klan kültürü ($r=,346$ $p=,000$), hiyerarşi kültürü ($r=,309$ $p=,000$), Pazar kültürü ($r=,322$ $p=,000$) arasında pozitif yönde düşük-orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Çizelge 4.17. Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	f	R^2	p
Örgütsel Güven	Adhokrasi Kültürü	,170	4,571	20,890	,078	,000
	Klan Kültürü	,212	5,809	33,740	,120	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,195	5,116	26,175	,095	,000
	Pazar Kültürü	,229	5,349	28,617	,103	,000

*Regresyon Analizi

Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel güven üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı şekilde örgütsel güveni etkilemektedir. Adhokrasi kültürü örgütsel güvenin %7,8'ini, klan kültürü %12'sini, hiyerarşi kültürü %9,5'ini, Pazar kültürü %10,3'ünü tek başına açıklamaktadır. Bir birimlik adhokrasi kültürü arttığında, örgütsel güven %17 oranında artmakta ($\beta = 0,170$ $R^2=0,078$), klan kültürü arttığında örgütsel güven %21,2 oranında artmakta ($\beta = 0,212$ $R^2=0,120$), hiyerarşi kültürü arttığında örgütsel güven %19,5 oranında artmakta ($\beta = 0,195$ $R^2=0,095$) ve pazar kültürü arttığında örgütsel güven %22,9 oranında artmaktadır ($\beta = 0,229$ $R^2=0,103$).



5. TARTIŞMA

Araştırmalar, çalışanların örgütsel güveninin genellikle iş yeri kültürüyle sıkı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. İş yeri kültürü, çalışanların günlük iş yaşamlarını, iş tatminlerini ve profesyonel ilişkilerini doğrudan etkileyebilir. Örgüt kültürü, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, iletişim tarzlarını ve destek mekanizmalarını belirleyerek, örgütsel güven duygularını şekillendirmektedir.

Elde edilen veriler, örgüt kültürünün olumlu olduğu ortamda çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel güven hissettiklerini göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışan personellerin kendi rolleri ve iş yerinin hedefleri hakkında daha net bir anlayışa sahip olmalarını sağlamakta ve bu da örgütsel güven duygusunu artırmaktadır.

Öte yandan, örgüt kültüründeki uyumsuzluklar veya belirsizlikler, personeller arasında güven eksikliklerine yol açabilir. Kamu kurumlarında etkili bir kültür yönetimi, çalışanların iş tatminini artırabilir ve örgütsel güvenin güçlenmesini sağlayabilir. Özellikle, şeffaf iletişim, adil ve katılımcı karar alma süreçleri ve sürekli destek mekanizmaları, personellerin örgütsel güven duygularını pekiştirebilir. Sonuç olarak, çalışanlara örgütsel güvenin ve örgüt kültürünün güçlendirilmesi, kamu kurumlarının etkinliğini ve çalışan memnuniyetini artırma açısından kritik öneme sahiptir. Kamu kurumu yöneticileri ve politika yapıcılar, iş yeri kültürünü olumlu yönde geliştirmeye yönelik stratejiler belirlemeli ve çalışanların güven duygularını destekleyecek uygulamalar gerçekleştirmelidir. Bu şekilde, çalışanların örgütsel güven duygularının artırılması, iş ortamı içindeki genel atmosferin ve iş kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda yapmış olduğumuz araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırma kapsamında, cinsiyete göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmede kadın ve erkek katılımcılar arasında “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven”, “Yöneticiye Duyulan Güven”, “Kuruma Duyulan Güven” ve genel “Örgütsel Güven Ölçeği” açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız örneklem t testi sonuçları dikkate

alındığında, tüm alt boyutlarda ve genel ölçekte p değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Medeni duruma ve yaşa göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesine dair yapılan analizler, hem medeni durum hem de yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Ankara'nın Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulundaki 205 öğretmen üzerinde odaklanarak, “İlköğretim Okullarında Öğretmen Görüşleri: Örgütsel Güven” başlıklı araştırmalarını sunmuştur. Bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel güven konusundaki algılarını anlamak amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğini değerlendirirken yöneticilere en fazla güvendiklerini ve bunu akranları ve paydaşlarının takip ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada, örgütsel güvenin toplam ve alt boyut puanları cinsiyet, branş ve hizmet yılı gibi faktörlere göre karşılaştırılmış ve bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, cinsiyet, branş veya hizmet yılı gibi faktörlerin, öğretmenlerin örgütsel güven algısını etkilemediği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Fariba ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışma, “Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlığını taşımaktadır. Bu çalışma, İsfahan ilçelerindeki liselerde görev yapan tüm kadın öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiş bir tanımlayıcı korelasyon çalışmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile örgüte duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, bulgular, algılanan örgütsel destek ile yönetici dürüstlüğü dışındaki örgütsel güven boyutları arasında gelecekteki sonuçları tahmin etmede anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ancak demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) dayalı yapılan analizde, katılımcıların örgütsel destek anketine verdikleri cevaplar ile örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Özdemir'in (2020) çalışması, çalışanların örgütsel güven algısı ile eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem gibi bağımsız değişkenler arasında herhangi bir ilişki tespit etmemiştir. Bu sonuçlar, örgütsel güven algısının genellikle bu demografik özelliklerden etkilenmediğini göstermektedir. Yani, çalışmanın bulgularına göre, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi faktörler, çalışanların örgütsel güven algısını belirlemede önemli bir rol oynamamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) araştırması, örgütsel güvenin öncüllerini deneysel olarak değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada Güneybatı Amerika

Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir metropol şehrinde bulunan bir federal devlet kurumunun şubesinde çalışan 83 yönetici üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yaş, medeni durum ve çalışma grubu uyumunun örgütsel güven ile pozitif olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yani, yaş ilerledikçe, medeni durumu daha stabil olan bireyler ve iyi bir çalışma grubu uyumu olan kişilerin genellikle örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırma ırk veya cinsiyete göre örgütsel güven düzeylerinde belirgin farklılıklar olmadığını da ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, örgütsel güvenin bireylerin yaş, medeni durum ve çalışma ortamı gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ancak ırk veya cinsiyet gibi demografik özelliklerin bu güven düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Özmen'in (2020) yürüttüğü çalışma, Denizli ve Isparta illerinde havalimanlarında görev yapan 256 personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, işyerlerinde yaşanan yalnızlık duygusu ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre, yalnızlık hissinin kadınlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyetin örgüte bağlılık konusundaki farklılıkları etkilediği belirlenmiştir. Kadınların örgüte bağlılıkta daha çok dürüstlüğü önem verdiği, erkeklerin ise örgütsel güvene daha fazla önem verdiği ortaya konmuştur. Bu bulgular, cinsiyetin işyerlerindeki yalnızlık hissi ve örgütsel güven üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Araştırma, kadınların örgütsel bağlılık açısından farklı önceliklere sahip olabileceğini ve bu konuda daha fazla dürüstlük beklediklerini göstermektedir, bu da yöneticilerin bu farklılıkları dikkate alarak politika ve uygulamalarını şekillendirmelerine yardımcı olabilir.

Eğitim düzeyine göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi, yöneticiye duyulan güven alt boyutunda anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutlar ise eğitim düzeyine göre anlamlı farklar ortaya koymamıştır. İlköğretim mezunu bireylerin, lisans ve yüksek lisans mezunu gruplara göre yöneticiye duyulan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Koç'un (2008) çalışması, kamu ve özel ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyini karşılaştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin genellikle yöneticilerine yüksek düzeyde güvendikleri belirlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik becerilerine, adalet anlayışına ve karar alma süreçlerine duydukları güvenin sağlam olduğunu göstermektedir. Bilgiç'in (2011) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin

Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları” çalışması, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki 57 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 798 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kurumlarına yönelik örgütsel güven düzeylerini belirlemek ve bu güven düzeyinin kişisel değişkenlere göre nasıl değiştiğini anlamaktır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin en çok yöneticilerine güvendikleri, onları takip eden sohbet arkadaşlarına daha sonra ise okul paydaşlarına güvendikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, özellikle yöneticiler ve yakın çevreleriyle olan ilişkilerine dayandığını ve bu ilişkilerin güven oluşturma sürecinde kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışılan kadroya göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde, yöneticiye duyulan güven alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.003$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Levene testi ve LSD post hoc analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, yaşlı bakım personelinin, büro çalışanları ve sağlık personeline göre yöneticiye daha fazla güvendiğini göstermiştir.

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde, kuruma duyulan güven alt boyutunda ($p=0.009$) ve örgütsel güven ölçeği genelinde ($p=0.024$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Bu farkları belirlemek için Levene testi ve LSD post hoc analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, 18-23 yıl görev yapmış olanların, 6-11 yıl çalışma süresine sahip olanlara göre kuruma daha fazla güvendiklerini ve genel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kılınç (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma, İstanbul’da banka ve hastanelerde görev yapan 400 kişinin katıldığı bir araştırmayı içermektedir. Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde örgütsel adalet algılarının nasıl bir etkisi olduğunu belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanlardaki örgütsel güven düzeyinin genel olarak düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven alt boyutları ile meslekte kıdem arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duydukları güven ile meslek tecrübesi (kıdem) arasında nasıl değişiklik gösterebileceğini göstermektedir. Ayrıca, çalışmanın önemli bir bulgusu da kıdem süresi ile örgüte ve yöneticiye duyulan güven düzeyi arasındaki ilişkiyi

vurgulamasıdır. Çalışanların kıdem süresi 0-2 yıl arasında olduğunda, örgüte ve yöneticiye duydukları güven düzeyinin 4 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip olanlara göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular, örgütsel adalet algılarının örgütsel güven düzeylerini etkileyebileceğini ve kıdem süresinin bu ilişkide önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Cinsiyet açısından örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu, cinsiyetin örgüt kültürü algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösterir. Bu bulgu, örgüt kültürünün cinsiyet bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini düşündürülebilir. Bu sonuçlar, örgüt kültürü çalışmalarında cinsiyet değişkeninin belirgin bir ayrım yaratmadığını, diğer faktörlerin (örneğin, departman, pozisyon, deneyim) örgüt kültürü algısında daha etkili olabileceğini işaret edebilir. Örgütlerde kültür oluşturma ve sürdürme süreçlerinde cinsiyet dengesi ve eşitliği konusunda olumlu bir gösterge olarak da değerlendirilebilir. Yıldız (2017), İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, cinsiyet faktörünün örgüt kültürü algısı ve bu kültürün dört temel boyutu (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, cinsiyetin örgüt kültürü algısını ve bu algının tüm boyutlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Yıldız'ın bulguları, cinsiyetin örgüt kültürünün çeşitli boyutları üzerinde belirgin etkiler yarattığını göstermektedir. Bu sonuçlar bizim çalışmamızla farklılık, Ertaş (2019) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmayla kısmi bir uyum göstermektedir. Ertaş, Adıyaman İl Merkezinde bulunan kamu hastanelerindeki sağlık personelinin örgüt kültürü ve bilgi yönetimi üzerine yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün klan ve adhokrasi alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Araştırmada, erkeklerin klan kültürü ve adhokrasi kültürü algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur (Ertaş, 2019). Bu bulgu, erkek ve kadın sağlık personellerinin örgüt kültürünü farklı şekillerde algıladığını ve bu algıların cinsiyete bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aydın ve Göksel (2012) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, erkek sağlık çalışanlarının pazar kültürüne sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu bulgu, erkek sağlık çalışanlarının pazar kültürü özelliklerini benimseme eğiliminde olduklarını ve bu kültürün erkekler arasında daha belirgin bir şekilde var olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar, cinsiyetin örgüt kültürü algısında önemli bir rol oynadığını ve örgüt kültürünün farklı

boyutlarına olan algının cinsiyete bağılı olarak değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle, örgüt kültürünü anlamada cinsiyet faktörünün dikkate alınması gerektiğı ve sağık sektöründeki örgüt kültürü stratejilerinin cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurarak geliştirilmesi gerektiğı sonucuna varılabilir. Bu bulgular, örgüt kültürü araştırmalarında cinsiyet farklılıklarının ele alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Medeni duruma göre örgüt kültürü ölçeğı ve alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu, medeni durumun örgüt kültürü algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösterir. Bu bulgu, örgüt kültürünün medeni duruma bakılmaksızın benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini düşündürebilir. Örgütlerde kültür oluşturma ve sürdürme süreçlerinde medeni durumun belirgin bir ayırım yaratmadığı, diğer faktörlerin (örneğin, çalışma süresi, iş rolü) daha etkili olabileceğı anlamına gelebilir. Bu da, medeni durumun örgüt kültürü ile ilgili algılar üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yıldız (2017), İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanelerinde hemşireler üzerinde gerçekleştirdiğı araştırmada, örgüt kültürünün ve kültürün alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini belirlemiştir. Bu sonuç, sağık çalışanlarının evli veya bekar olmalarının örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Yıldız'ın (2017) bulguları, bu çalışmanın literatürdeki diğer araştırmalarla da uyumlu olduğunu ve medeni durumun örgüt kültürü algısını etkilemediğini göstermektedir. Bu çalışma, örgüt kültürü algısının medeni durumdan bağımsız olduğunu vurgulayarak, sağık çalışanlarının evli veya bekar olmalarının örgüt kültürüne yönelik algılarını değiştirmedeğini göstermektedir. Bu bulgu, örgüt kültürünün, bireylerin medeni durumu gibi kişisel özelliklerden etkilenmeyen, daha derin ve genel bir organizasyonel yapı ve değerler bütünü olduğunu işaret etmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik gösteren bu bulgu, örgüt kültürünün bireylerin kişisel durumlarından bağımsız olarak, daha geniş ve bütüncül bir anlayışa sahip olduğunu desteklemektedir. Bu durum, örgüt kültürünün organizasyonel düzeyde yapılandırılan ve tüm çalışanlar için ortak olan bir konsept olarak ele alınmasını güçlendirmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünü anlamada ve geliştirmede, bireylerin kişisel durumlarından ziyade, organizasyonel değerler ve normlar üzerinde odaklanmanın önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar bizim çalışma sonucumuzla farklılık göstermektedir.

Yaş'a göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu, yaşın örgüt kültürü algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösterir. Bu bulgu, örgüt kültürünün yaş grubuna bakılmaksızın benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini düşündürülebilir. Örgütlerde kültür oluşturma ve sürdürme süreçlerinde yaşın belirgin bir ayrım yaratmadığı, diğer faktörlerin (örneğin, eğitim düzeyi, iş tecrübesi) daha etkili olabileceği anlamına gelebilir. Bu da, yaşın örgüt kültürü ile ilgili algılar üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Aktaş (2019), İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi'nde bulunan 25 resmi ve 9 özel ilkokulda görev yapan toplam 276 öğretmene "Örgütsel Kültür" ölçeği uygulamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının cinsiyet, meslekteki hizmet yılı ve yaş gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin işlerinden memnuniyet durumları ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, yalnızca "Destek Kültürü" alt boyutunda işinden memnun olan öğretmenlerin, memnun olmayan öğretmenlere göre daha düşük seviyede örgüt kültürü anlayışını benimsediği görülmüştür. Bu çalışma, öğretmenlerin okul kültürü algılarının cinsiyet, mesleki deneyim ve yaş gibi demografik faktörlerden bağımsız olarak benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, okul kültürünün öğretmenler arasında eşit bir şekilde algılandığını ve demografik özelliklerin bu algıyı önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir. Ancak, iş memnuniyeti ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiye dair bulgular ilginçtir. Özellikle, "Destek Kültürü" alt boyutunda işinden memnun olan öğretmenlerin örgüt kültürü anlayışının daha düşük seviyede olması, bu alanda belirgin bir farklılık olduğunu işaret etmektedir. Bu durum, iş memnuniyeti yüksek olan öğretmenlerin destekleyici bir örgüt kültürü anlayışını benimsemediklerini veya bu kültürün eksikliklerini deneyimlediklerini gösteriyor olabilir. Dolayısıyla, okul kültürünün destekleyici unsurlarını güçlendirmek ve iş memnuniyetini artırmak için daha kapsamlı stratejiler geliştirilmesi gerekebilir. Bu bulgular, okul yönetimlerine ve eğitim politika yapıcılarına, örgüt kültürünü geliştirmek ve öğretmen memnuniyetini artırmak için dikkate almaları gereken önemli noktalar sunmaktadır.

Eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu, eğitim düzeyinin örgüt kültürü algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösterir. Bu

bulgu, örgüt kültürünün eğitim düzeyine bakılmaksızın benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini düşündürebilir. Örgütlerde kültür oluşturma ve sürdürme süreçlerinde eğitim düzeyinin belirgin bir ayrım yaratmadığı, diğer faktörlerin (örneğin, iş pozisyonu, çalışma süresi) daha etkili olabileceği anlamına gelebilir. Bu da, eğitim düzeyinin örgüt kültürü ile ilgili algılar üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ertaş (2019), sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip bireylerin adhokrasi kültürü puanlarının, lise ve yüksekokul mezunu olanlara göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın bulguları, örgüt kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü boyutlarının sağlık çalışanlarının eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Yıldız (2017) çalışmasında, klan tipi örgüt kültürü, adhokrasi tipi örgüt kültürü, pazar tipi örgüt kültürü ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptamıştır. Bu bulgular, sağlık personelinin eğitim durumunun örgüt kültürü algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Uluslararası literatürde yapılan bazı çalışmalarda, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği rapor edilmiştir (Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019). Bu bulgular, sağlık çalışanlarının eğitim seviyelerinin, örgüt kültürü algılarında belirgin bir değişim yaratmadığını göstermektedir. Mrkonjic ve arkadaşlarının (2019) araştırmasında elde edilen sonuçlar, eğitim düzeyinin sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısını etkileyen bir faktör olmadığına işaret etmektedir. Bu durum, örgüt kültürü algısının eğitim seviyelerinden bağımsız olarak, belki de örgüt içindeki genel normlar ve değerlerle daha yakından ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin örgüt kültürü algısı üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını ve sağlık çalışanlarının örgüt kültürünü algılama biçimlerinin, eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer kalabileceğini göstermektedir. Uluslararası alanyazındaki bu sonuçlar, örgüt kültürü algısında eğitim düzeyinin etkisini sorgulayan çalışmalar için önemli bir perspektif sunmaktadır ve örgüt kültürü algısını anlamada eğitim dışındaki diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışılan kadroya göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır

($p>0.05$). Bu, çalışılan kadronun örgüt kültürü algıları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösterir. Bu bulgu, örgüt kültürünün çalışılan kadroya bakılmaksızın benzer şekilde algılandığını ve değerlendirildiğini düşündürebilir. Örgütlerde kültür oluşturma ve sürdürme süreçlerinde çalışılan kadronun belirgin bir ayırım yaratmadığı, diğer faktörlerin (örneğin, departman, iş tecrübesi) daha etkili olabileceği anlamına gelebilir. Bu da, çalışılan kadronun örgüt kültürü ile ilgili algılar üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kurt (2012, s.158) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgüt kültürünü farklılıklarla ilgili algılamaları ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, unvan faktörünün örgüt kültürünün algılanmasında herhangi bir farklılık yaratmadığı ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca, katılımcıların cinsiyet, unvan, mesleki tecrübe, eğitim seviyesi ve yaş gibi değişkenlere göre farklılık göstermedikleri ifade edilmiştir. Bu çalışma, örgüt kültürünün algılanmasında unvanın belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların cinsiyet, mesleki tecrübe, eğitim seviyesi ve yaş gibi diğer demografik değişkenler açısından da örgüt kültürü algılarında farklılık göstermemeleri, örgüt kültürünün homojen bir şekilde algılandığını işaret etmektedir. Bu bulgu, örgüt kültürü çalışmalarında unvan ve diğer demografik değişkenlerin etkisinin sınırlı olduğunu ve bu tür faktörlerin örgüt kültürünün genel algısı üzerinde önemli bir etki yaratmadığını göstermektedir. Eğitim ve insan kaynakları yönetiminde, bu tür bulgular, örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi süreçlerinde demografik faktörlerden bağımsız stratejilerin benimsenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Narsap (2006), genel ve meslekî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmış ve bu doğrultuda öneriler sunmuştur. İstanbul ili Kadıköy, Maltepe, Üsküdar, Kartal, Beşiktaş ve Zeytinburnu ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında (Genel Lise, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi) görev yapan 91 yönetici ve 611 öğretmene anket uygulanmıştır. Genel liselerde görev yapan öğretmenler, görüşlerini yönetime daha rahat ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Endüstri meslek liselerinde ise yönetimin okulu dış baskılara karşı koruma konusunda en yüksek değerlendirmeyi aldığı görülmüştür. Genel liselerdeki öğretmenlerin öğrenci başarısına ilişkin beklentileri daha yüksektir. Öğretmenler, paraya ihtiyaç duymadıklarında bile çalışmanın ve mesleki gelişim fırsatlarının sağlanmasının önemli olduğunu, okulda önemli kararların alınmasına öğretmenlerin de katıldığını

ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, okulun kültürüne ilişkin algıları ve verdikleri yanıtlar, öğretmenlere kıyasla çok daha yüksek olmuştur. Bu durum, yöneticilerin okulda mevcut durumu olduğundan daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda, aynı okulda kıdemli öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre okulun kültürünü daha yüksek düzeyde algılama ve yorumlama eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere kıyasla daha işbirlikçi oldukları, yönetime düşüncelerini daha rahat ifade edebildikleri, çatışmaların çözümünde daha uzlaşmacı oldukları ve okulda mevcut durumu daha pozitif algıladıkları belirlenmiştir. Yönetimin, örgüt kültürünün oluşması ve bir yaşam biçimi haline gelmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, tüm yönetici ve öğretmenlere iletişim, liderlik, kamuda kurum kültürü ve takım çalışması konularında eğitimler verilmesi gerektiği önerilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılımlarının teşvik edilmesi, yüksek lisans ve doktora yapmaları için özendirilmesi, kıdemli öğretmenlerin okula yeni katılan öğretmenlere olumlu örnek olması gerektiği belirtilmiştir. Yönetimin, çalışanlarla açık ve etkili iletişim kurması, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi, okulun hedeflerinin herkes tarafından bilinmesini sağlaması ve bu hedeflere ulaşmak için ortak çalışmanın teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Olumlu çabaların ödüllendirilmesi ve yönetimin, okulda mevcut durumu ve uygulamalarına ilişkin düşüncelerini tespit etmek üzere sık sık geri bildirim alması (anketler, sohbetler gibi) konularında yöneticilere ve öğretmenlere çeşitli öneriler getirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde meslek liseleri, okul çalışanları ve yönetimle öğretmenler arasındaki ilişkiler, problemlerin çözümü, öğretmenlerin yönetimden aldığı destek ve ödül, öğrenci merkezli eğitim, öğrencilerin eğitimi ve beceri edinimine verilen önem ve yeni gelenlerin uyum sağlaması açısından en üst sıralarda yer almıştır. Meslek liselerini sırasıyla ticaret meslek liseleri, endüstri meslek liseleri, Anadolu liseleri ve genel liseler takip ederken, turizm ve otelcilik meslek liseleri bu alanlarda en alt sırada yer almıştır.

Kurumda çalışma süresine göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; klan kültürü ($p=0.046$), hiyerarşi kültürü ($p=0.043$) ve pazar kültürü ($p=0.019$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Levene testi değerlendirilerek, LSD post hoc analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, 24 yıl ve üzeri

Çalışanların klan, hiyerarşı ve pazar kültürünü 6-11 yıl çalışanlara göre daha yüksek algıladığını göstermiştir. Bu bulgu, uzun süreli çalışanların örgüt kültürünün belirli yönlerini daha güçlü algıladıklarını ve bu algıların kıdem arttıkça güçlendiğini düşündürebilir. 24 yıl ve üzeri çalışanlar, muhtemelen örgüt içinde daha fazla deneyim ve bilgi birikimine sahip olduklarından, bu kültürel unsurları daha derinlemesine ve olumlu bir şekilde değerlendirebilirler. Bu,  rg t kültürü açısından deneyim ve sürekliliğin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bulgu benzer çalışmalar ile uygunluk göstermektedir (Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019). Yıldız'ın (2017) alışmasında ise, mesleki deneyim ve örgüt kültürü algısı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.





6. SONUÇLAR

Araştırmanın ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları değerlendirilmiştir. Katılımcıların %50,8'inin kadın, %38,4'ünün 36-45 yaş, %70'ini evli, %42'sinin lise mezunu, %54,8'inin yaşlı bakım kadrosunda, %31,6'sının 1-5 yıldır kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

İkinci bölümde ölçeklere verilen yanıtların ortalama puanları değerlendirilmiştir. Örgütsel Güven ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.” (ort:3.60) ve “Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.” (ort:3.48) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.” (ort:2,12) ve “Çalışma arkadaşlarımdan bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.” (ort:2.32) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Kültürü ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.” (ort:3.96) ve “Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.” (ort:4.31) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.” (ort:2.73) ve “Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.” (ort:2.34) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde demografik değişkenlere göre Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Eğitim düzeyine duruma göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; ilköğretim mezunu bireylerin, lisans ve yüksek lisans mezunu gruplara göre yöneticiye duyulan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan kadroya göre değerlendirildiğinde; yaşlı bakım personelinin, büro çalışanı ve sağlık personeline

göre yöneticiye duyulan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresine göre örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; 18-23 yıl görev yapanların kuruma duyulan güven ve genel güven düzeyleri 6-11 yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Kurumda çalışma süresine göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları değerlendirildiğinde; 24 yıl ve üzeri çalışanların klan, hiyerarşi ve pazar kültürünün 6-11 yıl çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile adohokrasi kültürü ($r=,252$ $p=,000$), klan kültürü ($r=,252$ $p=,000$), hiyerarşi kültürü ($r=,224$ $p=,000$), Pazar kültürü ($r=,287$ $p=,000$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; Yöneticiye duyulan güven boyutu ile klan kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kuruma duyulan güven boyutu ile adohokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeği ile adohokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü arasında pozitif yönde düşük-orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Örgüt kültürü arttığında, örgütsel güvenin arttığı belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel güven üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; Bir birimlik adhokrasi kültürü arttığında, örgütsel güven %17 oranında artmakta, klan kültürü arttığında örgütsel güven %21,2 oranında, hiyerarşi kültürü arttığında örgütsel güven %19,5 oranında ve pazar kültürü arttığında örgütsel güven %22,9 oranında artmaktadır.

Kurum çalışanları arasında örgütsel güven ve örgüt kültürü konusundaki araştırmalar, bu iki kavramın iş ortamındaki etkilerini ve ilişkilerini ortaya koymaktadır. Örgütsel güven, çalışanların yöneticilere, meslektaşlarına ve genel olarak örgüte duyduğu güveni ifade ederken, örgüt kültürü ise iş yerinin değerleri, normları ve davranış biçimlerini kapsamaktadır.

KAYNAKLAR

- Addison, J. T., & Teixeira, P. (2019). Trust and workplace performance. *Institute of Labor Economics*, 3-40. <https://docs.iza.org/dp12216.pdf>
- Akıncı Vural, Z. B., ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik stiline ve liderlik yoğunluğunun örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi* (Tez No: 652919) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Altuğ, G. (2014). *Okullarda örgüt kültürü ile öğretmenlerin sendikalara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No: 361688) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega International Journal of Management Science*, 17(4), 323-333.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi* (Tez No. 239896) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ataman Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Aydın, E. (2019). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa etkisi: Tıpta uzmanlık eğitimi alan hekimler üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12619/69076/T08139.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bachmann, R. (2003). Trust, power and control in transorganizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 341-369.
- Balçık, E. (2018). *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Tez No: 510906) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ballı, A. (2019). *Örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisi* (Tez No: 556240) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Sevinç Matbaası.

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 153-161.
- Biasi, K. (2018). *Solving the change paradox by the means of trust leveraging the power of trust to provide continuity in times of organizational change*. Spring Gabler.
- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Tez No: 300445) [Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2-44. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A., & Dawes, R. M. (2002). Swift neighbors and persistent strangers: A cross-cultural investigation of trust and reciprocity in social exchange. *American Journal of Sociology*, 108, 168-206.
- Buchan, N. R., Johnson, E. J., & Croson, R. T. A. (2006). Let's get personal: An international examination of the influence of communication, culture and social distance on other regarding preferences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60, 373-98.
- Büte, M. (2011). *Örgüt kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Büyükdere, B., ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2). http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework* (3rd ed.). Josey Bass A Wiley Imprint.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *diagnosing and changing organizational culture: Base on the competing values framework*, reading, Mass: Addison-Wesley.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.

- Çelik, C., ve Koşar, A. (2017). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki mersin üniversitesi çalışanları üzerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(14), 56-61.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 173-199. <https://doi.org/10.19145/guifd.14905>
- Daft, R. L. (1993). *Management* (3rd ed.). The Dreyden Press.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Penguin Books.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Türkmen Kitabevi.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Erdal, N. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği* (Tez No: 608916) [Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergeç, S. (2020). *Nepotizmin örgütsel güven üzerine etkisi: Hastaneler üzerine bir araştırma* (Tez No: 649881) [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ergun Özler, D. N., ve Bozkurt Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 163-188.
- Erkmen, T., ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197-228.
- Erol, İ. (2021). *Karabük'teki hazır giyim ve tekstil firmalarında çalışan kadınların örgütsel adalet ve güven algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi* (Yüksek

- Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi]. <https://acikerisim.karabuk.edu.tr/items/9aa5e33a-d5b1-4e9d-978e-726170095148>
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)* (Tez No: 231961) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. (2010). Trust differences across national–societal cultures: Much to do, or much ado about nothing?. In M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. Lewicki (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 42-86). Cambridge University Press.
- Flores, F., & Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 205-232.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon & Schuster.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20. <https://www.jstor.org/stable/3993342>
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma* (Tez No: 364673) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gümüş, E. A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/342946/yokAcikBilim_399120.pdf?sequence=-1&isAllowed=y.
- Gün, İ., ve Söyük, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, (1), 40-48.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi* (Tez No: 426201) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Güvenç, B. (2004). *Kültürün ABC'si*. YKY Yayınları.
- Hagen, J. M., & Shoe, S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *The Academy of Management Review*, 23, 589-600.
- Halis, M., ve Naktiyok, A. (2003). Durumsallığı açısından Türk örgüt kültürlerindeki yönelimler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 109-135.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Kelliher, C. (2010). Trust in turbulent times: Organizational change and the consequences for intra-organizational trust. In

- M. N. K. Saunders, D. Sinner, G. Dieta, N. Gillespie, & R. K. Kewicki (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective* (pp. 42-86). Cambridge University Press.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö. M., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler* [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi], <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/354963>
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma* (Tez No: 186835) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma* (Tez No: 331793) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Köse, S., Tetik, S., ca Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 358339) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- . K., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.

- Lumineau, F. (2015). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 41(5), 1553-1577.
- Mamatoğlu, N. (2020). Sosyal psikolojinin sosyal güven konusuna uygulanışı. In G. Sayılan & C. Ş. Çukur (Eds.), *Uygulamalı sosyal psikoloji* (pp. 351-390). Ankara: Nobel Yayınları.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McLean, G. N. (2005). *Organization development principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* (Tez No: 511879) [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century (7th ed.)*. Butterworth-Heinemann Publications.
- Nyakora, M. (2016). Literature review of organizational health: A review of underlying factors that influence organizational culture and climate for overall health and peak performance. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(12), 25-33.
- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/619305>
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: Özel sektörde uygulama* (Tez No: 236082) (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Onyeizugbe, C. U., Orogbu, L. O., Mande, S., & Michael, J. E. (2018). Organizational trust and employee performance in selected hotels in Edo State of Nigeria. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(4), 2034-2045.

- Önder, M. (2015). *Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları (Ankara ili örneği)* (Tez No: 419378) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Merkezi.
- Özdemir, H. Ö. (2006). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet çalışanlarına yönelik uygulama* (Tez No: 209228). [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özdevecioğlu, M., ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Songur, C. (2017). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 18-24.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 60-71.
- Özkan, Ç. (2010). *Ege Bölgesi'ndeki 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri* [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi]. https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/607741/yokAcikBilim_367068.pdf?sequence=-1
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Pegem Akademi.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları* (Tez No: 263326) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (1999). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. Berrett-Koehler Publishers.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sayın, U. (2009). *Güven: işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama* (Tez No: 235774) [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). IABC Research foundation unveils new study on trust. *Communication World*, 17(6), 135-154.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel güven. In N. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (pp. 21-40). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek, S., ca Taşçı, A. (2004). Örgütlerde “güven” konsepti ve emniyet örgütü’nde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 1-8.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler* (2nd ed.). Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi* (Tez No: 357103) [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayın.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi* (Tez No: 249144) [Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 71(4), 547-593.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Tüysüz, M. (2015). *Algılanan kurum içi güvenin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisi: Bir zincir mağaza uygulaması* (Tez No: 423408) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.

- Wells, C. V., & Kipnis, D. (2001). Trust, dependency and control in the contemporary organization. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 593-603.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)* (Tez No: 380151) [Yüksek Lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.





EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu anket formu, "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Etkisi: Darülaceze Örneği" konulu Yüksek Lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan ifadelere vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle sorgulanmayacak ve sadece sizin mevcut durum hakkındaki görüşlerinizi ortaya koyacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtması, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Sümeyye AYAN

Danışman: Dr. Yusuf YILDIRIM

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
MADDELER						
1. Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven						
1	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
2	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
3	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
4	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
5	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
6	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
7	Çalışma arkadaşlarımla iş yaptığım iş becerilerine güvenirim.					
2. Boyut: Yöneticiye Duyulan Güven						
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır					
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.					
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.					
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.					
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.					
3. Boyut: Kuruma Duyulan Güven						
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.					
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.					
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.					
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.					

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.					
2	Bu işletmeyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.					
3	Bu işletmede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.					
4	İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.					
5	Bu işletmede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkanlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.					
6	Bu işletme insan kaynağı gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.					
7	Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.					
8	İşletme takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.					
9	Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.					
10	Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.					
11	Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
12	Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
13	Bu işletmede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.					
14	İşletmedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.					
15	Bu işletmedeki yöneticilerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.					
16	Bu işletmedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler					
17	Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.					
18	Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. İşletmede amaçları gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.					
19	İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.					
20	Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.					

EK 2. Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz					
Kadın ()			Erkek ()		
Yaş Aralığınız					
19-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve üstü ()	
Medeni Durumunuz					
Evli ()			Bekar ()		
Eğitim Durumunuz					
İlköğretim ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Y.Lisans ()	Doktora ()
Pozisyon					
Yaşlı Bakım Personeli ()		Büro Personeli ()	Teknisyen ()	Sağlık Personeli ()	
Yönetici-Müdür ()					
Kaç yıldır bu Kurumda çalışmaktasınız					
1-5 yıl ()	6-11 yıl ()	12-17 yıl ()	18-23 yıl ()	24 yıl ve üzeri ()	