

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL GÜVENE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE DURGUN

İZMİR-2019

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL GÜVENE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE DURGUN

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ELİF TÜRKAN ARSLAN**

İZMİR-2019



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/05/2019

Gamze DURGUN

İmza

 TS EN ISO 9001:2015	T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
	TEZ SINAVI TUTANAK FORMU	Dok. No: FR/604/21
		İlk Yayın Tar.: 03.10.2017
		Rev. No/Tar.: 00/..
		Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze DÜRGÜN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Sayı : İmza

SINAV TUTANAĞI
Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi*” başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 17.05.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL
Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:
i) Bilime yenilik getirmiştir
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED
 DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).
* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ

Gamze DURGUN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, örgüt kültürünün örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini saptamak amacıyla yapılmıştır. Nicel yöntemin benimsendiği araştırma kapsamında, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışmanın evrenini, İzmir’de yaşayan ve İzmir’de herhangi bir üniversitede akademisyen olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 392 kişi ile anket yapılmıştır.

Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bireylerin örgüt içerisinde paylaştığı değerler ve kültür, örgütsel güven boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeylerini de etkileyebilmektedir. Örgütsel güveni sağlamak isteyen işletmelerin, örgüt kültürlerini bu doğrultuda oluşturmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Güven, Örgütsel Güven, Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven

ABSTRACT

Master Thesis

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO ORGANIZATIONAL TRUST

Gamze DURGUN

Izmir Katip Celebi University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

This study was conducted to identify whether organizational culture affects the organizational trust. Within the scope of the research which adopted the quantitative method, the data was collected by the questionnaire method. The universe of the study consists of individuals living in Izmir and working as academicians in any university in Izmir. The survey was conducted with 392 people.

As a result of the research, it was determined that there was a positive meaningful and weak relationship between organizational culture and organizational trust. It was determined that organizational culture have an effect on organizational trust. The values and culture which were shared by individuals within the organization can effect the dimensions of organizational trust, trust to colleagues, trust to manager and trust to organization. It has been concluded that businesses that want to ensure organizational trust of the organization should establish their organizational culture accordingly.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Organizational Trust, Trust To Manager, Trust To Colleagues, Trust To Organization

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
ÖNSÖZ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.1.1.Kültürün Tanımı.....	5
1.1.1.1.Kültür-Alt Kültür.....	7
1.1.2.Kültürün Özellikleri.....	8
1.1.3.Kültürün Önemi.....	8
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	9
1.2.1.Örgüt Kültürünün Tanımı.....	10
1.2.2.Örgüt Kültürü Unsurları.....	11
1.2.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	13

1.2.4.Örgüt Kültürü Modelleri.....	14
1.2.4.1.Parsons Modeli.....	15
1.2.4.2.Schein Modeli.....	17
1.2.4.3.Kilmann Modeli.....	18
1.2.4.4.Quinn ve Cameron Modeli.....	19
1.2.4.5.Byars Modeli.....	21
1.2.4.6.Deal ve Kennedy Modeli.....	22
1.2.4.7.Miles ve Snow Modeli.....	25
1.2.4.8.Ouchi'nin 'Z' Kültürü Modeli.....	26
1.2.4.9.Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	28
1.2.4.10.Bill Schneider Modeli.....	29
1.2.4.11.Daniel Denison Modeli.....	30
1.2.4.12.Toyohiro Modeli.....	31
1.2.4.13.Diana Pheysey Modeli.....	32
1.2.4.14. Harrison ve Handy Modeli.....	34
1.2.4.15. Hofstede Modeli.....	36
1.2.4.15.1.Güç Mesafesi.....	38
1.2.4.15.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	40
1.2.4.15.3.Bireycilik ve Toplulukçuluk.....	40
1.2.4.15.4.Erillik ve Dişillik.....	41
1.2.4.15.5.Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Zaman Yönelimi.....	42
1.2.4.15.6.Serbestliğe Karşı Sınırlanma.....	43
1.2.5.Örgüt Kültüründe Güven.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1.KAVRAMSAL AÇIDAN GÜVEN VE ÖNEMİ.....	47
2.1.1.Güven Tanımı.....	49
2.1.2.Güvenin Özellikleri.....	52
2.1.3.Güven Türleri.....	53
2.1.3.1.Genel güven.....	54
2.1.3.2.Kişiliğe dayalı güven.....	55
2.1.3.3.Sürece dayalı güven.....	55
2.1.4.Güven Öncülleri.....	56
2.1.5.Güven Boyutları.....	57
2.1.5.1.Bilişsel Temelli Güven.....	57
2.1.5.2.Duygusal Odaklı Güven.....	58
2.1.5.3.Hesaba Dayalı Güven.....	58
2.1.5.4. Özdeşleşmeye dayalı güven.....	59
2.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	59
2.2.1.Örgütsel Güven Türleri	60
2.2.1.1.Yöneticiye Güven.....	61
2.2.1.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven	62
2.2.1.3.Örgüte Güven.....	62
2.2.2.Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE GÜVEN VE GÜVENİN ÖLÇÜMÜ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	67
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	68
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	68
3.4. ARAŞTIRMANIN TEKNİK VE YÖNTEMİ.....	71
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	73
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	74
3.7. BULGULAR.....	75
3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
3.7.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	77
3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	77
3.7.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....	81
3.7.3. Karşılaştırma Testlerine İlişkin Bulgular.....	84
3.7.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	100
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA.....	116
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütsel Kültür Ölçeği	21
Tablo 1.2: Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültürü.....	23
Tablo 1.3: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu.....	26
Tablo 1.4: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel İş Değerleri ve Z Modeli Açısından Karşılaştırılması.....	27
Tablo 1.5: Hofstede Örgüt Kültürü Modeli.....	38
Tablo 2.1: Güven Tanımları.....	51
Tablo 3.1: İzmir İli Üniversitelerinin Akademik Personel Sayısı.....	69
Tablo 3.2: Pearson Korelasyon Katsayısı ve Yorumlanması.....	73
Tablo 3.3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	78
Tablo 3.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3.6: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	81
Tablo 3.7: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 3.8: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	84
Tablo 3.9: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.10: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Yaş ve Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu)	86
Tablo 3.11: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	87

Tablo 3.12: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Eğitim ve Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu).....	88
Tablo 3.13: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.14: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	89
Tablo 3.15: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışma Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	90
Tablo 3.16: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışma Alanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.17: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Yöneticilik Görevine Sahiplik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.18: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.19: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.20: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Yaş ve Örgüte Güven Boyutu).....	95
Tablo 3.21: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	96
Tablo 3.22: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	96
Tablo 3.23: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi	

Sonuçları.....	97
Tablo 3.24: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışma Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	98
Tablo 3.25: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışma Alanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.26: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Yöneticilik Görevine Sahiplik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.27: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.28: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 3.29: Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 3.30: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 3.31: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 3.32: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Örgüte Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1.1:** Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....16
- Şekil 1.2:** Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....19

KISALTMALAR LİSTESİ

vd.: ve diğeri

vb.: ve benzeri

TDK: Türk Dil Kurumu

AGIL: Adotation, Goal attainment, Integration, Legitimacy

HP: Hewlett-Packard Şirketi

IBM: International Business Machines

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

F: ANOVA testi anlamlılık değeri

p: İstatistiksel olarak anlamlılık durumu

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

N: Kişi sayısı

R²: Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklayabilme kabiliyeti

SPSS: Statistical Package for The Social Sciences

ss: Standart Sapma

sd.: Serbestlik Derecesi

\bar{x} : Aritmetik Ortalama

t: İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

ÖNSÖZ

İş yaşamında belirsizliğin ve rekabet koşullarının var oluşu, örgütlerin sektörde yer edinebilmek adına farklılaşma stratejileri uygulamasına zemin hazırlamaktadır. Farklılaşma stratejileri kapsamında en önemli adımlardan bir tanesi, sosyal sermayeyi oluşturan insan unsuruna yapılan yatırımların ve verilen değer artırılması çabalarıdır. Örgütte yer alan insanların paylaştıkları kültürü oluşturabilmek ve sonraki bireylere aktarabilmek yeteneğinin yanında, örgüt kültüründe örgütsel güveni de sağlayabilmek gerekmektedir. Örgütsel güvenin var oluşu işletmeyi farklı kılabilen ve örgütsel başarıyı arttırabilen bir etkidir. Bu çalışma, örgüt kültürünün örgütsel güven ile ilişkisi ve varsa üzerindeki etkisini araştırmak açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sırasında; bilgisi ve yönlendirmeleriyle, samimi, sabırlı ve özverili tavrıyla tüm aşamalarda beni destekleyen ve katkılarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN'a, çalışmanın ana hatlarının oluşmasında beni yönlendiren Dr. Öğr. Üyesi Özkan DALBAY'a, iş birliğini, tavsiyelerini ve desteğini hep hissettiren Dr. Öğr. Üyesi Banu SARIBAY'a, başta Bölüm Başkanım Prof. Dr. Hayrettin USUL ve Prof. Dr. Sinan NARDALI olmak üzere tüm hocalarıma teşekkür ederim. Tezimi yazma aşamasında beni sabırla karşılayan, destekleyen, bana her zaman inanan, güvenen ve hayattaki en büyük şansım olan sevgili anneme, babama, kardeşlerim Ecem DURGUN ve Hazal DURGUN'a teşekkür ederim.

GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte artık insanlar, kurumlar ve ülkeler birbirine daha çok yaklaşmakta ve ekonomik farklılıklar yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Böyle bir durumun varlığı, insanların birbirlerinin inanç, değer, tutum, düşüncelerinden etkilenmeye ve dolayısıyla da kültürlerini diğer kültürlere yansıtıp, onların kültürlerine de adapte olmalarına zemin hazırlamaktadır.

Başarılı bir toplumun varlığı, toplumdaki bireylerin alışkanlıkları, örf adetleri ve ahlaki değerlerinin geliştirilmesi, kültürel değerlerinin farkına varılması ile mümkündür. Bu çerçevede, kültürün öneminin artması artık ulusal düzeyden çok küresel ve uluslararası düzeye yayılmış durumdadır. Kültürel değerlerin arasında yer alan en önemli unsurlardan biri de güvendir.

Güven, insan ilişkilerinin devamlılığının sağlanması için gerekli olan temel kriterlerden biridir. Soyut bir kavram olarak düşünülse de aslında somut etkileri olan bir duygu ve davranıştır. Güven, diğer bireylerle olan ilişkilerde, bireyin sorumlulukları konusunda yol gösterici bir ışıktır (Covey, 2011: 160). Gündelik yaşamımızdaki öneminin yanı sıra örgüt kültürü içerisinde de güven kavramı önem arz etmektedir.

Bir örgütte veya bireyin devletle olan ilişkilerinde güven unsuru olmazsa olmaz bir öge olarak yer almaktadır. Örgütte birbirine güvenen bireyler daha kolay iş birliği içine girebilmektedirler. Güven duygusunun var olduğu örgütlerde bireyler birlikte daha fazla vakit geçirebilmekte, iş bölümü ve uzmanlaşma da beraberinde artabilmektedir. Güven duygusunun bulunmadığı örgütlerde iletişim eksikliği yaşanabilmekte ve bu durum örgütü de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bireyler arasında var olan güven düzeyi bireylerin birbirleri ile uzlaşabilme yetilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Güven esas olarak dürüstlük ve doğrulukla ilişkilendirilmektedir. İnsanların birbirine güvenmesi geçmiş deneyimleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Geçmiş deneyimlerinde bir birey diğer bireye güvenebilecek bir davranış hatırlıyorsa, güven konusunda problem yaşamamaktadır. Fakat önceki deneyimlerinde herhangi bir

güven zedeleyici davranışı hissetmek, gelecekteki ilişkiler için de rota belirleyici olabilmektedir. Nasıl ki insanların davranış şekli onlara güvenebilmek için bir anahtar oluşturuyor ise, insanların bir bireye olan güvenini anlayabilmek için de geçmişte o bireylere nasıl davranıldığına dikkat edilmesi gerekmektedir (Covey, 2011). İlişkilerde oluşabilecek güven eksikliğinden kendimizin de sorumlu olabileceği unutulmamalıdır.

Sosyolog James Coleman (1998: 95) güven eksikliğinin sebebini ‘sosyal sermaye’nin eksikliğine dayandırmaktadır. Sosyal sermaye, insanların ortak gerçekleştireceği bir amaç için grup, organizasyon halinde bir arada çalışabilmesidir. Güvene dayanan ilişkilerin ekonomik açıdan incelenmesi de sosyal sermayenin bir konusudur. Bir organizasyonda sadece maddi varlıklar yer almamakta, aynı zamanda sosyal sermaye de yer almaktadır. Organizasyonun var oluşu ve sürekliliği için maddi sermaye ve sosyal sermaye unsurlarının birlikteliği gereklidir.

Sosyal sermaye bir toplumun bütününde ya da bir kısmında güvenin hakim olmasından kaynaklanan bir kavramdır. Güven kavramını irdelediğimizde güvenin kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan kültürel, ahlaki, sosyal deneyimler kazanılarak zaman içerisinde değişebilen bir kavram olduğu görülmektedir. Güvenin oluştuğu platformlarda başarının da beraberinde gelmesi an meselesidir. Sosyal çevrede yüksek güven düzeyi var olduğunda iş birliği var olacaktır. Birbirine güven düzeyinin düşük olduğu insanların var olduğu örgütler birtakım kurallarla yönetilecektir. Güvenin yerine gelen kurallar sistemi ekonomist araştırmacılar tarafından işlem maliyeti olarak adlandırılır. İşlem maliyeti örgütlere, toplumlara ya da ülkelere yansıyan bir vergidir. İşlem maliyetinin en aza indirgenmesi de organizasyon içerisindeki sosyal sermayenin etkinliği ile orantılı olmaktadır.

Ülkelerin, gelişmiş ya da az gelişmiş olmasını sadece fiziki varlıkların değil, sosyal sermayenin de etkilediği aşikardır. Teknoloji ve bilgi okuryazarlığının artması ile insan kavramı örgütlerde önem kazanmaktadır ve örgütün başarısını sosyal sermaye etkilemektedir. Örneğin, Japonya ve Almanya gibi güven duygusunun ve sosyal sermayenin yüksek olduğu ülkeler devlet müdahalesine ihtiyaç duymadan büyük, başarılı örgütler kurabilmektedir (Fukuyama, 1998: 30). Dolayısıyla ülkeler arası ekonomik farklılıkların giderilebilmesi için sosyal sermayenin artırılması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Gelişmiş ekonomiler artık sosyal sermayelerini de

geliştirmekte ve başarılı, dinamik, güven düzeyi gelişmiş bireyleri bünyesinde toplamak istemektedirler.

Sosyal sermaye, ekonomide bazı sonuçlar yaratır. Örneğin, bir arada çalışan insanlar aynı ahlaki kurallara göre hareket ediyorsa ve bunun sonucunda birbirlerine güveniyorlarsa katlanılan maliyet daha az olacaktır. Birbirine güvenmeyen bireylerin iş birliği içerisinde girmeleri için birtakım kurallar ve düzenlemeler gerekebilmektedir. Güven unsurunun yerine bir işlem maliyeti oluşmaktadır.

Güven unsurunun bu denli önemli hale gelmesi yeni bir konudur ve araştırmacıları da bu konu üzerine yoğunlaşmaya itmiştir. Güven unsuru ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel güven ile ilişkisini ve birbirine etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kültür ve örgüt kültürü genel hatlarıyla ele alınmıştır. Kültür tanımı, özellikleri, örgüt kültürü tanımı ve özellikleri, örgüt kültürü modelleri ve bu modellerden Hofstede Modeli üzerinde durularak kavramsal bir bölüm oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde güven kavramı, özellikleri ve boyutları ile çalışmanın ana hatlarından birini oluşturan örgütsel güven kavramı ve örgütsel güven türleri üzerinde durulmuş, çeşitli araştırmacıların güven ile ilgili çalışmaları özet halinde sunulmuş ve örgüt kültürü ile örgütsel güven ilişkisi tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan yöntem ve veri toplama araçları aktarılmış ve anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde kültür ve örgüt kültürü kavramları ele alınmıştır. Kültürün tanımı, özellikleri, örgüt kültürü tanımı, özellikleri ve örgüt kültürü modelleri ortaya konmuştur. Daha sonra ise çalışmanın ana hatlarından birini oluşturan ve örgüt kültürü modellerinden biri olan Hofstede (1980)'in kültür modeli üzerinde durulmuş, örgüt kültürü ve örgütsel güven bağlantısı tartışılmıştır.

1.1.KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, bir toplumun düşünce, yaşam ve davranış biçimini anlatabilen, farklı şekillerde tanımlanabilecek çok yönlü bir kavramdır. Dolayısıyla kültürü tek bir tanım altında aktarmak mümkün değildir. Kültür tanımı, konu üzerinde çalışan araştırmacıların ilgi duydukları konulara göre farklılık gösterebilmektedir (Ay, 2005: 32).

İnsanlar günlük hayatta karşılaştıkları sorunlara çözüm üretebilmek için bazı araçlara gereksinim duyabilmektedir. İnsan ilişkilerini düzenleyen kural, gelenek ve fikirler toplamı kültür kavramını meydana getirmektedir. Aynı zamanda tüm sosyal gruplarda kültürün varlığı görülmektedir (Köse vd., 2001: 220).

Kültürün en önemli fonksiyonunun bireyleri ve onların davranışlarını ortak bir çizgide buluşturmak olduğu söylenebilmektedir (Sargut, 2010: 93). Kültür, ekonomik davranışlar da dahil tüm insan davranışlarını şekillendirmektedir. Kültürü tanımlamadan önce, kültürün toplumdan beslendiğini ve toplumdan ayrı bir kavram olarak düşünülemeyeceğini açıklamak gerekmektedir (Fukuyama, 1998: 19-20, Özkalp ve Kirel, 2016: 17). Nitekim örgüt kültürü de içinde bulunduğu toplumun kültüründen bağımsız değil, aksine onunla etkileşim halindedir (Köse vd., 2001: 219).

1.1.1.Kültürün Tanımı

Kültürü tanımlamak için ilk olarak kavramın kökenine bakmak gereklidir. Kültür kavramı Latince kökenli ‘cultura’ sözcüğünden gelmektedir. Fakat ‘cultura’ sözcüğü ilk olarak tarımsal ekim, ürün yetiştirme anlamında kullanılmıştır. Günümüz anlamı ile ilk kullanımı, antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu tanımda kültür, *‘toplumda yaşayan bireylerin sahip oldukları bilgi, ahlak, gelenek ve diğer alışkanlıkların oluşturduğu bütün’* olarak tanımlanmaktadır (Temiz, 2001: 1).

Kültür; dünyanın şu andaki durumunu ve aslında nasıl olması gerektiğini düşünen ve bu düşünceleri paylaşan insan topluluklarının algı, fikir, duygu, inanç ve değerler bütünü olarak aktarılabilir. Kültür, yaşamak ve çalışmak için belirli kurallar, standartlar oluşturmaktadır ve insanları bu standartlara uyma amacıyla bir arada tutmaktadır (Keskin vd., 2004: 309). Bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, inançlar, alışkanlıklar sistemi kültürü ifade etmektedir (Kutunis, 2006: 1).

Hofstede (2001: 9)’in tanımına göre kültür; *‘Bir grubun üyelerini ya da bir insan kategorisinin diğerlerinden ayıran zihnin kolektif bir yazılımıdır (programlanmasıdır)’*. Kluckhohn (aktaran Hofstede, 2001: 9-10)’un kapsamlı tanımında zihin ise; *‘Baş, kalp ve elleri kullanarak inançların, yeteneklerin, tutumların sonucu olan düşünme, hissetme ve davranmayı temsil eder’*.

Kağıtçıbaşı (2006: 344)’na göre kültür, toplumun üyelerinin doğal çevrelerinden sağlayabileceklerinden daha fazla tatmin olmak doğrultusunda başardığı tüm maddi manevi düzenlemelerdir. Koçel (2013: 25)’e göre kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranışlar toplamıdır.

Kültür, aslında bireylerin nasıl yetiştiği, çevre tarafından nasıl şekillendirildiği ile ilgili olabilmektedir. İnsanlar büyürken, kültür de beraberinde gelişmekte ve şekillenmektedir. Her birey yaşamı boyunca düşünme, hissetme, davranma modelini çevresinden öğrenmekte ve sonrasında çevreye aktarmaktadır. Bu modellerin çoğu erken çocukluk döneminde, bireyin öğrenmeye ve asimile olmaya en uygun olduğu yaşam döneminde kazanılmaktadır. Kültürün oluşması esas olarak ailede başlamakta, komşuluk, okul, kamp, gençlik grupları, hobi grupları, iş yaşamı ve toplulukta

yaşama ile devam etmektedir. (Hofstede vd., 2010: 5-6). Ruth Benedict ve Margaret Mead (aktaran Sargut, 2010: 60) de kültürel farklılıklar üzerinde yaptıkları çalışmalarda, bireyleri kültürün şekillendirdiğini, kalıtımın davranışlar üzerinde etkisiz olabileceğini ve davranışları toplum ve toplumsal kuralların yönlendireceğini ortaya koymaktadır. Hofstede'in kültür tanımında bahsettiği zihinsel programlamanın kaynakları, bireyin yetiştiği ve birtakım deneyimler kazandığı sosyal çevrede yer almaktadır.

Hofstede'e göre eğer bireyler bilgisayara benzetilirse, kültür zihinlerimizin yazılımı olarak görülebilmektedir. Bireyler iletişim kurabilmek için bu yazılımı diğer bireylerle paylaşmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan kültür kavramı, bireylerin etrafındakilerle ne paylaştığı ve onlara ne aktardığı hakkında ele alınabilmektedir. Sadece tek bir unsurdan, insanın doğasından ya da kişilikten ibaret olmamaktadır. Genlerden daha çok sosyal çevreden kazanılmakta, öğrenilmekte, aktarılmaktadır. Sosyal hayatın yazılı olmayan fakat bu hayatın basit şeklini belirleyen bir unsurdur. Bu unsur çerçevesinde şekillenen kurallar; bağımsızlık, aidiyet, sevgi, nefret, saygı, korku ve sadakat gibi hayatımızda yer alabilecek kontrast maddelerin olabileceğini belirtmektedir (<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>, erişim tarihi: 13.08.2017).

Kültür, önceden öğrenilmiş ve daha sonrasında paylaşılacak olan değerler, davranışlar, inançlar ve sembollerden oluşmaktadır. Kültür; toplumdaki insanların, yaşam amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi veya kötü anlayışı, tutum ve davranışları, inançları, sorumlulukları, giyimi, görünüşü ve benzeri konulardaki bakış açılarının toplamıdır (Şimşek vd., 2008: 27, Bakan, 2008: 6).

Kültür ile ilgili çalışmalar sadece tek bir bilim dalı ile sınırlı kalmamaktadır. Başta antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, davranış bilimleri vb. bilim alanlarına da sıçramaktadır (Fukuyama, 1998: 43; Ataman, 2001: 501). Günümüzde yönetim ile ilgili çalışmalarda da kültür ile ilgili araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Yönetim aslında insan unsurunu barındıran bir süreçtir (Sargut, 2010: 91). Dolayısıyla yönetim ile ilgilenen araştırmacılar insanı doğduğu andan itibaren şekillendiren kültür konusuyla da ilgilenmektedir.

Bireyi diğer insanlardan ayırmayı sağlayan kültür, insanların içerisinde barındığı toplumun değer yargılarını, inançlarını yansıtmaktadır. Bireyler içinde

doğup, büyüdüğü, yaşadığı toplumun sahip olduğu kültürel çevre tarafından şekillenmektedir. Dünya görüşleri, değerleri, davranışları, değerlendirmeleri, inançları, yorumları içinde yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Koçel, 2013: 25; Sargut, 2010: 91). Bu açıdan yönetim ile ilgili kavram ve araştırmalar kültür ile ilişkilendirilebilmektedir.

Kültür insanlara rehberlik etmekte, onların değer ve düşüncelere sahip olmasını etkilemektedir. Kültür; toplum içerisinde varlığını sürdürmekte olan bireyin bilgi düzeyini, ahlakını, yeteneklerini, davranışlarını yansıttığı için sadece bireyler arasında önem teşkil etmemekte, aynı zamanda örgüt içerisinde de önem taşımaktadır (Cüceloğlu, 2006: 244; Eren, 2012: 135).

Kültür toplumsal bir üründür. Kişinin doğrudan doğuştan elde edebildiği ya da kalıtsal olarak aktarabileceği bir olgu değildir. Genlerle değil de sosyal çevre ile şekillenmektedir. Özetle kültür, insanların etkileşimiyle oluşmakta ve sonradan öğrenme yolu ile kazanılmaktadır (Ozankaya, 1983: 60).

1.1.1.1.Kültür-Alt Kültür Kavramı

Kültür bir toplumda çeşitlilik göstererek barınabilmektedir. Araştırmacılar kültürün; toplumun sahip olduğu kültür, din, dil ve ırk çeşitliliğiyle oluşan kültür, cinsiyet ve kuşak farklılığı sebebiyle oluşan kültür, çalışılan örgütün farklılığı sebebiyle oluşan kültür, sosyal sınıf oluşumuyla farklılaşan kültür olmak üzere farklı boyutlarda incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Hofstede vd, 2010). Hepsinin temelinde ise toplumsal kültürün varlığı ve etkililiği yadsınamaz bir gerçektir.

Toplumda genel olarak hakim olan kültürün yanında, diğer grupların da sahip oldukları bazı kültürler bulunmaktadır. Toplumun genel değerlerinin yanında, etnik, bölgesel gibi farklılıklardan dolayı grupların kendilerine özgü değerler bütünü alt kültürü tanımlamaktadır (Sözer, 2006: 5).

Alt kültür, toplumda hakim olan genel kültürün bir parçasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler sistemi olan bir alt kültürdür (Güçlü, 2006:150).

1.1.2.Kültürün Özellikleri

Kültür, içerisinde barındığı toplumun davranışlarını, değerlerini yansıtmaktadır. Yansıttığı değerlerle birlikte kültür bazı özelliklere sahip olmaktadır. Bu özellikler şunlardır: (Gürçay, 1994: 213; Erdoğan, 1994: 136-139; Kırel, 1989: 352; Güvenç, 1989: 103-108; Odabaşı, 1986: 153-154; Hofstede vd., 2010: 5):

- Kültür, toplumun varoluş ve yaşayış şeklidir.
- Kültür, zihnin yazılımıdır.
- Kültür, doğuştan kazanılmaz, sonradan öğrenilmektedir.
- Kültür, toplumun tamamına yayılmaktadır.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, içinde bulunulan çağa uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak değişebilmektedir.
- Kültür, mirastır.
- Kültür, kişiler arası problemleri çözümlemede gereksinimleri karşılayan bir araçtır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, insanları ve toplumları birleştirici niteliktedir.
- Kültür, aynı toplumda farklılık gösterebilmektedir.
- Kültür, bireyleri, toplumları olduğu kadar örgütleri de etkilemektedir.
- Kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini ve başarısını belirleyen araçlardan bir tanesidir.

1.1.3.Kültürün Önemi

Öğrenilmiş değerlerden oluşan ve toplum üyeleri arasında paylaşılan yaşam tarzı olarak nitelendirilen kültür, birleştirici bir güçtür. Bir arada bulunan insanları ortak unsurlar etrafında birleştirir. Toplumların devamlılığını sağlar (Bahar, 2009: 63). Kültür birleştirici gücüyle, insanları birbirine yaklaştırmakta, aynı değerler, inançlar, davranışlar etrafında toplamaktadır. Kültür insanları bir arada tutan bir kuvvettir.

Kültür, toplumun yaşamı, dili, düşünceleri, gelenekleri gibi her türlü toplumsal unsuru yansıtmaktadır. Kültür bu çerçevede, toplumun tüm özelliklerini nesillere yansıtır, aynı kültürde yetişen bireyleri birbirine temel değerlerle bağlar. Dolayısıyla nesiller arası bir bağ oluşturur (Atsan, 2006: 56).

İnsanların içinde yetiştiği toplumun özelliklerinin yansımaları olduğu düşünüldüğünde, kültürün toplumlar açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Sahip olunan kültür bireylerin, toplumların kimliği görevini görmekte ve geçmişlerinin bilinmesi, geleceklerinin ise öngörülmesi bakımından gereklidir.

Kültür, hızlı gelişen değişimlere açık olmamaktadır. Ancak dışarıdan gelen değişimlerle farklılaşabilmektedir. Doğa olayları, coğrafi ve bilimsel keşifler, ekonomik, teknolojik değişimler ve insan unsuru ile kültür değişebilmektedir (Hofstede, 2001: 12).

Kültürün sahip olduğu özellikler, kültürün insanlar, toplumlar ve örgütler açısından ne denli önemli olduğunu açıklamaktadır. Kültürün bireyleri hem etkilediği hem de bireylerden etkilendiği unutulmamalıdır. Kültür sayesinde insanlar arası bağlılık artabileceği gibi, insanların organizasyonlara karşı olan bağlılığı da artabilmektedir (Köse vd., 2001: 220-222). Örgütleri oluşturan bireyler ve bireylerin kendilerine has kültürü olduğu için sosyal bir yapı olan örgütlerin de kendine ait kültürleri bulunmaktadır.

1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü; özel veya kamu örgütlerinin bütününden oluşmaktadır. İşletme kültürü, şirket kültürü, örgütsel kültür gibi kelimelerle ifade edilebilmektedir (Köse vd., 2001: 227; Yılmaz, 2007: 40). Fakat tüm ifade biçimleri aynı anlamı aktarmaktadır. Bu çalışmada örgütsel kültür kavramının kullanılmasına karar verilmiştir.

Kültür; toplumda oluşan ve toplumu tamamıyla ilgilendiren bir kavramdır. Toplum ve örgütlerin iç içe, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen unsurlar olmasıyla da örgüt kültürü oluşmaktadır. Kültürün, örgütlerde kendine has bir oluşum içerisinde olması ile örgüt kültürü denilen ve sadece birey ve toplumlar için

değil örgütler için de önemi artarak devam eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Nişancı, 2012: 1279; Köse vd., 2001: 221). Kültürün geniş kapsamlı ve insanları, örgütleri yönlendiren bir nitelik taşımasının yanında ana kültüre destek olacak alt kültürün varlığı söz konusudur (Özkalp ve Kırel, 2016: 198). Bu çerçevede alt kültür olan örgüt kültürü de, örgütteki üyelerin sosyal ilgilerine, çalışma bölümüne ve çalışma yerine göre farklı olarak oluşabilmektedir (Akıncı Vural, 2010: 74).

Örgütler farklı kişiliklere, özelliklere sahip farklı bireylerden oluşmaktadır. Bir örgütün, çalışanlardan ayrı ve bağımsız olabilmesi mümkün olmamaktadır. Örgüt ve çalışanlar etkileşim halindedirler. İşletmede yer alan bireyler belirli kriterlerle bir arada bulunmakta, belirli gruplar oluşturmaktadır. Diğer gruplardan bazı farkları olan, kendi değer sistemi olan bu gruplar örgüt içinde belli tutum, inanç, düşüncelerin varlığını desteklemekte ve dolayısıyla 'örgüt kültürü' oluşmaktadır. Örgüt kültürü, bir alt kültürdür ve dolayısıyla işletme çalışanlarının paylaştıkları ortak değerler, davranışlar işletmenin başarısını etkileyebilmektedir (Eren, 2012: 135; Köse vd., 2001: 222; Sargut, 2010: 95-96).

İşletme içerisindeki çalışanlar, örgütün kendine ait özelliklerini ve olaylara bakış açılarını tutum, değer ve inanç vb. unsurları ile etkilemektedir. İşletmeler, çalışanlarına kendi amaçlarını anlattığı ve benimsettiği, kendi amaçlarıyla, işletme amaçlarını uyumlu hale getirdiği takdirde çalışanları elinde tutabilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilmektedir. Örgütler açısından önem arz eden sosyal sermayeyi sağladığı bu bağlılıkla korumaktadır. Çalışanların zaman içerisinde kazandığı yetkinlik, düşünce, değerler bütünü de örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Kahveci, 2015: 13-14; Uyar, 2013: 8). Böylece karşılıklı kültür aktarımı sağlanabilmektedir.

1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü genel olarak, örgütte paylaşılan değerler, inançlardır. Örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, pozitif değer ve inançlar, örgütün etkinlik sağlayabilmesi ve varlığını uzun bir süre devam ettirebilmesi için gerekli unsurlardır (Blunt, 1991: 55).

Toplumda bir gruba dahil olabilmek için uyum gereklidir; uyum sağlamanın temel şartı ise, ortak amaç, değer, alışkanlıklar etrafında toplanmaktır (Eren, 2012: 135).

Schein (2004: 17), örgütleri bir grup olarak değerlendirmektedir. Örgüt kültürünü de “içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek adına belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri” olarak tanımlamaktadır. Yaptığı bu tanım içerisinde Schein örgüt kültürünün özelliklerinden de bahsetmektedir.

Hofstede (1980) kültürü ‘akıl programlanması ve düşünce, duygu, hareketler yardımıyla ortaya çıkan bir kalıp’ olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünü, bir örgütü diğerinden ayıran önemli bir özellik olarak görmektedir (Hofstede, 2001: 9).

Peter ve Waterman (1982)’ a göre kültür, baskın ve paylaşılan değerler, semboller, hikayeler ve sloganlardan oluşmaktadır (aktaran Özkalp ve Kirel, 2016: 178). Özetle örgüt kültürü, örgüt içerisinde üyelerin paylaştıkları davranış kalıpları, kurallar, adetlerdir.

1.2.2. Örgüt Kültürü Unsurları

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların yardımcı unsurlarıdır. Örgüt kültürünün unsurları; değerler, inançlar, tutumlar, normlar, örf ve adetler, törenler ve seremoniler, hikayeler ve mitler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar olarak kabul edilmektedir (Erdem, 1996: 37; Köse vd., 2001: 229-230).

- Değerler; örgüt içi standardı belirleyen, başarıyı tanımlayan ortak idealler olarak örgüt kültürü öğelerinde yer almaktadır (Köse vd., 2001: 229). Değerler, üyeler tarafından doğruluğuna inanılan, düşünce ve duyguları yansıtan inanışlar olarak da tanınabilmektedir. Değerler örgüt kültürü açısından, örgüt içinde kabul edilen ya da kabul edilemeyen davranışları göstermektedir (Savaş, 2006: 18). Değerler, olan değil olması gereken dürüstlük, saygınlık, başarı gibi soyut durumları ifade eder (Bakan vd., 2004: 37).

• İnanç, bir düşünceye gönülden bağlı bulunma durumunu anlatan örgüt kültürü ögesidir (TDK, 2017). İnançlar; üyelerin bulunduğu çevreyi ve dünyayı nasıl değerlendirdiğini anlatmaktadır (Şişman, 2007: 83). İnançlar; bireylerin hissetme ve düşünme şeklini yansıtmaktadır. Bazen insanlar tartışmasız bir şekilde bazı gerçekleri kabul etmektedirler. Araştırmacılar bu durumun sebebini inançlar olarak gösterilebilmektedir (Kantek, 2005: 24).

• Tutum; bireylerin belirli inanç yapılarının varlığı ile desteklenen kalıplar olarak ögeler içerisinde yer almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 53). Tutum, bireylerin bir nesne ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını şekillendiren, insan davranışlarını etkilemesinin yanında sosyal algıyı da etkileyebilen unsurdur. Kültürel değerleri yansıtan tutumlar, doğrudan deneyim, pekiştirme, taklit, sosyal öğrenme yolu ile sonradan edinilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2013: 109-127). Tutumlar inançlar gibidir fakat davranışlarla desteklenerek somut bir hale bürünebilmektedir.

• Normlar; örgütte neyin yapılabileceğini yapılmayacağını sistematik şekilde belirleyen bir rolü yansıtmaktadır (Terzi, 2000: 47). Bir başka deyişle, davranışları belirlemeye yardımcı olan örgüt kültürü ögeleridir. Kültürel normlar, örgütte bazen yasalarla ve kurallarla belirlenebilmektedir. Normlar; özetle üyelerin davranışının örgüt kültürü değerlerine göre uygunluğunu belirleyen, yazılı olmayan kurallardır (Bakan vd., 2004: 51; Köse vd., 2001: 230-231). Normlar, bireylerin yapmaları ve yapmamaları gereken davranışları hakkında toplum tarafından oluşan beklentilerdir. Örneğin, kadınların evde yemek yapması, çocuk bakması gibi geleneksel toplumlarda oluşan roller birer normdur (Bahar, 2009: 64)

• Tören ve seremoniler, örgütte belirli bir anlam içeren davranış ve ifadelerdir. Özel günler, kokteyller, piknikler, kutlamalar, sosyal faaliyetler gibi faaliyetler bu unsur içinde yer almaktadır (Nemli, 2007: 63).

• Semboller; örgüt kültürünün ruhunu yansıtan, bina yapısı, mimari, logo, maskot, örgüt içindeki giyim tarzı vb. olarak tanımlanabilmektedir. Semboller aracılığıyla örgüt ile ilgili bilgi edinilebilmektedir (Bakan vd., 2004: 59; Köse vd., 2001: 59).

• Liderler ve kahramanlar, örgütte varlığını sürdüren ya da geçmişte örgütte başarı, dürüstlük, liderlik vb. özellikleriyle yer edinmiş kişileri simgelemektedir. Bu

kişiler örgütün değerlerini somutlaştırmakta, bireyleri motive etmekte ya da üyeler arasında rol model olmaktadırlar (Çetin, 2004: 30; Bakan vd., 2004: 43).

- Dil; iletişimi gerçekleştiren, kültürü üyelerin birbirlerine doğru şekilde aktarmasını ve örgüt kültürünün devamlılığını sağlayan kültürün en önemli unsuru olarak adlandırılabilir. Selamlaşmalar, sloganlar vb. örgüt dili hakkında bilgi sağlamaktadır. Dil sayesinde örgütte var olan kültür üyelere aktarılmakta ve kültürün devamlılığı sağlanmaktadır. Örgüt kültürü paylaşılabılır bir olgu olduğundan örgütteki dil sayesinde kültür aktarımı sağlanmaktadır (Robbins, 1994: 303; Bakan vd., 2004: 51-54).

1.2.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kültürün olduğu gibi örgüt kültürünün de kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2012: 138-139):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır biçimde olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir kültür halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır. Örgüt kültürünün, çevresinin iskeletini oluşturmaktadır.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkan davranışsal kalıplar şeklinde meydana gelmektedir.

Örgüt kültürü, yazılı kurallar halinde değildir. Örgütün liderleri, yönetim işlevini yerine getirirken örgütteki tüm üyelere davranışlarını, değerlerini aktarmaktadır (Schein, 2004: 13; Eren, 2012: 138). Dolayısıyla işletme içerisine yeni giren bir birey, örgütteki değer, inanç vb. sistemi zaman içerisinde öğrenebilmektedir. Örgütün iş akışı, ofiste kullanılan dil, genel davranışlar, bireyler arası ilişkiler, inanç ve değerler aslında yazılı olarak ifade edilmesi zor olan geniş yapıları kavramdır. Örgüt içine giren birey zaman içerisinde farkında olmadan da olsa örgüt kültürünü öğrenmekte, belleğine kaydetmekte ve uygulamaya geçmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 160; Unutkan, 1995: 39).

Örgüt kültürü, paylaşılabılır bir olgudur (Schein, 2004: 14). Örgüte yeni katılan bir bireye örgüt değer, inanç, davranış vb. sistemleri hakkında bilgi verilmeli ve

geçmiş deneyimler aktarılmalıdır. Örgüt kültürü paylaşılarak yaşamını devam ettirebilecek ve sonraki kuşağa aktarılabilir. Örgütün tümünde kültür yayılacak ve her örgütün kendisine has özelliklerini içerisinde barındırabilecektir (Eren, 2012: 122; Schein, 1990: 111; Arslan vd., 2005: 453).

Örgüt içerisinde düzenli şekilde kullanılan dil, sembol, hareket vb. örgüt üyelerinin otomatik olarak kabullendiği kalıplardır. Örneğin selamlaşma, ast üst ilişkileri, önemli günleri kutlama veya kutlamama gibi. Örgüt içinde geçmişten geleceğe aktarılan bu kalıplar, örgüt bireylerinin tümüne düzenli olarak aktarılır ve örgütün varlığıyla birlikte devam ettirilir (Özkalp ve Kirel, 2016: 143; Köse vd., 2001: 228-230).

1.2.4.Örgüt Kültürü Modelleri

Kültür unsuru örgütten örgüte farklılık göstermektedir ve bu farklılık pek çok sebebe dayandırılabilir. Örneğin, örgütün geçmişi ve örgütün sahipleri, örgütün çalışanları, örgütün büyüklüğü, örgütün hedefleri, örgütün çalışma tarzı ve koşulları, örgütün amaçları ve iş hayatındaki rolleri, örgütteki teknoloji ve liderlik modeli, örgütsel çevre, ulusal kültür etkenleri bu farklılıklara sebep olarak gösterilebilir. Çok fazla faktörün varlığı, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda belli başlı değişkenleri inceleme zorunluluğunu getirmektedir. Araştırmacılar örgütleri; örgütlerin sahip olduğu ya da sahip olma olasılığı bulunduğu bir ya da iki açıdan sınıflamaya çalışmaktadırlar (Uyar, 2013: 19).

Birçok araştırmacı örgüt kültürünü derinlemesine incelemekte ve örgüt kültüründe hangi kavramlar üzerinde durulacağı farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Parsons Modeli, Schein Modeli, Kilmann Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Ouchi'nin 'Z' kültürü Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, Bill Schneider Modeli, Daniel Denison Modeli, Toyohiro Modeli, Diana Pheysey Modeli, Harrison ve Handy Modeli ve son olarak Hofstede Modeli olmak üzere pek çok model oluşturulmuştur. Modeller genel olarak araştırmacıların isimlerini taşımaktadır. Aşağıda ayrıntıları ile yer alan bu modeller örgüt kültürünü inceleme konusunda farklı bakış açılarına sahip olmaları açısından önemlidir.

1.2.4.1.Parsons Modeli

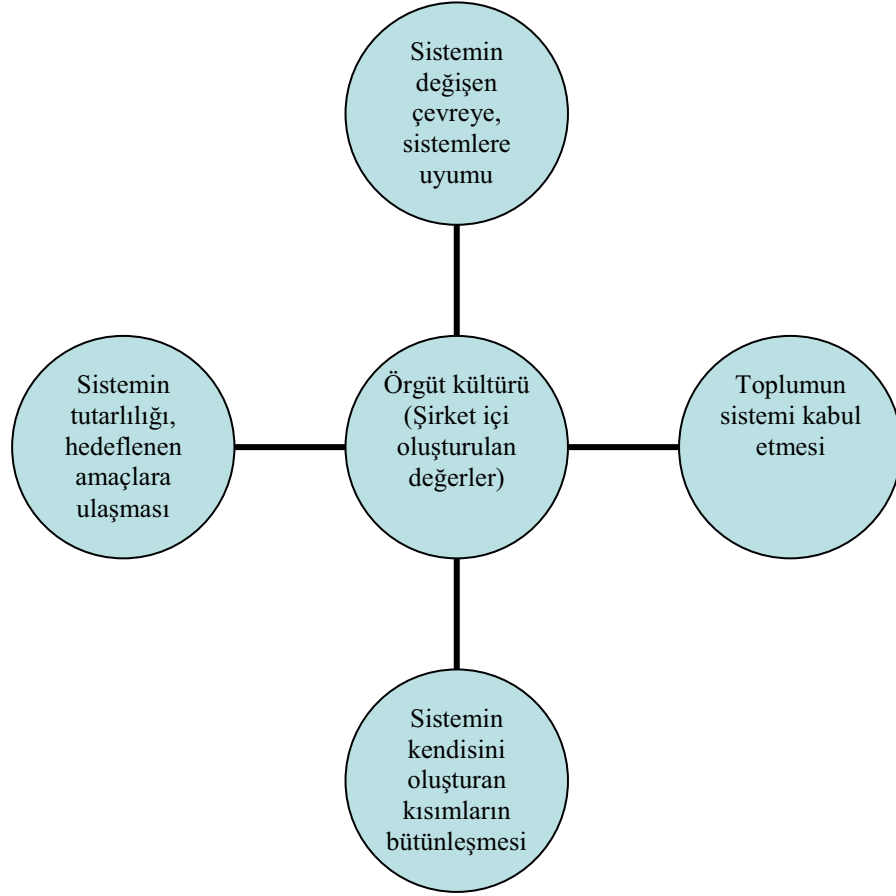
Model adını, araştırmacısı olan ABD’li sosyal psikolog Talcott Parsons’tan almaktadır. Parsons (aktaran Gonen, 2012: 58), örgüt kültürünü kültür yapan parçalardan değerler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Nasıl ki sosyal kültür içerisinde normlar, inançlar, değerler, semboller yer almaktaysa örgüt kültürü oluşurken, içerisinde bazı bileşenler barınmaktadır. Bileşenlerden en önemlisi ve Parsons’un çalışma konusu olan değerler, sistemin devam etmesini sağlamak durumundadır.

Oluşturulan bu modelde kültürün dört fonksiyonu bulunmaktadır: uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık ya da meşruluk (legitimacy). Modelin bir diğer adı da fonksiyonların İngilizce baş harflerinden oluşan ‘AGIL’ dir (Özkalp ve Kirel, 2016: 150). Bu yaklaşımda genel olarak, örgütün kültürel değerlerinin örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağı tayin edilmektedir.

Modelde her sistemde fonksiyonların varlığı ile gerçekleşecek bir kültürün olabileceği savunulmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar arası uyum sağlanması, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, örgütte alt ve üst bölümler arasında bütünleşme sağlanmasını gerektirmektedir. Örgüt kültürü içerisinde bir amaç etrafında çalışmayı oluşturmak ve sürdürülebilmek için alt ve üst kısımlar ile uyum sağlamalı, bütünleşmeli ve genel olarak örgüt bu uyumu tüm topluma yayabilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 151).

Kültürel değerler, işlevlerin yerine getirilmesi bakımından önemli araçlardır. Kültürel değerler sayesinde örgüt içi ve dışı adaptasyon sağlanabilmekte, çevrede yer alan gelişimlere ulaşabilmektedir (Eren, 2012: 143). Bu açıdan bakıldığında, kültürel değerlerin işletmeler içindeki rolü göz ardı edilmemelidir. Aşağıda Parsons modeli şema halinde gösterilmiştir.

Şekil 1.1: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



Kaynak: (Eren, 2012: 143)

Parsons Modeli'nde araştırma konusu olan ve örgütlerde kültürün oluşumunu etkileyen değer kavramı; kendi içerisinde teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki, dini değerler olmak üzere bazı tanımlamalarla birbirinden ayrılabilir (Eren, 2012: 142):

- Teknik Değerler: Bilime ve olayların fiziksel yönüne ait değerlerdir.
- Ekonomik Değerler: Tüketici davranışlarını anlatan değerlerdir.
- Sosyal Değerler: Toplumun inanç, tutum, yaşam tarzını yansıtan değerlerdir.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin inanç, tercih ve ihtiyaçlarıdır.
- Politik Değerler: Ülke yönetimi ile ilgili değerlerdir.
- Estetik Değerler: Güzellik, sanata verilen önem ve değerlerdir.
- Ahlaki Değerler: Genel ahlak, gelenek, örf ve adetler ile ilgili eğilimdir.

- Dini Değerler: Toplumun benimsediği din, inançlarla ilgili değerlerdir.

1.2.4.2.Schein Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan önemli araştırmalardan bir tanesi de Schein Modeli olarak isimlendirilen modeldir. Schein (2004: 87-135), örgüt kültürünü ‘grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sağlamak için geliştirdiği temel varsayımlar’ olarak tanımlarken, örgüt kültürünün fonksiyonlarını temel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır:

- Örgütün dış çevreye uyumunun sağlanması
- Örgütün çevre ile bütünleşmesinin sağlanması
- Çevresel belirsizlikleri, endişe ve korkuları azaltabilme
- Ortak dil birliği oluşturulması
- Gruba dahil olma, kabul edilmeme kriterleri
- Arkadaşlık, sevgi
- Ödül ve cezalar
- İdeoloji ve din

Schein (2004: 9), sınıflandırdığı fonksiyonların gerçekleştirilebilmesi için öğrenilen varsayımları, örgüte yeni katılanlara eksiksiz ve doğru bir şekilde öğretilmesi biçimde örgüt kültürünün gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Schein Modeli’nde örgüt kültürünün işlevleri üzerinde durulmaktadır. Örgütsel davranışın temelinde toplumdaki kültürün var olduğu savunulmaktadır. Örgütün çevre ile uyumu, bütünleşmesi ve çevreden gelen belirsizlikleri en aza indirme ile ilgili işlevlerin örgüt kültürünün fonksiyonu olduğunu ve örgüt kültürü tanımının bu fonksiyonların bir araya gelmesiyle oluştuğunu söylemektedir. Yukarıda bahsedilen örgüt kültürünün işlevlerinin çözümü ile ilgili yapılması gerekenler kendi içerisinde alt dallara ayrılmaktadır.

Bir örgütün dış dünyaya adaptasyon sağlaması ve sürekliliğini sağlayabilmesi hakkındaki sorunlarını giderebilmesi için; örgütün misyon, vizyon, görev, strateji, kullanılan araçlar ve yöntemlerinin çevresel değişikliklere uyum sağlaması ve fikir birliği içinde hareket edilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütteki bireyler, iletişimi

sağlayan ortak bir dil sayesinde birbirlerini daha iyi anlamakta, tanımakta, arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal bağlar kurmakta ve grup kavramını oluşturmaktadırlar. Grupta belirlenen kriterler ile üyeler tarafından örgüt ve sınırları daha iyi kavranmakta, hangi davranış ve hareketlerin istenen ve istenmeyen, ödüllendirilebilecek davranışlar olduğu belirlenmektedir. Üyeler tarafından yorumlanabilecek dinsel değerler de örgüt içerisindeki karışıklığı en aza indirebilmektedir. Örgütün karşılaştığı çevresel belirsizlikleri, endişe ve korkuları ortadan kaldırabilmek ya da azaltabilmek adına örgüt kültürünün üstlendiği bir rol bulunmaktadır. (Eren, 2012: 144-145). Örgüt çalışanlarının çevreden gelebilecek tehlikelere karşı endişeye kapılmadan, görevini devam ettirebilmesi ve hem bireysel hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

1.2.4.3.Kilmann Modeli

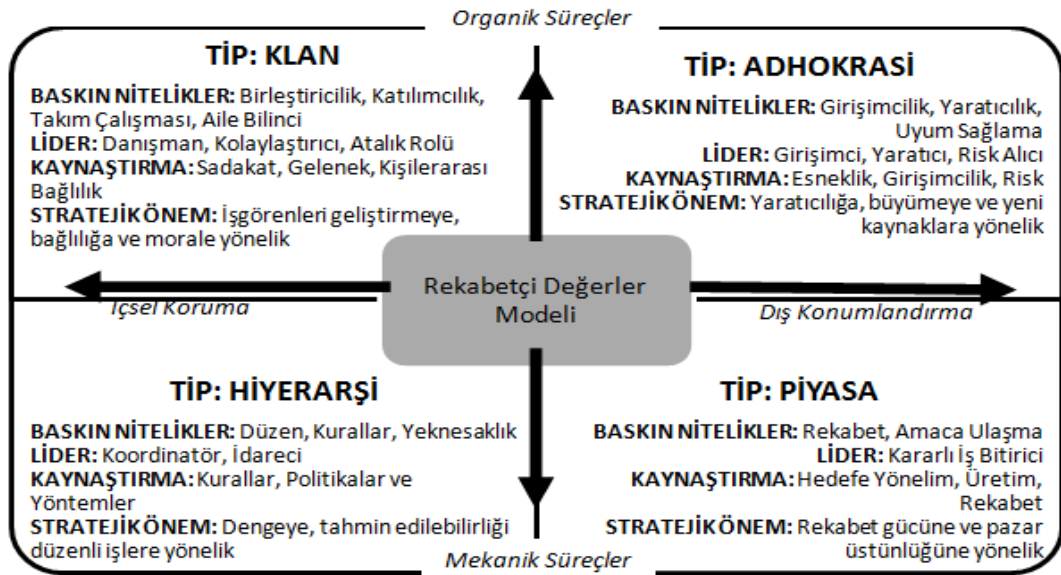
Kilmann (1986)' a göre örgüt kültürünün görevi, harekete geçmeyi sağlayan sosyal bir enerjidir ve kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevine sahiptir. Örgüt kültürü, örgütte yer alan bireylerin inanç ve değerlerinin örgüt iklimine yansımaları olduğundan örgütsel kültürün iyi ya da kötü iki yönünün olduğu söylenebilmektedir (aktaran Eren, 2012: 146). Bu modele göre örgütsel kültürün işlevsel iki konusu vardır: bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler. Bürokratik kültür, çalışanların görev ve sorumluluklarının aleni olarak belirtildiği, aynı zamanda bu görev ve sorumluluklar için kontrol sistemleri olan örgütler için geçerlidir. Daha çok sistemi oturmuş ve olgunlaşmış örgütler bu tür kültürü içinde barındırmakta ve alışılan bu kültürü değiştirmek daha zor olmaktadır. Yenilikçi kültürler ise; modern çağda daha çok önemsenen bir kavram olup, değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlayan örgütler için kullanılmaktadır. Küreselleşme sürecinde oluşan ihtiyaçlara uyum sağlayacak olan yenilikçi kültür, durağan ve kontrolcü olan bürokratik kültüre nazaran daha dinamik bir yapıdadır. Adından da anlaşılacağı üzere; örgüt ve içindekiler değişime, yeniliklere son derece açık ve yaratıcıdır (Eren, 2012: 146). Çağımızda da başarı elde edebilmek için çevreden bağımsız kalınmamalı ve yaratıcılık özelliği kullanılarak, değişimi gerçekleştirerek rakiplerden farklılığın ortaya koyulması gerekmektedir.

1.2.4.4.Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (1983), 'Rekabetçi Değerler' adı altında örgüt kültürü ile ilişkili bir model geliştirmiştir. Quinn ve Cameron oluşturdukları modelde, örgüt içinde oluşan kültürün örgüt başarısına etkisini araştırmaktadır. Örgütün başarısının, üyelerin yaratıcılık kapasiteleri ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 1).

Modelde, bireylerin sahip oldukları değerler temel alınmaktadır. Araştırmacılara göre kültür, değer yargılarıyla açığa çıkabilmektedir. Kültürün esas olarak inanç, değer, varsayım gibi tanımları olduğundan, Quinn ve Cameron (2011: 1) ortak unsurlarla belirlenebilen kültür tipleri modeli oluşturulabileceğini söylemektedirler. Oluşturulan 'Rekabetçi Değerler' modelinde dört tip kültür anlatılmaktadır. Bunlar klan, adhokrası, hiyerarşi, piyasadır. Her kültür ise baskın nitelikler, lider stili, kaynaştırma, stratejik önem bakımından değerlendirilmektedir (Akıncı Vural, 2010: 89; Eren, 2012: 147-149). Örgüt kültürü tipleri ile ilgili 'Rekabetçi Değerler Modeli' Şekil 1.2'de gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: (Eren, 2012: 149)

Şekil 1.2’de dört farklı örgüt tipi iki temel eksen den oluş an bir şemada gösterilmiştir. Dikey eksen yukarıdan aşağıya doğru organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru gidişatı göstermektedir. Asıl olarak bu iki süreç birbirine terstir, çünkü mekanik süreçte kontrol, düzen ve denge önemli iken organik süreçte esneklik ve kendiliğinden olma söz konusudur. Yatay eksen de ise içsel koruma ve dışsal konumlandırma kavramları mevcuttur. İçsel korumada düzenleme faaliyetleri, dışsal konumlandırmada ise rekabet ve farklılaşma önemlidir. Yine bu iki boyut birbirine zıtlık oluşturmaktadır (Jones vd., 2005: 364; Eren, 2012: 148).

Organik süreç hızlı uyum sağlamayı gerektirmektedir. Örneğin, Google, Nike gibi işletmeler organik yani esnektir. Çünkü bu işletmeler değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmaktadır. Kamu kuruluşları ve üniversiteler gibi kurumlar da mekaniktir. Bu kurumlarda esneklikten söz edilemez, çünkü kontrol ön plandadır. Rekabetin ve farklılaşmanın yoğun olarak yer aldığı dışsal konumlandırmada; IBM gibi firmalar bulunmakta iken, iç düzene önem veren içsel konumlandırmada ise Toyota gibi firmalar yer almaktadır (Uyar, 2013: 51; Quinn ve Cameron, 2011: 49).

Sol üst kısımda kültür tipi ‘klan kültürü’ olarak adlandırılırken, sağ alt kısım ‘piyasa kültürü’ olarak adlandırılmaktadır. Klan tipindeki örgütün nitelikleri birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci değeri, danışman rolü, kolaylaştırıcılık, atalık rolü, sadakat, kişiler arası bağlılık, insan kaynaklarını geliştirme, morale dayanmaktadır. Piyasa tipinde ise, örgütün nitelikleri rekabet ve amaca ulaşma, üretim, rekabet gücü ve pazar üstünlüğüne yöneliktir. Piyasa mekanizması örgüt faaliyetlerini düzenlemektedir (Akşehirli, 2009: 58; Eren, 2012: 149).

Sağ üst kısımda yer alan ‘adhokrasi kültür’de örgüt girişimciliğe, uyum sağlamaya, yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelmeye önem verir. Burada önem verilen bir diğer kavram da esnekliktir. Başarı faktörü olarak yeni kaynaklar bulma esnekliği söz konusudur. Sol altta yer alan ‘Hiyerarşi kültür’de düzen ve kurallar önemlidir. Örgütün yaptığı tüm işler gözetim ve değerlendirme sürecinden geçmektedir. Quinn ve Cameron (2011: 37-45) modelinde kurallar, politikalar, kontrol söz konusudur.

1.2.4.5.Byars Modeli

Lloyd L. Byars örgüt kültürü üzerine araştırma yapan düşünürlerden biridir. Geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut katılımcılığın belirlenmesine yönelik iken, ikinci boyut çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir (Eren, 2012: 150).

Byars (aktaran Ülgen ve Mirze, 2007: 80)'ın çevre ile olan etkileşim boyutunda örgütün gösterdiği faaliyetler ya etkisel (proaktif) ya da tepkisel (reaktif) olarak adlandırılmaktadır. Her iki durumda da işletmenin çevre ile etkileşimi söz konusudur. Tepkisel örgütler çevreye ve değişimlere adapte olmakta, etkisel örgütler ise çevredeki değişimleri kendileri oluşturmaktadır.

Tepkisel örgütler, çevreden gelen bir uyarı karşısında tepki gösterebilmektedir. Etkisel örgütler ise, dış çevreyi etkilemeye yönelik faaliyet geliştirmektedir. Müşteri ve tedarikçi, çalışanlar ile doğrudan ilişki kurmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek olduğu, güçlü, müşteri ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilen kültürle Byars modelinde katılımcı kültür denilmektedir (Akıncı Vural, 2010: 88). Modelde yer alan kültür biçimleri Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Örgüt Kültürü Ölçeği

Katılımcı olmayan	Sistematik (Banka ve sigorta şirketleri, eğitim kuruluşları)	Müteşebbis (Küçük patron kuruluşlar)
Katılımcı	Etkileşen (McDonalds)	Bütünleşik (Apple Bilgisayar ve IBM)
	Tepkisel	Etkisel
	Faaliyetler	Faaliyetler

Kaynak: (Eren, 2012: 151)

Bu modelde öne sürülen kültür çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Eren, 2012: 151; Akıncı Vural, 2010: 88):

•**Etkileşen Kültür:** Bu kültürde, ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi ana hedeftir. Çalışanlar ve müşterilere en iyi hizmeti sunmak esastır. Yeni teknolojilerle gelişen ihtiyaçlar giderilmek istenmektedir.

•**Bütünleşik Kültür:** Hem çalışanların hem de müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemek bütünleşik kültürün en önemli özelliğidir. Müşterilerin hayatlarını etkileyip değiştirirken aynı zamanda onlara yeni ihtiyaç ve alışkanlıklar da kazandırmaktadır. Çevreyi bu denli etkilemek, rakipleri de hızlandırabilmektedir.

•**Müteşebbis Kültür:** Ürün ve hizmet geliştirme konusunda yenilikçi bir yaklaşım sergilenmektedir. Çalışan bireyler ancak liderlerinin önderliğinde verilen kararların bir uygulayıcısıdır. Katılımcılığın olmamasından dolayı bu kültürde bireysellik ön plana çıkmaktadır.

•**Sistemik Kültür:** Kuralların yerine getirilmesi, faaliyetlerin yürütülmesi, sisteminin işleyişi ile ilgili olan kültür çeşididir. Sistemik kültürde katılımcılık yoktur, rutin görev ve sorumluluklar yer almaktadır. Çalışanlar sadece işlerini yapmakta ve prosedürlere uymaktadırlar.

1.2.4.6.Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalardan biri de Terrence Deal ve Allan Kennedy'in yapmış olduğu çevresel koşulları içeren modeldir. Bu modelde iki araştırmacı, dört boyutlu iki değişkenli bir model geliştirmişlerdir. Modelde yer alan değişkenlerden biri; çevrede karşılaşılabilecek belirsizlik (risk) derecesi iken, diğeri de kararlara ilişkin çevreden gelen geri bildirim hızıdır (Eren, 2012: 152). Çevrede yer alan tüm değişkenler aslında örgütü başarıya götürebilecek niteliktedir ve örgüt kültürü sınırlarına etki etmektedir.

Araştırmacılar; çevrenin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğunu, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin dört kültür tipi ile anlatılabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütün etkilendiği belirsizlik derecesi ve yönetim kararlarının başarısı hakkında çevreden gelen geri bildirim hızı olmak üzere iki farklı ve önemli etken oluşacağını savunmaktadırlar (Daft, 1991: 79).

Risk düzeyi ve çevreden gelen geri bildirim hızına göre dört kültür tipi oluşmaktadır: sert erkek, maço kültürü; şirketin üzerine iddiaya gir kültürü; çok çalış,

sert oyna kültürü; süreç kültürü (Eren, 2012: 153; Daft, 1991: 79-80). Bu modelde yer alan örgüt kültürü tipleri Tablo 1.2’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültürü

Çevreden geri besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültürü <u>(Tough Guy, Macho)</u>	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü <u>(bet your company)</u>
Düşük Risk Kararları	Çok çalış/ sert oyna kültürü <u>(work hard/ play hard)</u>	Süreç kültürü <u>(process)</u>

Kaynak: (Eren, 2012: 152)

• **Sert erkek, Maço kültürü:** Deal ve Kennedy (aktaran Daft, 1991: 80)’in örgüt kültürü tipinde yer alan sert erkek, maço kültürü; hem çevresel belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu, hem de alınan kararların yarattığı çevresel tepkilerin hızlı bir şekilde ortaya çıktığı çevrelerde var olan örgütlerin sahip olduğu kültürdür. Bu kültürlerde, yüksek risk alan yönetici ve çalışanlar vardır ancak bu riskin karşılığını kısa sürede almaktadır. Kültürde yer alan aktörler, hızlı iniş, çıkışlar ve beklenmedik gelişmelerle karşılaşabilmektedir. Cesaret sahibi, ani karar alabilen ve hemen sonuç isteyip, başarısızlıklara göğüs gerebilen sert erkeğe benzetilen bu kültür tipi, bu özelliğinden dolayı ismini almaktadır (Eren, 2012: 153).

Riskin yüksek ve sonuç almanın hızlı olduğu örgüt tipinin en güzel örnekleri eğlence, film, reklamcılık, kozmetik sektörlerinde gözlemlenebilmektedir (Daft, 1991: 80). Örneğin, yeni bir dizi piyasaya sürülecektir. Çok sayıda rakip mevcuttur. Risk büyüktür. Reklam gibi harcamalar yüksektir. Dizinin piyasada tutunabileceği belirsizdir. Dizi piyasaya sürüldükten kısa bir süre sonra sonuç belli olacaktır. Beğenildiği takdirde pastadan alacağı pay büyüktür. Ortaya çıkabilecek kötü sonuçlara ya da sürprizlere hazırlıklı olan liderlerin oluşturduğu kültür; sert erkek

maço kültürüdür. Risk alıp başarıya ulaşanlar bu kültürde cesaretlendirilmektir (Uyar, 2013: 22).

• **Çok çalış/ Sert oyna kültürü:** Bu tip kültürde tıpkı maço kültüründe olduğu gibi hızlı geri bildirim söz konusudur ancak alınan kararların yarattığı, çevreden gelen risk düşük düzeydedir. Eren (2012: 154)'e göre çok iyi organize olabilen, ekip halinde, çok çalışan ve böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar ve pazarlamacılar bu kültürün kahramanları olarak yer almaktadır. Ayrıca bu kültürde takımlar önemlidir.

Çok çalış, sert oyna kültüründe, çalışma istek ve azmini canlı tutabilmek adına iş görenler arasında yarışmalar yapılabilmektedir. Hizmet sektörü, moda sektörü, pazarlama, tüketici ürünleri sektörleri gibi sektörler bu kültürün örneklerini oluşturmaktadır (Daft, 1991: 81). Bu tür sektörlerde rakiplerin varlığına karşılık iyi bir rekabet avantajı elde etmek, satış odaklı davranmak, müşteri memnuniyeti için belli oranda bir çaba sergilemek gerekmektedir.

• **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:** Çevresel geri bildirim hızının yavaş fakat alınan riskin yüksek olduğu sektörlerdeki örgütlerin sahip olduğu kültür biçimidir. Bu sektörlerde geri bildirim yavaştır, çünkü ya ortaya çıkarılacak olan ürün ya da hizmetin gerçekleşme süresi çok uzundur, ya da teknik ayrıntıları fazladır (Eren, 2012: 154). Başarı bekleyen örgütler bu modelde sabır göstermelidir. Bu kültür tipine sahip örgütler, yaptıkları yatırımların ya da aldıkları kararların başarılı olup olmadığını görebilmek için uzun yıllar beklemek durumunda kalabilmektedir. Ayrıca başarıya ulaşabilmek adına bireysel olarak ya da ekip halinde çalışanlar günün her saati çalışmaya açık olmalıdırlar (Uyar, 2013: 24).

Araştırma geliştirme şirketleri, petrol, madencilik, uzay ve havacılık şirketleri, otomobil üretim alanında faaliyet gösteren şirketler vb. bu kültür tipine örnek gösterilebilmektedir (Daft, 1991: 82). Bu alanlarda faaliyet gösteren şirketler yavaş ilerlemekte ve başarılı olup olmayacakları belirsiz olduğundan dolayı alınan risk yüksek olmaktadır.

• **Süreç kültürü:** Örgüt tipinde hem çevreden gelecek geri bildirim hızının yavaş olduğu hem de düşük riske girerek alınan kararların bulunduğu bir kültür oluşmaktadır. Bu kültürde ünvanın ve maaş dışı gelirlerin önemi büyüktür, çalışma sonuçlarını değerlemek zordur (Eren, 2012: 155). Standartlaşma ve formalite bu

kültürde önem taşımaktadır. Deal ve Kennedy (aktaran Uyar, 2013: 25) süreç kültürü için bankalar, sigorta şirketleri, kamu kurumları v.b. örnek olarak vermektedirler. Bu tür örgütlerde bürokrasi hakimdir. Yönetmeliklere, standartlara uyulmaktadır. Risk en aza indirgenir ve sonuçlar konusunda çevreden yansıyacak geri bildirim süreci yavaştır.

1.2.4.7.Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow (aktaran Eren, 2012: 156-157) örgütlerin sahip oldukları alışkanlık ve geleneklere göre kültürün şekilleneceğini söylemekte ve sahip oldukları bu özellikleri dört kültür tipi ile açıklamaktadırlar:

- **Koruyucu kültür tipi:** Tutucu inanç ve değerlere sahip örgütlerin düşük riskli kararlar alması onları koruyucu kültür tipine sokmaktadır. Örgütlerin risksiz bir pazar ve sınırlı müşteri grubuna hitap etmesi ve bilinmeyen ürün gruplarına yönelmemesi bu tipin özelliklerindedir. İşletmeler geçmiş başarılı faaliyetlerini sürdürmekte ve daha önceden denenmiş teknikleri kullanmayı yeğlemektedir. Yeni ve riskli yollara girmek istememektedirler.

- **Geliştirici kültür tipi:** Koruyucu örgüt kültürü tipinin aksine, geliştirici kültür tipi yeniliklere açık olan bir yapıdadır. Dolayısıyla aktörler riske de açıktır. Yeni ürün ve yeni pazarlara her zaman ılımlı yaklaşırlar. Değişim ve gelişim fırsatlarını yakalarlar. Eskiden var olan stratejileri devam ettirmek istememektedirler. Değişen dünyanın, koşulların gereği aktörler etkinliklerini arttırarak, yaratıcı ve yenilikçi, risk alıcı olma taraftarıdır.

- **Analizci kültür tipi:** Analizci örgüt tipinin ana kriterleri denge ve değişimdir. Dengenin ön planda olduğu; geçmişteki stratejilerin etkinliğini devam ettirmenin yanında, değişimin; piyasada meydana gelen dinamizm ve rakipler de kontrol edilerek, analiz edilerek stratejiler uygulanmaktadır. Strateji ve faaliyetler rakipler ile uyumlu hale getirilmektedir. Risk kontrol biçimde alınmakta, örgüt rakiplere adapte olmaktadır.

- **Tepki verici kültür tipi:** Değişim baskısı çevre ve rakip örgütlerden gelmektedir. Liderler, pazarlama vb. unsurlarda değişime ayak uydurmak için uyarlamalar yapmaktadırlar. Stratejiler pek çok kez içinde bulunulan krizin içinden

çıkılmak üzere, tepki verici kültür tipi çerçevesinde oluşturulmaktadır. Örgütün devamlılığını sürdürmek, iflas etmemek için stratejiler geliştirilmektedir. Söz konusu kültür tipleri ve özellikleri Tablo 1.3'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1. Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2. Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepkiler gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: (Eren, 2012: 157)

1.2.4.8.Ouchi'nin 'Z' Kültürü Modeli

William Ouchi (1978: 307-311), 'Z kültürü' adını verdiği modelde Japon yönetim şeklini Amerikan yönetim şekli ile birleştirmeyi hedeflemektedir. Tipik bir Z şirketinde dört temel unsurun var olması gerektiğini söylemektedir. Bu unsurlar; güdülenme, kalite, verimlilik, işgücü devamlılığıdır. Örgütlerin başarılı

olabilmesinde dört faktörün varlığının etkili olduğunu ve Amerikan toplumunu başarılı kılmak için Japonların bu ilkelerinin Amerikan toplumuna uyarlanabileceğini savunmaktadır. Modelde Japon örgütlerin başarıları ve Japon-Amerikan yönetimindeki farklılıklar üzerinde durulmuştur (Akıncı Vural, 2010). Buna ek olarak Ouchi (1978: 311), ideal örgüt tipi olarak tasarladığı ‘Z kültürü’ modelinde; uzun dönemli istihdam, kolektif karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, açık, somutlaştırılmış kıstaslarla kontrol etme, iş görenlere karşı aileleri de dahil olmak üzere bütünsel ilgi özelliklerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tip A, Amerikan örgütlerini, Tip J, Japon örgütlerini ve Tip Z de her iki tipin güçlü yönlerini yansıtan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Tablo 1.4’te Japon ve Amerikan toplumlarının temel iş değerleri ve Z modeli karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

Tablo 1.4: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel İş Değerleri ve Z Modeli Açısından Karşılaştırılması

Tip A	Tip Z	Tip J
AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: (Eren, 2012: 159)

Japon örgüt kültüründe, Amerikan örgüt kültürünün aksine ömür boyu istihdam esastır. Etkin personel politikası uygulayan örgütler, çalışanları emekli olana kadar şirket bünyesinde istihdam etmektedir. Örneğin, HP, P&G ve IBM gibi. Japonlar

ekip halinde olabilme, fikir birliğiyle karar verebilme yeteneğine sahip iken, Amerikanlar bireysel karar verme ve bireysel sorumluluk yeteneğine sahiptir. Japon toplumunda bireyin örgütte belli bir kademeye gelebilmesi için deneyim sahibi olması gereği, yavaş değerleme ve terfi sistemi uygulanmaktadır. Örgüt, çalışanları ise bağlı bulunduğu çevresi ve ailesi ile birlikte değerlendirmektedir. Z Teorisi'nin temelinde fikir birliği ile katılımcı karar alma düşüncesi bulunmaktadır (Eren, 2012: 158-161).

Toplumun değer yargıları tablosuna bakıldığında Japon toplumunun 'biz' kültürüne sahip, bireysellikten uzak, yaşlılara saygılı, nitelik ve yeteneklerinin toplumun yapısından geldiği görülmektedir. Amerikan toplumu ise tam tersine bireyselliğin ön planda tutulduğu ve 'ben' merkezci bir toplumdur. Tüm bu özellikler örgütün uyguladığı stratejileri de örgüt kültürünü de etkisi altına almaktadır.

Tüm bunlardan yola çıkılarak Amerikan kültürüne uyarlanmaya çalışılan 'Z Kültürü' modelinin, uzun dönemli istihdamı amaçlayan, katılımcı yönetim tarzını benimseyen bir model olduğunu fakat sorumluluk almada bireyselliği savunan, terfi sisteminde yavaş olan, hem kapalı hem de açık kontrolü uygulayan ve çalışanları iş, aile hayatı, çevresi ile birlikte ele alan bir model olduğunu söylemek mümkündür. Z Teorisi ile güven kavramının önemi anlaşılmaktadır. Modeldeki örgütler sorumluluk ve güven duygusuna sahiptir, ortak hedefleri için uyum, iş birliği sağlamaktadır (Asunakutlu, 2010). Ouchi (aktaran Bakan, 2004: 112)'nin analizine göre Z tipi şirketler mevcut Amerikan şirketlerinden çok daha başarılı olmaktadır. Gerek çalışanlara ilgi, kariyer gelişimi, kontrol ve denetim, gerek karar verme, sorumluluk alma gibi değer unsurlarını uyumlaştırabilen şirketler başarının anahtarını yakalamaktadır.

1.2.4.9.Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman (aktaran Eren, 2012: 162) Amerika'da başarılı örgütler üzerinde bir araştırma yaparak, kültür ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemekte ve modellerine 'Mükemmeli Araştırma' adı verilmektedir. Peters ve Waterman (aktaran Eren, 2012: 163)'ın aynı adı taşıyan 'In search of excellence' adlı kitaplarında, başarıya ulaşan şirketleri incelerken sekiz adet başarı ölçütünü açıklanmaktadır. Bu ölçütler; hareketi tercih etmek, müşterilerle sürekli ilişkiler

kurmak, girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestliği, insana değer vererek verimliliği arttırma, basit yapı ve az kurmay, bir ana işletme değerine önem verme, en iyi bilinen iş alanında kalma, gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmadır.

Sekiz özellikten bahsedecek olursak; ilki örgütlerin başarılı olabilmek ve fırsatları değerlendirebilmek amacıyla ilgililerin, yeni fikirleri çabuk bir şekilde ortaya atması ve bunu geliştirmesini anlatmaktadır. İkincisi tüm işletmelerin alması gereken bir önlem olan müşterilerle sürekli ilişkiler kurmaktır. İyi bir işletme stratejisine göre müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek ve ona göre davranmak ana amaç olmalıdır. Üçüncüsü, yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemek amacı ile alt kademeleri de cesaretlendirmektir. Basit örgüt yapısı ve çalışan sayısının az olması ile de örgüt içinde iletişimi kolaylaşmakta, hızlı sonuç sağlanmaktadır. Başarılı olabilmenin bir diğer yolu da tüketiciye yakın olmak ve uzmanlık gösterilen alanlarda faaliyetlerini geliştirmektir. Aynı zamanda kontrolü elden bırakmamak gerekmektedir. Fakat daha sonra gelen eleştirilerle birlikte Peters ve Waterman genelleme yapmanın yanlış bir davranış olacağını düşünmüşlerdir (Eren, 2012: 163-164).

1.2.4.10. Bill Schneider Modeli

Bill Schneider (1999: 3), kültürün örgütün başarısı açısından son derece önemli bir faktör olduğunu, eğer örgütün hedef ve stratejileri kültürleri ile bağdaşmazsa başarısızlığın kaçınılmaz bir son olacağını ifade etmektedir. Çalışmada dört örgüt kültürü çeşidi ortaya konulmuştur. Belirlenen örgüt kültürü tipleri; kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişme kültürüdür (Terzi, 2000: 80-81).

Kontrol kültürü: Kontrol kültürü kesinlik, güven, güvenilirlik gibi unsurların varlığını sağlayabilmek adına oluşmaktadır. Kültürün odağı kesinlik ve gerçekliktir (Schneider, 1999: 4). Karar alma süreçleri, kurallar ile oluşturulmakta, yetki ile kararlaştırılan bir doğrultuda ilerlemektedir. Amaç, örgütün başarısını korumak ve onu geliştirmektir. Bu kültüre sahip örgütler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzerine odaklanmaktadır. Kontrol kültürü büyük üretim örgütleri ve finans örgütlerinde görülebilmektedir (Terzi, 2000: 81).

İş birliği kültürü: İş birliği kültürü müşteri temelli bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır ve odak noktası sinerjidir. Müşterilerle yakın ilişkileri ve onlara kendini tam olarak adamayı amaçlamaktadır (Schneider, 1999: 4). Buradaki odak nokta gerçekler ve insan deneyimlerinin ilişkilendirilmesidir. Örgütler, insanlar tarafından şekillendirilmekte ve onların deneyimleri ile hareket etmektedirler. Kontrol kültüründe olduğu gibi gerçeklik önemlidir ve buna ek olarak karar alma süreci insan kontrolündedir. İş birliği kültüründe odak nokta örgüt amaçları değil, müşteri amaçlarıdır. Yardım kuruluşlarında bu kültürün varlığından söz edilebilmektedir (Terzi, 2000: 81).

Yetenek kültürü: Yetenek kültüründe yaratıcı düşüncelere, alternatiflere, niteliğe önem verilmektedir. Yetenek kültüründe odak nokta farkı gözetme, ayırt etmedir. Karar alma süreci kurallara yönelik düzenlenmektedir. Amaç düşünsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecini tamamlamaktır (Schneider, 1999: 4). Araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında yetenek kültürü modeli görülebilmektedir (Terzi, 2000: 81).

Gelişim kültürü: Gelişim kültürü müşteri potansiyelinin zenginleştirilmesini esas almaktadır. Odak nokta zenginleştirirmediir. Bu kültür idealler, değerler ve amaçları daha iyi kavramayı esas almaktadır. Temel prensip planlanan ve uygulamaya aktarılan değerler arasındaki ilişkidir (Schneider, 1999: 4). Gelişim kültüründe ideallere, ilhamlara, niteliğe önem verilmektedir. Karar alma subjektif ve insan yönelimli bir süreç olarak bu kültürde yer almaktadır. Gelişim kültürü, insan gelişiminin vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilmektedir (Hawkins, 1997: 422). Müşteri potansiyelinin çeşitlendirilmesinin örgüt tarafından amaçlanması, örgüt içindeki çeşitliliği arttırmakta ve değerler ile idealler üzerine yoğunlaşmayı da beraberinde getirmektedir.

1.2.4.11. Daniel Denison Modeli

Kültür, değer, inanç ve varsayım gibi soyut kavramlardan oluşmaktadır ve bu sebepten dolayı kültürün ölçümü konusunda bazı tartışmalar mevcuttur. Kültürün davranışlara yaptığı somut etkiler ile kültürün ölçülebilir bir olgu olduğu keşfedilmiştir. Denison (2003: 688-689) kültüre ölçülebilir bir nitelik kazandırılması amacıyla iki temel eksen; dış koşullara uyum ve kurum içi bütünleşme kavramlarını

ve dört temel boyutu ortaya koymaktadır. Bunlar; katılım, uyum, adaptasyon ve misyondur. Örgütte değer ve inançların bu dört boyutla desteklenmesi gerekmektedir. Bu dört boyut aşağıda incelenmektedir (Yahyağil, 2004: 10-12):

Katılım: Bu tipte Denison (2003: 688)'ın bahsettiği başarılı ve etkili örgütler, çalışanların gelişimlerine katkı sağlayan, onları destekleyip, güçlendiren örgütlerdir. Katılım boyutunda yöneticiler ve iş görenler örgüte bağlıdırlar. Kararlara ortak katılım ve etkililik söz konusudur. Takım çalışması ön plandadır.

Tutarlılık (Uyum): Güçlü bir kültürün oluşumunda uyum ve koordinasyon bulunmaktadır. Çalışanlar ve liderler uzlaşmaya isteklidir. Uyum, içsel bütünleşme ile kazanılmaktadır. İçsel bütünleşme ve istikrarın bir sonucu olarak tutarlılık doğmaktadır.

Adaptasyon: Örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için uyumun yanında müşteri ihtiyaç ve beklentilerini de öngörebilmesi, tecrübeleriyle gelecek planını oluşturması gerekmektedir. İşte tam da bu sebeple adaptasyon boyutu ortaya çıkmaktadır. Başarılı ve güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler, adaptasyon sağlayabilen, esnek yapıya sahip olan işletmelerdir. Müşteri odaklılık yeni pazarlama karması açısından da önem taşımakta ve günümüz örgütleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmek adına çalışmaktadır.

Misyon: Amaçları belirli, kararları ve amaçları birbirleri ile uyumlu örgütler misyon boyutunu da gerçekleştirmiş olmaktadır. Etkili kuruluşların gelecek için planladıkları hedef ve amaçları konusunda bilinçleri tamdır. Dolayısıyla bu amaçlar doğrultusunda çalışmaktadırlar.

1.2.4.12. Toyohiro Modeli

Toyohiro Kono (aktaran Sözer, 2006: 47) isimli araştırmacı, örgüt kültüründe kültür tiplerini; dinamik kültür, lider eksenli ve canlı kültür, hareketsiz kültür, güçlü lider ile hareketsiz kültür, bürokratik kültür olarak beş farklı türde sınıflandırmaktadır (Okay, 2005: 217; Tiryaki, 2005: 67):

Dinamik (canlı) kültür: Dinamik kültür, yenilik ve değişim taraftarı olan, ailevi ve ortak değerlerle hareket eden bir örgüt tipini özetlemektedir. Bu örgüt tipinde amaçlar açık bir şekilde belirlenmekte ve çalışanlar da bu amacı

algılamaktadır. Örgüt içinde iletişim çok iyidir. Yöneticiler ile astlar arasında yakın bir ilişki olduğundan, statüye önem verilmemekte ve verimlilik de yüksek olmaktadır. Dolayısıyla canlı kültür; örgütsel başarının ortak değerler, iyi ve paylaşımcı ilişkiler, açık bir şekilde tanımlanmış amaçlar ile sağlanabileceğini savunmaktadır.

Lider eksenli ve canlı kültür: Lider eksenli kültürde, çalışanlar lider etrafında yoğunlaşmakta ve onun izinden gitmektedirler. Liderin ve yönetimin kararlarına, yeteneklerine güvenmektedirler. Yönetimin kararları, örgüt tipini canlı tutmakta, kararlar eskidikçe ya da yanlış kararlarla birlikte hareketsiz tipe dönüşebilmektedir. Özetle, lider eksenli kültür tipinde örgütsel başarıya, lideri takip etmekle varılabileceği yönünde bir inanış mevcut olmaktadır.

Durağan kültür: Hareketsiz kültürde, eski davranışları tekrar etme görülmektedir. Bilgi edinme davranışı örgüt içi yönelimlidir ve bu örgüt tipi kamu kuruluşlarında görülmektedir. Örgüt çalışanları çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır; ihtiyaç duyduğu bilgiyi sadece iç çevresinden temin etmektedir.

Güçlü lider ile durağan kültür: Bu örgüt tipinde, yönetimin aldığı kararlar yanlış olarak görülmektedir ve çalışanlar girişimcilik ruhunu kaybetmektedir. Örgütte tüm yetki lidere aittir ve lider eksenli kültür tipinden ayırt edici yönü olarak çalışanların bu örgüt tipinde söz hakkı yoktur. Hareketsiz kalan yönetim ile birlikte lider eksenli kültür zamanla bu tipe dönüşebilmektedir.

Bürokratik kültür: Bürokratik örgüt tipinde kurallar ve resmi ilişkiler çok fazladır. Girişimcilik kurallar yüzünden bu kültürde mevcut değildir.

1.2.4.13. Diana Pheysey Modeli

Pheysey (1993: 14) tarafından yapılan örgüt kültürü modeli sınıflandırılmasında rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü olmak üzere dört kültür tipi bulunmaktadır.

Rol kültürü: Rol kültürü modelinde örgütler piramit şeklinde bir yapıya sahiptir ve piramidin tepesine doğru gidildikçe kişi sayısı azalmaktadır. Bu kültürde çalışanlara karşı roller ve kurallar açık bir şekilde belirtilmektedir, değişim görev olarak algılanmaktadır (Çetin, 2004: 47). İş yerinde çalışanların davranışlarını iş

tanımları ve kurallar belirlemektedir. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için kurallar gibi araçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Rol kültürü, insanların basit, açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir görevleri üstlendiklerinde daha etkili ve verimli çalıştıklarını savunmaktadır. Roller ve prosedürler tıpkı bir makinenin tüm parçaları gibi organizasyonda uyum içerisinde işlemektedir. Rol kültürü, klasik bürokrasi olarak da adlandırılmaktadır. Devlet kuruluşlarında ve büyük örgütlerde bu model gözlenebilmektedir (Pheysey, 1993: 15-16).

Başarı kültürü: Başarı kültüründe, işlerin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılması önemlidir. Kurallara bağlılık rol kültüründe olduğu kadar ön planda değildir. Esnek bir bürokrasi, uzmanlaşma ve bireysel sorumluluk bu örgüt modeli boyutunda mevcuttur (Şişman, 2007: 144). Tepe yönetimin belirlediği politika ve stratejiler kısa değil uzun dönemlidir. Esnek bürokrasiyi benimseyen başarı kültürü örgütleri, üst yönetimin aldığı kararlara alt kademelerin de katılmasıyla amaçlarına ulaşmaktadır. Küçük danışmanlık şirketleri başarı kültürü tipine örnek olarak verilebilmektedir. Başarı kültüründe, çalışanlar sadece işi ve onu başarma gayesi içerisinde değildir. Başarıya ulaştıktan sonra ise doğal olarak memnun olmakta ve bu durum onları motive etmektedir (Pheysey, 1993: 17).

Güç kültürü: Bu kültürde güç, statü, denetim gibi unsurlar belirli bireylerde mevcuttur. Sorumluluk ve yetki yönetimde toplanmaktadır ve yönetim her şeyden haberdar olmaktadır (Pheysey., 1993: 17). Çalışan motivasyonu ödül ve ceza sistemi ile sağlanabilmektedir. İyi güç kültürlerinin adil, kötü güç kültürlerinin ise korku duygusunu hissettiren liderleri vardır (Çetin, 2004: 47).

Destek kültürü: Destek kültürü tipinde bireyler arası iletişim, yardımlaşma ve güven duyguları kuvvetlidir. Değer kavramı önemlidir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini anladığında örgütü sahiplenmektedir (Pheysey, 1993: 18). Liderler destekleyici bir tavır sergilemekte ve yüksek motivasyon ön plandadır (Erkmen ve Ordun, 2001:70). Motivasyon, güven ve değer unsurlarıyla bireyler örgüte karşı aidiyet ve bağlılık hissetmektedirler (Çetin, 2004: 48).

1.2.4.14. Harrison ve Handy Modeli

Charles Handy (1995: 22) ve Roger Harrison (aktaran Terzi, 2000: 76-80) isimli iki araştırmacının örgüt kültürü yaklaşımları birbirleri ile uyuşmaktadır. Harrison modelinde kültürler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak ayrılmaktadır. Handy modelinde de kültürler, Yunan mitolojisi tanrı isimleri ile açıklanmaktadır ve Harrison modeli ile aynıdır. Handy modelinde rol kültürü Apollo, görev kültürü Athena, güç kültürü Zeus, birey kültürü de Dionysus ismi ile anılmaktadır (Terzi, 2000: 76-80). Bu çalışmada, birbirleriyle benzer oldukları için Harrison ve Handy örgüt kültürü modeli birlikte açıklanmaktadır.

Rol kültürü (Apollo): Kültür tipinin isminin de belirttiği gibi rol kültüründe, roller kişilerce önemlidir ve örgüt bu roller sayesinde oluşmaktadır. Örgüt rollere uygun kişileri işe almakta ve bu şekilde varlığını devam ettirmektedir (Akıncı Vural, 2010: 62). Handy (1995: 22)' e göre rol model tapınak ile sembolize edilmektedir. Yarın, dünün bir tekrarıdır ve bu sebeple dün yaşanan tüm olaylar analiz edilerek gelecek için yeni kurallar inşa edilmektedir.

Rol kültürü bürokrasi ile anılmaktadır ve aynı zamanda biçimsel ve merkezi sistemdedir (Turner, 1990: 14). Rol kültürüne sahip örgütler yazılı, resmi kurallara ve düzenlemelere bağımlı olma eğilimindedir. Rol kültürü örgütlerinde, pozisyonların resmi mesleki tanımları, kişisel niteliklerden ve bu pozisyonları alan bireylerin özelliklerinden daha önemlidir. Dolayısıyla bu tür kültürlerde roller ön plandadır. Gücün belirli kişilerde toplanması ve hiyerarşinin önemli olması açısından askeri örgütler örnek olarak verilebilmektedir (Handy, 1981: 180; Bakan, 2004: 92).

Görev kültürü (Athena): Görev kültürü, görevin önemli olduğu, gruplara ve takımlara farklı şekillerde uyarlanabilen bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür kültürlerde kontrol, iş görenler tarafından sağlanabilmektedir ancak esas kontrol tepe yönetimdedir. Kontroller çalışma yöntemleri üzerine gerçekleştirilebilmektedir (Handy, 1981: 182). Görev modelinde, iş görenler uzmanlık konuları ile ilgili çalıştıklarından piyasanın üzerinde ücret talep etmektedir ve bu bakımdan, işverenler tarafından pahalı olarak görülmektedir. Bu kültür tipi, Eski Yunan mitolojisinde gücün simgesi olan tanrı Athena ismi ile anılmaktadır. Görev kültüründe her departmanın farklı sorumlulukları ve uzmanlık alanları mevcuttur ve bu departmanlar

kendi faaliyetleri ile ilgilenmektedir. Görev kültüründe özetle, iş görenler uzmanlaştıkları görev çevresinde toplanır, gücün kaynağı uzmanlıklarıdır. Ayrıca işleri üzerinde önemli miktarda kontrol olanakları vardır ve çevreye uygunluk sağlanmaktadır (Handy, 1995: 28-30).

Öte yandan, görev kültürüne sahip örgütlerde, mevcut görevleri ile ilgilenecek uzmanlaşmış iş görenler tüm örgüte nüfuz etmenin en önemli faktörü olarak algılanmaktadır. Görev kültürü örgütleri, her proje ya da görev için proje-görev temelli olarak birlikte çalışmaya meyillidir. Görev kültürünü benimseyen örgütlerin dezavantajları ise ekip üyeleri arasında çıkar çatışmaları ve takım üyeleri için açıkça belirtilmiş roller ve sorumluluklar olmaması nedeniyle ortaya çıkabilen sorunlardır (Bakan, 2004: 93; Handy, 1995: 28-30).

Güç kültürü (Zeus): Güç kültüründe merkezden yayılan bir etki mevcuttur. Güç kültüründe az miktarda bürokrasi ve rol vardır. Merkez tarafından görevlendirilen kişilerin kontrolü yine merkez tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kültürde hızlı hareket etme esastır. Eski Yunan mitolojisinden bir tanrı ile özdeşleştirmek gerekirse bu kültür tipi tanrıların tanrısı ve en güçlüsü Zeus olmaktadır. İnanişaya göre tüm güç, otorite, yetki ondadır ve diğer tanrıları etkilemektedir (Handy, 1981: 178).

Güç kültüründe, gücün ve kontrolün merkezde toplanması ve değişebilen şartlara uyum sağlamak esas görevdir. Başarı, gücün etkin bir şekilde merkezi otorite tarafından sürdürülebilmesine bağlıdır. Güç kültürü örgütlerinde, tüm örgütsel süreçlere karşı büyük bir güç kullanan üst düzey yöneticiler otokratik olma eğilimindedirler. Örgütlerde güç kültürünün avantajları, karar alma ve örgütsel değişikliklerin uygulamasında yüksek hız olarak sıralanabilmektedir (Bakan, 2004: 92).

Birey kültürü (Dionysus): Birey kültüründe, adından da anlaşılacağı üzere, odak nokta bireylerdir. Örgüt içerisinde yer alan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak, onları tüm faaliyetlerinde ve kararlarında desteklemek bu kültürde yer alan örgütsel yapının bir gerekliliği konumundadır. Handy'e göre birey kültürü danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilmektedir (Handy, 1981: 183).

Handy (1995: 33) ve Harrison (aktaran Terzi, 2000: 76-80)'un tanımladığı diğer üç kültür tipinde iş görenler örgüt için çalışmaktadırlar. Birey kültüründe ise örgüt kavramı iş görenler için vardır. Birey kültürü geliştikçe iş görenler açısından yararlanılan fayda ve riskten kaçınma olanağı da artmaktadır (Handy, 1995: 33). Ayrıca, iş görenler çalıştıkları örgütü bir basamak, kendi kariyerlerini geliştirebilecekleri bir fırsat olarak görmektedirler (Bakan, 2004: 92).

Eski Yunan mitolojisinde Dionysos, bireyin yaşadığı dünyada sadece kendisinden sorumlu olabileceğini savunmakta ve merkeze bireyi yerleştirmektedir. Bu açıdan birey kültürüne bu tanrının ismi verilmektedir. Birey kültürü odaklı örgütlerde belirli kişiler, grup üyeleri için kaynak oluşturmaktadır. Ayrıca birey kültürü, resmi hiyerarşiden yoksun olması nedeniyle diğer kültür tiplerinden daha az popülerlik taşımaktadır. Birey kültürü nadir olarak yaşamda görülmektedir. Günümüzde daha çok kar ve müşteri odaklı örgütler ve kültürler var olmaktadır (Handy, 1995: 33-36).

1.2.4.15.Hofstede Modeli

Örgüt kültürü alanının en önde gelen araştırmacısı olarak bilinen J. Geert Hofstede (1980), konu ile ilgili çok önemli eserler vermiştir. Hofstede, benzer durumlar karşısında farklı kültürden gelen insanların davranışsal farklılık göstermesinin sebebinin kültürel farklılıklar olduğunu düşünmektedir (Hofstede vd., 2002: 2941). Ancak kültürel farklılığın ortaya çıkabilmesi için, bireylerin sadece farklı kültürlerde yetişmesi gerekmemektedir. Bu tür farklılıklar; aynı kültür içerisinde yer alan farklı alt kültürlerle sahip bireylerde de rastlanabilmektedir. Hofstede farklı cinsiyetlere sahip, aynı ülkede ama farklı sosyal sınıflarda yaşayan, farklı dini benimseyen bireylerde olduğu gibi davranış farklılıklarının var olabileceğini düşünmektedir (Hofstede vd., 2010:17).

Davranış farklılıklarının nedenini bulmak ve kültürel değerlerin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmak isteyen Hofstede (1980: 169), IBM çalışanları arasında yaptığı kapsamlı çalışmalarını 50 ülkede gerçekleştirmiştir. Daha sonra çalışmalar genişletilerek 76 ülkede gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların bağlantılı olduğu 4 farklı boyut ortaya çıkarılmıştır. Bu temel boyutların sınıflandırılması; güç mesafesi, belirsizlikten

kaçınma, bireycilik ve toplulukçuluk, eril ve dişil özellikler şeklinedir (Hofstede vd., 2010: 20-29; Hofstede, 1980: 18-19).

Hofstede (1980) ‘Ulusal Değer Sistemi’ adını verdiği yerel kültürel özelliklerin, ülkelere göre farklılık gösterebileceklerini ve ulusal değer sisteminin dört temel boyutu olduğunu ortaya koymaktadır (Hofstede, vd., 1990: 287). Yapılan son çalışmalardan sonra ise, Hofstede’in kültürel boyutlar teorisinde artık 6 farklı boyut bulunmaktadır; güç mesafesi, bireyselciliğe karşı toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, masklenliğe karşı feminenlik, uzun vadeli-kısa vadeli yönelim, özgürlüğe karşı sınırlanma. Altı boyutlu bu çalışma, örgüt kültürü modelleri alanında yapılan en önemli çalışmalardan biridir (Hofstede vd, 2010: 235-278). Günümüzde, Hofstede’in yaptığı çalışmalar pek çok araştırmacıya kaynak teşkil etmektedir. Bu açıdan, çok sayıda ülkede çok sayıda yaptığı çalışmalar neticesinde belirlenen boyutlar Tablo 1.5’te gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel Boyut	Tanım
Güç Mesafesi- Hiyerarşik ve eşdeğer olmayan ilişkilere dönük tolerans derecesi	Yüksek- Geniş tolerans Düşük- Az tolerans
Belirsizlikten Kaçınma- Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesi	Güçlü- Risk veya belirsizliğe ilişkin düşük kabul Zayıf- Risk ve belirsizliğe ilişkin genel kabul
Bireycilik- Bireysel başarıya odaklanma derecesi Toplulukçuluk- Toplum başarısına odaklanma derecesi	Bireycilik- Bireysel başarı öncelikli Kolektivizm- Grup başarısı öncelikli
Erillik (Maskulinite)- Materyalizmin önem derecesi Dişillik (Feminite)- İlişkilerin önem derecesi	Maskulinite- Materyalizm ve servet ön planda Feminite- Uyum ve ilişkilerin önemi ön planda
Uzun vadeli Yönelim- Mevcut durum ve geleceğe odaklılık Kısa Vadeli Yönelim- Geçmiş ve geleneklere odaklılık	Uzun vadeli- Azim ve çaba yavaş kazandırır, birikim önemlidir. Kısa vadeli- Hızlı kazanım beklentisi, gelenekler önemlidir.
Serbestlik- Özgürlük, hoşgörü Sınırlanma- Baskı altında tutulma	Serbestlik- Özgür davranışlar, maddi ödüller önemsiz, iyimser bireyler. Sınırlanma- Kontrol altındaki davranışlar, ödül beklentisi, kötümserlik.

Kaynak: (İraz, 2005: 185; Hofstede vd., 2010; Hofstede vd., 2002: 34-39; Öncül vd., 2016: 257'den yararlanılarak derlenmiştir.)

1.2.4.15.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı, toplumda yer alan bireylerin aralarındaki ayrımı ne derece beklediklerini ve kabul ettiklerini göstermek için kullanılmaktadır. Güç seviyeleri arasındaki mesafenin çok olduğu toplumlarda astlar ve üstler arasında herhangi bir mücadele olmamakta, üstlerden yönlendirme yapması beklenmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise eşit güç söz konusudur; eğitim, gelir vb. (Hofstede vd., 2010: 61-76; Terzi, 2000: 71).

Güç mesafesi boyutu toplumda oluşan örgütlenmeler içinde gücün dağılımını ve dağılım içerisindeki farklılıkları, örgüt üyelerinin benimseme ve kabul etme derecesidir. Yaş, eğitim, statü gibi bazı belirleyicilerin toplumlarda ne şekilde dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin, gücün yüksek ve düşük olarak bireyler ve organizasyonlarda dağılımı mevcuttur (Hofstede, 1998: 21). Hofstede (1980: 122-135)' e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; eşitsizlik azalır, insanlar birbirine bağımlı olur, alt ve üst katmanlar arasında ayrımcılık yoktur, insanlar eşit haklara sahiptir, güçsüzler arasında iş birliği ve dayanışma söz konusudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise; herkes hak ettiği yerededir, çok az insan özgürdür ve çoğu insan diğerlerine bağlıdır, güç bir toplum gerçeğidir, güce sahip olanlar ayrıcalıklı olurlar, güçsüzler arasındaki iş birliği insanların birbirine olan güvenin düşük olması sebebiyle zordur (Sargut, 2010: 139).

Hofstede'in belirttiği gibi, güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeyde oluşuna göre toplumda az ya da yüksek tolerans gösterme oranı değişmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, daha az sayıda denetleyici, daha az sayıda ücret farklılaşması, işçi ve memurların aynı statüde oldukları, eşitsizliğe daha az rastlanıldığı, çalışanların bu tip örgütlerde karar süreci içinde yer aldığı görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların örgütlerinde ise, statü önemlidir, işçi ve işveren arasındaki fark hissedilir derecededir, güçlü olanlara ayrıcalık ve itaat vardır, denetleyiciler mevcuttur, çalışanlar arasında daha çok sayıda ücret farklılığı görülmektedir (Hofstede, 1980: 122; Hofstede vd, 2010: 76).

Hofstede (1980) araştırmasında; yüksek güç mesafesi sahibi toplumlara Panama, Guatemala, Rusya, Romanya, Sırbistan, Meksika, Venezüella, Çin, Afrika, Singapur, Bulgaristan ve İsviçre'yi örnek gösterirken, düşük güç mesafesi olan toplumlara İskandinavya, Avustralya, Almanya, İngiltere, Norveç, İsveç, İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka ve Avusturya'yı örnek göstermektedir. Türkiye ise bu sıralamada ortalamanın biraz üstü sayılabilecek bir yerededir ve skoru 66'dır (Hofstede vd., 2010: 57-59).

1.2.4.15.2. Belirsizlikten kaçınma

Bu boyut, toplumdaki bireylerin yaşanabilecek belirsizlikler karşısında nasıl davrandıklarını ve tepki verdiklerini açıklamaktadır (Hofstede vd., 1990: 287). Belirsizlikten kaçınmada, değişimin hızından dolayı yaşanan endişe görülebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düşük ise, yenilikler ve değişimler kabul edilebilir derecededir. Belirsizliğin üzerine gidilebilmekte ve teknoloji, hukuk gibi unsurlardan yararlanılarak çözüm yöntemi geliştirilebilmektedir (Hofstede, 1998: 22).

Belirsiz ve riskli durumlar ile baş etmekte zorlanan, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki bireylerde stres ve tedirginlik mevcuttur. Bireyler sonucu belirli olmayan durumlardan kendilerini sakınırken, kural ve kanunlara daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma yüksek ise, değişimler kolay kabul edilememekte ve güvensizlik ortamı hakim olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düşük ise, stres düzeyi düşüktür, belirsizlik günlük yaşamın bir parçasıdır, değişimler, farklılıklar kabul edilirken, kural ve kanunlara ihtiyaç duyulmamaktadır (Hofstede, 1980: 123; Sargut, 2010: 180; Sıgır ve Tıgılı, 2006: 331).

Hofstede (1980) araştırmasında; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlara, Yunanistan, Portekiz, Latin Amerika, Belçika, Polonya, Japonya, Fransa, İspanya ve Güney Kore'yi örnek gösterirken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara Almanya, İngiltere, İrlanda, Çin, İsveç, Danimarka, Singapur'u örnek göstermektedir. Türkiye ise bu sıralamada belirsizlikten kaçınma yüksek bir yerdedir ve skoru 85'tir (Hofstede vd., 2010: 192-194).

1.2.4.15.3. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, toplumdaki bireylerin sadece kendilerinin ve yakınlarının iyiliğini gözeten bir yapıda olup olmadığını, tüm grubun ya da toplumun çıkarları adına hareket edip etmediğini belirtmektedir (Bakan, 2004: 87). Bireyci kültürlerde, çalışanlar kendi ihtiyaç ve çıkarlarını önemsemektedir, kendi adına çalışmaktadır. Toplulukçu kültürlerde ise, çalışanlar grubun beklenti ve ilgilerine göre hareket etmekte ve gruba son derece sadakat göstermektedirler (Hofstede vd., 2010: 119).

Bireyci toplumlarda, bireyin ana düşüncesi kendisinin ve yakınlarının iyiliğidir. Kendi kararlarını kendisi vermektedir. Bireyler 'ben' odaklıdır. Dolayısıyla bireyciliğin ön planda olduğu toplumların örgütlerinde bireyin ihtiyaçları, istekleri, ben merkezîyetçilik, bencillik söz konusudur ve yardımlaşma derecesi de azdır (Hofstede, 1980: 213-218; Bakan, 2004: 88). Toplulukçu toplumlarda ise grup ve aile bağları güçlüdür. Üyeler 'biz' odaklıdır, grup içi uyum önemli bir yer tutmaktadır; toplumun, grubun çıkarları, ihtiyaçları, yardımlaşma söz konusudur. Ayrıca toplulukçuluk kavramının hakim olduğu yerlerde, bireyler birbirine sadakatle bağlıdırlar (Hofstede vd., 2010: 92; Sargut, 2010: 185).

Hofstede (1980) araştırmasında; bireyciliğin yüksek toplulukçuluğun düşük olduğu toplumlara, Amerika, Avustralya, İngiltere, Danimarka, Yeni Zelanda, İsveç, Norveç, Almanya'yı örnek gösterilirken, bireyciliğin düşük toplulukçuluğun yüksek olduğu toplumlara, Afrika, Güney Kore, Pakistan, Venezüella, Panama, Guatemala'yı örnek göstermektedir. Türkiye ise bu sıralamada, bireysellik eğilimi düşük toplulukçuluk eğilimi yüksek sayılabilecek derecede bir yerdedir ve skoru 37'dir (Hofstede vd., 2010: 95-97).

1.2.4.15.4. Erillik ve Dişillik

Eril ve dişil özellikler, toplum içerisinde cinsiyetlere yüklenen rolleri belirtmektedir. Cinsiyet ve bireylerin cinsiyetleri ile ilgili taşıdığı sorumluluklarla alakalı olarak dış dünyaya yansıttıkları özelliklerinden oluşmaktadır. Dişil özellikler boyutunda sevgi, saygı, değer, nezaket olguları ve yaşam kalitesi ön planda iken; eril özellikler boyutunda materyalistlik, rekabetçilik, saldırganlık eğilimleri ön plandadır (Hofstede, 1998: 22). İş yaşamında dişillik ön planda ise, iş güvenliği, boş zamanı daha fazla para kazanmaya tercih etme, iş bölümü, kadınların profesyonel işlerde çalışmasına olumlu bakma söz konusudur. Erillik ön planda ise, daha fazla para hırsı, çalışmak için çalışmak anlayışı, kariyer üstünlüğünün erkek bireyler için zorunluluğu, kadınlarla çalışmayı tercih etmede düşüklük görülmektedir (Hofstede vd., 2010: 170). Bu boyutta toplumsal kültür özellikleri ve toplumsal kültürün ortak davranış özellikleri eril ya da dişil olarak değerlendirilmektedir.

Feminen kültürün baskın olduğu toplumlarda bireyler daha çok iyi ilişkiler kurmak, herkesin yaşam standardının yükselmesi üzerine odaklanmaktadır. Dişil

kültürde, şefkatli, merhametli, nazik, insanlar arası ilişkilere önem veren kişilik özellikleri barınmaktadır. Kişilerarası uyum ve anlaşma önemlidir. Maskülen kültürlerde ise, bireyler başarı ve kazanmaya eğilimlidir. Motivasyon rekabet, başarı ile sağlanmaktadır. Yükselme isteği, hırs, baskıcı tavırlar, kendine güvenen bir yapı, para kazanma odaklılığı eril kültürün diğer özelliklerindedir (Sargut, 2010: 175-176).

Hofstede (2010) toplumların eril ve dişil özelliklerinin örgüt amaçlarını anlama, onları gerçekleştirme ve örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların çözüme kavuşturulması açısından önem arz ettiğini söylemektedir. Eril özelliklerin baskın olduğu toplum kültürlerinde başarı, güç önemli iken; dişil özelliklerin baskın olduğu toplum kültürlerinde huzur ve uyum ön önemlidir (Sargut, 2010: 178; Hofstede vd., 2010: 170).

Hofstede (1980) araştırmasında; dişillik boyutunun baskın olduğu toplumlara, İsveç, Norveç, Danimarka, Letonya, Litvanya, Hollanda, Finlandiya, Portekiz, Rusya'yı örnek gösterirken, erillik boyutunun baskın olduğu toplumlara Slovakya, Avusturya, İsviçre, İrlanda, İtalya, Almanya, İngiltere, Polonya, Amerika'yı örnek göstermektedir. Türkiye ise bu sıralamada dişilliğin baskın olduğu bir yerdedir ve skoru 45'tir (Hofstede vd., 2010: 141-143).

1.2.4.15.5.Uzun Vadeli-Kısa Vadeli Zaman Yönelimi

Hofstede (1980)'in 1991 kitabından başlayarak sonraki yıllarda temel boyutlarına ek olarak getirdiği uzun dönemli ve kısa dönemli yönelim (uyulmama) boyutu, geleneklere ve geçmişe bağımlılık ile gelecekte elde edilebilecek faydaya olan bağlılıkla ilgilidir. Michael Bond (aktaran Hofstede vd., 2010: 239) 1985 yılında Chinese Value Survey olarak 23 ülkede bir çalışma uygulamıştır. Bu çalışmada Hofstede'in boyutları ile bağıntı oluşturduğu saptanmıştır ve bağlantılı olan 3 madde ile hesaplamalar yeniden yapılmıştır. Yeni verilerle bu rakam 93 ülke olarak artmıştır (Hofstede vd., 2010: 255).

Zaman yöneliminin, geçmişe verilen değerle geleceğe verilen değeri kıyasladığı söylenebilmektedir. Uzun vadeli yönelimde gelecekte elde diledik ödül ve yararlar için bireylerin teşvik edilmesi, azim ve tasarruf erdemleri ön plandadır.

Kısa vadeli yönelim ise mevcut durum ve geçmişten gelen durum ile ilgili geleneklere saygı göstermek, onları sürdürmek, kendini geliştirmek anlamına gelmektedir (Hofstede vd., 2010: 239; Hofstede vd., 2002: 39).

Kısa dönem yönelimde bireyler geleneklerine bağlıdır. Toplum, bireyleri harcamaya ve hızlı kazanımlar elde etmeye adapte etmektedir. Bireylerin toplum içerisindeki rolleri, eğer onlardan bir kazanç elde edemiyorlarsa değersizdir (Bakan, 2004: 90; Hofstede vd., 2010: 239).

Uzun dönemli yönetime yönelen toplumlarda ise bireyler gelecek için yatırım yapmaya ve tutumlu olmaya teşvik edilmektedir. Toplumda belirgin pozisyonları bulunan bireyler saygı içerisinde yaşamaktadır. Toplumda azim, dürüstlük, tutumluluk ve utanç kavramları değerlidir. Uzun dönemli yönelimde bireyler kendi geleneklerini modern hayata geçirmeye çalışmaktadırlar (Hofstede vd., 2010: 239-240).

Hofstede vd. (2010) araştırmasında; uzun vadeli yönelim boyutunun baskın olduğu toplumlara Fransa, İtalya, Avusturya, İsveç, İngiltere'yi örnek gösterirken, kısa vadeli yönelim boyutunun baskın olduğu toplumlara Avustralya, İran, Venezüella, İrlanda, Amerika'yı örnek göstermiştir. Türkiye ise bu sıralamada kısa vadeli yönetime sahip olan ortalama bir konumdadır ve skoru 46'dır (Hofstede vd., 2010: 255-257).

1.2.4.15.6. Serbestliğe Karşı Sınırlanma

Bu boyut son yıllarda literatüre kazandırılmıştır. Serbestlik boyutu ile doğal insan isteklerine, temel özgürlüğe izin verme eğilimi oluşmaktadır. Sınırlanma boyutunda doğal insan istekleri sınırlandırılmaktadır. Bu boyut Hofstede (1980)'in önceki boyutları ile ilişkili olduğu düşünülmüş ve 2010 yılında yayınlanan kitabında bildirilmiştir (Hofstede vd., 2010: 281).

Serbestliğe karşı sınırlanma boyutu mutluluk ve yaşam kontrolünü incelemektedir. Boş zamanların önemi büyüktür ve serbestlikte hoşgörü mevcuttur. Serbestlik bir toplumda yüksek boyutta ise, bireyler temel insani ihtiyaçlarını, eğlence v.b. duygularını özgürce yaşayabilmektedir. Serbestlik boyutu genel insan ihtiyaçlarının hepsi değil, hayatın tadını çıkarma ve eğlenme ile ilgili ihtiyaçların

tatmini ile ilgilidir. Sınırlanma oranı yüksek olan toplumlarda ise, bireylerin ihtiyaçları sosyal normlar karşısında baskılanmaktadır. Kontrol altına alınan davranışlarla birlikte yapılan iş sonucunda ödöl beklentisi doğmaktadır. Kötümserlik oluşumu da başlamaktadır. Serbestliğe karşı sınırlanma boyutu temel boyutlar ile ilgili ortak özellikleri içerdiği düşünölmüş ve 3 madde ile Dünya Değerler Anketi verileri yeniden hesaplanarak bu boyuta sahip olan ölkeler hesaplanmıştır (<https://geerthofstede.com/training-consulting/online-lectures/>; Hofstede vd., 2010: 278-281).

Hofstede vd. (2010) araştırmasında; serbestlik (hoşgörö) boyutunun baskın olduğu toplumlara Venezöella, Meksika, İsveç, Avustralya, Danimarka, İngiltere'yi örnekle gösterirken, kısıtlanma boyutunun baskın olduğu toplumlara Pakistan, Ukrayna, Bulgaristan, Rusya, Çin'i örnekle göstermiştir. Türkiye ise bu sıralamada serbestlik boyutuna sahip olan ortalama bir konumdadır ve skoru 49'dur (Hofstede vd., 2010: 282-284).

1.2.5.Örgüt Kültüründe Güvenin Yeri

Araştırmada kapsamında ele alınan örgüt kültürü modelleri incelendiğinde, örgütler için hayati bir kavramın eksikliği görölmektedir. Kanımızca bu kavram güvendir. Çünkü güven gerek kişiler arası gerekse örgüt ve kişi ilişkilerinde olmazsa olmaz bir unsurdur. Güven eksikliği olan bir arkadaşlık nasıl çok uzun sürmeyecek ise, güven eksikliği olan bir iş ilişkisi de çok uzun sürmeyecektir.

Örgüt kültüründe güven, ortak davranışta bulunan bireyler arasında önem arz eden bir unsurdur. Güven başarılı ilişkilerin inşa edilebilmesi için gerekli olan bir kavramdır. Kişiler arası güven, sosyal ilişkilerde nasıl önemli bir dinamik ise örgüt kültüründe yer alacak örgütsel güven de son derece önemli bir dinamiktir. Unutulmamalıdır ki, güvenin olmadığı hiçbir ilişi tam değildir (Fukuyama, 1998).

Güven; örgütsel bağlılık açısından ilişkilendirildiğinde, iş görenlerin şirketin güvenilir olduklarını hissettiklerinde örgütlerine çok daha sıkı sıkıya bağlı olduklarını ve pozitif faaliyette bulunmaya daha çok hevesli olduklarını ortaya koymaktadır (Velez, 2006: 33).

Güven, kültürün normlarına, değerlerine, inançlarına bağlı olabilmektedir. Özellikle örgüt kültüründe bireylerin gerek birbirlerine gerekse örgütlerine ve yöneticilerine güvenmesi konusu araştırmacılar tarafından üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgütsel performansın başarıya ulaşabilmesi adına ekip ruhunun var olması, insanların bireysellikten çok takım halinde amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışması örgütler açısından gereklidir (Fukuyama, 1998: 320; Covey, 2011; Asunakutlu, 2002: 2). Gündelik hayatta ve iş hayatında başarılı, sağlam ilişkilerin oluşturulup, uzun yıllar sürdürülebilmesi için güven her daim var olması gereken bir unsurdur.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü boyutları ve güvene özellikle son yıllarda ilgi gösterildiği ve konu ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Huff ve Kelley (2003), Japonya, Çin, Kore gibi ülkelerde 1282 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel güvenin bireyci ve toplulukçu kültürlerdeki yansımalarını incelemiştir. Örgüt üyelerinin bireysel güven eğilimlerinin, bireyciliğin hakim olduğu kültürlerde toplulukçuluğun hakim olduğu kültürlerle göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dış paydaşların, örgüte olan güvenlerinin de bireyciliğin hakim olduğu kültürlerde toplulukçuluğun hakim olduğu kültürlerle göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgüt üyelerinin örgütsel güveninin, toplulukçuluğun hakim olduğu kültürlerde daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Polat ve Doyuran (2005), örgüt kültürü boyutları olan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi eğilimleri ile güven düzeyi arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında; ulusal kültür ve bu kültüre bağlı olarak gelişen örgüt kültürünün güven düzeyini etkileyen özelliklerden olduğunu ifade etmektedir.

Chatloth vd. (2011), bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarıyla örgütsel güvenin ilişkisini ortaya koymak amacıyla 177 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Örgütsel güven oluşumunu etkileyen üç faktörün olduğunu, bütünlük, bağlılık ve güvenilebilirliğin bu faktörler olduğunu saptamışlardır. Güven oluşumuna etki eden bütünlük, bağlılık ve güvenilebilirliğin ulusal kültüre göre farklılık gösterdiğini, bireylerin de güvene ilişkin tutumlarının bireycilik ve toplulukçuluk kültür yapılarına göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir.

Uslu ve Ardiç (2013), güç mesafesinin örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini saptamak amacı ile yaptıkları çalışmalarında; güç mesafesinin örgütsel güveni pozitif yönlü ve zayıf bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, güç mesafesinin yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güveni etkilediğini ancak örgüte güveni etkilemediğini saptamışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1.GÜVEN KAVRAMI

İnsan ihtiyaçları ve oluşan bu ihtiyaçların giderilmesi konusunda süregelen çalışmalar mevcut bulunmaktadır. Bireylerin ihtiyaçları ile ilgili yapılan ilk sistemsel sınıflandırma Abraham Maslow (1943)'un 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' olarak adlandırdığı çalışması olarak literatürde yer almaktadır. Bireylerin psikososyal gelişiminin açıklandığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre, beş temel ihtiyaç mevcuttur ve bu ihtiyaçlar en alt düzeyden başlayarak yukarıya doğru sınıflandırılmaktadır (aktaran Asunakutlu, 2007: 231). Sınıflandırılan bu ihtiyaçlar; temel fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma vb.), güvenlik ihtiyacı (fiziksel ve ekonomik güvenlik, huzur, ekonomik güvence vb.), sosyal ihtiyaçlar (ait olma, sevgi, grup içinde yer alma vb.), saygı görme ihtiyacı (prestij, kendinden eminlik, liderlik vb.) ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı (başarma arzusu, benzerlerinden ayırt edilebilme vb.) olmak üzere sıralanabilmektedir (Sargut, 2010: 48-49). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda görüldüğü gibi güven kavramı temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra gelmektedir. Burada fiziksel, ekonomik vb. güvenden bahsedilse de bu çalışmada güven daha geniş kapsamlı olarak ele alınacaktır.

Güven kavramı, psikoloji, sosyoloji, iktisat, siyaset bilimi, yönetim gibi çok farklı disiplinler içerisinde değerlendirilebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bal Taştan, 2015: 20). Tüm bu disiplinler güveni kendi içerisinde açıklamaya çalışmaktadır (McAllister, 1995; Cook ve Wall, 1980; Fukuyama, 1998; Luhmann, 2000; Giddens, 2004; Korczynski, 2002; Lewicki ve Bunker, 1996; Mishra, 1996; Covey, 1997). Bu sebeple, herkesin anlamını kavradığı fakat tek bir kalıpta tanımlamakta zorlandığı güven konusunun tek bir tanımı bulunmamaktadır. İlgili araştırmacılar güveni, kendi alanlarına göre yorumlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Güven kavramı en genel anlamda dürüstlük ile ilişkilendirilebilmektedir. Kişilerarası güven, sosyal bilimler alanında önemli bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir (Nyhan, 2000: 88). Fakat güven, sadece bireysel ilişkiler açısından değil, grup, kurum hatta toplumsal ilişkiler açısından da önemli bir yere sahiptir. Örgütsel açıdan bakıldığında; iş yerinde verimlilik sağlanabilmesi için güvene ve onun hakim olduğu ortamda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek güven ortamı çalışanların örgüt başarısına katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca güven örgütler açısından iş birliği sağlayıcı bir görev görmektedir (Batı ve Tutar, 2016: 36). Covey (2011) iş gücünün satın alınabileceğini fakat insanların ruhlarını satın almanın mümkün olmadığını, sadece güven ile insanların ruhlarını harekete geçirebilmenin mümkün olabileceğini savunmaktadır. Örgütlerin, örgüt çalışanların ruhlarını harekete geçirerek, yeteneklerinden faydalanabilmeleri için ise üyelerin kuruma karşı güven duymaları gerekmektedir (Covey, 2011: 55).

Fukuyama (1998)'ya göre kültür yeni birleşmeler yaratma konusunda başarılı bir etkidir. Dünyadaki önemli faaliyetler sosyal iş birliğini gerçekleştirebilen organizasyonlar tarafından yerine getirilebilmektedir. Bu organizasyonlar iş birliği olan kültürlerde barınmaktadır. Normal şartlarda herhangi bir ekonomik birliktelik için imzalanacak sözleşmeler ya da uygulanacak yasalar gibi işlemler birtakım maliyetler doğurabilmektedir. Fakat kurumların sosyal iş birliği ve güven duygusuyla bir araya gelmesiyle maliyetler daha az boyutta gerçekleşebilmektedir (Fukuyama, 1998: 297). Covey (2011), güvenin maliyetleri düşürücü ve çalışma hayatında iletişimi hızlandırıcı bir olgu olduğunu dile getirmektedir (Covey, 2011: 26). Dolayısıyla güven duygusunun maliyet azaltıcı, verimliliği artırıcı hatta sosyal ilişkilerin devamını sağlayıcı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Asunakutlu, 2007: 233). Güven, iş birliğine dayalı davranışların gerçekleştiği toplumda oluşan beklentileri ve faydaları bu noktada vurgulamaktadır (Gerşil ve Aracı, 2011: 44). İş birliği sağlanmasında gerekli olan güven unsuru, örgütler lehine sonuçlar doğurabilmektedir.

Son yıllarda güven ile ilgili çalışmaların sayısında artış olmasının ve güvenin bu denli önemli hale gelmesinin asıl nedeni olarak ekonomik gelişmişlik ile olan ilişkisi gösterilmektedir. Güven seviyesi yüksek toplumların ekonomik refaha ulaştığı düşünülmektedir (Değirmenci, 2009: 6). Fukuyama (1998: 38)'ya göre

ulusların gelişmişliği güven ile ilişkilidir. Araştırmacı güven düzeyinin toplumdaki bireylerin iş birliği oluşturmasına ve uzlaşabilmelerine zemin hazırladığını söylemektedir. Ayrıca, sosyal sermaye yaratılabilmesi için güven ile ilişkili olan dürüstlük, sadakat gibi erdemlerin de gerekliliğinden bahsetmektedir. Güven toplumsal refahı arttıran sosyal sermayenin önemli bir bileşenidir. Sosyal sermayede güven duygusunun var olması hem sosyal sermayeyi oluşturan örgüt üyeleri açısından hem de örgütün kendisi açısından son derece önemlidir. Sosyal sermayenin güven duygusu ile görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi verimliliği arttıracak toplumsal refahı oluşturacaktır (Fukuyama, 1998: 292). Bazı araştırmacılar kavramın, bireyselleşme eğilimli ve bireylerin giderek yalnızlaştığı toplumda artık değişimin doğması gerektiği inancı ve risk alma isteğiyle birlikte önem kazandığını vurgulamaktadır (Tuysuz, 2017: 51). Ayrıca bireylerin içerisinde yaşadığı çevrenin risk içermesi ve risk sebebiyle gerçekleşebilecek kayıpların en aza indirgenmesi için güven kavramı ile bağlantı kurulmakta ve bireylerin birbirlerine güvenerek olumsuzlukların üstesinden gelebileceklerine inanılmaktadır (Asunakutlu, 2007: 232).

Ortadan kalktığında en güçlü devletleri, en sağlam ilişkileri bile yok edebilecek düzeyde güçlü olan güven kavramı; birey, aile gibi sosyal ilişkilerde ya da takım, kurum gibi yerlerde tek bir tanımı olmasa da ortak bir olguyu temsil etmektedir (Covey, 2011: 15). Güven kavramı, dürüstlüğü, iş birliğini, bilgi paylaşımını sağlayan, kişilerarası çatışmaları önleyerek iş yaşamına da katkı sağlayan, motivasyonu arttırabilen bir zemin oluşturmaktadır (Gerşil ve Aracı, 2011: 41). Dolayısıyla güven kavramı, çağdaş yaklaşımlar içerisinde değerlendirilen ve araştırmacılar tarafından incelemeye alınan bir kavram haline gelmektedir.

2.1.1.Güven Tanımı

Güven kelimesi TDK sözlüğünde *'korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu'* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Farklı bir sözlük Webster'te ise güven *'bir kişinin ya da bir şeyin dürüstlüğüne ve doğruluğuna itimat etmek'* olarak yer almaktadır (<http://websters.yourdictionary.com/> erişim tarihi: 03.12.2017).

Cook ve Wall (1980: 39) güveni, '*bireyin diğeri bireyin söz ve davranışlarının iyi niyetli olduğunu düşünme isteği*' olarak tanımlarken, Griffin (1967: 105) güveni, '*riskli bir durum karşısında amacını gerçekleştirmek üzere, bir olayın ortaya çıkacağına veya bireyin davranışlarına olan inanç*' olarak tanımlamaktadır. Nyhan ve Marlowe (1997: 615) güvenin, bireyin bir diğeri adil, etik ve tahmin edilebilir bir şekilde davranacağı inancını yansıttığını savunmaktadır. Giddens (2004: 35-38) ise güven kavramını güvenirlilik kavramı üzerinden mikro ve makro olarak iki boyutta açıklamaya çalışmaktadır. Bu iki boyut, kişi ve sistemdir. Kişiyeye güven mikro düzeyde iken, kurumsal güveni anlatan sisteme güven makro düzeyde oluşmaktadır. Genel olarak başkalarına güvenmek risk almak demektir ve güven hissedilen bir birey diğeri iyi niyetine bağımlı olmaktadır (Markova ve Gillespie, 2008: 4).

Güven konusunda bazı araştırmacıların yaptıkları tanımlar Tablo 2.1'de yer almaktadır:

Tablo 2.1: Güven Tanımları

YAZAR	YIL	GÜVEN TANIMI
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Rempel & Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley & Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis & Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt & Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Shockley Zalabak, Ellis & Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak:(Tüzün, 2007: 97-98).

Luhmann (2000: 20)'a göre *'güven sadece tanıdık bir dünyada mümkündür; güvenilir bir arka plan olarak tarihe ihtiyacı vardır'* sözü geçerli olmaktadır. Güven geleceğimiz için bizi yönlendirmektedir ve aynı kavram geçmişimizden ilham almaktadır. Mishra (1996: 265) ise güveni; *'bir tarafın, yetkili, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna inanılarak o tarafa karşı savunmasız olma isteği'* olarak tanımlamaktadır. Farklı tanımlarla anlatılmaya çalışılan güven; şüphesiz ki *'sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve onunla sürdürülür'* (Özbek, 2008: 84).

Bir inanç biçimi olarak güven, bireyin karşılıklı etkileşim sonucunda diğer bireylerin doğruluklarına ve dürüstlüklerine ilişkin edindikleri izlenimi açıklamaktadır (Değirmenci, 2009: 9). Farklı bir tanıma göre güven, bir ilişkinin tarafında mevcut ya da sonradan oluşabilecek zayıflığının, diğer tarafın kötüye

kullanmayacağından emin olunmasıdır (Başak ve Öztaş, 2010: 35). Covey (2011: 178)' e göre doğruyu söylemek ve doğru izlenim bırakmak ve insanlarla iyi iletişim kurmak güven unsurunu oluşturmak için önemli ve gerekli olmaktadır. Farklı araştırmacıların tanımlarında görüldüğü üzere, güvenin geçmiş deneyimleri içermesi, doğruluk, dürüstlük, tarafların birbirinden emin olması ve bir tarafın diğerinin eylemine karşı savunmaya geçmemesi gibi çıkarımlar üzerinde durulmaktadır.

Scott (1983: 74)'a göre güven '*iş birliğinin türetildiği olumlu bir güç*' bir yapı taşıdır. Genel olarak güven; bir bireyin zayıf yanlarını diğerinin kendi çıkarları uğruna istismar etmeyeceğine dair inancı olarak ifade edilmektedir (Korczynski, 2002: 4).

Ortak kabul edilmiş bir güven tanımından söz edilememesine karşın, güven tanımlarında ortak unsurların varlığından söz edilebilmektedir. Baird ve St-Amand (aktaran Asunakutlu, 200: 234)'a göre bu unsurlar; bir durumdan veya kişiden tam anlamıyla emin olma, sonucun olumlu olması, katlanılan riske karşı kazanç sağlama ve sonuçların belirsiz olmasıdır. Ortak olan bu unsurların varlığı bireylerin birbirlerine güvenmesini sağlamaktadır.

Covey (2011: 108) güven duygusunu yaratan en güçlü silahın karşımızdaki kişiyi gerçekten önemsemek ve o kişiye ilgi göstermek olduğunu vurgulamaktadır. Burada önemsemek; sadece insanları değil, yaptığımız işi, çalıştığımız kurumu ya da herhangi bir şekilde ilişkili olduğumuz insanları, kurumları ve bütün olarak toplumu önemsemektir. Tanımlar incelendiğinde genel olarak güven kavramı dürüstlük ile ilişkilendirilmektedir. Covey (2011)' in kitabında bahsettiği güvenin sadece dürüstlükten ibaret olmadığını, ayrıca önem ve ilginin güven yaratmada etkili olduğu açıklamalardan çıkarılabilmektedir.

2.1.2.Güvenin Özellikleri

Toplumsal zenginliğin artırılması açısından bir yapı taşı görevini üstlenen güven kavramı toplumsal bir erdem ve değer olarak yer almaktadır (Fukuyama, 1998: 37). Dolayısıyla, toplumlar açısından bu denli önem arz eden güvenin birtakım özellikleri çıkmaktadır (Asunakutlu, 2007: 243; Şakar, 2012: 23; Covey, 2011: 20-46; Tüzün, 2007: 98-100; Fukuyama, 1998: 38-40):

- Güven kavramı, dürüstlük ve doğruluğu içermektedir.
- Güven, olumlu yönde bir beklenti, istek ve inanç içermektedir.
- Güven, inanmaktır, itimat etmektir.
- Güven, ölçülebilmektedir.
- Güven, oluşturulabilmekte, büyütülebilmekte, yeniden kazanılabilmektedir.
- Güven, maliyetleri düşürmekte, iletişim hızını arttırmaktadır.
- Güven düzeyi arttırılabilmektedir.
- Güven, hem karakter hem de yetkinlik ile ilişkilidir.
- Güven, hem öğrenilebilir hem de öğretilebilir bir avantaj unsurudur.
- Güven azaldıkça, ilişkiler zedelenmektedir.
- Güven duyulan kişiye karşı savunmasız bir duruş sergilenebilmektedir.
- Güven, risk içermektedir.
- Güvenin sınırları mevcuttur ve bu sınırlar ancak geçildiği zaman güven ortaya çıkabilmektedir.
- Güven, bireysel ya da toplumsal düzeyde oluşabilmektedir.
- Güven, farklı kültürlerde, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

Güven, yalnızca karakterle ilişkili değildir; güven, karakter ve yetkinlik meselesidir. Karakter, kişilerle ilgili niyetimizi anlatırken, yetkinlik; beceri ve yeteneklerimiz ve bunlar sayesinde elde ettiğimiz sonuç ve başarılarımızdan oluşmaktadır (Covey, 2011: 51). Ayrıca güven, sosyal sermaye, işbirlikçi davranışlar ve örgütsel amaçlar oluşturma, performans değerlendirme, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetlerde örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan sosyal yapılandırıcı olarak önemli bir göreve sahiptir (Tüzün, 2007: 95; Bal Taştan, 2015: 22).

2.1.3. Güven Türleri

Güven, farklı araştırmalarda farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Kişisel gelişim ve liderlik uzmanı Covey (2011) güveni, ‘Güvenin Beş Dalgası’ ismini verdiği beş temel boyutta ele almaktadır. Model için, taşın suya atıldığında çıkardığı görüntüden esinlenmekte ve güvenin de aynı dalgalar şeklinde yayılacağını anlatmak

istemektedir. Beş dalga, en içten başlayarak; özgüven, ilişkide güven, kurumsal güven, piyasa güveni ve toplumsal güvendir. Birinci dalga özgüven; kişinin kendine olan güvenini anlatmaktadır. Örneğin; hedefler belirleyip onlara ulaşabilmektir. Özgüvende inanırlık önem kazanmaktadır. İkinci dalga ilişkide güven; aslında temel olarak başkaları ile oluşturulan güveni büyütme. İlişkide güven boyutunda tutarlı davranışlar ana ilke olmalıdır. Üçüncü dalga kurumsal güven; örgütlerde, eğitim kurumlarında ya da ailede güvenin nasıl sağlanacağı ile ilgilidir. Buradaki ilişkilerde en önemli anahtar uyum sağlamadır. Covey (2011)'in bahsettiği dördüncü dalga piyasa güveni ise; kişinin kendi markası olarak adlandırılabilir tanınırlığı ve örgütlerin markası olarak nitelendirilebilecek ünü ile ilgilidir. Müşteri, yatırımcı ya da diğer bireyler piyasada sizi nasıl tanıyor? Bu dalgada anlatılan temel ilke; ündür. Son olarak beşinci dalga toplumsal güven; toplum için değer yaratabilmekten ve sonuç olarak toplumun güvenini kazanabilmekten bahsetmektedir. Toplumsal güven dalgasının en önemli gerekliliği ise katkıdır. Topluma faydalı katkılar sunulduğunda toplumsal güven oluşmaktadır. Beş dalgada en önemli güven türü ise özgüven ve ilişkide güvendir. Çünkü ilk iki dalga kişisel sorunları gidererek sonrakileri de beraberinde getirmektedir (Covey, 2011: 55-58).

Güven süreci, bir bireyin karşısındaki bireyin görüşlerini onayladığında faal hale gelmektedir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirilebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlamakta ve diğerlerine yönelik güven gerçekleşmeye başlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 202). Genel anlamda güven, üç temel boyutta gerçekleşmektedir; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve son olarak başkalarına güven duymak (Baltaş, 2000: 57).

Araştırmacılar güveni; genel güven, kişiliğe dayalı güven ve sürece dayalı güven olmak üzere üç temel biçimde incelemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140-141):

2.1.3.1. Genel Güven

Erikson (1965: 239) genel güveni; 'Kişinin çevresindeki insanların ve kendi öz kimliklerinin devamlılığına duyduğu güven' olarak tanımlamaktadır. Tanımda aslında hem özgüven hem de karşı tarafla olan ilişkilerden kaynaklanan güvenden söz edilmektedir.

Genel güven, bir bireyin diğer bireylere olan güvenme eğilimini temsil etmekte ve gruba dahil olmaktan kaynaklanmaktadır. İnsanlar başkalarına güvenebilmekte ya da güvenmeme kararını da verebilmektedir. Fakat güven, sadece gruba dahil olmaktan oluşmamakta, aynı zamanda toplum içindeki rol ve statüden dolayı da güven oluşturmak mümkün olmaktadır. Genel güven, bireylerin diğerlerine olan güven düzeyini anlatmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140-141). Genel güven özgüven ile yakın ilişkilidir. Bireyin kendi özüne duyduğu güven ve itimat, kişi ve nesnelerin güvenilir olması, genel güvenin temelini oluşturmaktadır (Giddens, 2004: 95-98). Özgüven tüm diğer güven türlerini oluşturan ve devamlılığını sağlayan temel ilkeyi ‘inanırlılığı’ diğer bir deyişle ‘güvenilirliği’ içerisinde barındırmaktadır (Covey, 2011: 66).

2.1.3.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, çok sayıda araştırmada kişiliğe bağlı bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Bir tarafın diğer tarafa karşı olan tutumundan oluşmaktadır. Örneğin, dürüst ya da yetenekli olduğu düşünülen bireylere güvenmek daha kolay olmaktadır. Ayrıca tutarlı davranışlar sergileyen bireylerin ve liderlerin güven kazanması diğer insanlara kıyasla öngörülebilir şekilde daha kolaydır. Kişiliğe dayalı güven özelliği genel olarak, bireylerin kişisel özellikleri dolayısıyla kazandıkları güven düzeyini anlatmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 141).

Covey (2011: 125) ’e göre, kişinin yeterlilikleri, diğer bireylere o kişiye güven duyulabileceği mesajını vermektedir. Kişinin, her konuda yapılması gerekenleri yapabileceği konusunda hem kendisine inanmasını hem de diğerlerinin ona inanmasını, onun kişiliğine güvenmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla toplum tarafından yetenekli görülen bireyler aynı zamanda güvenilebilecek bireyler olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.3.3.Sürece Dayalı Güven

Sürece dayalı güven, sosyal ilişkilerin sonucu olarak zaman içerisinde gelişen deneyimlerle ortaya çıkan güven olarak adlandırılabilir. Güven, bir tarafın diğer tarafa karşı tutumundan ibaret olmamakla birlikte, karşılıklı etkileşim yoluyla

meydana gelmektedir. Burada, etkileşimi sağlayıcı unsur olarak iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İletişimin açıklık göstermesi, tarafların birbirini dinlemesi ve birbirlerinin düşüncelerine değer vermesi de güven unsurunun sürekliliğini sağlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 141). Sürece dayalı güven türünde, bireyin, karşısındaki bireyi onaylama süreci mevcuttur ve bu süreçten sonra güven aktif hale gelmektedir. Bu süreçte yer alan davranışlara göre kişi, bir diğ erinin söz ve davranışlarını önceden tahmin edilebilmekte ve güvenilir olarak görmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 202).

2.1.4.Güvenin Öncülleri

Güven, yapılan tüm tanımlardan esinlenerek “*bireyin diğ er tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilir, tahmin edilir, dürüst olacağına, faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi*” olarak ifade edilmektedir (Tüzün, 2007: 97). Benzer bir görüş ile bir tarafın, kendisi için önemli bir eylemi gerçekleştirmesi beklentisine dayanarak diğ er tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteğ i olarak da açıklanabilmektedir (Mayer vd., 1995: 712). Güven kavramıyla karşı karşıya kalan bireylerin hayatında risk ve belirsizlik oluşmakta ve aynı zamanda bireyler karşılıklı niyetlerin iyi olacağına dair beklentiler içerisine girmektedir. Tüm bunlar güven kavramının risk, belirsizlik, beklentiler ve zarar görme ihtimali gibi bazı öncüllerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Erdem, 2003: 157, Değ irmenci, 2009: 28):

- **Risk:** Kelime anlamıyla zarara uğ rama tehlikesidir (TDK, 2017). Giddens (2004: 127-128) ‘*risk, gelecekteki olasılıklar düşünülerek etkin biçimde değerlendirilen tehlikeleri anlatır*’ tanımıyla riskin geleceğ e karşı yöneldiğini ve olasılıkları içerdiğ ini söylemektedir. Risk, karşı tarafa güven duygusunu beslerken aslında üzüntüye ya da hayal kırıklığına uğ rama ihtimalini de içermektedir (Kaplan, 2011: 54).

- **Belirsizlik:** Güven kavramı söz konusu olduğ unda risk ile birlikte belirsizlik de oluşmaktadır. Güven ya da risk arasındaki köprüyü belirsizlik yaratmaktadır. Eđ er belirsizlik bir durumun içinde yer almıyorsa risk yoktur ve dolayısıyla güvenin bu durumda herhangi bir rolü de bulunmamaktadır (Değ irmenci, 2009: 36).

• **Beklenti:** Güven kavramının bir diğeri öncülü beklentilerdir. Karşılaşılan en temel beklenti türü ise karşı tarafın yetkinlik sahibi olduğu beklentisidir. Basit bir örnekle; iş yerinde üstlerin astlardan yüksek performans ve başarı beklentileri gibi (Kaplan, 2011: 54). Her ne kadar gelecek kesin olarak görülemese de gelecek hakkında tahminlere dayanarak öngörülen olaylar aslında beklentilerden ibarettir. Gelecek, pozitif beklentilere dayanmaktadır. Beklentiler yerine getirildiğinde ise güven oluşmaktadır (Değirmenci, 2009: 28).

• **Zarar Görme İhtimali:** Niyet kavramı, güven açısından hayati önem taşımaktadır. Kötü niyetli birine güven söz konusu olmayabilir (Covey, 2011: 107). Dolayısıyla güven ilişkisi, içerisinde riski barındıran ve karşı taraftan herhangi bir kötü niyetle gelebilecek zararların ihtimalini de içerebilen bir ilişkidir. Taraflar birbirlerinin iyi niyetlerini suistimal etmeyeceklerine dair karşılıklı bir inanç içerisinde hareket etmektedirler (Kaplan, 2011: 54).

2.1.5.Güven Boyutları

Güven yapısı, bireyler arası çok yönlü ilişkilerde tek bir yapıdan ibaret değildir. Bilişsel ve duygusal temel olmak üzere farklı ve ilişkinin niteliğini belirleyen iki temel boyut bulunmaktadır (Erdem, 2003:163). Sosyal psikolojide güven; bilişsel temelli (yetenek, gözlem) ve duygusal temelli olarak iki boyutta ele alınmaktadır (McAllister, 1995). Farklı çalışmalarda da güven; hesaba dayalı ve özdeşleşmeye dayalı olarak incelenmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

2.1.5.1.Bilişsel temelli güven

Bilişsel temelli güvende, karşıdaki bireye güvenebilmek için onun sorumluluk sahibi olması ya da yeterlilik unsurunu barındırması gibi bazı sebepler bulunmalıdır. Bireyin, karşıdaki bireyin güvenine gölge düşürmeyecek, yeterli, emniyetli bir insan olduğuna inanmasından ibarettir (Ergeneli ve Arı, 2005: 127). Bilişsel temelli güvende, önceki deneyimlerden ziyade ilk izlenimde güvenin nasıl oluştuğu esas alınmaktadır. Bu güven boyutu, sınıflandırma ya da kontrolün illüzyonu olarak oluşmaktadır. Sınıflandırma esnasında, kişiler kendilerine benzettikleri bireylere

daha çok güven duymaktadırlar. Kontrolün illüzyonunda ise bireyler diğer tarafa güvenebilmek için bazı ipuçlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Tüzün, 2007: 101).

Bilişsel temelli güven kavramı daha çok deneyimseldir. Çünkü taraflar, güvenme ya da güvenmeme kararını daha öncesinde elde ettikleri bilgilerden yola çıkarak vermektedir (Özen, 2003: 18). Hangi konular ya da hangi şartlar altında kimlere güvenebileceğimiz konusu geçmiş tecrübeler ve bilgilere bağlı olmaktadır (Kuşculuoğlu, 2008: 26).

2.1.5.2.Duygusal odaklı güven

Duygusal odaklı güven, bireylerin kurmuş oldukları duygusal bağlılığı ve karşı taraf için endişelenmeyi esas almaktadır. Taraflar duygusal açıdan bağlılığın yanında birbirlerine ve aralarındaki bağına değer verirler, birbirlerine yardım etme eğilimindedirler. Duygusal odaklı güven, derin bir bağlılıkla oluşmakta ve güveni olumlu etkilemektedir (Erdem, 2003: 164). Duygusal odaklı güven, kişiselleştirilmiş endişelerle karşı tarafın ihtiyaçlarını gidermeye çalışma isteğini tetiklemektedir (Kuşculuoğlu, 2008: 26). Güven yaratan en güçlü saik olan birbirine önem gösterme ve ilgili olma durumu da duygusal odaklı güvenin ana temasıdır (Covey, 2011: 108; Ergeneli ve Arı, 2005: 128).

2.1.5.3.Hesaba dayalı güven

Hesaba dayalı güven, rasyonel karar alma, kime, niçin güvenileceği gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Geçmişteki deneyimler sayesinde edinilen bilgiler tarafların güvenilir olup olmama derecesini meydana getirmektedir (Değirmenci, 2009: 77). Hesaba dayalı güven farklı çalışmalarda stratejik güven ismiyle de anılmaktadır. Stratejik güven başka bir kişinin davranışıyla ilgili tahmin olarak açıklanabilmektedir (Uslaner, 2002: 22).

Hesaba dayalı güven boyutunda, bireylerin karşı tarafın davranışlarını değerlendirerek, oluşabilecek maliyet ve faydaları analiz ederek güven duygusunun oluşması ya da oluşmaması söz konusudur. Bu boyutta tutarlılık, güvenin oluşmasını sağlar. Ayrıca güvende oluşan olumluluk, bireylerin tarafların niyetleri ile ilgili elde edilen bilgiler ile oluşmaktadır (Tüzün, 2007: 101-102). Hesaplanmış güven genel

anlamda, güven duygusunun faydalarını ve zararlarını değerlendirmeye, bireye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğine dayanmaktadır (Halis vd., 2007: 190).

2.1.5.4. Özdeşleşmeye dayalı güven

Özdeşleşme, örgütsel anlamda örgüt üyeleri ve örgütün kendisi arasında oluşan bağın kendisidir ve çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmasını sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21). Özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirini tam anlamıyla anladığı ve karşılıklı ilişkilerin ileri derecede geliştiği bir güven türüdür. Bireyler karşılıklı olarak birbirini tanımakta, ihtiyaçlarını ve seçimlerini bilmekte ve tahmin etmektedirler. Ayrıca karşı tarafın güveninin nasıl kazanılacağını da iyi bilmektedirler (Tüzün, 2007: 103). Özdeşleşmeye dayalı güven, duygusal bağ kuran tarafların karşılıklı olarak birbirinin iyiliğini istemesi ve dostluk hissetmesi ile oluşmaktadır. Araştırmacılar tarafından en derin güven seviyesinin özdeşleşmeye dayalı güven olduğu savunulmaktadır (Değirmenci, 2009: 81).

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Araştırmacılar 1950’li yılların sonlarında yönetsel ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için güvenin örgütte var olması gerektiğini düşünmüşlerdir. Devam eden yıllarda, bireyler arası güvenin birey, grup ve örgütsel anlamda performans, iş tatmini, iş birliği gibi çıktılar açısından olumlu etkisini savunmuşlardır. Günümüzde, güven sosyal sermayeyi oluşturmak, iş görenlerin sorumluluğunu arttırmak, iş görenlerin bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla önemli bir konu olarak gündemde yer almaktadır (Thomas vd., 2009: 287). Güven duygusunun önemi, sosyal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da kendisini göstermektedir (Fukuyama, 1998: 320). Güven hem bireysel hem de örgütsel anlamda ortaya çıkabilmekte fakat kişiye güven ve örgüte güven kavramı farklı anlamlar içermektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Scott (1980: 158) tarafından güven, *‘iş birliği sonucunda meydana gelen pozitif bir güç’* olarak açıklanmaktadır. Örgütler de kişilerin ancak başkaları ile birlikte gerçekleştirebileceği hedeflerini, paylaşılan bilgi ve yetenekleriyle gerçekleştirmeyi sağlayan kuruluşlardır (Koçel, 2013: 172). Dolayısıyla, örgütte aynı amaçlar

doğrultusunda bir araya gelen kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi örgütler açısından son derece önem arz etmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin sahip olduğu değer ve inançlar örgüt içinde oluşturulacak güven sistemi ile gelişip, yayılabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Cook ve Wall (1980: 39)'a göre de örgüt içerisindeki güven, örgütün devamlılığı bakımından önem arz etmektedir.

Örgütsel güven Mishra (1996: 445) tarafından, '*bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir*' biçiminde açıklanmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgütün ve liderin doğru sözlü olacağına olan inancını temsil etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Farklı bir tanımda da örgütsel güven; iş görenlerin yönetime olan güven ve inançlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Halis vd., 2007: 192).

Örgütsel güven, örgüt rollerinin, kurallarının ve örgütteki ilişkilerin kurumsallaşmış halidir. Dolayısıyla örgütsel güven, örgüt kültürünün içerisine yerleşik olarak bulunmaktadır (Asunakutlu, 2007: 237). Ayrıca yönetimle uğraşanlar, örgütsel güvenin kişilerarası güven ilişkilerini içermesi mikro yaklaşımlarla incelenmesi gerektiğini, örgüt çevresinden etkilenip yine bu çevreyi etkileyen bir kavram olması, farklı örgütsel ilişkileri farklı değişkenlerle irdelemesi bakımından da makro yaklaşımlarla incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Sargut, 2010: 91).

2.2.1. Örgütsel Güven Türleri

Bireyler, yaşamını devam ettirebilecek ekonomik gücü elde edebilmek için çalışmakta ve dolayısıyla gününün çoğunu iş ortamında geçirmektedirler. Tıpkı evleri gibi rahat ve güvenli bir ortam arayan bireyler, bu ortamın örgüt içerisinde sağlanacağı beklentisini taşımaktadırlar (Arslan, 2009: 276). Bu nedenle örgüt ortamını paylaşanlar arasındaki ilişkiler açısından güven unsurunun yeri farklıdır (Asunakutlu, 2007: 237). Örgütsel güven, örgütlerin devamlılığı ve etkililiği için önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güvenin var olmadığı örgütlerde, etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımı gibi unsurların da var olamayacağı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011: 36).

Örgütsel bağlamda güveni, bireyler arası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Arı, 2003: 19). Fox (aktaran Börü vd., 2007:

25) başarılı kurumların üç güven boyutu içerdiğini ifade etmektedir. Bunlar; çalışma arkadaşları veya eşitler arası güveni temsil eden yatay güven, çalışanlar ile yöneticiler arası güveni temsil eden dikey güven ve son olarak örgüt ile müşteriler, tedarikçiler arasındaki güveni temsil eden dış güvendir. Fakat genel literatürde örgütsel güven kavramı, üç boyutta gerçekleşmektedir; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, örgüte güven (Tüzün, 2007: 113; Tan ve Tan, 2000: 242; Börü vd., 2007: 50, Özen, 2003: 187).

2.2.1.1.Yöneticiye Güven

Güvenin, örgütsel başarıyı sağlamada etkin ve gerekli olduğu ve ayrıca güvenin uzun uğraşlar sonucu elde edilebildiği kabul edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Dolayısıyla güven ortamını yaratmayı isteyen yönetim, tüm örgüt çalışanlarını da dikkatli bir şekilde yönetmelidir. Yönetici, tüm yaptıklarıyla, verdiği sözlerle örgüt içerisinde güven oluşturabilmekte ya da tam tersini gerçekleştirebilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 202-203). Çalışanlar yöneticiye güvendiklerinde, bu duyguyu örgütün tümüne atfedebilmektedirler (Whitener vd., 1998: 516). Literatürde bu tür düşünceleri benimseyenler tarafından, örgüt içindeki güven ortamının yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği savunulmaktadır (Arslan, 2009: 14).

Yöneticiye duyulan güvenin yöneticinin davranışlarından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Çalışanların öncelikli olarak yöneticilerine güvenme isteği, yöneticinin söz ve davranışlarından yola çıkılarak gerçekleşebilmektedir (Tuysuz, 2017: 51). Örgüt üyeleri ve üstleri arasındaki güvenin gelişebilmesi için yöneticinin beş davranış özelliğini yetkinlikleri arasında barındırması gerekmektedir; tutarlılık, doğruluk (bütünlük), ilgililik, iyi iletişim kurabilme ve kontrolü paylaşma (Whitener vd., 1998: 516; Tschannen Moran ve Hoy, 2000: 571). Örgüt üyelerinin yöneticilere güvenebilmeleri için, yöneticilerin yetkin, gerçekten üyelerini düşünen ve bunları açık bir şekilde belli eden, sözleri ve davranışları uyumlu ve dürüst olması gerektiği ve yöneticinin güveni sağlamadaki etkin rolü üzerinde fikir birliği vardır (Börü vd., 2007: 32-34). Yönetime duyulan güvenin sadakat, bağlılık ve aidiyet gibi olumlu çıktıları mevcuttur (Cook ve Wall, 1980: 40). Tüm bu özellikleri sayesinde yöneticiye duyulan güven hissi, çalışanların iş tatminini de önemli ölçüde

etkilemektedir (Eren, 2012: 123; Tan ve Tan, 2000: 245). Dolayısıyla iş tatmini sağlamak isteyen örgütler, güvenilir yönetici konusunda seçimini doğru karar alarak yapmalıdır.

2.2.1.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven, çalışma arkadaşlarının güvenilir, ahlaklı, yetkin, adaletli, sorumluluk sahibi, haklarını istismar etmeyen, uyumlu olduğuna emin olmayı içermektedir (Börü vd., 2007: 60). Birlikte çalışan çalışma arkadaşları, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için birbirlerine bağımlıdır (Tüzün, 2007: 100). Her gün aynı ortamda bir arada oldukları, birlikte iş yaptıkları, ortak görev ve sorumlulukları paylaştıkları çalışma arkadaşlarına güven hem bireysel hem de örgütsel hedeflerine ulaşmada bir köprüdür (Turunç ve Çelik, 2012: 62).

Yapılan araştırmalar, ancak birbirlerine güven duyan, takım olabilen çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı bağlılığının geliştiğini, sorunlarını daha kolay çözebildiğini ortaya koymaktadır (Tuysuz, 2017: 52). Güvenin kültürel değer bir unsuru olması sebebiyle sadece kişisel ilişkileri değil aynı zamanda örgütsel yapıları da etkileyeceği düşüncesi mevcuttur. Çalışanların birbirine duyduğu yüksek güven, merkezileşmeyi en aza indirmektedir (Sargut, 2010: 101-102). Ayrıca, yüksek düzey güvene sahip örgüt üyelerinin enerjilerini daha çok örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye adadıkları da bir gerçektir (Tschannen ve Moran, 2000: 550). Birbirine güvenen çalışanlar, iş birliğine yatkın, örgütsel bağlılığı yoğundur ve örgütteki başarıyı arttırmaktadır (İslamoğlu vd., 2012: 38).

2.2.1.3.Örgüte Güven

Örgütsel güvenin son boyutu olan örgüte güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Bireylerin çalıştıkları kuruma güveni, kurumsal ilişkileri ve davranışları ile ilgili beklentilerden oluşmaktadır. Farklı bir açıdan ele alındığında çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algıları örgüte güveni oluşturmaktadır (Aytemiz Seymen ve Tokgöz,

2013: 62). Örgütsel destek ise, örgütün çalışanların iyiliğini ne kadar düşündüğü, onlara ne kadar değer verdiği ve başarılarını ödüllendirmeye meyilli olup olmadıkları gibi unsurları çalışanların algılama seviyesidir ve çalışanlar örgüte güvenilip güvenilmeyeceğini değerlendirmeleri sonucunda karara bağlamaktadır (İslamoğlu vd., 2012: 25-26).

Çalışanlar ve yönetici arasındaki güven, yöneticinin örgütün bir temsilcisi olması sebebiyle tüm örgüte yansiyabilmektedir. Çalışanlar yönetici ile olan olumlu ya da olumsuz ilişkilerinden dolayı örgüte güvenme ya da tam tersi olarak güvenmeme eğilimi içerisine girebilmektedirler (Büte, 2011: 176). Yöneticilerin kuralları herkese eşit uygulamasını, izin vb. konularda herkes eşit yaklaşmasını bekleyebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu noktada örgüte güven boyutu, örgüt içerisinde sağlanan desteğe, örgüt içi yatay ve dikey ilişkilere dair algıları içermektedir. Çalışanların örgüt içerisinde güven oluşturması, çalışanların birbirine, yöneticisine ve dahası örgüte güven duyması, örgütsel bağlılığı sağlayan bir faktördür. Sonuç olarak çalışanlar örgütleri içerisinde yaptığı işten zevk alan ve örgütten ayrılmak istemeyen çalışanlara dönüşebilmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003:140-142). Örgütsel bağlılık, örgütsel güvenin bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Değirmenci, 2009: 112).

Örgüte güven seviyesinin yüksek olabilmesi için; çalışanların görev ve sorumluluklarını açıkça bilmeleri, iletişimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmeleri, örgütsel yetkinliğin varlığı ve buna ilişkin bilgi ve inancın olması, ayrıca örgütün vizyonu ve amacının olması gerekmektedir. Tüm bunların varlığı ile örgüte güven yüksek olabilmektedir (Aytemiz Seymen ve Tokgöz, 2013: 62). Örgüte güven yüksek olduğunda, performansın da yüksek olacağı varsayılmaktadır (İslamoğlu vd., 2012: 28). Dolayısıyla, iyi performans bekleyen örgütler örgüt içerisinde güven oluşturmalıdır.

2.2.2.Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Güven olgusu, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin sürekliliğini sağlayan en önemli faktörlerdendir. Örgüt içerisinde bilgi akışının sorunsuz ve doğru ilerlemesini, sorunların çözümlenmesi, çalışanlara yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi işlemlere sahiptir. Örgütte güven derecesi ne kadar

fazla ise örgüte bağlılık derecesi de o kadar fazla olmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48). Ayrıca bir örgütte adaletin var olabilmesi güven duygusu, güçlü bir örgüt kültürü, olumlu bir iş ortamı da oluşturmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 475).

Örgüt kültürü, örgütler için çeşitli katkılar yaratmaktadır. Örgüt kültürü, üyelerin davranışlarını, performanslarını yönlendiren bir kuvvettir. Dolayısıyla örgüt kültürü sadece örgüt üyelerinin davranışlarını değil, üyelerin güven eğilimlerini de etkilemektedir. Bireylerin güven eğilimleri, toplumda var olan kültürel özellikler ile şekillenmektedir (Üstün ve Kılıç, 2016: 20-21). Kültür esas olarak örgütü bir arada tutan bir araçtır. Örgüt kültürü; örgütün devamlılığının sağlanması için çalışanların bağlılığının sağlanması, motivasyonun ve performansların artırılması, örgüt içi değerlerin oluşturulması işlevlerini gerçekleştirmektedir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, örgütün yaşamını sürdürmesine aracılık etmektedir (Bakan vd., 2004: 15, Blunt, 1991: 55). Tüm bunların gerçekleşebilmesi için güveni kurum içinde geliştirmek gerekmektedir (Okay, 2005:171).

Güven, örgütsel ortamda yer alan üyelerin ortaklaşa davranışlarının hayati bir unsurudur. Güven başarılı ilişkilerinin merkezinde yer almasından dolayı son yıllarda özellikle ilgi görmektedir (Yaghobi, 2008: 3). Güvenin kültürel kökleri vardır ve bu kökler kültürel değerler, inançlar, normlar ile ilişkilidir. Örgütler bir ürün ya da hizmetin teminini gerçekleştirmek istediklerinde ortaya çıkabilecek maliyetleri en aza indirmek için güvendikleri örgütleri, insanları seçmektedirler. Bu şekilde birbirine güvenen insanlar, birbirine güvenen grupları ve toplulukları oluşturmaktadır. Toplulukları oluşturan ana unsur güven, kültür tarafından belirlenmektedir. Güven, kendiliğinden farklı kültürlerde farklı ölçülerde ortaya çıkmaktadır (Fukuyama, 1998: 36-37). Güçlü kültürler, örgütte yer alan bireylerin arasındaki bağlılığı destekleyen ve bu bağlılık sayesinde yüksek motivasyon sağlayan farklı kültürlerdir (Akıncı Vural, 2010: 71).

Güven düzeyi kültürler arasında farklı şekilde dağılmaktadır. Bazı toplumlar düşük güvenli iken bazıları yüksek güvenli olarak sınıflandırılabilir. Hatta ve hatta büyük yüzölçümüne sahip olan ülkelerde bile kültürün değişkenlik gösterebileceği, yönetimle ilgili yapılan bazı çalışmalarla kanıtlanmaktadır (Fukuyama, 1998: 208). Türk toplumunun kültürüne değinildiğinde ortaklaşa davranışı tercih eden ve kültürel özelliklerini bireylere aktarabilen bir toplum olduğu

söylenmektedir (Sargut, 2010: 226-227). Fukuyama (1998) farklı kültürlerin güven düzeylerinin onların kurumsallaşmalarını ve yönetimlerini etkilediklerini savunmaktadır. Yaptığı araştırmada, Çin ve Güney İtalya bölgesinin profesyonellikten uzak kaldığını, aile ilişkilerine önem verip, işletmelerinde aileden bireylere yer verdiklerini fakat Japonya, Almanya ve ABD gibi ülkelerin aile dışı bireylere olan güvenlerinin tam olduğunu ve yüksek düzeyde güvenin varlığının ekonomik etkinliği artırarak, işlem maliyetlerini azalttığını ortaya koymaktadır (Fukuyama, 1998: 140). Dolayısıyla örgütsel güven ve örgüt kültürü kavramlarının yakından ilişkili olduğunu söylememiz mümkündür. Örgütsel güven düzeyinin artırılabilmesi, ona ortam yaratma görevi üstlenen örgüt kültürüne görev yüklemektedir.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel güven ilişkisini irdeleyen sınırlı sayıda araştırma görülmektedir. Barney ve Hansen (1994), örgüt kültüründe yer alan karar verme davranışı ve ödül-ceza sistemlerinin, örgütsel güvene dayalı değer ve inançları besleyebileceğini belirtmişlerdir. Doney ve Cannon (1997), örgütsel güveni bireysel ve örgütsel düzeyde inceledikleri çalışmalarında, güven ile ilgili teorik bir çerçeve oluşturmuşlardır. Güvenin sadece bireysel ya da toplumsal açıdan değil örgüt açısından da önemini ortaya çıkarmışlardır. Çalışmada, tedarikçi firma ve satış elemanı güveninin örgütün satın alma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel güvenin, örgüt üyelerinin ilişkilerine dayalı ve örgütün tamamıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Yüksel (2009), örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel kültür ve alt boyutlarını algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2014), örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma ilişkilerini belirlemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modelini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel güveni olumlu olarak etkilediği, örgütsel yabancılaşmayı olumsuz etkilediği saptanmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Üstün ve Kılıç (2016), sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgüt kültürünün hiyerarşı ve destek alt boyutu ile özdenetim, yöneticiye ve örgüte güven boyutları arasında kuvvetli ve pozitif bir korelasyon saptamışlardır. Örgüt kültürünün başarı alt boyutu ile özdenetim, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir korelasyon saptamışlardır. Sonuç olarak, örgüt kültürü başarı alt boyutunun yöneticiye güveni ve örgüte güveni orta derecede etkilediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Hofstede (1980)'in örgüt kültürü boyutları olan erilik ve dişillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi algılarının örgütsel güven üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılmış olan araştırma ele alınacak olup, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın anakütle ve örnekleme, araştırmanın teknik ve yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri, araştırma verilerinin analizi sunulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı Hofstede (1980) örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bu temel amaç dışında, çeşitli demografik özelliklere göre örgüt kültürü ve örgütsel güvene ilişkin bir farklılık olup olmadığını saptamak da amaçlanmıştır. Akademisyenlerin örgüt kültürü algısının örgütsel güven boyutlarına etkilerini ölçme konusunda çalışmanın ulusal literatüre katkı sağlama bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, Hofstede (1980)'in dört temel kültür boyutunu hep birlikte ele alan Türkiye'deki sayılı çalışmalardan biri olması bakımından da önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada, örgüt kültürü Hofstede (1980)'in ulusal kültür sınıflaması adını verdiği çalışmasında yer alan belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, erilik dişillik boyutları bağlamında ele alınmıştır. Örgütsel güven boyutu ise, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır.

Bu araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel güven her ne kadar bireysel düzeyde ölçülmüş olsa da örneklemin tek bir il ya da tek bir ülkeden elde edilmesi ve dolayısıyla katılımcıların benzer kültürel özellikler sergileyebilecekleri varsayımı araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Bir diğer kısıt ise araştırmanın tek bir örgüt türünde yapılmasıdır. Zamanın ve bütçenin sınırlı olması sebebiyle yalnızca üniversitelerde araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, İzmir ilindeki devlet üniversiteleri ve özel üniversitelerde akademik personel olarak görev yapan tüm bireylerden oluşmaktadır. Evrenin üniversiteler olarak seçilmesinde, verilere ulaşılabilirliğin kolay olması, örgütsel kültürün ve örgütsel güvenin bu kurumlar tarafından en iyi şekilde yansıtılacağı düşüncesi ve daha önce Hofstede (1980)'in kültür boyutları ile ilgili üniversite kapsamlı çalışılan fakat Hofstede (1980)'in tüm boyutlarını ölçen bir çalışmanın eksikliğinin olması gibi koşullar etkili olmuştur. Ayrıca akademik personele yönelik örgütsel güven ve alt boyutları ile Hofstede (1980)'in örgüt kültürü boyutlarının ilişkilendirildiği bir çalışmanın da olmaması evren seçiminde ön plana çıkmıştır.

Araştırmanın örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Tabakalı örnekleme yönteminde, ana kütle heterojen yapıdadır ve belirli tabakalara ayrılmaktadır. Sınıflandırılan bu elemanlar benzer tabakadan olduğundan dolayı homojen yapıda kabul edilmektedir. Ana kütlelerin tabakalara ayrılması ve bu tabakalardan rastlantısal olarak yapılan seçimle örneklem belirlenmesi, seçilen örneğin evreni aynı oranda

temsil etmesini sağlamaktadır (Özdemir, 2016: 96). Tablo 3.1’de 2017 ve 2018 yılları itibariyle araştırmaya konu olan evren gösterilmektedir.

Tablo 3.1: İzmir İli Üniversitelerinin Akademik Personel Sayısı

Yıl	Üniversite	Kişi Sayısı
2017	Ege Üniversitesi	3130
2017	Dokuz Eylül Üniversitesi	3241
2017	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	683
2017	İzmir Ekonomi Üniversitesi	450
2017	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	490
2018	Yaşar Üniversitesi	445
2018	Bakırçay Üniversitesi	41
2018	İzmir Demokrasi Üniversitesi	92
	Toplam	8572

Bu araştırmada üniversitelerin web sayfalarından personel sayıları hakkında oluşturulan veriler 2018 Mart ayında incelenerek, araştırmanın evreni tespit edilmiştir. İzmir ili üniversitelerinde yaklaşık olarak 8572 akademik personel çalıştığı ortaya çıkarılmıştır. Evrendeki birey sayısının bilinmesi durumunda, örneklem büyüklüğü hesaplama aşamasında formül 1 kullanılmaktadır (Özdemir, 2016: 120):

Formül 1:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde kullanılan semboller aşağıda açıklanmaktadır:

N: Evrendeki kişi sayısı

n: Örneklem seçilecek kişi sayısı

p: Evrendeki bir olayın gerçekleşme olasılığı

q: Evrendeki bir olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Kabul edilen örneklem hatası

Bu formülden yola çıkarak hesaplanan örneklem büyüklüğü +/-0,05 hata toleransı ve %95 güven düzeyinde aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$n = \frac{8.572 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (8.572-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

n= 370

Örneklem büyüklüğü 370 olarak hesaplanmıştır. Google forms aracılığıyla ve yüz yüze görüşme, elden dağıtma yöntemiyle anket çalışması yapılmıştır. Toplamda dağıtılan 570 anketin 410 tanesi geri dönmüş ve geri dönüş oranı %72 olarak hesaplanmıştır. Cevaplanan anketlerden 18 tanesinin çok fazla eksik kısımları olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. Sonuçta 392 kullanılabilir anket formu analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla yeterli sayının üzerinde veri elde edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN TEKNİK VE YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında literatür taraması ile örgütsel kültür ve örgütsel güven ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Literatür taraması evresinde kitaplar, tezler, kütüphane veri tabanları, süreli yayınlar ve internetten faydalanılmıştır. Araştırmada nicel yöntem benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve ölçek geliştirme sürecinde ifadelerin anlaşılabilirliği sağlanmıştır. Yüz yüze ve internet aracılığıyla anket formu dağıtılmıştır. Örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemi seçilmiştir.

Alan araştırması, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'ndan gerekli izinler (EK-1) alınarak 2018 yılının Haziran-Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formları dağıtılmış ve belli bir süre sonra geri toplanmıştır. Online olarak ise anket formları mail adreslerine gönderilmiş ve gelen cevaplar derlenmiştir. Dört ay boyunca 570 adet anket dağıtılmış ve gönderilmiş, dört ayın sonunda 392 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda toplanan veriler, kodlanarak SPSS 20 programına aktarılmış ve bu program yardımıyla çözümlenmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler; güvenilirlik analizi; aritmetik ortalama, faktör analizi, korelasyon analizi, doğrusal regresyon analizi ve karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında yapılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde aritmetik ortalama sonuçlarını yorumlama aşamasında, Likert'li sorularda katılımcıların seçeneğe katılma düzeyinin aritmetik ortalaması 1.00-1.79 olduğunda “kesinlikle katılmıyorum”; 1.80-2.59 olduğunda “katılmıyorum”; 2.60-3.39 olduğunda “kısmen/orta katılıyorum”; 3.40-4.19 olduğunda “katılıyorum” ve 4.20-5.00 olduğunda “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yorumlanması kabul edilmiştir (Arslan ve Kayalar, 2017: 20).

Araştırmada kullanılan ölçekteki soruların homojen bir yapı ifade eden bir bütünü oluşturup oluşturmadığını ortaya çıkarmak amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçekte güvenilirlik testi, ankette sorulan soruların birbirleri ile tutarlılığını ve ölçeğin araştırılmak istenen sorunu ne kadar yansıttığını ortaya çıkarabilmek amacıyla önemlidir. Cronbach's Alfa modeli, ölçekte yer alan bir sorunun homojenlik gösteren bir bütünü yansıtıp, yansıtamadığını anlatmaktadır

(Kalaycı, 2010: 403). Bu çalışmada güvenilirlik sağlamak ve ankette yer alan soruların birbiri ile tutarlılığını ortaya çıkarmak amacıyla Cronbach Alpha güvenilirliği hesaplanmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak değerlendirilebilen ölçeğin güvenilirliği:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak görülmektedir

(Kalaycı, 2010: 405).

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini test etmek ve oluşan boyutları belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi metodu kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör döndürmesi için ise Varimax Eksen Döndürme Yöntemi kullanılmış ve anlamlılık sağlayabilmesi için faktörlerin öz değer istatistiklerinin 1'den büyük olması dikkate alınmıştır. Örgüt kültürü ölçeği bölümü ve örgütsel güven ölçeği bölümü ayrı olarak faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi, ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları belirlemek, birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmek amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 226). Araştırmada faktör analizi yapılırken veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett Testi (Barlett test of Sphericity)'nin de anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 321-322).

İkili karşılaştırma testleri için Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t Tests) ve çoklu karşılaştırma testleri için Tek Yönlü Anova Testi (One Way ANOVA Test) kullanılması uygun görülmüştür. ANOVA Testi'nde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklılığın nereden kaynaklandığı Post Hoc Testleri'nden LSD ile araştırılmıştır.

Araştırmada iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, eğer herhangi bir ilişki varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçmek için çift kuyruklu

Pearson korelasyon katsayısı (r) kullanılmıştır. Katsayı iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda iki değişken arasında Pearson Korelasyon Katsayısı (r) Tablo 3.2'deki gibi yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010: 116):

Tablo 3.2: Pearson Korelasyon Katsayısı ve Yorumlanması

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Kalaycı, 2010: 116.

Örgüt kültürü ve boyutlarının örgütsel güven ve boyutlarına etkisinin olup olmadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öngörülen modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi amacıyla Enter metodu kullanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada kullanılan anket formu iki ayrı ölçekten yararlanılarak üç bölümden oluşturulmuştur. İlk kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda örgüt kültürünü oluşturan erillik dişillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi boyutlarını ölçen sorular, daha sonraki kısımda ise yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarından oluşan örgütsel güven düzeyini ölçen sorular yer almaktadır (**EK-2**). Kullanılan anket formuna ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Anket formunun ilk bölümü cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hangi tür üniversitede ve kaç yıldır mesleğinde görev aldığı, çalışma alanı ve çalışılan kurumda yöneticilik görevinin olup olmadığı ifadelerinden oluşmakta ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu kısım, çalışma alanını tespit eden açık uçlu soru dahil toplam 8 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümü ise örgüt kültürünü ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik, Ming-Yi Wu (2006)'nın 'Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States' adlı eserinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ve daha önce Murad Yüksel (2013)'in 'Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi' adlı doktora tez çalışmasında kullandığı ölçeğe yer verilmiştir. Örgüt kültürünü tespit etmeye olanak sağlayan 19 sorudan oluşan ölçüm aracı Hofstede (1980)'in Türkiye'de de daha önce uygulanmış olan ölçeğidir. 5'li Likert soru tipinde oluşan ölçek erillik dışillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını ölçmektedir. İlk 5 ifade erillik-dışillik, 6-10 arasındaki 5 ifade güç mesafesi, 11-15 arasındaki 5 ifade belirsizlikten kaçınma, 16-19 arasındaki 4 ifade bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını ölçmektedir. Katılımcıların ifadelere katılma durumlarını "1=kesinlikle katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=kısmen katılıyorum", "4=katılıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

Anket formunda yer alan son bölüm ise örgütsel güveni ölçmeye yöneliktir. Bu bölüm Oya Aytemiz Seymen ve Emrah Tokgöz (2013)'ün 'Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma' adlı çalışmalarından uyarlanmıştır. Örgütsel güven boyutlarını değerlendirebilmek için oluşturulan ölçüm aracı toplam 27 ifadeyi içermektedir. İlk 8 ifade örgüte güven, 9-18 arasındaki 10 ifade yöneticiye güven ve 19-27 arasındaki 9 ifade çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını ölçmektedir. Ölçüm aracı 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Katılımcıların ifadelere katılma durumlarını "1=kesinlikle katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=kısmen katılıyorum", "4=katılıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirtmeleri istenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgüt kültürünün örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini saptama amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

H: Örgüt kültürü örgütsel güveni etkilemektedir.

H₁: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, örgütsel güveni etkiler.

H_{1a}: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, yöneticiye güveni etkiler.

H_{1b}: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, çalışma arkadaşlarına güveni etkiler.

H_{1c}: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, örgüte güveni etkiler.

H₂: Örgüt kültürünün erillik dişillik boyutu, örgütsel güveni etkiler.

H_{2a}: Örgüt kültürünün erillik dişillik boyutu, yöneticiye güveni etkiler.

H_{2b}: Örgüt kültürünün erillik dişillik boyutu, çalışma arkadaşlarına güveni etkiler.

H_{2c}: Örgüt kültürünün erillik dişillik boyutu, örgüte güveni etkiler.

H₃: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, örgütsel güveni etkiler.

H_{3a}: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, yöneticiye güveni etkiler.

H_{3b}: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, çalışma arkadaşlarına güveni etkiler.

H_{3c}: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, örgüte güveni etkiler.

H₄: Örgüt kültürünün bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, örgütsel güveni etkiler.

H_{4a}: Örgüt kültürünün bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, yöneticiye güveni etkiler.

H_{4b}: Örgüt kültürünün bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, çalışma arkadaşlarına güveni etkiler.

H_{4c}: Örgüt kültürünün bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, örgüte güveni etkiler.

3.7. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında ulaşılan bulgular ayrı ayrı sunulacaktır.

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Sıklık (n)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	202	51,5
	Erkek	190	48,5
Yaş	20-25	13	3,3
	26-30	69	17,6
	31-35	98	25
	36-40	82	20,9
	41-45	47	12
	46-50	32	8,2
	51-55	27	6,9
	56-60	13	3,3
	61+	11	2,8
Eğitim Düzeyi	Lisans	16	4,1
	Yüksek Lisans	74	18,9
	Doktora	302	77
Medeni Durum	Evli	262	66,8
	Bekar	130	33,2
Çalışılan Üniversite	Kamu Üniversiteleri	352	89,8
	Özel Üniversiteler	40	10,2
Çalışma Yılı	1-5	86	21,9
	6-10	87	22,2
	11-15	91	23,2
	16-20	62	15,8
	21+	66	16,8
Çalışma Alanı	Sağlık Bilimleri	81	20,7
	Sosyal Bilimler	182	46,4
	Fen Bilimleri	122	31,1
Yöneticilik Görevi	Evet	77	19,6
	Hayır	314	80,1

Katılımcıların %51,5'i (202) kadın, %48,5'i (190) erkek; %66,8'i (262) evli, %33,2'si (130) ise bekindir. %3,3'ü (13) 20-25 yaş arasında, %17,6'sı (69) 26-30 yaş arasında, %25'i (98) 31-35 yaş arasında, %20,9'u (82) 36-40 yaş arasında, %12'si

(47) 41-45 yaş arasında, %8,2'si (32) ise 46-50 yaş arasında, %6,9'u (27) 51-55 yaş arasında, %3,3'ü (13) 56-60 yaş arasında, %2,8'i (11) 61 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %4,1'i (16) lisans, %18,9'u (74) yüksek lisans, %77'si (302) doktora mezunudur.

Katılımcıların %89,8'i (352) İzmir'de yer alan kamu üniversitelerinde, %10,2'si (40) İzmir'de yer alan özel üniversitelerde görev yapmaktadır. Katılımcıların %21,9'unun (86) görev süresi 1 ile 5 yıl arası, %22,2'sinin (87) görev süresi 6 ile 10 yıl arası, %23,2'sinin (91) görev süresi 11 ile 15 yıl arası, %15,8'inin (62) görev süresi 16 ile 20 yıl arası, %16,8'inin (66) görev süresi ise 21 yıl ve üzerindedir. Ayrıca %20,7'si (81) sağlık bilimleri alanında, %46,4'ü (182) sosyal bilimler alanında ve %31,1'i (122) fen bilimleri alanında görev yapmaktadır. Bu çalışma alanları içerisinde, %19,6'sının (77) yöneticilik görevi bulunurken, %80,1'inin (314) yöneticilik görevi bulunmamaktadır.

3.7.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar verilmiştir.

3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi sonucu ulaşılan yapıda 2. ifade ve 7. ifade faktör yapısını bozduğundan ve güvenilirlik düzeyini düşürdüğünden dolayı ölçüm aracından çıkarılmış ve yeniden analiz yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapı ortaya çıkmış, Barlett testi ($p=0,000<0,05$) anlamlı çıkmış ve KMO değeri de **0,798** olarak saptanmıştır (Tablo 3.4). Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (χ^2)	2155,477
	Df (sd)	136
	Sig. (p)	,000

Tablo 3.5'e göre, 17 ifadenin açıklayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapı elde edilmektedir. Dört faktör birlikte toplam varyansın %58,672'sini açıklamaktadır.

Hofstede'in Örgüt kültürü boyutlarını oluşturan ifadeler incelenmiş, birinci boyut *belirsizlikten kaçınma*, ikinci boyut *erillik ve dişillik*, üçüncü boyut *bireycilik ve toplulukçuluk*, dördüncü boyut *güç mesafesi* şeklinde adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, faktör yükleri, açıklanan varyans, Cronbach's Alpha (α) değerleri ve ortalamalar toplu olarak Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Boyutlar			
	1	2	3	4
İfade 13	0,825	0,019	0,147	-0,037
İfade 11	0,805	-0,049	0,126	-0,057
İfade 15	0,802	0,008	0,138	-0,052
İfade 12	0,714	-0,01	0,024	-0,017
İfade 14	0,694	-0,122	0,174	0,034
İfade 4	-0,032	0,851	0,168	0,098
İfade 3	0,031	0,848	0,001	0,16
İfade 1	-0,024	0,816	-0,145	0,108
İfade 5	-0,086	0,567	0,11	0,193
İfade 17	0,091	0,056	0,841	-0,003
İfade 16	0,045	-0,095	0,750	0,162
İfade 18	0,39	0,043	0,606	-0,174
İfade 19	0,22	0,129	0,583	-0,009
İfade 8	-0,017	0,185	-0,184	0,746
İfade 10	-0,066	0,071	0,124	0,719
İfade 6	-0,113	0,305	-0,224	0,601
İfade 9	0,046	0,091	0,211	0,545
Açıklanan varyans (%)	18,835	15,411	13,351	11,075
Toplam varyans (%)	58,672			
Cronbach's Alpha (α)	0,842	0,803	0,718	0,620
Toplam Cronbach's Alpha(α)	0,728			
Faktör ortalamaları	4,126	2,09	3,611	2,146
Toplam ortalama	3,062			

Birinci boyutu oluşturan 5 ifade: “Kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlarından neler beklediğini gösterir; İş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirler; Çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir; Yöneticiler, çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler; Standart işletme prosedürleri işi yapan çalışanlara yardımcıdır” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan beş ifadenin literatürden de yararlanılarak Hofstede’in “belirsizlikten kaçınma” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve **“belirsizlikten kaçınma”** olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %18,835’ini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasının 4,126 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelere genel olarak katıldıkları saptanmıştır.

İkinci boyutu oluşturan 4 ifade: “Örgütsel sorunları çözmeye, erkekler doğaları gereği kadınlara göre daha başarılıdır; Kadınlar örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkekler soruna genellikle soğukkanlılıkla yaklaşırlar; Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim; Evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan dört ifadenin literatürden de yararlanılarak Hofstede’in “erillik ve dişillik” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**erillik ve dişillik**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %15,411’ini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasının 2,09 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelerine genel olarak katılmadıkları saptanmıştır.

Üçüncü boyutu oluşturan 4 ifade: “Çalışılan grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemli olmalıdır; Çalışılan grubun mutluluğu bireysel mutluluktan daha ön planda tutulmalıdır; Çalışılan grubun bir üyesi olarak kabul edilmek çok önemlidir; Çalışanlar grubun mutluluğunu göz önüne aldıktan sonra kendi hedeflerinin peşinde koşmalıdırlar” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan dört ifadenin literatürden de yararlanılarak Hofstede’in “bireycilik ve toplulukçuluk” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**bireycilik ve toplulukçuluk**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %13,351’ini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasının 3,611 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelerine genel olarak katıldıkları saptanmıştır.

Dördüncü boyutu oluşturan 4 ifade: “Yöneticiler çalışanlarının görüşlerini nadiren sormalıdır; Yöneticiler çalışanlarına önemli görevleri havale etmemelidirler; Yöneticiler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar; Çalışanlar yönetimin verdiği kararlara uymamazlık etmemelidirler” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan dört ifadenin literatürden de yararlanılarak Hofstede’in “güç mesafesi” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**güç mesafesi**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %11,075’ini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasının 2,146 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelerine katılmadıkları saptanmıştır.

Ölçüm aracının yapı geçerliliği test edildikten sonra, iç tutarlılığı ölçülmüştür. Bunun için hem ölçüm aracının hem de ölçüm aracını oluşturan faktörlerin

güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirliğin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, ölçüm aracının toplam güvenilirliği $\alpha=0,728$ olarak saptanmıştır. Bu oran, ölçeğin oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliği de Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak araştırılmış ve her bir faktörün güvenilirliğinin oldukça iyi olduğu saptanmıştır (Belirsizlikten kaçınma faktörü için $\alpha=0,842$, Erillik ve dişillik faktörü için $\alpha=0,803$, Güç mesafesi faktörü için $\alpha=0,718$, Bireycilik ve toplulukçuluk faktörü için $\alpha=0,620$).

3.7.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel güveni tespit etmeye olanak sağlayan 27 sorudan oluşan ölçüm aracının analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 18. soru, 25. soru ve 7. soru öz değerleri düşük olduğundan ve güvenilirlik düzeyini düşürdüğünden dolayı analizden çıkarılmış ve 24 ifade ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda Barlett testi ($p=0,000<0,05$) anlamlı çıkmış ve KMO değeri de **0,957** olarak saptanmıştır (Tablo 3.6). Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square (x^2)	9620,376
	df (sd)	276
	Sig. (p)	,000

Tablo 3.7'ye göre, 24 ifadenin açıklayıcı faktör analizi yapılması ile ulaşılan yapıda 3 faktörlü bir sonuç elde edilmektedir. Üç faktör birlikte toplam varyansın %76,197'sini açıklamaktadır.

Örgütsel güven boyutlarını oluşturan ifadeler incelenmiş, literatürden yararlanılarak birinci boyut *yöneticiye güven*, ikinci boyut *çalışma arkadaşlarına güven*, üçüncü boyut *örgüte güven* şeklinde adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin

sonuçlar, faktör yükleri, açıklanan varyans ve Cronbach's Alpha (α) değerleri ve ortalamalar toplu olarak Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Örgütsel Güven lğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeleler	Boyutlar		
	1	2	3
İfade 15	0,894	0,209	0,196
İfade 13	0,872	0,135	0,263
İfade 10	0,862	0,184	0,264
İfade 12	0,854	0,233	0,299
İfade 16	0,851	0,185	0,257
İfade 14	0,835	0,148	0,211
İfade 17	0,831	0,208	0,276
İfade 9	0,822	0,229	0,249
İfade 11	0,821	0,207	0,358
İfade 21	0,141	0,871	0,197
İfade 22	0,160	0,845	0,136
İfade 20	0,199	0,824	0,136
İfade 23	0,175	0,805	0,110
İfade 24	0,239	0,791	0,190
İfade 27	0,144	0,774	0,321
İfade 26	0,078	0,752	0,205
İfade 19	0,342	0,724	0,219
İfade 3	0,302	0,210	0,833
İfade 2	0,245	0,197	0,820
İfade 1	0,214	0,118	0,797
İfade 4	0,232	0,238	0,794
İfade 5	0,382	0,238	0,701
İfade 6	0,305	0,233	0,700
İfade 8	0,354	0,296	0,693
Açıklanan Varyans (%)	30,922	24,218	21,057
Toplam Varyans (%)	76,197		
Cronbach's Alpha (α)	0,974	0,942	0,934
Toplam Cronbach's Alpha (α)	0,962		
Faktör Ortalamaları	3,397	3,284	3,092
Toplam Ortalama	3,268		

Birinci boyutu oluşturan 9 ifade: “Yöneticim güvenilir biridir; Yöneticim tutarlı biridir; Yöneticim verdiği sözleri daima tutar; Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir; Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır; Yöneticim gerginlik yaratmaz; Yöneticimin aldığı kararlara güvenim tamdır; Yöneticim yardımsever biridir; Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan dokuz ifadenin literatürden de yararlanılarak örgütsel güven

içerisindeki “yöneticiye güven” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**yöneticiye güven**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %30,922’sini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasının 3,397 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelere katıldıkları saptanmıştır.

İkinci boyutu oluşturan 8 ifade: “Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar; Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar; Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler; Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler; Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler; Çalışma arkadaşlarımın mesleki becerileri oldukça yüksektir; Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler; Çalışma arkadaşlarımın arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan sekiz ifadenin literatürden de yararlanılarak örgütsel güvenin “çalışma arkadaşlarına güven” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**çalışma arkadaşlarına güven**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %24,218’ini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasının 3,284 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelere kısmen katıldıkları saptanmıştır.

Üçüncü boyutu oluşturan 7 ifade: “Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir; Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir; Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır; Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır; Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır; Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır; Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim” ifadeleridir. Bu boyutun içerisinde bulunan yedi ifadenin literatürden de yararlanılarak örgütsel güvenin “örgüte güven” boyutu ile ilgili öğeleri içerdiği düşünülmüş ve “**örgüte güven**” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu boyut toplam varyansın %21,057’sini açıklamaktadır. Katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasının 3,092 olduğu ve bu boyutu oluşturan ifadelere kısmen katıldıkları saptanmıştır.

Ölçüm aracının yapı geçerliliği test edildikten sonra, iç tutarlılığı ölçülmüştür. Bunun için hem ölçüm aracının hem de ölçüm aracını oluşturan faktörlerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirliğin belirlenmesinde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, ölçüm aracının güvenilirliği $\alpha=0,962$ olarak

saptanmıştır. Bu oran, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliği de Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak araştırılmış ve her bir faktörün güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır (Yöneticiye güven faktörü için $\alpha=0,974$, Çalışma arkadaşlarına güven faktörü için $\alpha=0,942$, Örgüte güven faktörü için $\alpha=0,934$). Bu değerler ölçüm aracının iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.7.3. Karşılaştırma Testlerine İlişkin Bulgular

Kadın ve erkek bireyler arasında örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	202	4,1604	,52102	1,231	390	,219
	Erkek	190	4,0858	,67256			
Erillik ve Dişillik	Kadın	202	1,9889	,77037	-2,535	390	,012
	Erkek	190	2,1974	,85789			
Bireycilik ve Toplulukçuluk	Kadın	202	3,6361	,66310	,623	390	,533
	Erkek	190	3,5921	,73513			
Güç Mesafesi	Kadın	202	2,1114	,60622	-1,020	390	,308
	Erkek	190	2,1754	,63719			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,219>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik ve dişillik boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,012<0,05$). Buna göre, erkeklerin erillik dişillik boyutu ortalamaları ($\bar{x}=2,1974$) kadınların erillik dişillik boyutu ortalamasından ($\bar{x}=1,9889$) daha yüksektir. Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,533>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu

açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,308>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss	F	sd	p
Belirsizlikten kaçınma	20-25	13	4,2462	0,47013	1,324	8	,230
	26-30	69	4,0986	0,61417			
	31-35	98	4,049	0,62396			
	36-40	82	4,1049	0,69866			
	41-45	47	4,2511	0,54128			
	46-50	32	4,1563	0,4892			
	51-55	27	4,2741	0,45792			
	56-60	13	4,2692	0,4715			
61+	11	3,7818	0,46865				
Erillik ve dişillik	20-25	13	1,8846	0,70427	1,572	8	,131
	26-30	69	2,1159	0,86132			
	31-35	98	1,9541	0,77189			
	36-40	82	2,2378	0,89054			
	41-45	47	2,117	0,80395			
	46-50	32	1,9063	0,7149			
	51-55	27	2,2222	0,84448			
	56-60	13	1,9423	0,75107			
61+	11	2,5455	0,7055				
Bireycilik Ve Toplulukçuluk	20-25	13	3,7885	0,52882	1,991	8	,046
	26-30	69	3,721	0,69734			
	31-35	98	3,6224	0,72709			
	36-40	82	3,4848	0,6842			
	41-45	47	3,5638	0,73067			
	46-50	32	3,5859	0,71168			
	51-55	27	3,9259	0,66439			
	56-60	13	3,6346	0,31648			
61+	11	3,1591	0,67336				
Güç Mesafesi	20-25	13	2,0385	0,51887	1,792	8	,077
	26-30	69	2,1159	0,60266			
	31-35	98	2,1539	0,6202			
	36-40	82	2,0539	0,58683			
	41-45	47	2,0816	0,63856			
	46-50	32	2,5	0,72122			
	51-55	27	2,2315	0,65752			
	56-60	13	2,0577	0,64674			
61+	11	2,0909	0,35834				

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,230>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik dişillik boyutu açısından yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,131>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,046<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3.10'da gösterilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,077>0,05$).

Tablo 3.10: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Yaş ve Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu)

Bağımlı değişken	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	
Bireycilik Ve Toplulukçuluk	20-25	61+	,62937*	0,28325	0,027	
	26-30	36-40	,23626*	0,11295	0,037	
		61+	,56192*	0,22447	0,013	
	31-35	51-55	-,30348*	0,15028	0,044	
		61+	,46336*	0,21986	0,036	
	36-40	26-30	-,23626*	0,11295	0,037	
		51-55	-,44117*	0,15341	0,004	
	41-45	51-55	-,36210*	0,16696	0,031	
	LSD	51-55	31-35	,30348*	0,15028	0,044
			36-40	,44117*	0,15341	0,004
41-45			,36210*	0,16696	0,031	
61+			,76684*	0,24732	0,002	
61+	20-25	-,62937*	0,28325	0,027		
	26-30	-,56192*	0,22447	0,013		
	31-35	-,46336*	0,21986	0,036		
	51-55	-,76684*	0,24732	0,002		

Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu ortalamalarının, 20-25 yaş arasındaki bireylerde 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu; 26-30 yaş arasındaki bireylerde 36-40 yaş arasındaki, 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek; 31-35 yaş

arasındaki bireylerde 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek; 51-55 yaş arasındaki bireylerde 31-35 yaş arasındaki, 36-40 yaş arasındaki, 41-45 yaş arasındaki, 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim	N	\bar{X}	ss	F	sd	p
Belirsizlikten kaçınma	Lisans	16	4,1750	0,50531	,324	2	,724
	y. lisans	74	4,1676	0,64704			
	Doktora	302	4,1109	0,59336			
Erillik ve dişillik	Lisans	16	2,0625	0,72169	,104	2	,901
	y. lisans	74	2,1284	0,93655			
	Doktora	302	2,0820	0,79588			
Bireycilik Ve Toplulukçuluk	Lisans	16	3,8594	0,49133	3,154	2	,044
	y. lisans	74	3,7534	0,71612			
	Doktora	302	3,5679	0,69790			
Güç Mesafesi	Lisans	16	2,2031	0,45843	,490	2	,613
	y. lisans	74	2,0811	0,59838			
	Doktora	302	2,1542	0,63491			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından farklı eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,724>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik dişillik boyutu açısından farklı eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,901>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından farklı eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,044<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3.12’de gösterilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından farklı eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,613>0,05$).

Tablo 3.12: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Eğitim ve Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu)

Bağımlı değişken	Eğitim (I)	Eğitim (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Bireycilik ve Toplulukçuluk LSD	Y. Lisans	Doktora	,18550*	0,09009	0,04
	Doktora	Y. Lisans	-,18550*	0,09009	0,04

Yüksek lisans mezunu olan bireylerin örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna yönelik ortalamalarının doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Evli ve bekar bireyler arasında örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Medeni Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Belirsizlikten Kaçınma	Evli	262	4,2073	,50452	3,516	192,085	,001
	Bekar	130	3,9569	,72987			
Erillik ve Dişillik	Evli	262	2,0916	,84089	,058	390	,954
	Bekar	130	2,0865	,77804			
Bireycilik ve Toplulukçuluk	Evli	262	3,6135	,68978	-,050	390	,960
	Bekar	130	3,6173	,71811			
Güç Mesafesi	Evli	262	2,1205	,64427	-,990	390	,323
	Bekar	130	2,1865	,57256			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,001<0,05$). Buna göre, evli bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutu ortalaması ($\bar{x}=4,2073$) bekarların belirsizlikten kaçınma boyutu ortalamasından ($\bar{x}= 3,9569$) daha yüksektir. Örgüt kültürü boyutlarından erillik ve dişillik boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,954>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı

tespit edilmiştir ($p=0,960>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,323>0,05$).

Kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışan bireyler arasında örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirtmek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Üniversite	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Belirsizlikten Kaçınma	Kamu Ü.	352	4,1310	,61160	0,659	390	,510
	Özel Ü.	40	4,0650	,48440			
Erillik ve Dişillik	Kamu Ü.	352	2,0888	,82178	-,082	390	,935
	Özel Ü.	40	2,1000	,81019			
Bireycilik ve Toplulukçuluk	Kamu Ü.	352	3,6200	,71311	,534	54,638	,595
	Özel Ü.	40	3,5688	,55755			
Güç Mesafesi	Kamu Ü.	352	2,1508	,63187	,791	390	,429
	Özel Ü.	40	2,0688	,52192			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,510>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik ve dişillik boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,935>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,595>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,429>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma yıllarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını öğrenmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışma Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yıl	N	\bar{X}	ss	F	sd	p
Belirsizlikten kaçınma	1-5	86	4,0953	,62174	1,514	4	,197
	6-10	87	4,1862	,60216			
	11-15	91	4,0066	,67951			
	16-20	62	4,2000	,51724			
	21+	66	4,1712	,50407			
Erillik ve dişillik	1-5	86	2,0814	,83880	1,317	4	,263
	6-10	87	1,9224	,86377			
	11-15	91	2,1538	,79475			
	16-20	62	2,1573	,83499			
	21+	66	2,1705	,74183			
Bireycilik Ve Toplulukçuluk	1-5	86	3,7151	,63148	1,371	4	,243
	6-10	87	3,6580	,79068			
	11-15	91	3,4808	,71708			
	16-20	62	3,6089	,60669			
	21+	66	3,6174	,69783			
Güç Mesafesi	1-5	86	2,1541	,62328	1,502	4	,201
	6-10	87	2,0623	,62338			
	11-15	91	2,0815	,59252			
	16-20	62	2,1774	,62788			
	21+	66	2,2841	,63984			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,197>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik dişillik boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,263>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,243>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,201>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma alanlarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Çalışma Alanına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Alan	N	\bar{x}	ss	F	sd	p
Belirsizlikten kaçınma	Sağlık Bilimleri	81	4,2123	,56333	1,151	2	,317
	Sosyal Bilimler	182	4,0962	,60132			
	Fen Bilimleri	122	4,1016	,62575			
Erillik ve dişillik	Sağlık Bilimleri	81	2,1235	,86614	1,019	2	,362
	Sosyal Bilimler	182	2,1456	,82859			
	Fen Bilimleri	122	2,0123	,76524			
Bireycilik Ve Toplulukçuluk	Sağlık Bilimleri	81	3,6728	,72202	,277	2	,759
	Sosyal Bilimler	182	3,6058	,66233			
	Fen Bilimleri	122	3,6148	,70940			
Güç Mesafesi	Sağlık Bilimleri	81	2,0278	,62514	2,273	2	,104
	Sosyal Bilimler	182	2,1612	,63275			
	Fen Bilimleri	122	2,2152	,59900			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,317>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından erillik dişillik boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,362>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,759>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,104>0,05$).

Yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında örgüt kültürü boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Örgüt Kültürüne İlişkin Boyutların Yöneticilik Görevine Sahiplik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik Görevi	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Belirsizlikten Kaçınma	Evet	77	4,3156	,47158	3,143	389	,002
	Hayır	314	4,0783	,61947			
Erillik ve Dişillik	Evet	77	2,2013	,85651	1,300	389	,194
	Hayır	314	2,0661	,80843			
Bireycilik ve Toplulukçuluk	Evet	77	3,6266	,67207	,152	389	,879
	Hayır	314	3,6131	,70651			
Güç Mesafesi	Evet	77	2,2273	,67533	1,341	389	,181
	Hayır	314	2,1213	,60782			

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,002<0,05$). Buna göre, yöneticilik görevi olan bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutu ortalaması ($\bar{x}=4,3156$) yöneticilik görevi olmayan bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutu ortalamasından ($\bar{x}=4,0783$) daha yüksektir. Örgüt kültürü boyutlarından erillik ve dişillik boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,194>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,879>0,05$). Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,181>0,05$).

Kadın ve erkek bireyler arasında örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Yöneticiye Güven	Kadın	201	3,4113	,99456	,099	389	,921
	Erkek	190	3,4012	1,01781			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	202	3,2342	,85418	-1,153	390	,250
	Erkek	190	3,3312	,80906			
Örgüte Güven	Kadın	201	3,0398	,92142	-1,171	389	,242
	Erkek	190	3,1474	,89280			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,921>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,250>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,242>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{x}	ss	F	sd	p
Yöneticiye Güven	20-25	13	3,8974	1,10504	1,326	8	,229
	26-30	69	3,3877	,99497			
	31-35	98	3,4463	,95332			
	36-40	82	3,2176	1,14022			
	41-45	47	3,5201	,83634			
	46-50	31	3,5376	1,03919			
	51-55	27	3,2881	1,01051			
	56-60	13	3,7350	,67211			
	61+	11	3,0404	1,04972			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	20-25	13	3,4327	1,14634	,886	8	,528
	26-30	69	3,2047	,88569			
	31-35	98	3,2606	,83605			
	36-40	82	3,2054	,89547			
	41-45	47	3,4335	,67257			
	46-50	32	3,3744	,80671			
	51-55	27	3,1528	,78011			
	56-60	13	3,6635	,62163			
	61+	11	3,2727	,55288			
Örgüte Güven	20-25	13	3,4176	1,08085	1,995	8	,046
	26-30	69	2,9793	,94325			
	31-35	98	3,1093	,95244			
	36-40	82	2,8955	,93692			
	41-45	47	3,2310	,67307			
	46-50	31	3,2857	,99043			
	51-55	27	3,0635	,85194			
	56-60	13	3,7143	,53769			
	61+	11	2,9221	,49637			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından farklı yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,229>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından farklı yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,528>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından farklı yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,046<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Yaş ve Örgüte Güven Boyutu)

Bağımlı değişken	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	
Örgüte Güven	26-30	56-60	-,73499*	0,219	0,007	
	31-35	56-60	-,60496*	0,26534	0,023	
	36-40	41-45	-,33553*	0,16446	0,042	
		46-50	-,39024*	0,18953	0,040	
		56-60	-,81882*	0,26836	0,002	
	41-45	36-40	,33553*	0,16446	0,042	
	46-50	36-40	,39024*	0,18953	0,040	
	51-55	56-60	-,65079*	0,30346	0,033	
	LSD	56-60	26-30	,73499*	0,27179	0,007
			31-35	,60496*	0,26534	0,023
36-40			,81882*	0,26836	0,002	
51-55			,65079*	0,30346	0,033	
61+			,79221*	0,36827	0,032	
61+		56-60	-,79221*	0,3682	0,032	

Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu ortalamalarının, 41-45 yaş arasındaki bireylerde 36-40 yaş arasındaki bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu; 46-50 yaş arasındaki bireylerde 36-40 yaş arasındaki bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu; 56-60 yaş arasındaki bireylerde 26-30 yaş arasındaki, 31-35 yaş arasındaki, 36-40 yaş arasındaki, 51-55 yaş arasındaki, 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim	N	\bar{x}	ss	F	sd	p
Yöneticiye Güven	Lisans	16	3,5738	,75466	1,294	2	,275
	y. lisans	74	3,5516	,89925			
	Doktora	301	3,3618	1,03835			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Lisans	16	3,4063	,62998	,361	2	,697
	y. lisans	74	3,2247	,89447			
	Doktora	302	3,2884	,82814			
Örgüte Güven	Lisans	16	3,3036	,57351	,952	2	,387
	y. lisans	74	3,1776	,96161			
	Doktora	301	3,0598	,90844			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından farklı eğitim düzeyine sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,275>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından farklı eğitim düzeyine sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,697>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından farklı eğitim düzeyine sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,387>0,05$).

Evli ve bekar bireyler arasında örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Yöneticiye Güven	Evli	261	3,4427	,98532	1,015	389	,311
	Bekar	130	3,3333	1,04241			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evli	262	3,3165	,83884	1,192	390	,234
	Bekar	130	3,2100	,81959			
Örgüte Güven	Evli	261	3,1445	,91168	1,621	389	,106
	Bekar	130	2,9868	,89497			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,311>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,234>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,106>0,05$).

Kamu ve özel üniversitede çalışan bireyler arasında örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.23'te gösterilmiştir.

Tablo 3.23: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışılan Üniversite Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Üniversite	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Yöneticiye Güven	Kamu Ü.	351	3,3867	,97713	-,961	44,875	,342
	Özel Ü.	40	3,5788	1,22091			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kamu Ü.	352	3,2414	,81980	-2,830	390	,005
	Özel Ü.	40	3,6313	,87612			
Örgüte Güven	Kamu Ü.	351	3,1083	,90281	1,044	389	,297
	Özel Ü.	40	2,9500	,95287			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,342>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,005<0,05$). Buna göre özel üniversitelerde çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına güven boyutu ortalaması ($\bar{x}=3,6313$) kamu üniversitelerinde çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına güven boyutu ortalamasından ($\bar{x}=3,2414$) daha yüksektir. Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından kamu üniversitelerinde ve özel üniversitelerde çalışan

bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,297>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma yıllarına göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.24'te gösterilmiştir.

Tablo 3.24: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışma Yılına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yıl	N	\bar{x}	ss	F	sd	p
Yöneticiye Güven	1-5	86	3,5908	,97030	,959	4	,430
	6-10	87	3,3624	1,01201			
	11-15	91	3,3578	1,06585			
	16-20	62	3,3763	,99896			
	21+	65	3,3179	,95639			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1-5	86	3,4259	,81041	1,858	4	,117
	6-10	87	3,1084	,93603			
	11-15	91	3,3291	,87805			
	16-20	62	3,3306	,77058			
	21+	66	3,2081	,67251			
Örgüte Güven	1-5	86	3,1179	,92015	,564	4	,689
	6-10	87	2,9869	1,01779			
	11-15	91	3,1790	,88592			
	16-20	62	3,1198	,94059			
	21+	65	3,0505	,72949			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,430>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,117>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından farklı çalışma yılına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,689>0,05$).

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma alanlarına göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.25'te gösterilmiştir.

Tablo 3.25: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Çalışma Alanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Alan	N	\bar{X}	ss	F	sd	p
Yöneticiye Güven	Sağlık Bilimleri	81	3,4033	1,03122	,817	2	,443
	Sosyal Bilimler	182	3,4772	,98154			
	Fen Bilimleri	121	3,3282	1,00061			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Sağlık Bilimleri	81	3,2663	,85637	2,546	2	,080
	Sosyal Bilimler	182	3,3656	,82185			
	Fen Bilimleri	122	3,1465	,82646			
Örgüte Güven	Sağlık Bilimleri	81	3,1358	1,02392	,391	2	,677
	Sosyal Bilimler	182	3,1256	,86117			
	Fen Bilimleri	121	3,0413	,88322			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,443>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,080>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından farklı çalışma alanına sahip gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,677>0,05$).

Yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında örgütsel güven boyutlarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3.26'da gösterilmiştir.

Tablo 3.26: Örgütsel Güvene İlişkin Boyutların Yöneticilik Görevine Sahiplik Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik Görevi	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Yöneticiye Güven	Evet	77	3,3308	1,00670	-,798	388	,425
	Hayır	313	3,4323	,99790			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	77	3,3110	,84620	,345	389	,731
	Hayır	314	3,2744	,83219			
Örgüte Güven	Evet	77	3,1781	,82005	,898	388	,370
	Hayır	313	3,0744	,92787			

Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,425>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,731>0,05$). Örgütsel güven boyutlarından örgüte güven boyutu açısından yöneticilik görevi olan bireyler ve yöneticilik görevi olmayan bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,370>0,05$).

3.7.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin sınanmasında öncelikle değişkenler arası ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve ardından Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü (K) ve Örgütsel Güven (G) arasındaki ilişkiyi araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.27’de gösterilmiştir.

Tablo 3.27: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

		G	K
G	Pearson Correlation	1	,179**
	Sig. (2-tailed)		0,000
K	Pearson Correlation	,179**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 3.27'ye göre örgüt kültürü ve örgütsel güven arasında pozitif yönde çok zayıf ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,179$; $p=0,000$).

Tablo 3.28'de belirsizlikten kaçınma (K1), erillik ve dişillik (K2), bireycilik ve toplulukçuluk (K3), güç mesafesi (K4) boyutları ile yöneticiye güven (G1), çalışma arkadaşlarına güven (G2) ve örgüte güven (G3) boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.28: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

		K1	K2	K3	K4	G1	G2	G3
K1	Pearson Correlation	1	-,065	,373**	-,101*	,142**	,108*	,084
	Sig. (2-tailed)		,199	,000	,045	,005	,033	,095
K2	Pearson Correlation	-,065	1	,048	,382**	-,062	-,021	-,038
	Sig. (2-tailed)	,199		,339	,000	,219	,674	,448
K3	Pearson Correlation	,373**	,048	1	-,005	,141**	,065	,138**
	Sig. (2-tailed)	,000	,339		,920	,005	,202	,006
K4	Pearson Correlation	-,101*	,382**	-,005	1	,017	-,070	,066
	Sig. (2-tailed)	,045	,000	,920		,740	,170	,191
G1	Pearson Correlation	,142**	-,062	,141**	,017	1	,474**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,005	,219	,005	,740		,000	,000
G2	Pearson Correlation	,108*	-,021	,065	-,070	,474**	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,033	,674	,202	,170	,000		,000
G3	Pearson Correlation	,084	-,038	,138**	,066	,633**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,095	,448	,006	,191	,000	,000	

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Analiz sonucuna göre bireycilik ve toplulukçuluk boyutu (K3) ile belirsizlikten kaçınma boyutu (K1) arasında pozitif yönde zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,373$; $p<0,01$), güç mesafesi boyutu (K4) ile belirsizlikten kaçınma boyutu (K1) arasında negatif yönde zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r= -0,101$; $p<0,05$), yöneticiye güven boyutu (G1) ile belirsizlikten kaçınma boyutu (K1) arasında pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,142$; $p<0,01$), çalışma arkadaşlarına güven boyutu (G2) ile belirsizlikten kaçınma boyutu (K1) arasında pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,108$; $p<0,05$), güç mesafesi (K4) ile erillik ve dişillik boyutu (K2) arasında pozitif yönde zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,382$; $p<0,01$), yöneticiye güven boyutu (G1) ile bireycilik ve toplulukçuluk boyutu (K3) arasında

pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,141$; $p<0,01$), örgüte güven boyutu (G3) ile bireycilik ve toplulukçuluk boyutu (K3) arasında pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,138$; $p<0,01$), çalışma arkadaşlarına güven boyutu (G2) ile yöneticiye güven boyutu (G1) arasında pozitif yönde zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,474$; $p<0,01$), örgüte güven boyutu (G3) ile yöneticiye güven boyutu (G1) arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,633$; $p<0,01$), örgüte güven boyutu (G3) ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu (G2) arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,520$; $p<0,01$) vardır.

Analiz sonucunda ayrıca belirsizlikten kaçınma boyutu (K1) ile örgüte güven boyutu (G3) arasında pozitif yönde oldukça zayıf ($r= 0,084$; $p>0,05$), bireycilik ve toplulukçuluk boyutu (K3) ile çalışma arkadaşlarına güven (G2) arasında pozitif yönde oldukça zayıf ($r= 0,065$; $p>0,05$), güç mesafesi boyutu (K4) ile yöneticiye güven boyutu (G1) arasında pozitif yönde oldukça zayıf ($r= 0,017$; $p>0,05$), güç mesafesi boyutu (K4) ile örgüte güven boyutu (G3) arasında pozitif yönde oldukça zayıf ($r= 0,066$; $p>0,05$) fakat istatistiksel açıdan anlamlı olmayan bir ilişkiye rastlanmıştır.

Değişkenler arası ilişki tespit edildiğinden basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.29: Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Örgütsel Güven					
	B	Beta	t	p	Durbin-Watson
Sabit	1,909		5,008	,000	1,787
Bağımsız değişken:					
Örgüt Kültürü	,433	,179	3,595	,000	
R ² : 0,032		Düzeltilmiş R ² : 0,030		F: 12,926	p: 0,000

Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Durbin Watson değeri 1,787 olarak saptanmıştır. Bu değer otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo

3.29’da görüldüğü üzere örgütsel güvendeki değişimin %3’ü örgüt kültürü bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. ANOVA tablosundaki F değeri (12,926; $p=0,000<0,05$) modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgüt kültüründeki 1 birimlik artış, örgütsel güveni 0,433 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de anlamlı bulunduğundan ($p=0,000$) örgüt kültürü değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlara göre, örgüt kültürünün örgütsel güveni etkilediğini öngören **H** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Bağımsız değişken örgüt kültürü alt boyutlarının, örgütsel güvene etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.30, Tablo 3.31 ve Tablo 3.32’de verilmiştir.

Tablo 3.30: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Yöneticiye Güven					
	B	Beta	t	p	Durbin-Watson
Sabit	2,150		4,961	0,000	1,745
Belirsizlikten kaçınma	0,171	0,102	1,886	0,060	
Erillik ve dişillik	-,103	-,084	-1,547	0,123	
Bireycilik ve Toplulukçuluk	0,154	0,107	1,984	0,048	
Güç Mesafesi	0,098	0,060	1,106	0,270	
$R^2= 0,036$		Düzeltilmiş $R^2= 0,026$		$F= 3,5898$	$p=0,007$

Tablo 3.31: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven					
	B	Beta	t	p	Durbin-Watson
Sabit	2,799		7,714	0,000	1,831
Belirsizlikten kaçınma	0,126	0,090	1,653	0,099	
Erillik ve dişillik	0,007	0,007	0,130	0,897	
Bireycilik ve Toplulukçuluk	0,036	0,030	0,553	0,581	
Güç Mesafesi	-,084	-,063	-1,149	0,251	
$R^2= 0,016$		Düzeltilmiş $R^2= 0,006$		$F= 1,564$	$p=0,183$

Tablo 3.32: Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutlarından Örgüte Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Örgüte Güven					
	B	Beta	t	p	Durbin-Watson
Sabit	2,099		5,346	0,000	1,824
Belirsizlikten kaçınma	0,064	0,042	0,772	0,440	
Erillik ve dışılık	-,090	-,081	-1,494	0,136	
Bireycilik ve Toplulukçuluk	0,165	0,127	2,347	0,019	
Güç Mesafesi	0,151	0,103	1,883	0,060	
R ² = 0,031		Düzeltilmiş R ² = 0,021		F= 3,092	p=0,016

Örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, belirsizlikten kaçınma boyutunun yöneticiye güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,102) anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,090) anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı, örgüte güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,042) ve anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçla birlikte, **H_{1a}** hipotezi, **H_{1b}** hipotezi ve **H_{1c}** hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınma boyutunun örgütsel güveni etkilediğini öne süren **H₁** hipotezi de reddedilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarından erillik ve dışılık boyutunun, örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, yöneticiye güven düzeyi üzerinde negatif yönlü (Beta=-0,084) anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde (Beta=0,007) anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı, örgüte güven düzeyi üzerinde negatif yönlü (Beta=-0,081) ve anlamlı (p>0,05) bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçla birlikte, **H_{2a}** hipotezi, **H_{2b}** hipotezi ve **H_{2c}** hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, erillik ve dışılık boyutunun örgütsel güveni etkilediğini öne süren **H₂** hipotezi de reddedilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun, örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, yöneticiye güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta= 0,107) anlamlı (p<0,05) bir etkiye sahip olduğu, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde pozitif

yönlü (Beta=0,030) anlamlı ($p>0,05$) bir etkiye sahip olmadığı, örgüte güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,127) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçla birlikte, **H_{4a}** hipotezi ve **H_{4c}** hipotezi kabul edilmiş ve **H_{4b}** hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun örgütsel güveni etkilediğini öne süren **H₄** hipotezi de kısmen kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi boyutunun, örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, yöneticiye güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,060) anlamlı ($p>0,05$) bir etkiye sahip olmadığı, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde negatif yönlü (Beta=-0,063) anlamlı ($p>0,05$) bir etkiye sahip olmadığı, örgüte güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,103) ve anlamlı ($p>0,05$) bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçla birlikte, **H_{3a}** hipotezi, **H_{3b}** hipotezi ve **H_{3c}** hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, güç mesafesi boyutunun örgütsel güveni etkilediğini öne süren **H₃** hipotezi de reddedilmiştir.

SONUÇ

Örgütlerin başarıya ulaşabilmek için rakiplerine göre farklılıklar oluşturmasının gerekli olduğu günümüz dünyasında, örgütlerin özgün özelliklere, değerlere sahip olmaları, teknolojik ve çevresel değişimlere hazırlıklı olup, hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Örgütleri ayakta tutan ve onları farklılaştıran en önemli değerleri insan unsurudur. Örgütler yalnızca fiziki ya da maddi unsurlardan oluşmamakta, sosyal sermayeleri olan insan ile birlikte manevi unsurları da bulunmaktadır. İnsanların birbirlerinin inanç, değer, tutum ve düşüncelerinden etkilenme ve diğer kültürleri de etkileyebilme kabiliyetleri sayesinde örgüt kültürü oluşmaktadır. Başarılı bir örgüt de kültürel değerlerin farkına varılması ve korunması ile mümkün olabilmektedir. Örgüt kültürü, kültürel değerlerin oluşturduğu bir kavram olarak değerlendirilirken kültürel değerlerin arasında yer alan en önemli unsurlardan birinin de güven olduğu düşünülmektedir.

Örgüt açısından farklılık yaratabilecek insan unsuruna gereken önemin verilmesi, onun maddi ve manevi istek, ihtiyaç ve beklentilerinin içerisinde yer aldığı örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Bu şekilde sosyal sermaye olan insan unsurunun tatmini sağlanmakta, aynı zamanda örgüt adına farklılık, etkinlik ve güven sağlanabilmektedir. Örgüt içerisinde oluşan güven çalışanların birbirine, örgüte bağlanmasını, örgüt ve çalışan arasındaki iletişimin kuvvetlenmesini sağlamakta, aidiyet hissi artmakta, güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşmasına zemin hazırlamakta ve işletme değeri de bu sayede artmaktadır.

Örgütsel güven, çalışanları bir arada tutan bir kurum değeri olarak nitelendirilebilir. Bu değer, örgütler açısından önem arz etmekte ve örgütsel güven ortamını sağlayabilmek için gereken faktörler bulunmaktadır. Literatür kapsamında örgüt kültürü de örgütsel güven ile ilişkilendirilebilen bir kavramdır. Bireyci ve toplulukçu kültürler ile örgütsel güvenin varlığı, güç mesafesi ile örgütsel güven ile

ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Fakat Hofstede (1980)'in tüm örgüt kültürü boyutları ile örgütsel güven ilişkisini irdeleyen çalışma sayısı oldukça az sayıdadır.

Bu araştırmada örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel güven ve boyutları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğu, örgüt kültürünün ve boyutlarının örgütsel güven ve boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 392 akademik personeli kapsayan sağlıklı veri elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ele alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın, evli, 31-35 yaş arasında, 11-15 yıl çalışma süresine sahip, kamu üniversitelerinde ve sosyal bilimler alanında çalışan ve eğitim düzeyinin doktora olduğu görülmektedir. Bu durum kadın, evli, genç ve deneyimli bireylerin araştırmaya daha fazla ilgi gösterdiğini belirtmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olması araştırmaya katılanların hepsinin akademisyen olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürü boyutları ve örgütsel güven boyutları açısından demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığına ilişkin analiz yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin yapılan analiz sonucunda, kadın ve erkek bireyler arasında belirsizlikten kaçınma boyutu, güç mesafesi boyutu ve bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Fakat kadın ve erkek bireyler arasında örgüt kültürünün erillik ve dişillik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen sonuca göre, erkeklerin erillik ve dişillik boyutu ortalamaları kadınların erillik ve dişillik boyutu ortalamalarından daha yüksektir. Söz konusu boyutu oluşturan ifadeler dikkate alındığında, erkek katılımcıların eril yönelimlerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Toplumda yüklenilen görevleri ifade eden erillik dişillik boyutu; eril özelliklerin soğukkanlı, materyalist, başarı üzerine odaklanma, dişil özelliklerin duygusallık, insanlar arası ilişkilere önem vermeye odaklanma durumu olarak belirtilmektedir. Erkeklerin olaylar karşısında daha soğukkanlı olması ve başarı, saygınlık, terfi, kariyer gibi düşüncelerinin kadınlarınkinden daha fazla olması durumu, bu ortalamaların yüksek çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre yapılan örgüt kültürü boyutlarına ilişkin analiz sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma, erillik ve dişillik, güç mesafesi boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık saptanmazken; bireycilik ve

toplulukçuluk boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Söz konusu ifadeler incelendiğinde bu boyutta daha yüksek ortalamaya sahip bireylerin toplulukçu/grup yönelimli eğilime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum ise literatür ile uyumludur. Zira bireysel başarı ve hedeflere mi yoksa grubun başarısı ve hedeflerine mi odaklanıldığını ifade eden bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, Hofstede (1980)'in yaptığı araştırmada Türk toplumunda toplulukçuluk yönündedir. Toplulukçu kültürlerde genel olarak grup ve aile bağları güçlüdür. Toplumun üyeleri uyumlu, yardımsever ve 'biz' odaklıdır. Dolayısıyla analiz sonucu, yaşı 61 yaş ve üzeri bireylere göre daha küçük yaşta olan bireylerin (20-25, 26-30, 31-35) bireycilik ve toplulukçuluk ortalamasının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Henüz meslek hayatına yeni atılmış bireylerin grubun başarısına odaklanması, iş hayatında belirli bir başarıyı elde etmiş olan bireylerin ise daha fazla 'ben' odaklı olması, kendi mutluluğunu ve başarısını düşünmesi normal bir durumdur. 51-55 yaş aralığındaki bireylerin ortalamalarının 31-35 yaş aralığındaki, 36-40 yaş aralığındaki, 41-45 yaş aralığındaki, 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğunun saptanması ise diğerlerine göre bireycilik ve toplulukçuluk algılarının daha yüksek olduğu, çalıştıkları örgütte ve sosyal hayatlarında bireysel hedefleri ön planda tuttıkları söylenebilir. Örgütler farklı insanları bir arada uyum içinde tutan bir yapıdır. Her toplumda bireyci nitelikte kişiler var olabileceği gibi toplulukçu nitelikte kişiler de var olabilir. Dolayısıyla, ortaya çıkan farklı düşünce ve algılamalar kültürü de etkileyebilmektedir.

Eğitim düzeyine göre örgüt kültürü boyutları ile yapılan karşılaştırma analizinde ise, belirsizlikten kaçınma, erillik dişillik, güç mesafesi boyutlarına ilişkin anlamlı bir farklılık saptanmazken, bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bulgulara göre, yüksek lisans mezunu bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarına yönelik ortalamalarının doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Burada eğitimi devam edecek olan bireylerin toplulukçu hedefleri göz ettiği, fakat kendisini gerçekleştirme fırsatı bulan bireylerin grubun değil de kendi başarılarını hedeflediği söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumuna göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin sonuçlarda, güç mesafesi, erillik dişillik, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarında

herhangi anlamlı bir farklılık saptanmazken, belirsizlikten kaçınma boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Analize göre, evli bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutu ortalamaları bekar bireylerin ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla evli bireyler belirsizliğe daha az tolerans göstermektedir. Medeni durumun değişmesiyle birlikte hayatlarını bağlayan bireyler, Türk toplumunda hakim olan belirlenimciliğin de etkisiyle risk almaktan kaçınma, kurallara ve prosedürlere uyma eğilimi içerisine girmekte ve geleceklerini daha sağlam temeller üzerine kurmak istemektedirler. Kaybetmekten korkma algısının bekar bireylerde daha düşük iken evli bireylerde daha yüksek olması olası bir durumdur.

Katılımcıların kamu ve özel üniversitelerde çalışma durumu, çalışma yılları, çalışma alanlarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların yöneticilik görevine sahip olup olmama durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin sonuçlarda güç mesafesi, erillik dişillik, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarında herhangi anlamlı bir farklılık saptanmazken, belirsizlikten kaçınma boyutu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Analize göre, yöneticilik görevine sahip bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutu ortalamaları, yöneticilik görevine sahip olmayan bireylerin ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla yöneticilik görevine sahip bireyler belirsizliğe daha az tolerans göstermektedir. Organizasyon iç çevresinde yer alan yöneticilerin, işletme amaçlarını gerçekleştirme aşamasında etik konulara daha fazla önem vermesi ve sorumluluklarının bilincinde hareket etmesi beklenen bir davranıştır. Dolayısıyla organizasyon içerisindeki sorumlulukları çalışanlara göre daha fazla olan ve örgüt adına karar veren yöneticilerin, görevi sebebiyle risk alma eğiliminin azalması ve belirsizlikten daha fazla kaçınmasının yöneticilik görevi olmayan bireylere göre daha fazla olmasının yansımaları yapılan analizde ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel güven boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların yaş aralıklarına göre yapılan örgütsel güven boyutlarına ilişkin analiz sonucuna göre, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmazken, örgüte güven boyutuna

ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 41-45 yaş ve 46-50 yaş aralığındaki bireylerin örgüte güven ortalamaları 36-40 yaş aralığındaki bireylerin ortalamasından yüksek olduğu, 56-60 yaş aralığındaki bireylerin 26-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 51-55 yaş, 61 yaş ve üzeri bireylerin ortalamalarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda 41-45 yaş ve 46-50 yaş aralığındaki katılımcılar, örgütün işleyişinden, adaletli ve hakkaniyetli olduğundan, açıklıkla yönetildiğinden 36-40 yaşa göre daha emin iken, 56-60 yaş aralığındaki katılımcıların 26-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 51-55 yaş, 61 yaş ve üzeri bireylere göre bu kriterler açısından daha emin oldukları söylenebilmektedir. Farklılığın unvan düzeylerinden dolayı yaşandığı düşünülebilir. Farklı örgütlerde farklı yöneticilerin örgüte güven duyulması konusunda diğerlerine yol gösterici olup olmaması da bu farklılığın yaşanmasına sebep olarak gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel güven boyutları ile yapılan analize ilişkin sonuçlarda istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin sonuçlarda istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların, kamu ve özel üniversitelerde çalışma durumuna göre örgütsel güven boyutları ile yapılan analize ilişkin sonuçlarda, yöneticiye güven ve örgüte güven boyutu açısından herhangi bir farklılık saptanmazken, çalışma arkadaşlarına güven boyutu açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda özel üniversitelerde çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına güvenlerinin, kamu üniversitelerinde çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin farklı düşünce ve algılamalarının çalışma arkadaşlarına güven konusunda farklılığa yol açtığı düşünülmektedir.

Katılımcıların çalışma yılları, çalışma alanlarına göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların yöneticilik görevine sahip olup olmama durumlarına göre örgütsel güven boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu durum, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları yükseldikçe örgütsel güvenin de yükseleceği anlamına gelmektedir. Benzer sonuçlar, Polat ve Doyuran (2005: 217) ve Uslu (2013: 75) tarafından da saptanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, örgütte yer alan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Buradan örgüt üyelerinin bireycilik ve toplulukçuluk düzeyleri arttıkça, belirsizlikten kaçınma düzeylerinin artacağı sonucuna ulaşılabilir. Toplumda hakim olan toplulukçuluk kültürü birlikte hareket etmeyi, yardımlaşmayı beraberinde getirmektedir. ‘Biz’ olma, diğer bireylerin de çıkarlarını düşünme duygusu bireylerde belirsizlikten kaçınmayı arttırarak risk almayı kabul etmeme, belirli sınırlar ve kurallar dahilinde hareket etmeyi arttırdığı, değişimlerin kolay kabul edilmediği düşünülebilir. Güç mesafesi boyutu ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında negatif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda, çalışanların güç mesafesi düzeylerinin arttıkça belirsizlikten kaçınma düzeylerinin azalacağı anlaşılabilir. Örgüt üyeleri, gücün eşit olmayan dağılımını, hiyerarşiyi kabul ettikçe belirsizlikten kaçınma azalarak, geleceğin belirsizliğini ya da riskini daha kolay kabul etme gerçekleşecektir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile yöneticiye güven boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Buradan örgüt üyelerinin belirsizlikten kaçınma düzeyleri arttıkça, yöneticiye güven düzeylerinin de artacağı saptanmıştır. Örgütte, riskli durumlarla baş edebilmede zorlanma, kural ve kanunlara daha fazla ihtiyaç duyma yükseldikçe, yöneticilerin bu durumlara hakim olabileceğine, doğru kararlar alabileceğine güven düşüncesi de yükselmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Buradan belirsizlikten kaçınma arttıkça, çalışma arkadaşlarına güvenin de yükseldiği anlaşılmaktadır. Yeniliklerin, değişimlerin kolay kabul edilemediği örgütlerde çalışma arkadaşlarına güven düzeyi de yükselmektedir. Güç mesafesi boyutu ile erillik ve dişillik boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, örgütte güç mesafesi yükseldikçe erillik ve dişillik düzeyinin de yükselmekte olduğu sonucuna varılabilir. Gücün, eğitimin, gelirin eşit dağılmadığı örgütlerde, rekabetçilik, para hırsı, başarı ve güç isteğinin artacağı söylenebilir. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu ile yöneticiye güven boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt üyelerinin bireycilik ve

toplulukçuluk algıları yükseldikçe yöneticiye güven algıları da yükselmektedir. Örgütte, grubun iyiliğine, çıkarlarına ve beklentilerine göre hareket etme ve uyum sağlama davranışları yöneticilere olan güven düzeylerini de arttırmaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu ile örgüte güven boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda, örgüt üyelerinin bireycilik ve toplulukçuluk algıları yükseldikçe, örgüte güven düzeyleri de yükseleceği sonucuna ulaşılabilir. Örgütte, bağların güçlü olması ve 'biz' duygusunun egemen olması ile örgüte güven düzeyi artmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile yöneticiye güven boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, örgütte birlikte çalışan üyelerin birbirine güvenme düzeylerinin artması ile yöneticilerine olan güvenlerinin de artacağını belirtmektedir. Örgüte güven boyutu ile yöneticiye güven boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Üyelerin örgüte olan güven düzeyleri yükseldikçe örgütteki yöneticilerine olan güvenleri de yükseldiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca örgüte güven boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, örgüt üyelerinin örgüte güven düzeylerinin yükseldikçe çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin de yükseldiği sonucunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını değerlendirmek üzere yapılan regresyon analizi sonucuna göre, pozitif yönlü ve anlamlı, zayıf bir etkinin varlığı bulunmuştur. Örgütsel güven düzeyinin yükselmesinde %3 oranında örgüt kültürü boyutlarının etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel güven boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun yöneticiye güveni ve örgüte güveni etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güven düzeyi ve örgüte güven düzeyinin yükselmesinde bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun etkisi bulunmaktadır. Nitekim daha önce yapılan çalışmalarda Huff ve Kelley (2003), Chatloth vd. (2011) bireyci ve toplulukçu kültürlerde güvenin etkilenebileceğini, güven boyutlarına ilişkin tutumların değişebileceğini savunmuşlardır. Türkiye'nin yüksek toplulukçuluğa sahip olan bir toplum olduğu göz önüne alındığında, sonuç hiç de şaşırtıcı olmamaktadır. Toplulukçu bir kültürde 'biz' olgusundan hareket edilmekte, kendi

çıkarm ve iyiliğinden çok grubun iyiliği gözetilmektedir. Toplulukçuluk arttıkça, yöneticiye güven düzeyleri ve örgüte güven düzeyleri de artmaktadır.

Güven kavramının sadece kişisel ilişkiler açısından değil, örgütsel açıdan da önemi son derece yüksektir. Örgütte güven unsurunun varlığı ile karşılaşan çalışanlar açısından örgütsel bağlılık artırılabilir, iş tatmini ve performans düzeyi de buna bağlı olarak olumlu şekilde etkilenmektedir. Üç boyutu bulunan örgütsel güven, örgüt çalışanlarını hem birbirine hem de örgüte bağlamakta, işe bağlı olarak gelişen stresi bir miktar azaltmaya yaramaktadır. Farklı ülkelerde örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu örneklerde (Almanya gibi) daha başarılı organizasyonların var olduğu görülmektedir. Dolayısıyla güven gibi olumlu bir değer, tüm örgütlerde yaratılması ve sürdürülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda, örgütsel güven düzeylerine etkisi göz önüne alındığında örgüt kültürünün de önem verilmesi gereken bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre belirsizlikten kaçınma düzeyleri arttıkça, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri artmakta; toplulukçuluk düzeyi arttıkça yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyi artmaktadır. Örgütsel güveni oluşturmak adına örgüt kültürünün etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir örgütte, örgütsel güvenin yüksek düzeyde bulunması, örgüte bazı faydalar kazandırmaktadır (Toprak, 2006; Polat, 2009):

- Çalışanların iş doyumunda artış olur,
- Örgütsel bağlılık artar,
- Örgütte bilgi alışverişi ve iş birliği artar,
- Çalışanların verimliliği ve etkinliği artar,
- Örgütte iş stresinde azalma meydana gelir,
- İş gören devir hızı düşer.

Dolayısıyla güven düzeyinin artırılması yönünde önlemler alınması örgütlerin yararına olacaktır. Bu doğrultuda;

- Örgütte çalışanlar iyi bir takım olmalı,
- Örgütte iyi bir iletişim sistemi var olmalı,
- Yönetim ekiplerine işinde gerçekten uzman olan bireyler atanmalı,

- Eşit işe eşit ücret politikası benimsenmeli,
- Cinsiyete dayalı negatif ayrımcılık azaltılmalı,
- Kararlara katılım aşamasında örgütle ilgili tüm bireylerin fikirleri alınmalı,
- Örgütte en alt kademededen başlayarak herkes bir değer olarak algılanmalı,
- Çalışanlardan gelen geri bildirimlere önem verilmelidir.

Tüm bunlar örgütsel güven düzeylerini yükseltmek için gerekli tavsiyelerdir. Sonraki çalışmalarda, bu araştırmanın benzeri çok daha büyük bir örneklem aracılığı ile yapılabilir. Sadece üniversite gibi tek bir örgüt türünde değil farklı örgütlerde araştırma yapılabilir, farklı örgüt türleri arasında karşılaştırma yapılabilir. Türkiye’de farklı illerin, bölgelerin ya da Türkiye ile farklı bir başka ülkenin örgüt kültürü ile örgütsel güven düzeyleri arasında karşılaştırma yapılabilir, farklı kültür ölçekleri ile benzer bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA:

Akıncı Vural, Z. B. (2010). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları, 3.basım, İstanbul.

Akşehirli, M.T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd. Şti.'de Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., E. Yıldırım (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 5. Baskı. Sakarya Yayıncılık. Sakarya.

Altınkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 64, ss: 463-485.

Arı, G. S. (2003) “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 2, ss: 17-36.

Arslan, E.T., Kayalar, M. (2017). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 19 (32), ss: 15-26.

Arslan, M. M. (2009). Perceptions Of Technical And Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. 5 (2), ss: 274-288.

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, ss: 449- 472.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989), Social Identity Theory And The Organization, Academy of Management, *The Academy of Management Review*, 14, 1, ss: 20.

Asunakutlu, T. (2007). ‘Güven, kültür ve örgütsel yansımaları’. *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış* içinde 3.kısım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 31, ss. 231-265, Ankara.

Asunakutlu, T. (2002). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, ss: 1-17.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atsan, N. (2006). *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ay, C. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada İşletmelerin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Cilt:12, S: 2, Manisa.

Aytemiz Seymen, O., Tokgöz, E. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), ss: 61-76.

Bahar, H. İ. (2009). *Sosyoloji*, Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu Yayınları.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), ss: 6-40.

—————, (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Bakan, İ., Büyükbese, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Bal Taştan, S. (2015). Örgütsel Güven ve Sosyal Adalet Algısının Örgütlerde Sosyal Sermaye Yapısı ile İlişkilerinin İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), ss: 13-58.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barney, J.B., Hansen M.H., 1994, Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Volume 15, 175-190.

Baş, G. ve Şentürk, C. (2011), İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Educational Administration: Theory and Practice,17(1), ss: 29-62.

Başak, S. ve N. Öztaş (2010). "Güven Ağ bağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), ss: 1-30.

Batı, G. F., Tutar, E. (2016). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları, *İstanbul Arel Üniversitesi İİBF ArelEysad*, 1(2).

Blunt, P. (1991). Organizational Culture and Development. *Journal of The History of Economic Thought*, 2 (1), ss: 55-71.

Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsnel, M. (2007). "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", *Öneri*. 7(27), ss: 49- 59.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), ss: 171-192.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı: 32, ss: 470-483.

Cameron, K.S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. San Francisco: JosseyBass.

Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve K. Manaktola. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 233-242.

Coleman, J. S. (1998). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, University of Chicago, ss: 95-120.

Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, ss: 39-52, Great Britain.

Covey, S.R. (1997). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*. (Çev. Gönül Suveren Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.

—————, (2011). *Her Şeyi Değiştiren Tek Şey Güven*. (Çev. Çulpan Erhan), 4.Basım, Varlık Yayınları, İstanbul.

Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi Basımları.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Daft, Richard L. (1991). *Management. USA: The Drayden Press*. Second edition. Chicago

Değirmenci, P. (2009). *Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demircan, N., Ceylan, A. (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:10, Sayı:2, ss: 139-150.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss: 37–61.

Doney P.M.; Cannon, J.P., 1997, An Examination Of The Nature Of Trust n Buyer-Seller Relationships, *Journal Of Marketing*, 61(2): 35-51

Erdoğan, İ. (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

—————, (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. F. Erdem (Ed.), Sosyal Bilimlerde Güven. 153-182, Vadi Yayınları, Ankara.

Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergeneli, A., Arı, G. S. (2015). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (01), ss:121-148.

Erikson, Erik H. *Childhood and Society*, Peguin Books, 1965.

Erkmen, T., Ordun, G. (2001), *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. (ss: 67-87), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. 24-26 Mayıs 2001.

Fey, F.C. Denison, D. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*. 14 (6), ss: 686-706.

Fukuyama, F. (1998). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çev. Ahmet Buğdaycı) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Gerşil, G. S. ve M. Aracı (2011). "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş görenlerin Performansı Üzerine Etkileri", *Çalışma ve Toplum*, 1, ss: 39-79.

Giddens, A. (2004), *Modernliğin Sonuçları* (Çev. Ersin Kuşdil), Ayrıntı Yayınları, 3. Baskı.

Gönen, Z.Ö. (2012), *Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*,

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. 68, 104-120. In Barone, S.J. & Sekaran. U. (2001). Effects of Supervisor's Gender on American Women's Trust. *The Journal of Social Psychology*, Cilt 134, Sayı: 2, ss: 253- 255.

Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28(6):9, 147-159.

Gürçay, C. (1994), 'Verimlilik+ Kültür = Verimlilik Kültürü', *DEÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: II, ss: 211-224.

Güvenç, B. (1989), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Halis. M., G.S. Gökgez, Ö. Yaşar; (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, ss: 187-205.

Handy, C. B. (1995), *Süper yönetim*, (Çev. S. Hatay), İlgı Yayıncılık, İstanbul.

—————, (1981), *Understanding organization*. Aylesbury, Hazell Watson Ltd.

Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*. 50(4), ss: 417-440.

Hofstede, G., (1998). A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values. *International Journal of Comparative Sociology*. 39(1):16-27.

—————, (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Sage Publications Inc., United States of America.

—————, (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publishing.

—————, (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (Erişim tarihi: 24.04.2018).

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, The McGraw Hill Companies.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. (2002). Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures, Intercultural Pres Inc, United States of America.

Hofstede, G., Bram N., Denise D. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), ss: 286-309.

<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/> (Erişim tarihi: 13.08.2017).

<http://websters.yourdictionary.com/> (Erişim tarihi: 03.11.2017).

Huff, L. ve L. Kelley (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, Vol:14, No.1, 81-90.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitapevi

İslamoğlu, G. ve D. Börü (2005). Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı. *Öneri*, 6(24), ss: 71-87.

İslamoğlu, G., Birsnel, M., Börü, D. (2012). Trust Scale Development in Turkey. E-proceeding. 14th E-LEADER Berlin, *Chinese American Scholars Association (CASA)*, Berlin.

İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss: 195-216.

Jones, R. A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*. 42 (2), ss: 361-386.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*, 15. basım. İstanbul: Evrim Yayınevi.

—————, (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. basım. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kahveci, G. (2015), *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, Cilt:1, Sayı:3, 27-62.

Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kantek, F. (2005), *Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kaplan, M.S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Keskin, H., A. Günsel ve S. Eren. (2004), “Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1-2(18), Erzurum, s: 309.

Kırel, Ç. (1989), ‘Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler’, *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt VII, Sayı: 1, Eskişehir, Haziran, ss: 349-367.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), ss: 46-57.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Korczynski, M. (2002). The Political Economy of Trust. *Journal of Management Studies*, 3(1), ss:1-18.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), ‘Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler’, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, İİBF, Manisa, cilt:7, sayı:1, ss: 219-242.

Kuşçuluoğlu, S. (2008). *The Roles Of Organization Justice, Trustworthiness, Trust and Propensity of Trust In The Relationship Of LMX With OCB And Job Satisfaction*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kutunis, R.Ö. (2006). *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Lewicki, R J., Bunker, B. B. (1996) “*Developind and Maintening Trust In Work Relationship*”, *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory and Resarch*, (Ed.) Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, Sage Publications, Londra.

Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In Gambetta, D. (ed.), *Trust, making and Breaking Cooperative relations*, electronic edition, chapter 6, ss: 94-107.

Markova I., Gillespie A. (2008), *Trust and Distrust: Sociocultural perspectives*, Information Age Publishing Inc, New York.

Maslow, A. H (1943), A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4): 370-396.

McAllister, D. J. (1995) "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *the Academy of Management Journal*. Cilt: 38, Sayı: 1, ss: 24-59.

Mishra, A.K. (1996), Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Nişancı, Z.N. (2012), Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, (Batman Üniversitesi Uluslararası Katılımlı Bilim ve Kültür Sempozyumu 1-20 Nisan)

Nemli, H. (2007). *Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Administrations. *The American Review of Public Administration*, 30, ss: 87-109.

Nyhan, R. C., Marlowe, H. A. (1997), "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, October, ss: 614-635.

Odabaşı, Y. (1986), *Tüketici Davranışı*, AÜ Açık Öğretim Fak. Yay. No:104, Eskişehir.

Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Yayıncı: Kepita Medya Hizmetleri A.Ş.

Ouchi, William G. ve Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*. 3(2), ss: 305-314.

Ozankaya, Ö. Vd. (1983), *Davranış Bilimlerine Giriş* 2. baskı AÜ Yay. No:18, Ankara

Öncül M.S., Deniz M., İnce A.R. (2016), Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, İlkbahar, 7(1), ss: 255-269

Özbek, M.F. (2008). Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, ss: 83-94.

Özdemir, A. (2016). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. Beta Basım Yayım (4.Baskı). İstanbul.

Özdevecioğlu, M. (2003) "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss: 77-96.

Özen, J. (2003). *Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet*. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven (1. Baskı) içinde (183-206)*. Ankara: Vadi Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınları. Genişletilmiş ve güncellenmiş 7. baskı, Bursa

Pheyse, D.C. (1993). *Organizational Cultures: Types And Transformations*. London: Routledge.

Polat, S. ve Ş. Doyuran (2005). *Okul Müdürlerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri ile Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28–30 Eylül, Denizli.

Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev. Ayşe Öztürk, Etam Basım.

Sargut, S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, 3.Baskı, Ankara.

Savaş, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45 (2), ss:109-119.

—————, (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, San-Francisco: Jossey-Bass.

—————, (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass.

Schneider, W. (1999). *Why Good Management Ideas Fail- Understanding Your Corporate Culture*. <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (erişim tarihi: 07.08.2017)

Scott, K. D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6, ss: 157-175.

Scott, K. D. (1983). Trust differences between men and women in superior and subordinate relationships. *Organizational Dynamics*, ss:73-79.

Sıgır, Ü.; Tıgılı, M. (2006), Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlerde ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 1, ss: 327-342.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şakar, A. N. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Özler, D. E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (içinde 21-36) 2. Baskı, Ekin Basım, Bursa.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Tan, H. H., Tan, C. S. F. (2000), Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(2), ss:241-260.

Temiz, M. Ö. (2001), "Organizasyonel Kültür ve İş Performansı", *Active Bankacılık Finans Dergisi*, Eylül-Ekim, 1-6

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Thomas, G.F., Zolin, R. and Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication In Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement, *Journal Of Business Communication*, 46 (3), ss:287-310.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* Yüksek lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Tschannen Moran, M., Hoy, W.K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), ss: 547-593.

Turan, S., Durceylan, B. ve M. Şişman (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, ss:181-202.

Turner, C. H. (1990), *Creating corporate culture from discord to harmony*, USA: Adison-Wesley Publishing Company.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven Kişî-Örgüt Uyum İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), ss:69-78.

Tuysuz, M. (2017), Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması, *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), ss: 46-62

Tüzün, İ. K. (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), ss: 93-118.

Uslaner, E.M. (2002), *The Moral Foundations of Trust*, Cambridge University Press.

Uslu, O. (2013), *Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Uslu, O. ve Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XV, S. II, 313-338.

Unutkan, G., A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uyar, T. (2013), Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları, *Entropol Arge Ltd. Şt e-yayın*, İstanbul.

Ülgen H., Mirze K. (2007), *İşletmelerde stratejik yönetim*, 4.baskı, Arıkan matbaacılık, İstanbul.

Üstün, F. ve Kılıç, K.C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (30), ss: 19-27.

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, The Academy of Management Review*, Cilt 23, Sayı 3, ss: 513.

Wu, M.Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and The United States. *Intercultural Communications Studies*, 15(1), ss: 33-42.

www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 18.07.2017).

Velez, P. (2006). *Effects of Organizational Trust*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of San Diego Faculty of the Hahn School of Nursing and Health Science, San. Diego.

Yaghobi, A. (2008). *Impact of Information Type in Trust Formation*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yahyagil, Y.M., (2004), 'Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama', *Yeditepe Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 47, ss: 53-76.

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, F. (2009), *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

EKLER


EK 1: İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL İZİNİ



SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

Toplantı No:2018/04
Karar No:02
Tarih :01/03/2018

Yürütücü Araştırmacı Yrd. Doç. Dr. Elif Türkan ARSLAN tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi” adlı araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezde gerçekleştirilmesinde etik sakınca **bulunmadığına** toplantıya katılan etik kurul üyelerinin **oybirliği** ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Saffet KÖSE
Etik Kurulu Başkanı

EK 2:

ANKET FORMU

Bu anket örgüt kültürünün örgütsel güvene etkisinin olup olmadığını değerlendirmek için hazırlanmıştır. Ankette adınızı belirtmeniz gerekmemektedir. Ankette verilecek cevaplar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle soruları **tarafsız ve eksiksiz olarak cevaplandırmanız** çalışmanın bilimsel değeri açısından son derece önemlidir. Anketi yanıtlamanız yaklaşık 15 dakika sürmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

**Y. Lisans Öğr. Gamze DURGUN
ARSLAN**

Yrd. Doç. Dr. Elif Türkan

1.Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2.Yaşınız?

() 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45
() 46-50 () 51-55 () 56-60 () 61+

3.Eğitim düzeyiniz?

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

4. Medeni durumunuz? () Evli () Bekar

5. Hangi üniversitede çalışıyorsunuz?

() Bakırçay Üniversitesi () Dokuz Eylül Üniversitesi () Ege Üniversitesi
() İzmir Demokrasi Üniversitesi () İzmir Ekonomi Üniversitesi () Yaşar Üniversitesi
() İzmir Katip Çelebi Üniversitesi () İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü

6. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

7. Çalışma alanınızı belirtir misiniz?

.....
.....
.....

8. Çalıştığınız kurumda yöneticilik göreviniz var mı? () Evet () Hayır

Aşağıda yer alan ifadelere cevaplarınızı size en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için, lütfen yalnızca bir seçenek işaretleyiniz ve cevapsız soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim.					
2. Erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.					
3. Kadınlar örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkekler soruna genellikle soğukkanlılıkla yaklaşırlar.					
4. Örgütsel sorunları çözmeye, erkekler doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılıdır.					
5. Evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir.					
6. Yöneticiler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar.					
7. Bir yöneticinin, astlarıyla uğraşırken otorite ve güç kullanması çoğu zaman gereklidir.					
8. Yöneticiler çalışanlarının görüşlerini nadiren sormalıdırlar.					
9. Çalışanlar yönetimin verdiği kararlara uymamazlık etmemelidirler.					
10. Yöneticiler, çalışanlarına önemli görevleri havale etmemelidirler.					
11. İş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirler.					
12. Yöneticiler, çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.					
13. Kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlardan neleri beklediğini gösterir.					
14. Standart işletme prosedürleri işi yapan çalışanlara yardımcıdır.					
15. Çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir.					
16. Çalışılan grubun mutluluğu bireysel mutluluktan daha ön planda tutulmalıdır.					
17. Çalışılan grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemli olmalıdır.					
18. Çalışılan grubun bir üyesi olarak kabul edilmek çok önemlidir.					

19. Çalışanlar grubun mutluluğunu göz önüne aldıktan sonra kendi hedeflerinin peşinde koşmalıdırlar.					
--	--	--	--	--	--

Aşağıda yer alan ifadelere cevaplarınızı size en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için, lütfen yalnızca bir seçenek işaretleyiniz ve cevapsız soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır.					
2.Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.					
3.Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir.					
4.Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
5.Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
6.Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.					
7.Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
8.Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim.					
9.Yöneticim yardımsever biridir.					
10.Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.					
11.Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.					
12.Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.					
13.Yöneticim tutarlı biridir.					
14.Yöneticim gerginlik yaratmaz.					
15.Yöneticim güvenilir biridir.					
16.Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.					
17.Yöneticimin aldığı kararlara güvenim tamdır.					
18.Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.					
19.Çalışma arkadaşları arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
20.Çalışma arkadaşları sorumluluk sahibidirler.					
21.Çalışma arkadaşları dürüst ve açıktırlar.					

22.Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar.					
23.Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.					
24.Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler.					
25.Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdir.					
26.Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.					
27.Çalışma arkadaşlarımın mesleki becerileri oldukça yüksektir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Gamze Durgun

Doğum Tarihi ve Yeri: 26.04.1990- Konak/İZMİR

Email: gamedurgun1990@gmail.com

Eğitim Bilgileri:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Bankacılık ve Finans	Celal Bayar Üniversitesi	2008-2012
Yüksek Lisans	İşletme ABD	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	2015- Devam

ESERLER:

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler:

Durgun, G. (2018). Pazarlama Biliminde Teknoloji Kullanımıyla Ortaya Çıkan Gelişmeleri Kaçırma Korkusu FoMO'nun Yeri. 1. İzmir Uluslararası İktisadi İdari Bilimler Kongresi (IZCEAS), 5-8 Aralık, İzmir.

Sarıbay, B. ve Durgun, G. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Ağlardaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Öz Kontrol Davranışı ve Yaşam Doyumu ile İlişkisinin İncelenmesi: İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu Örneği. Erasmus International Academic Research Symposium, 5-6 Nisan, İzmir.