



T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞGÖREN PERFORMANSINA
ETKİSİNDE İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Bayram Emre ÜNAL

Çorum - 2024

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ARACILIK ROLÜ**

Bayram Emre ÜNAL

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Doktora Tezi

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Çorum 2024

Bayram Emre ÜNAL tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolü” adlı tez çalışması 26/11/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

.....

Başkan

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

.....

Danışman

Doç. Dr. Recep AYDIN

.....

Üye

Doç. Dr. Ali BAYRAM

.....

Üye

Doç. Dr. M. Selman KOBANOĞLU

.....

Üye

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun ... / ... / tarih ve sayılı kararı ile Bayram Emre ÜNAL'ın İşletme Ana Bilim Dalında Doktora derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Osman ÇUBUK

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Bayram Emre ÜNAL

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ ARACILIK ROLÜ**

Bayram Emre ÜNAL

ORCID: 0009-0009-6537-1893

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Doktora Tezi

2024

ÖZET

Bu çalışmada, örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolü incelenmiştir. Literatür taraması yapılarak ve kavramsal çerçevede ilgili değişkenler çeşitli yönleriyle irdelenmiş, birbirleriyle ilişkileri tartışılmıştır. Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkileri uzun süredir araştırılsa da bu ilişkideki aracı değişkenlerin rolü yeterince ele alınmamıştır. Bu çalışmaya özgü model üzerinden iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, hem akademik hem de pratik anlamda önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu çalışma ile söz konusu boşluğun doldurularak alana katkı sağlanması için örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu ilişkide iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü belirlenmesi amaçlanmıştır. Saha çalışması kapsamında veri toplama sürecinde 456 katılımcıya, yüz yüze veya çevrimiçi anket yoluyla ulaşılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan verilerin SPSS 26 paket programı ile Process Macro Eklentisi ve Amos 21 programıyla analiz edilmesi sonucu hipotezler test edilmiş, ortaya konan bulgular değerlendirilmiş, sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürünün boyutları rekabetçi değerler çerçevesi temel alınarak geliştirilen Cameron-Queen ölçeğinde kullanılan 4 boyut kapsamında (Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü) analizlerde incelenmiştir. İşgören performansı ve iş yeri arkadaşlığı uluslararası literatürde kullanılan ölçekler ile anket katılımcılarının ifadelerine dayalı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların performans değerlerinin objektif bir dış değerlendirme sonucuyla desteklenmesi, çoklu değerlendirme sonuçlarının elde edilmesi zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle mümkün olmamıştır. Analiz sonuçlarına göre Örgüt Kültürünün İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir

etkisi olduğu; Örgüt Kültürünün İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu; İş Yeri Arkadaşlığının İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ve Örgüt Kültürü İşgören Performansı ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın hipotezleri kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe aracılık rolünün en alt düzeyde gerçekleştiği; Adhokrasi kültüründe ise iş yeri arkadaşlığının aracı rolünün en üst seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Kültür, Organizasyon, Örgüt Kültürü, İşgören Performansı, İş Yeri Arkadaşlığı.

Bilim Kodu: 114708



THE MEDIATING ROLE OF WORKPLACE FRIENDSHIP IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Bayram Emre ÜNAL

ORCID: 0009-0009-6537-1893

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Doctor of Philosophy Thesis

2024

ABSTRACT

This study examines the mediating role of workplace friendship in the effect of organizational culture on employee performance. In the literature review and conceptual framework, the related variables were examined in various aspects and their relationships with each other were discussed. Although the effects of organizational culture on performance have been researched for a long time, the mediating role of workplace friendship in this relationship has not been sufficiently addressed. This situation constitutes an important gap in both academic and practical terms. With this study, it is aimed to examine the effect of organizational culture on employee performance and to determine the mediating role of workplace friendship in this relationship in order to contribute to the field by filling this gap. Within the scope of the field study, 456 participants were reached through face-to-face or online surveys during the data collection process. The hypotheses were tested, the findings were evaluated and the results were interpreted by analyzing the data collected by convenience sampling method with SPSS 26 package program, Process Macro Plugin and Amos 21 program. The dimensions of organizational culture, which is the independent variable of the study, were analyzed as 4 dimensions (Adhocracy Culture, Clan Culture, Market Culture, Hierarchy Culture) used in the Cameron-Queen scale developed based on the competitive values framework. Employee performance and workplace friendship were evaluated based on the statements of the survey participants with a scale used in the international literature. It was not possible to support the performance values of the participants with an objective external evaluation result and to obtain multiple evaluation results due to time and cost constraints. According to the results of

the analysis, it is seen that Organizational Culture has a significant positive effect on Employee Performance; Organizational Culture has a significant positive effect on Workplace Friendship; Workplace Friendship has a significant positive effect on Employee Performance; and Workplace Friendship mediates the relationship between Organizational Culture and Employee Performance. Therefore, the hypotheses of the study were accepted. It has been determined that the mediating role is realized at the lowest level in hierarchy culture and the mediating role of workplace friendship is realized at the highest level in Adhocracy culture.

Key Terms: Culture, Organization, Organizational Culture, Employee Performance, Workplace Friendship.

Science Code: 114708



TEŞEKKÜR

Hayatımın oldukça uzun ve meşakkatli bir dönemini kapsayan, adeta bir ultra maratona benzeyen Doktora eğitimim ve tez yazım sürecinde çok değerli insanlar tanıdım. Bu süreçte beni destekleyen danışmanım Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR'a, danışmanım olmadığı halde beni kendi öğrencilerinden ayırmayan ve her aşamada yakın desteğini gördüğüm Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU'na ve Tez İzleme Komitelerinde değerli katkılarından faydalandığım Dr. Öğr. Üyesi Recep AYDIN'a, tez savunma jürisinde görev alan Doç. Dr. Ali BAYRAM'a ve Doç. Dr. M. Selman KOBANOĞLU'na çok teşekkür ederim. Bu süreçte desteğini gördüğüm, ders aldığım bütün hocalarıma, beraber ders gördüğüm bütün arkadaşlarıma, değerli zamanlarını ayırarak anketi yaymama destek olanlara ve katılımcılara ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Çeşitli şekillerde bana destek olan, fikirleriyle beni yönlendiren isimlerini buraya sığdıramayacağım bütün dostlarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

Son olarak da kendileriyle geçirmem gereken zamanları çalışmalarına ayırmamı anlayışla karşılayan, hoşgörü ve sabır gösteren, beni destekleyen eşim Gül ve oğlum Teoman başta olmak üzere bütün aileme çok çok teşekkür ediyorum.

Bayram Emre ÜNAL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Örgüt Kültürü.....	3
1.1.1. Örgüt	3
1.1.2. Kültür.....	13
1.1.3. Örgüt kültürü.....	20
1.1.4. Örgüt kültürünün işletmeler üzerindeki etkisi	43
1.2. İşgören Performansı.....	45
1.2.1. Performans.....	45
1.2.2. Birey-Takım performansı.....	48
1.2.3. Performans yönetimi	51
1.2.4. Performans ve örgüt kültürü	56
1.3. İş Yeri Arkadaşlığı	57
1.3.1. İş yeri	57
1.3.2. Arkadaşlık.....	58
1.3.3. İş yeri ilişkileri	59

1.3.4. İş yeri arkadaşlığı	61
----------------------------------	----

2. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	70
2.3. Araştırmanın Değişkenleri, Hipotezleri ve Modeli	71
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
2.5. Veri Toplama Araçları	76
2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	78

3. BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular	80
3.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	81
3.3. Tanımlayıcı İstatistikler	82
3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
3.5. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	88
3.6 Örgüt Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları.....	90
3.7. Hipotez Testi Sonuçları.....	98
TARTIŞMA	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	116
EKLER	124
EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI.....	125
EK-2 ETİK KURUL ONAYI	128

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Çevresel belirsizlik matrisi	10
Tablo 1.2. Bazı diğer örgüt kültürü tanımları.....	22
Tablo 1.3. Ouchi örgüt kültür tipleri.....	29
Tablo 1.4. Deal ve Kennedy modeli	32
Tablo 2.1. İncelenen tezlerin türü ve örgüt kültürünün ilişkilendirildiği değişkenler.....	68
Tablo 2.2. Evren büyüklüğüne göre örneklem miktarı.....	75
Tablo 3.1. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları	80
Tablo 3.2. Güvenilirlik analizi sonuçları	82
Tablo 3.3. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	83
Tablo 3.4. İş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	84
Tablo 3.5. İşgören performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	84
Tablo 3.6. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	86
Tablo 3.7. İş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	87
Tablo 3.8. İşgören performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	88
Tablo 3.9. Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları.....	89
Tablo 3.10. Örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde İş yeri arkadaşlığının aracılık testi sonuçları	91
Tablo 3.11. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları	92
Tablo 3.12. Klan kültürünün işgören performansına etkisinde İş yeri arkadaşlığının aracılık testi sonuçları.....	93
Tablo 3.13. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları	94
Tablo 3.14. Adhokrasi kültürünün işgören performansına etkisinde İş yeri arkadaşlığının aracılık testi sonuçları.....	94
Tablo 3.15. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları	95
Tablo 3.16. Pazar kültürünün işgören performansına etkisinde İş yeri arkadaşlığının aracılık testi sonuçları	96

Tablo	Sayfa
Tablo 3.17. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları	97
Tablo 3.18. Hiyerarşi kültürünün işgören performansına etkisinde İş yeri arkadaşlığının aracılık testi sonuçları.....	97
Tablo 3.19. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları	98
Tablo 3.20. Hipotez testi sonuçları	99



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütün unsurları.....	5
Şekil 1.2. Bağlamsal boyut.....	8
Şekil 1.3. Hofstede yaklaşımına göre insan aklının programlanma aşamaları.....	15
Şekil 1.4. Hofstede örgüt kültürü düzeyleri.....	26
Şekil 1.5. Schein örgüt kültürü düzeyleri.....	27
Şekil 1.6. Hofstede modelinde kültürün boyutları.....	30
Şekil 1.7. Goffee ve Jones örgüt kültürü modeli.....	35
Şekil 1.8. Denison örgüt kültürü modeli.....	37
Şekil 1.9. Denison kültür ölçeğinin temel kavramları ve alt boyutları.....	37
Şekil 1.10. Rekabetçi değerler sistemi.....	39
Şekil 1.11. Örgüt kültürü profili.....	40
Şekil 1.12. Performansın bileşenleri.....	47
Şekil 1.13. Performans değerlendirmenin aşamaları.....	53
Şekil 2.1. Araştırmanın modeli.....	71
Şekil 2.2. Araştırmanın alt modeli.....	72
Şekil 2.3. Örgüt kültürü profilini tasarlama formu.....	77

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

%	Yüzde
χ^2/df	Chi-Square to Degrees of Freedom Ratio

Kisaltmalar

CFI	Comparative Fit Index
DDÖ	Davranışsal Değerlendirme Ölçeği
IFI	Incremental Fit Index
İK	İnsan Kaynakları
LLCI	Lower Level Confidence Interval
NNFI	Non-Normed Fit Index
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
RFI	Relative Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TLI	Tucker-Lewis Index
ULCI	Upper Level Confidence Interval

GİRİŞ

Yönetim biliminin ortaya çıkış sürecinde işletmeleri/örgütleri birer mekanik olgu/makine gibi gören bir bakış açısı ile yaklaşılmaktaydı. İnsani yaklaşımın ortaya çıkışı ve gelişim sürecinde insanların birer makine olmadığı belirli çevresel faktörlerden etkilendiği ve sosyal olguların da işletmeler için önemli olduğu, verimliliği etkilediği gibi hususlar kabul edildi. Bu süreçte Elton Mayo ve ekibinin Hawthorne çalışmaları önemli bir kilometre taşı olarak kabul edilmektedir. Devam eden gelişim sürecinde insanları etkileyen içsel faktörler ile insan psikolojisi ve davranış bilimi gibi diğer alanların etkilerinin hissedildiği çalışmalar gelişmiştir.

Örgüt kültürü kavramının ilk kullanımı ve alan yazınında kendine yer edinme süreci 1980'li yılların başı olarak kabul edilebilir. O zamanlardan günümüze kadar örgüt kültürü birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda kültür kavramı birçok yönüyle araştırılırken örgüt kültürünün en çok sırasıyla; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, liderlik, öğrenen örgütler, mobbing, performans, bilgi paylaşımı, iletişim, inovasyon, örgütsel adalet, iş tatmini, motivasyon, toplumsal kültür, personel güçlendirme, entelektüel sermaye, işten ayrılma niyeti, kariyer, kişilik, takım çalışması değişkenleriyle ilişkisi araştırmalara konu olmuştur. Bunlara kıyasla daha az sayıdaki araştırmada da bilişim teknolojileri, bireysel değerler, cinsiyet ayrımcılığı, çatışma yönetimi, çevresel çalkantı, çok uluslu şirketler, davranış bozukluğu, duygusal zekâ, farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik, iş etiği, işgören seçimi, örgüt iklimi, örgütsel başarı, örgütsel çevre ve yapı, örgütsel değişim, örgütsel girişimcilik, örgütsel güven, örgütsel hafıza, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, politik davranışlar, psikolojik iklim, TKY (toplam kalite yönetimi), tükenmişlik, yöneticilerin kendilerini geliştirmesi ve zaman yönetimi incelenmiştir (Kutaniş, Özsoy vd. 2015: 128).

Örgüt kültürünün etkinlik ve performans ile ilişkisi ilk çalışmalardan bu yana yoğun bir şekilde incelenen bir konudur. Aktaş ve Şimşek (2014) çalışmasında Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans arasındaki etkileşim incelenmiştir. Performansı etkileyen: İş Talepleri, İş Kaynakları, Psikolojik Sözleşme (Şeker, 2021); Psikolojik Güçlendirme (Özkan, 2022) Liderlik Davranışı (Aydoğdu, 2022) gibi değişkenlerin etkisi incelenirken Örgüt Kültürünün aracılık ve düzenleyicilik rolleri de araştırılmıştır. Ancak örgüt kültürünün işgören performansa etkisini inceleyen çalışmalarda aracı değişkenler konusunda yeterli sayıda araştırma yapılmadığı görülebilmektedir (Gregory, Harris, vd. 2009: 673).

Araştırma modeli tasarlanırken karşılıklı norm teorisi, sosyal mübadele teorisi ve sosyalleşme kaynakları teorisi göz önünde bulundurulmuş, değişkenlerin seçimi, araştırma deseni ve hipotezlerin kurgusu bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Son yıllarda alan yazınındaki çalışmalarda daha çok karşılaşılan ve bir organizasyonun informel yapısındaki temel unsurlardan olan iş yeri arkadaşlığı kavramı aracı değişken olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünün benimsenmesi ve içselleştirilmesinde arkadaşlığın temel bir rol oynayabileceği düşünülmüştür. Diğer bir deyişle örgüt kültürünün performansa etkisi iş

yeri arkadaşlığı üzerinden taşınabilir. Bu çalışmada alan yazınındaki bu boşluğun doldurulması için örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisinin araştırılması ve toplanan verilerle test edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kaynak araştırmalarına dayalı kavramsal temeller ortaya konmuştur. İlk olarak bağımsız değişken olan örgüt kültürü hakkında bilgi verilmiştir. “Örgüt”, “Kültür”, “Örgüt Kültürü” kavramları, tanımları ve çeşitli yönleriyle ele alınmış; boyutları ve sınıflandırma şekilleri hakkında bilgi verilmiştir.

Birinci bölümün ikinci kısmı ise bağımlı değişken olan işgören performansına ayrılmıştır. İşgören performansı kavramı, tanımı ve çeşitli yönleriyle ele alınmış; etkinlik, etkililik, verimlilik, performans ve işgören performansı gibi kavramlarla ilgili bilgi verilmiştir.

Birinci bölümün üçüncü kısmında ise aracı değişken olarak seçilen iş yeri arkadaşlığı kavramı açıklanmıştır. İş yeri ve arkadaşlık kavramları, tanımı ve çeşitli yönleriyle ele alınmış; iş yeri ilişkileri ve iş yeri arkadaşlığı hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın yöntemi, amacı ve önemi, modeli, değişkenleri, hipotezleri, kapsam ve sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve kullanılan analiz teknikleri açıklanmıştır. Araştırmanın örnekleme 18 yaşın üzerinde, kamu veya özel sektörde çalışmış olan, 1 yılı aşkın iş tecrübesine sahip, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen, çevrimiçi veya yüz yüze anketle ulaşılan toplam 456 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Örgüt kültürü tipolojisi ve kullanılan veri toplama aracı olarak alan yazınında en yaygın kullanılan Cameron ve Quin ölçeği seçilmiştir. Toplanan verilerin analiz edilmesi ve Örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı rolünün test edilmesi amacıyla SPSS 26 ile PROCESS MACRO Eklentisi ve AMOS 21 programları kullanılmıştır.

Son bölümde ise 456 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular ortaya konmuştur. Aracılık rolü, örgüt kültürünün rekabetçi değerler modelindeki dört boyutu üzerinden analiz edilmiştir. Veri analizi sonucunda örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı rolü oynadığı görülmüştür. Hiyerarşi kültüründe aracılık rolünün en alt düzeyde gerçekleştiği; Adhokrasi kültüründe ise iş yeri arkadaşlığının aracı rolünün en üst seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Örgüt Kültürü

Bu başlık altında “Örgüt”, “Kültür”, “Örgüt Kültürü” kavramları, tanımları, özellikleri, unsurları, işlevleri ve çeşitli yönleriyle ele alınacak; boyutları ve sınıflandırma şekilleri ve etkileşimleri hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1. Örgüt

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü kavramının tanımının ve kapsamının daha sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için örgüt kavramının açıklanması gerekmektedir. Kimi araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlarken karşılaşılan sorunların önemli kısmının örgüt kavramının tanımlanmasında karşılaşılan sorunlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Doğan, 2007: 81). Bu bölümde örgüt kavramının tanımı ve çeşitli özellikleri incelenecektir.

1.1.1.1. Örgütün Tanımı

Yönetim ve organizasyon alanındaki temel kavramlardan birini oluşturan örgütler farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Çevrenin bir alt sistemi olan örgütler “belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak faaliyetleri bilinçli bir şekilde düzenlenmiş ve koordine edilmiş ve dış çevreyle etkileşim içerisinde olan sosyal varlıklar (Daft, 2015: 11)” veya “belli bir amaca ulaşmak için oluşturulmuş sosyal, kültürel ve fiziksel yapılar” olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 81). Diğer bir deyişle bireylerin bilinçli olarak oluşturduğu eylem ve güç birliği; hedefe yönelik faaliyet, görev ve sorumlulukların dağıtılarak uyumlaştırılması ve ortak bir amaca yönelik işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan açık bir toplumsal sistemdir (Güney, 2020: 357). Belirli özelliklere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan örgütler, kendilerine has kültürleri olan ve çevreleriyle sürekli iletişim halinde olan yapılardır (Karahan, 2008: 457). Türk Dil Kurumu örgüt kavramını şu şekilde tanımlamıştır:

“1. (isim) Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat.

2. (isim) Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü.”

Benzer şekilde düşünce okulları da örgüt kavramına farklı açılardan yaklaşmaktadır. Bilişsel okula göre örgütler, zihinsel haritaları paylaşan sosyal oluşumlardır. Yapısalcı okula göre örgütler; çeşitli yapı, süreç, özellik ve sosyal görünümüne rağmen özde evrensel bilinç dışı süreçlerin yansımalarıdır. Sembolik okul, örgütleri “kendine has tarihi olan, geçmiş ve şimdiki liderlerin yaratmış olduğu ve muhafaza edilen, örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar ve semboller sistemi” olarak tanımlamaktadır. Eşdeğerlik okulu ise örgütleri aynı amaçları

paylaşanların değil katılanların karşılıklı çıkarlarının zihinsel süreçlerle dengelendiği oluşumlar olarak görmektedir (Doğan, 2007: 87).

Daha önceleri örgüt kelimesiyle eş anlamlı olan “teşkilat” terimi yaygın olarak kullanılmaktaydı. Hala bazı kamu kurumlarının isimlerinde (Milli İstihbarat Teşkilatı) veya kanunlarında - alt mevzuatında (Başbakanlık Teşkilat Kanunu, Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliği vb.) teşkilat teriminin yer aldığı görülmektedir. Yabancı literatürün yaygınlaşmasıyla birlikte teşkilat terimi yerini “organizasyon”, daha sonra ise dilde sadeleşme çabalarının neticesinde ise “örgüt” terimine bırakmıştır (Öztaş, 2019: 39). Organizasyon kavramı, “düzen” “düzenleme yapma” ya da “düzene koyma” anlamına gelmekte olup planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı, iskeleti, şemayı ve düzenlemeyi ifade etmektedir. “Organizasyon” hem bu düzenleme çabalarına hem de bu işlemin sonucunda oluşan yapıya verilen isimdir. Bir isim olarak organizasyon/örgüt; “bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has özellikleri ve kaynakları olan toplum içerisindeki bir kuruluşu” ifade etmektedir (Koçel, 2020: 101). Hem İngilizce çalışmalarda kullanılan “*organization*” kelimesine yakınlığı hem de dilimizde örgüt kelimesinin yapabileceği olumsuz çağrışımlardan kaçınmak için organizasyon, organizasyon kültürü gibi kullanımlarla da yaygın biçimde karşılaşılabilmektedir.

1.1.1.2. Örgütlerin Özellikleri

Örgütleri; küçük gruplardan, aileden ya da diğer sosyal topluluklardan ayıran temel hususlar nelerdir? Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde tüm örgütlerin paylaştığı üç temel özellik olduğu görülmektedir (Robbins, Coulter ve Decenzero, 2017: 27; Scott ve Davis, 2006; Drucker ve Maciariello, 2009: 20):

- Örgütlerin ilk temel özelliği, belirli hedefler kümesi olarak ifade edilen bir **amacının** olmasıdır. Bir örgüt, amaçlarını ne kadar net bir şekilde tanımlarsa gücü o denli artmaktadır. Ayrıca bu amaçların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.
- İkinci özellik ise arzulanan amaçları gerçeğe dönüştürmek için karar alan ve faaliyetleri yürüten **insanların** olmasıdır. Örgütler, üyelerinin amaçlara katkıda bulunmasını teşvik etmeli, bu katkıları koordine etmeli ve sonuçları denetlemelidir. Bu faaliyetlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi ise nitelikli insan kaynağının temin edilmesine ve bu üyelerin örgütün kültürünü benimsemesinin sağlanmasına bağlıdır.
- Son özellik ise örgütün üyelerinin davranışlarını düzenleyecek ve sınırlandıracak şekilde **yapılandırılmış** olmasıdır. Bu yapı, yöneticiler tarafından oluşturulur ve yönetilir. Yöneticiler; kurallar, düzenlemeler ve politikaları içeren bu yapı aracılığıyla üyelerin neleri yapabileceklerini ya da yapamayacaklarını kontrol etmektedir. Amaçlar doğrultusunda yapılacak işler belirlenir. Gerekirse çalışma ekipleri kurulabilir ya da dağıtılabilir, iş tanımları oluşturulabilir. Böylece örgüt üyeleri, ne yapmaları gerektiğini bilirler.

1.1.1.3. Örgütün Unsurları ve İşlevleri

Örgütlere neden ihtiyaç duyulur? Bunun en temel cevabı, belirli amaçların ancak birden fazla insanın ya da grubun birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilebilmesidir. Diğer bir deyişle, nerede sadece birden fazla insanın çabalarını birleştirerek gerçekleştirebilecek bir amaç varsa orada düzenleme yapmaya ve düzen kurmaya kısacası örgütlenmeye ihtiyaç vardır (Koçel, 2020: 95). Bu nedenle örgüt olarak tanımlanabilmek için büyüklük, yasallık, meşruiyet, faaliyet alanı, sahiplik, iktisadi ya da toplumsal alanda faaliyet göstermek gibi belirli kriterlerin karşılanmasına gerek yoktur. Birden fazla insanın bir araya gelmiş olması ve belirli amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak faaliyet göstermesi örgüt olarak tanımlanmak için yeterlidir (Öztaş, 2019: 36). Buradan hareketle örgütün unsurları; gerçekleştirebilecek bir amaç, bu amacı gerçekleştirmek için beraber hareket eden insanlar ve bu insanların birbiriyle ilişkilerinin düzenleyen bir yapı kurulması şeklinde ifade edilebilir. Şekil 1.1. örgütün unsurlarını göstermektedir (Robbins, Coulter, ve Decenzo, 2017: 27).



Şekil 1.1. Örgütün unsurları

Toplumun önemli parçası olan örgütler, insanların gereksinimlerini karşılama açısından bir zorunluluktur. Modern dünyanın en belirgin özelliği örgütlü bir toplum olmasıdır. Örgütlerin kararları ya da eylemleri; kalkınmayı, büyümeyi ve değişimi teşvik ederek doğrudan toplumu etkilemektedir (Özkalp ve Kirel: 2013). Kuşkusuz örgütlerin tarihi neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak önceki toplumlarda ordu, kamu hizmetleri ve vergi tahsilatı gibi sınırlı bir takım temel işlevleri yerine getiren örgütlerin, çağdaş toplumlarda birçok işlevi yerine getirmeye başladıkları görülmektedir. Bu işlevler arasında (Scott ve Davis, 2006: 16);

- Keşif (araştırma kuruluşları)
- Çocuk ve yetişkin sosyalleşmesi (okullar ve üniversiteler)
- Yeniden sosyalleşme (akıl hastaneleri ve hapisaneler)
- Mal üretimi ve dağıtımı (sanayi işletmeleri, toptan ve perakende işletmeler)
- Hizmet sağlanması (tamir, bakım, eğlenceden yatırım danışmanlığına kadar hizmet sağlayan tüm kuruluşlar)

- İletişim (radyo, televizyon ve telefon hizmetleri vb.) ve daha başka birçok işlev sayılabilmektedir.

1.1.1.4. Örgütlerin Boyutları

Örgütlerin toplum içerisinde yerine getirdiği roller çok değişken hatta paradoksal olabilir. Örgütler, insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlarken; kimi zaman bu hedeflere ulaşmanın önündeki en büyük engel olabilirler. Medeniyetin ilerlemesinde vazgeçilmez bir unsur olan bu sosyal yapılar, aynı zamanda baskı aracı olarak kullanılarak demokrasiyi engelleyebilir. Kişinin toplumla bütünleşmesine ya da kendini gerçekleştirmesine yardımcı olurken diğer yandan parçalanmaya ve yabancılaşmaya da sebep olabilmektedirler. Kısaca söylemek gerekirse örgütler; değerleri şekillendirerek yapısal rolleri ve normları tanımlamakta ve böylece insanların kaderlerini etkilemektedir. (Farazmand, 2002: 15).

Toplumsal hayatın temel unsuru olan bu sosyal yapıları inceleyen örgüt çalışmaları, aşağıda belirtilen konuların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Pfeffer, 1997: 4):

- Örgütlerin, üyelerinin davranış ve tutumları üzerindeki etkisinin anlaşılması,
- Üyelerin bireysel özelliklerinin ve eylemlerinin, örgüt üzerindeki etkilerinin saptanması
- Örgütün etkinliğini, performansını, başarısını ve yaşamda kalmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesi
- Liderin, örgüt performansı üzerindeki potansiyel etkisinin değerlendirilmesi
- Fiziki, siyasi, ekonomik ve kültürel çevrenin örgüt üzerindeki ve örgütün bu çevre unsurları üzerindeki karşılıklı etkilerinin tespit edilmesi

Yaşamı bu kadar etkileyen örgütlerin anlaşılması; gerek çalışma prensiplerinin tanımlanması ve gerekse örgütün faaliyetlerinin kontrol edilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Leblebici, 2008). Örgütleri anlamamanın ilk adımı ise örgütün tasarımı anlamaktır. Örgüt tasarımı; amaçlarına ulaşmak için örgütün yapısını oluşturmak ya da yeniden düzenlemekle ilgilidir (Robbins, 1990: 5).

Örgüt teorisi alanında genel kabul gören görüş, örgütün tasarımının belirli bir bağlama göre seçilmesi ve ayrıca bu bağlamın hem yapısal hem de insan kaynaklarını kapsayacak şekilde çok boyutlu olmasıdır. Bu nedenle örgüt tasarımı; *yapısal* ve *bağlamsal* olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Karmaşıklık, biçimselleşme, güç/otoritenin dağılımı ve merkezileşme örgüt tasarımının *yapısal* boyutunu oluştururken; amaç ve hedefler, büyüklük, çevre, teknoloji, strateji, örgüt kültürü ve süreç ise *bağlamsal boyutunu* temsil etmektedir.

1.1.1.4.1. Yapısal boyut

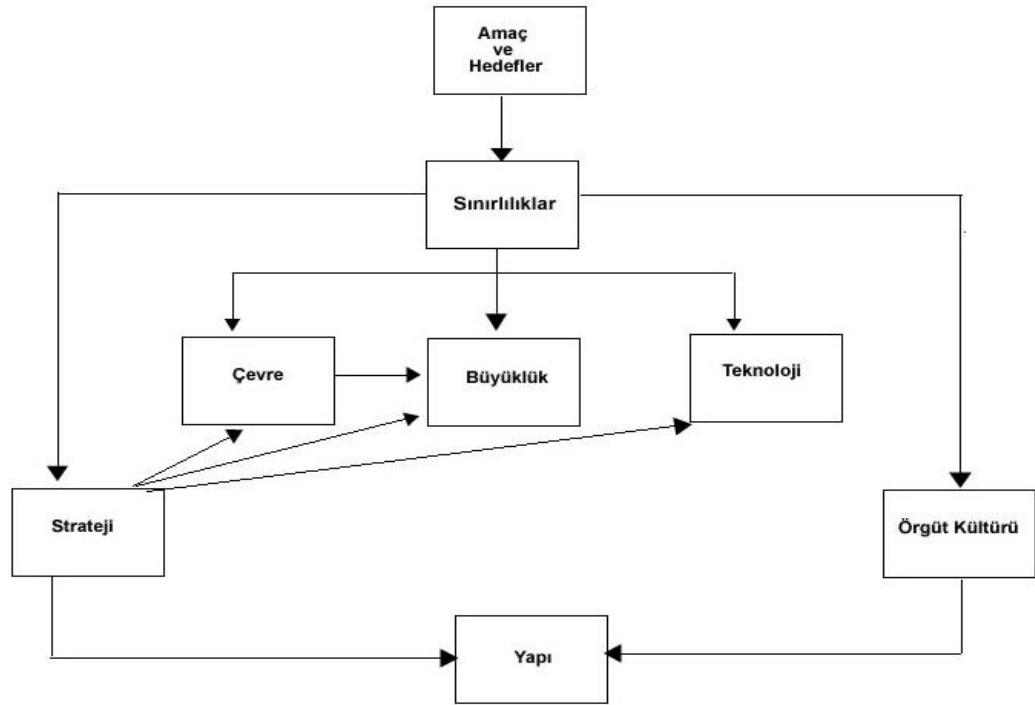
Bir örgütün **yapısı**; kendisini oluşturan parçaların örgütlü düzenlenmesinden ibarettir (Tutar, 2017, s. 21). Mintzberg'e (2014: 2) göre **örgüt yapısı işgücünün yapacağı görevlerin ayrıştırılması daha sonra ise bunlar arasında koordinasyonun sağlanmasına ilişkin çalışmaların toplamıdır**. Örgüt yapısının belirlenmesinin en önemli sonucu ise örgüt içerisindeki güç ve otorite dağılımının netleşmesidir. Örgüt yapısı belirlenirken birçok unsurun göz önünde bulundurulması gerekirken birlikte en etkili olan faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **Uzmanlaşma:** Bir işin başarılı olarak yapılması için işin gerektirdiği uzmanlığın tipini ve sayısını ifade eder. Diğer bir deyişle örgütsel görevlerin ayrı ayrı işlere bölünme düzeyidir. Uzmanlaşma fazla ise kişi, işin sadece çok küçük bir parçasından sorumlu iken uzmanlık derecesi azaldıkça kişinin yerine getirdiği görevlerin sayısı artmaktadır (Daft, 2015: 15). Örgütlerin kolektif yapısı, üyelerin dar bir uzmanlık alanına odaklanmalarına ve yaptıkları işte daha becerikli olmalarına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle insanlar, örgüt içerisinde yaptıkları işlerde yalnız çalışanlara oranla daha üretken olmakta (Jones, 2013: 27) ve örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırabilmektedir (Keskin, Akgün, ve Koçoğlu, 2016: 9).
- **Karmaşıklık:** Örgüt içerisindeki farklılaştırma derecesinin bir sonucudur. Farklılaştırma; uzmanlaşma/işbölümü derecesini, örgüt içerisindeki hiyerarşik kademe sayısını ve kuruluş birimlerinin coğrafi olarak ne ölçüde dağıldığını içermektedir. Bir örgütteki görevler giderek daha çok uzmanlık gerektirdikçe ve hiyerarşiye daha fazla kademe eklendiğinde ya da örgütün faaliyetleri coğrafi olarak daha fazla alana yayıldığında örgüt karmaşılaşır.
- **Biçimselleşme derecesi:** Biçimselleşme derecesi, örgütsel tutarlılığın sağlanması için örgütsel iletişimde ve kararların alınmasında yazılı talimatların ne derece tercih edildiğini ifade etmektedir (Keskin, Akgün, ve Koçoğlu, 2016, s. 9). Yani örgütün üyelerini yönlendirmek için kurallar ve prosedürlerden ne kadar yararlandığını tanımlamaktadır. Bazı örgütler, kural ve kaideleri minimum düzeyde tutmaya çalışırken; bazıları ise üyelerine neleri yapabileceklerini ya da yapamayacaklarını tanımlayan detaylı düzenlemelere sahiptir.
- **Kontrol alanı:** Yöneticinin kaç kişiden sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Yöneticinin sorumlu olduğu kişi sayısı, örgütün hiyerarşik kademelerinin sayısını belirler.
- **Gücün ve otoritenin dağıtılması:** Merkezileşmeyi ve merkezileşmemeyi belirleyen en önemli unsurdur. Merkezileşme, örgüt içerisinde karar verme yetkisinin üst basamaklarda olmasıdır. Merkezileşmiş örgütlerde; sorunlar örgütün üst basamaklarına iletilmekte, gerekli eylemlere üst düzey yöneticiler karar vermektedir. Bunun tersi durumda ise karar alma yetkisi alt basamaklara kaydırılmıştır. Alt basamaklar karar verme konusunda inisiyatif kullanabiliyorsa merkezi olmayan bir örgüt yapısından bahsedilmektedir (Robbins, 1990: 5).

Örgüt yapısı, “örgüt nasıl düzenlenmiştir?” sorusuna açıklık getirir (Tutar, 2017: 26). Ancak bir örgütü oluşturan temel unsurun kural ya da prosedürlerden ziyade örgütü oluşturan bireyler ve aralarındaki ilişkiler olduğu unutulmamalıdır. Belirli bir amaca ulaşmak oluşturulan işlevleri yerine getirmek için bireyler birbirleriyle etkileşime geçtiklerinde örgüt ortaya çıkmaktadır (Daft, 2015: 12).

1.1.1.4.2. Bağlamsal boyut

Bu unsurlar, yapısal boyutu şekillendiren ve etkileyen örgütsel düzeni açıklamaktadır. Bağlamsal boyut hem örgütü hem de çevreyi içermektedir. Bu nedenle daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Şekil 1.2 örgüt tasarımının bağlamsal boyutunu yansıtmaktadır (Burton ve Obel, 1995, s.7).



Şekil 1.2. Bağlamsal boyut

1.1.4.2.1. Örgütün amaç ve hedefleri

Örgüt tasarımının başlangıç noktası örgütün ya da birimin amaç ve misyonunun ne olduğunun ortaya konmasıdır. Örgütsel amaçların belirlendikten sonra yapı, süreç, insanlar, koordinasyon ve kontrol düzenlemeleri belirlenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse amaçların belirlenmesiyle bağlamsal durum netleştirilmektedir. Örgüt, amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Uyum ne kadar fazla ise performans o derece artabilmektedir (Burton ve Obel, 1995: 22).

1.1.4.2.2. Çevre

Dış çevre, örgütün sınırları dışında oluşan ancak örgütün gereksinim duyduğu kaynakları edinme ve kullanma becerisini etkileyen faktörler kümesidir (Jones, 2013: 25). Diğer bir deyişle dış çevre; ekonomik, politik/yasal, demografik, teknolojik, sosyo-kültürel ve küresel faktörleri içermekte olup örgütün performansını etkileyen, güçleri, koşulları ve olayları ifade etmektedir. Çevre, örgütün yönetsel özerkliğini sınırlandıran en önemli faktörlerden biri olup yöneticilerin kararlarını ve faaliyetlerini etkileme potansiyeline sahiptir (Robbins, 1990: 32).

Birbirine bağlanmış bir dünyada yöneticilerin, dış çevrenin örgüt üzerindeki etkilerinin farkında olması ve olası fırsat/tehlikeleri belirlemesi gerekmektedir. Bu nedenle çevre ile ilgili olarak zamanında, tam ve doğru bilgi edinilmesi kritik bir önem taşımaktadır. Ancak çevre hakkındaki bilgi her zaman kolaylıkla elde edilemez. Diğer bir deyişle yöneticiler, çoğunlukla çevresel belirsizlik koşullarında faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır. **Çevresel belirsizlik**; yöneticilerin geleceğe ilişkin tahminlerde bulunabilmek için yeterli düzeyde bilgiye sahip olmamasını ifade etmekte olup çevrenin karmaşık ve dinamik olmasından kaynaklanmaktadır. **Karmaşıklık**; yöneticilerin mücadele etmek zorunda olduğu sorunların sayısı ve bu sorunların birbirleriyle ilişkisini ifade etmektedir. **Dinamiklik** ise çevredeki değişimin hızıyla ilgilidir (Bateman ve Snell, 2013: 53). Eğer değişim çok yavaş ise *durağan* bir çevre söz konusudur. Durağan bir çevre; rakiplerin, teknolojik atılımların ya da örgütü etkileyecek baskı gruplarının nispeten az olduğu bir çevredir. Belirsizliğin diğer boyutu olan karmaşıklık ise örgütün çevresindeki bileşenlerin sayısı ve örgütün bu bileşenler hakkındaki bilgi düzeyiyle ilgilidir. Eğer yönetici çevredeki unsurlarla ilgili olarak çok fazla ve derinlemesine bilgi ihtiyacı duyuyorsa, çevresel karmaşıklıktan söz edilebilmektedir. Tablo 1.1 bu matrisi içermektedir (Robbins, Coulter, ve Decenzo, 2017: 35).

Tablo 1.1. Çevresel Belirsizlik Matrisi

		DEĞİŞİMİN DERECESESİ	
		Durağan	Dinamik
KARMAŞIKLIĞIN DERECESESİ	Basit	Hücre 1 Durağan ve tahmin edilebilir çevre Çevrede çok az bileşen Yavaş değişen çevresel bileşenler Çevresel etmenlerle ilgili olarak derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulmaması	Hücre 2 Dinamik ve tahmin edilemeyen bir çevre Çevrede çok az bileşen Benzeyen ama sürekli olarak değişen çevresel bileşenler Çevresel etmenlerle ilgili olarak derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulmaması
	Karmaşık	Hücre 3 Durgun ve tahmin edilebilir bir çevre Çevrede çok sayıda bileşen Birbirine benzemeyen ama yavaş değişen bileşenler Çevresel etmenlerle ilgili olarak derinlemesine bilgiye yüksek ihtiyaç	Hücre 4 Dinamik ve tahmin edilemeyen bir çevre Çevrede çok sayıda bileşen Birbirine benzemeyen ve sürekli olarak değişen çevresel bileşenler Çevresel etmenlerle ilgili olarak derinlemesine bilgiye çok fazla ihtiyaç

Tablo 1.1'den de görüleceği üzere; hücre 1 (durgun ve basit çevre) en düşük düzeyde çevresel belirsizliği; hücre 4 (karmaşık ve dinamik) ise en yüksek çevresel belirsizliği temsil etmektedir. Durgun ve basit çevrede yöneticiler, örgüt kararları üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Buna karşın karmaşık ve dinamik çevrede faaliyet gösteren yöneticilerin örgütsel kararlar üzerindeki etkisi sınırlı düzeyde kalmaktadır.

Örgütler, yaşamda kalabilmek için, çevresel unsurlara uygun bir örgüt yapısı tasarlamak zorundadır. Çok sayıda yazılı kural ve talimatların bulunduğu, görevlerin son derece ayrıntılı bir şekilde bölümlendirildiği ve kararların genellikle üst yönetim tarafından alındığı **mekanik örgüt yapısı**, daha çok durgun bir çevrede faaliyet gösteren örgütler için uygundur. Bunun tam tersi özelliklere sahip olan **organik örgüt yapısı** ise genellikle değişken çevrede faaliyet gösteren örgütler için çok daha uygundur. Organik örgüt yapısında işler daha basit şekilde bölümlendirildiği ve az sayıda kural-talimatlar olduğu için örgüt, çevrede meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde verebilecek kadar esnek ve her an değiştirilebilir bir yapıdadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 351).

Örgüt-çevre ilişkisi iki yönlüdür. Kuşkusuz çevrenin örgüt üzerindeki etkisi daha baskın olmakla birlikte örgütler de çevreyi etkileme gücüne sahiptir. Karmaşık ve belirsiz bir çevreyi

yönetmek, bireysel yeteneklerin ötesinde bir özelliktir. Bu nedenle örgütler sahip oldukları kaynakları, çevreyi analiz eden ve bu çerçevede çevredeki gelişmeleri yönlendirme potansiyeli olan uzmanlardan yararlanmaktadır (Keskin, Akgün, ve Koçoğlu, 2016: 15).

1.1.4.2.3. Strateji

Stratejinin, örgüt tasarımı açısından en önemli katkısı, alternatif örgüt yapıları içerisinde örgütün amacına en uygun olan yapının seçilmesi için kullanılacak kriterleri belirlemesidir. Bir örgütsel model, belirli örgütsel aktivitelerin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlarken başka bir faaliyet için uygun olmayabilmektedir. Bu nedenle en uygunun örgütsel yapının seçilebilmesi için çeşitli unsurlar arasında tercih (trade-off) yapılması gerekmektedir. Trade-off, *“bir şeyin fazlası isteniyorsa, başka şeyin azına razı olmak”* anlamına gelmektedir (Porter, 2011). Strateji ise hangi faaliyetlerinin öncelikli olarak ele alınması gerektiğini belirleyerek örgüt tasarımı için en uygun dengenin sağlanmasına yardımcı olur (Galbraith, 1995: 13).

Strateji sadece örgüt yapısının oluşturulması aşamasında değil örgütün tüm hayatı boyunca belirli zamanlarda örgütsel yapının şekillendirilmesine neden olmaktadır. Çünkü örgütler yaşamda kalabilmek için, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olacak yeni stratejiler geliştirmektedir. Ancak bu yeni stratejiler, beklenmeyen yönetim sorunlarına neden olmakta ve örgütün performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durumda yöneticiler, örgüt yapısını bu yeni stratejilere uygun bir şekilde yeniden düzenleme yoluna gitmektedir. Bu tablo, örgütün yaşamı süresince değişik zamanlarda tekrar etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 351).

1.1.4.2.4. Büyüklük

1969 yılında Derek Pugh tarafından Aston üniversitesinde yapılan çalışma sonucundan büyüklüğün, örgüt yapısını en iyi açıklayan değişkenlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Büyüklük; koordinasyon sağlamak için kural ve prosedürlerden yararlanma ya da standartlaşma gibi örgüt yapısına ilişkin birçok faktörü açıklamaktadır. Küçük örgütlerde biçimsel bir yapıya çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak örgüt büyüdükçe, personel yönetimi ve işlerin yürütümü ile ilgili sorunlar artmaktadır. Bu durumda örgüt, ya bölümlere ayrılmalı ya yarı özerk birimler oluşturulmalı ya da bölgelere/endüstrilere göre düzenlenmelidir.

Büyük örgütlerde (200'den fazla üyesi olan), kuralların ve standart prosedürlerin yoğun bir şekilde kullanılması nedeniyle, ilişkiler daha resmileşmiştir. Büyük örgütler küçük gruplarla kıyaslandığında uzmanlaşma, bölümlendirme, biçimselleşme ve merkezleşme açısından daha yüksek bir düzeye sahip bir örgüt yapısı tercih etmektedir. Ancak örgüt belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra sahip olduğu ölçeğin örgütsel yapı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Çünkü örgüt zaten doğrudan denetime ve standartlaşmaya sahip bir yapıyı zaten geliştirmiştir. Bu

yüzden belirli bir ölçekten sonra sisteme dahil olacak yeni üyeler, yapı üzerinde radikal etkiler yaratmamaktadır (Robbins, Decenzo, ve Coulter, 2013: 143).

1.1.4.2.5. Teknoloji

Teknoloji; insanların hammaddeleri istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürmek, sorunlara yeni çözümler geliştirmek ya da yeni fikirler edinmek amacıyla kullandıkları bilgi, beceri, yetenek, teknik, materyal, makine, bilgisayar vb. ekipmanların bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde teknoloji; birey, departman ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç düzeyde incelenmektedir. Bireysel düzeyde teknoloji; kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenektir. Departman düzeyinde, grupların görevlerini başarıyla yerine getirmek için kullandıkları prosedür ve tekniklerdir. Bir örgütün, girdileri çıktılara dönüştürme biçimi ise örgüt düzeyinde teknolojiyi ifade etmektedir. Örgütler teknolojiyi daha verimli, daha yenilikçi ve paydaşlarının istek ve beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için kullanmaktadır. Bir örgütteki her birim örgütsel performansa katkıda bulunmasına olanak sağlayan teknolojiyi kullanmaktan ve geliştirmekten sorumludur. Çevresel özellikler örgütün belirli yapıları tercih etmesini sağladığı gibi farklı teknolojilerin kullanılması da örgüt yapısını etkiler (Jones, 2013: 262).

1.1.4.2.6. Örgüt kültürü

Kültür, grupların bir özelliği olup grubun tarihi boyunca edindiği birikimli öğrenme olarak düşünülebilir. Schein (1985) *kültürü, grubun dışsal ve içsel uyum sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli olarak kabul edilecek kadar iyi sonuçlar verdiği için benimsenen ve yeni üyelere aktarılan paylaşılan temel varsayımlar örüntüsü* olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle kültür (Schein, 1990: 8):

- Belirli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen
- Dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkarken öğrenilen
- Geçerli sayılabilecek kadar iyi sonuçlar vermiş
- Bu nedenle yeni üyelere, bu tarz problemlerle ilgili olarak düşünmenin, algılamanın ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen varsayımlar bütünüdür.

Bu nedenle bir kültürün gücü ve bütünleşme derecesi; grubunun ne kadar süredir var olduğuna, grubun istikrarına, grubun öğrenme deneyiminin yoğunluğuna, öğrenme mekanizmaları (olumlu ve olumsuz pekiştirme) ve kurucu/lider tarafından yapılan varsayımların açıklığına ve gücüne bağlıdır.

Örgüt kültürü, üyelerin birbirleriyle, iş yaptıkları örgütlerle, hedef kitlesiyle ve örgüt dışındaki diğer kişilerle etkileşimlerini kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar kümesidir. Nasıl ki bir örgütün yapısı rekabet üstünlüğü elde etmek ve paydaşların menfaatlerini artırmak için tasarlanıyorsa örgüt kültürü de örgütsel etkinliği arttırmak kullanılabilir. Çünkü örgütün etkili

olabilmesi için değişen çevre koşullarına uyum sağlmasına ve hızlı tepki verebilmesine olanak sağlayan bir yapıya ve örgüt kültürüne sahip olması gerekir. Örgüt kültürü, üyelerin karar verme, çevreyi yorumlama ve yönetme şekillerini, bilgiyi nasıl elde edeceklerini ve nasıl kullanacaklarını ve üyelerin nasıl davranması gerektiğini kontrol ederek bu esnekliği sağlar (Jones, 2013, s. 212). Kültüre çok az önem verilen örgütlerde dahi insanların nasıl düşüneceği, hissedeceği, nelere değer vereceği ve nasıl hareket edeceği sosyal olarak paylaşılan kültürel inançlar tarafından yönlendirilir.

1.1.4.2.7. Süreç

Bilgi ve karar süreçleri, örgütün yapısını etkiler. Örgüt yapısı, insan bedeni olarak kabul edilirse süreçler onun fizyolojisi ya da işlevi olarak değerlendirilmektedir. Yönetmel süreçler ise yatay ve dikey olabilir. Dikey süreçler, kıt kaynakların dağıtımının tahsisine ilişkin olup planlama ve bütçeleme süreçlerinden oluşmaktadır.

1.1.2. Kültür

İnsanlığın gelişimini anlatan “Sapiens-İnsan Türünün Kısa Bir Tarihi” adlı kitabında Yuval Noah Harari (2015), çok sayıda insanın bir arada yaşayıp uyumlu bir şekilde yaşamını sürdürebilme yeteneğinin; kurgusal gerçeklikler, mitler ve ortak inançlar geliştirip bunları birbirlerine ve sonraki kuşaklara anlatabilmesi sayesinde geliştiğini ifade etmiştir.

Kültür kavramının organizasyonlara yansımaları olarak değerlendirilebilecek örgüt kültürünü daha iyi anlayabilmek için kültürün çeşitli yönleriyle incelenip anlaşılması önem arz etmektedir. Stratejik başarı faktörleri arasında yumuşak unsurlar arasında sayılan kültür; yönetim, uygun yapı, yaratıcı düşünce ve uygulama gibi diğer unsurlarla beraber stratejik liderin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 40).

1.1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültürün tanımlanmasında karşılaşılan sorunlar, farklı disiplinlerin kavramı kendi bakış açıları ile değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221). Bu karmaşıklığı gidermeyi, kültür kavramına ilişkin genel kabul görececek bir tanım yapmayı amaçlayan Kroeber ve Kluckhohn 1952 yılındaki çalışmasında 164 tane kültür tanımı tespit etmişlerdir (Kesen, 2014: 32). Tanımlamadaki sıkıntılarının sebebi olarak: kültürün hayatın her alanını ilgilendirmesi; Antropoloji-etnoloji gibi sosyal bilimlerin kültürü konu almasının yanında alanı genişleyen diğer disiplinlerin de konuya ilgi göstermesi sayılabilir. Antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji, yönetim ve örgüt kuramları kendi bakış açılarıyla konuya eğilmişlerdir. Bu farklılığa rağmen çoğu disiplinin doğrudan kültürü konu alan sosyal antropolojiyi esas aldığı görülmektedir (Karkı, 2023: 4). Türk Dil Kurumu çevrim içi güncel

Türkçe sözlükte Fransızca “culture” kelimesinden gelen kültür kavramı aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“1. (isim) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.

2. (isim) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.

3.(isim) Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.

4. (isim) Bireyin kazandığı bilgi.

5. (isim) Tarım.

6. (isim, biyoloji) Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme”

Sözlük tanımının genişliği ve farklı alanlardaki karşılığı, hâlihazırda kültür kavramının hayatın içindeki yeri ve önemi hakkında da fikir vermektedir. TDK sözlüğündeki tanımlardan ikincisi, bir topluma, topluluğa ilişkin olması bakımından bizim çalışma konumuzu ilgilendiren kültür tanımı olarak değerlendirilebilir.

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu-UNESCO Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesinde “Kültürün, toplum veya bir sosyal gruba özgü manevi, maddi, entelektüel ve duygusal özelliklerin tümü olarak kabul edilmesi gerektiğini; sanat ve edebiyatın yanı sıra yaşam biçimi ve değerler sistemi, gelenekler ve inançları da kuşatan” bir kavram olduğu ifade edilmektedir (UNESCO, 2001).

Kültür kelimesinin etimolojik kökeni olan Latince “cultura” sözcüğünden, o da “colere” fiili (Kayasandık, 2019: 25) ve “cultus” isminden (Kesen, 2014: 32) türetilmiştir. Bu kelime ekip biçme, ekin anlamlarına gelmektedir. Kelimenin kökeni tarım toplumuna geçişin toplumsal hayat açısından ne kadar önemli bir rol oynadığını da göstermektedir (Doğan, 2007: 11). Kültür Latince ‘el değmemiş doğanın insan akli ve yapıcılığı ile işlenmesi ve yararlı hale getirilmesi’ anlamında bir sözcüktür. İnsan türü geliştirdiği iş birliği yapma yeteneği ve tarım devriminden sonra daha büyük ve karmaşık toplumlar oluşturmayı başarabilmiştir. Birbirini yakından tanımayan farklı özelliklere sahip bu insanların bir arada tutulabilmesi için belirli düşünce ve davranış kalıpları oluşturulmuştur. Birbirine yabancı insanların etkili bir şekilde iş birliği yapabilmesini sağlayan yapay içgüdüler ortaya çıkmıştır. İnsanları bir arada tutan bu yapay içgüdüler ağına kültür denilmektedir. İnsan toplulukları içindeki çatışma ve çelişkiler bu yolla giderilebilmekte, toplumdaki uyum ve huzur, ortak kültür aracılığıyla sağlanabilmektedir (Bayramoğlu, 2017: 97).

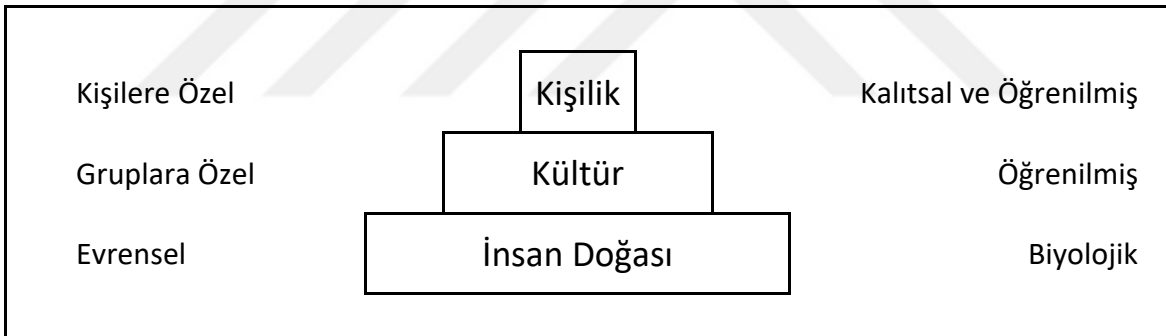
Sosyal Bilimler açısından ise kültür teknik bir terimdir. Genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bir kuşaktan diğerine aktarılan toplumsal mirası yani uygarlık düzeyini ifade etmektedir. Bu anlamda kültür toplumun çocuk yetiştirme biçiminden

ticaret hayatına; iletişim tarzından, üretim anlayışına, yeniliklere açık oluşu ve yaratıcılığında, ahlaki yargılarına kadar çok geniş bir alanı kapsar (Demirel vd., 2007: 57).

Gustav Klemn'e göre kültür, yetenek ve becerileri, sanatı, gelenekleri olarak topyekûn yaşama stilidir. Voltair ise kültürü "insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi" olarak tanımlamıştır (Turhan, vd., 2016: 5). Genel kabul gören bir diğer tanım da kültürü; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı olarak ifade etmektedir (Koçel, 2020: 155).

En klasik kültür tanımlarından birini yapan E. B. Taylor'a göre ise kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği, kazandığı bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek/ alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Demirel vd., 2007: 57). Farklı bir yaklaşımla konuyu değerlendiren Karl Marx ise Alman sosyal bilimcilerin bakış açısıyla kültürü "doğanın yarattıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şey..." şeklinde tanımlamıştır (Doğan, 2007: 13).

Hofstede kültürü, insan aklının ortaklaşa programlanması (software of mind) ile oluşan ve bu program çerçevesinde varlığını sürdüren bir olgu olarak değerlendirmiştir. Aklın programlanma süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar evrensel bir niteliğe sahip olan insan doğası, gruplara özgü olan kültür ve kişilere has özellikleri barındıran kişiliktir. Bu aşamalar Şekil 1.3.'de görülmektedir (Demirel vd., 2007: 59).



Şekil 1.3. Hofstede yaklaşımına göre insan aklının programlanma aşamaları

Kültür tanımlanan düzeye göre genel (üst, makro) ve alt kültür olarak ayrılır. Toplumun yaşam tarzı, değerleri ve inançları genel kültürü oluşturur. Genelin içinde yer almakla birlikte bölgesel, etnik farklılıklar veya belli gruplara has değerler ve yaşama şekilleri ise alt kültür sınıfına girer (Demirel vd., 2007: 60). Alt kültürler içinde buldukları üst kültürün baskın özelliklerini taşımasına rağmen kendine özgü farklı değer ve biçimler de barındırırlar (Vural, Coşkun 2007: 6).

Toplumun bir alt unsuru olarak örgütlerin de kendine has kültürel yapısı vardır. Kültürün bu yönü de şöyle tanımlanmıştır: 'Bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir' (Demirel vd., 2007: 57).

1.1.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramı, coğrafya, toplumsal yapı, ticaret ve ekonomik hayat gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Dolayısıyla niteliği bakımından birtakım farklılıklara sahip olsa da genel anlamda bütün yaşam biçimlerini kapsayan bir kavram olarak kültürün ortak özellikleri şunlardır (Ataman Unutkan, 1995: 6; Doğan, 2007: 18; Kayasandık, 2019: 26; Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221):

- Kültür kalıtsal veya içgüdüsel değildir. Sonradan öğrenilir. Yeni doğan insan herhangi bir kültüre sahip değildir. Önce aile ortamında sonradan da iş ve toplum hayatında ilişkiler kurma yoluyla kültür kazanılır.
- Kültür aktarımı topluluğun üyelerince paylaşılan nesilden nesile geçen öğretilerin yeni katılan üyelere iletilmesi yoluyla gerçekleşir. Topluluğun ortak ürünleri olan bu değerler çoğunlukla sosyalizasyon kanalıyla gerçekleşmektedir. Bu yönleriyle kültür toplumsaldır.
- Kültür dinamiktir. Doğanın ve toplumun değişimiyle beraber kültür de sürekli değişim içindedir.
- Kültür geçmiş kuşaklardan aktarılan tecrübelerle dayanmaktadır. Bu yönüyle tarihi ve süreklidir. Kültürel çerçeve büyük ölçüde gelenek ve göreneklere bağlı olarak ortaya çıkar.
- Kültür ihtiyaçları karşılayan ve doyum sağlayıcı özelliğe sahiptir. Sorunları çözme işlevini kaybeden kurallar bir süre sonra ortadan kalkar.
- Hem genel hem de özeldir. Toplumların genel anlamda bir kültürü olmakla birlikte grupların da özel bir kültürü vardır.
- Kültür simgeseldir. Kültürel öğrenme simgeler aracılığıyla gerçekleşmektedir.
- Kültür kolektiftir. Bireylerin tek başına ortaya koyduğu bir kavram değil içinde yaşanılan toplum üyeleriyle paylaşılan ve çevresel koşulların etkisiyle şekillenen bir olgudur.
- Sadece anlamlardan ibaret olmayan kültür aynı zamanda paylaşılan duygular bütünüdür.
- Kültür toplumun ortaya koyduğu idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kültür toplumun veya grubun üyelerince paylaşıldığı için bütünleştiricidir.
- Kültür, farklı kültürlerde farklı düzeylerde de olsa etnik merkezli eğilimler artırma özelliği taşır.

1.1.2.3. Kültürün Unsurları

Kültürün çeşitli unsurlardan oluştuğu genel kabul görse de bu unsurların sınıflaması, kavramı tanımlayan araştırmacının yaklaşımına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu konuyu Harari (2015) ünlü eserinde "sapiens'in icat ettiği hayali gerçekliklerin muazzam çeşitliliği ve bunun sonucu olarak gelişen davranış örüntülerinin çokluğu, kültür dediğimiz şeyin başlıca

bileşenleridir” şeklinde yorumlamıştır. Kimi çalışmalarda kültürün öğeleri olarak da ifade edilebilmektedir (Varoğlu, 2019: 91). Bu unsurlar kolaylık sağlaması bakımından genel bir ayrıma gidilerek maddi ve manevi kültür unsurları olarak değerlendirilebilir (Kayasandık, 2019: 27).

Bilim, teknik ve ekonomik amaçlara yönelik oluşturulan değerler maddi kültür unsurları olarak gösterilebilir. Bu unsurlar doğal olmayan, insan eliyle yapılmış eserler, aletler ve toplumun teknolojik durumunu kapsar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 223). Bireylerin ve toplumların geliştirdiği araç ve gereçler, ortaya koyduğu eserler maddi kültür unsurlarıdır. Daha derin bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde belli bir dönemde yaşamış bir toplumun sahip olduğu değer, düşünce, tutum, davranış ve varsayımları, inançlarını ortaya koyan tarihi eserler maddi kültürdür. Bu yönüyle maddi kültür tarihi eserler aracılığıyla kültürü anlamının önemli bir aracıdır. Dolayısıyla maddi kültür, kültürel tarih veya kültürel antropoloji kapsamında değerlendirilebilir (Ünver, 2021: 35).

Manevi unsurlar; temel varsayımlar(inançlar), tutumlar, değerler, normlar, semboller, mitler, kahramanlıklar, ideoloji, estetik, sanat, dil, ahlak, din, eğitim, inançlar, politika ve toplumsal örgütler manevi kültür unsurları olarak sayılabilir. Temel varsayımlar (inançlar), değerler, din, ahlak, doğru ve yanlışa dair bakış açısını belirler. İlkel toplumlardan günümüzün gelişmiş toplumlarına kadar bütün topluluklarda din kavramına rastlanmaktadır. Bireyin kişilik ve davranışlarını etkilemesi ve toplumsal hayata dair hususları içermesi bakımından din önemli bir kültür unsurudur (Ataman Unutkan, 1995: 8; Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224).

Değerler; tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar (Erdoğan, 2021: 33); toplumsal davranışların hangilerinin iyi, doğru ve arzu edilen olduğunu belirten ve toplumun üyeleri tarafından paylaşılan fikir veya ölçütler; düşünce, davranış ve tutumlara yönelik olarak iyi-kötü, normal-anormal, güzel-çirkin, akılcı-irrasyonel gibi ayrımlarda başvurulan ölçütler veya bir sosyal yapının devamını sağlayan toplumca korunmaya çalışılan kabul ve inanışlar olarak tanımlanabilir. Her toplum kendine özgü değerlere ve değer sistemine sahiptir. Genel ve soyut kavramlardan oluşan değerler önemli bir kültür unsuru olarak sayılabilir. Değerler toplumsal hayat kadar köklü bir geçmişe sahiptir. Eski Yunanda Aristo tarafından geliştirilen değerler kavramı ile ilgili modern kuramın da toplumsal faydayı esas alan Jeremy Bentham tarafından ortaya konduğu kabul edilmektedir. Değerler günümüzde ahlak, ahlak felsefesi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinler tarafından ele alınmaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 11).

İnançlar bir olgunun ifade ettiği anlamlar toplamı; algı ve bilgilerin sürekli organizasyonu olarak tanımlanabilir. Bazı yazarların inançları temel varsayımlar olarak da adlandırdığı görülmektedir. Uygulamada temel varsayımlar tartışmaya açık olmaması yönüyle kuramlar gibidir. Temel varsayımların yeniden gözden geçirilmesi insanların çözüm buldukları kaygıların yeniden gündeme gelmesi demektir. Bu da belli bir istikrar içinde olan bilişsel yapının değişmesini gerektirir. Temel varsayımların değişmesinin zorluğu insanların yenilerini tolere etmesinden çok sahip oldukları varsayımların gerçek dünya ile uyumlu olduğuna yönelik algılarıdır. Biliş sisteminin bu şekilde bozulması psikolojik rahatsızlıklara neden olabilir (Doğan, 2007: 51).

Normlar genel olarak bir toplumun kendisi için ilke edindiği eylemlere yön veren (Yiyit, 2016: 15) biçimsel olmayan kurallardır. Grup üyelerinin paylaştıkları davranış kurallarıdır (Karkı, 2023: 13). Kültürün önemli bir parçasını oluşturan normlar yaptırımı olan kurallar sistemi veya bireylerin davranış ve tutumlarını belirleyen kural, standart ve fikirler olarak da tanımlanabilir (Ataman Unutkan, 1995: 11). Başlıca özellikleri grup üyelerinin davranışları ile ilgili olması; gözlemlenebilir davranışlara odaklanması; ödül ceza sistemi olması; grubun tamamı veya bir kısmınca benimsenmesi olarak sayılabilir (Doğan, 2007: 54). Normlar, genelde işgörenlerin günlük davranışlarında açık bir şekilde görülebilen, söylenmemiş veya kaydedilmiş kurallardır. Örgütler, işgören performansını ve karlılığını artırmaya odaklandığında gözden geçirilecek ilk unsur normlardır (Şeker, 2021: 12).

Jest ve mimikler, resimler, sözcükler gibi semboller; mitler (söylence, anlatı), kahramanlıklar, törenler ve ideoloji gibi unsurlar da kültürel bir öge olarak kabul edilmektedir (Özkan, 2022: 88).

1.1.2.4. Kültür Sınıflamaları

Kültür kavramına yaklaşımlar tanımlayıcı ve açıklayıcı kültür olarak iki ana grupta incelenebilir. Bu ayrım bazı araştırmacılar tarafından somut bir şekilde gözlemlenebilen, algılanabilen, maddi kültür unsurlarıyla gelenek, alışkanlık ve dini törenleri ifade eden perceptas ile kolektif olarak paylaşılan değerler ve normları, manevi kültür unsurlarını kapsayan ve zihinsel kültürle ilgili olan konseptas kavramlarıyla sınıflandırılmıştır. Tanımlayıcı boyut olguları ve sonuçları inceleyen gerçekçi tanımları içine alırken açıklayıcı boyut olguların nedenlerini inceleyen idealist tanımları kapsar. Genel bir gruplama da sosyo-kültürel sistemin bir parçası olarak kültür ve bir düşünceler sistemi olarak kültür şeklinde yapılan ayrımdır. Kuramsal sınıflamalar bu ayrım doğrultusunda incelenebilir (Ataman Unutkan, 1995: 16).

1.2.4.1. Kültürü Sosyo-Kültürel Sistemin Bir Parçası Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Kültürü sosyo-kültürel sistemin bir parçası olarak değerlendiren grup fonksiyonel(işlevselci) yaklaşım, yapısal fonksiyonel yaklaşım, ekolojik uyumcu yaklaşım ve tarihsel ayırıcı yaklaşımdan oluşmaktadır.

Fonksiyonel yaklaşım kültürü insanların yaşamını sürdürmesi ve ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik gerekliliğin sonucu ortaya çıkan bir araç olarak görür. İşlevselci kurama göre sosyal sistemler üyelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamaktan sorumludur. Toplumun bu ihtiyaçları karşılanırken bireylerin de uyması gereken normlar oluşturulur, sosyal sorumluluklar yüklenir. Toplumsal olay ve olguların bir işlevi vardır. Bu kuram kültürün oluşumu ve değişimini kültürel öğelerin sosyal işlevleri üzerinden açıklamaktadır (Doğan, 2007: 24).

Yapısal fonksiyonel yaklaşım ise kültürü bireylerin toplum içinde yaşamalarına imkân sağlayan bir uyum mekanizması olarak değerlendirir. Kültürü sosyal sistemin alt sistemi olarak ele alır. Sosyal yapı içerisinde birtakım ihtiyaçlar giderilirken belli işlevlerin yerine getirilmesi gerekir (Ataman Unutkan, 1995: 19).

Ekolojik uyumcu yaklaşım kültürü insan topluluklarının içinde yaşadığı çevrede varlıklarını sürdürebileceği sosyal davranış kalıpları olarak inceler. Bu kurama göre kültür, toplumların fiziksel çevre ile uyum sağlama gerekliliği ile oluşur (Doğan, 2007: 25).

Tarihsel ayırıcı yaklaşım ise kültürel özelliklerin bir yerden diğer bir yere bir sosyal sistemden diğerine aktarılabilirliğini ileri sürer. Tarihsel yayılmacı kurama göre kültür tarihsel koşullar ve süreçler tarafından biçimlendirilir (Ataman Unutkan, 1995: 19; Doğan, 2007: 81).

1.2.4.2. Kültürü Bir Düşünceler Sistemi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Kültürü bir düşünceler sistemi olarak ele alan yaklaşımlar; zihinsel (kognitif) yaklaşım, yapısal yaklaşım, eşdeğerlik yaklaşımı ve sembolik yaklaşımdır.

Zihinsel (kognitif-bilişsel) yaklaşım kültürü insanların zihinsel faaliyetlerinin bir unsuru olarak değerlendirir. İnsanın temel zihinsel faaliyetlerini bilgi ve inançlar oluşturur. Bilişsel yaklaşıma göre kültür inanç, sezgi, eylem ve standartlara ilişkin bilgi sistemidir. Bu bakış açısıyla toplum veya grup kültürü paylaşılan bilgi sistemlerinden oluşur. Bilişsel kuramın temel savı dünyanın kaotik bir yapıda olduğu ve insanların kaotik dünyayı sınıflandırma ve gruplama yoluyla anlayabildiği, toplumların farklı alanlarda bilgi birikimi olduğu, insanların da kendi kültürünün zihinsel şablonuyla hareket ettiği şeklindedir (Doğan, 2007: 22).

Yapısal yaklaşım ise kültürü paylaşılan semboller sistemi olarak görür. Buna göre kültürel olgular bilinçaltının sembolik bir yansımasıdır. Yapısalcı kuramın temsilcisi Levi Strauss'a göre kültür insan zihninin evrensel bir özellik taşıyan bilinçdışı altyapısının yansımasıdır. Zihnin evrensel yapısı ben ve ötekiler arasındaki diyalektik çatışmadan kaynaklanır. Bütün kavramsal yapılar ben ve öteki, gündüz ve gece, erkek ve kadın, kötü ve iyi gibi karşıtlıklar ve diyalektik yolla bu çatışmanın uzlaştırılması, yumuşatılması ile oluşur (Ataman Unutkan, 1995: 21).

Eşdeğerlik yaklaşımına göre kültür sosyal ilişkileri tanımlayan ve bununla ilgili anlayışı yansıtan standartlaştırılmış zihinsel süreçlerdir. İnsan grupları tarafından bu süreçler kademeli ve üstü kapalı bir şekilde kendi menfaatlerine hizmet amacıyla karşılıklı dengelenmiş düzenlemelerle ortaya çıkar.

Sembolik yaklaşıma göre kültür ortak anlam ve semboller sistemidir. Kültür aktarımı da semboller yoluyla olur. İnsan dünyayı sembolleştirerek, semboller aracılığıyla tanır, anlamlandırır, yorumlar ve bu düşünce dünyasına tabi olur. (Doğan, 2007: 23).

1.1.2.5. Örgüt - Kültür İlişkisi

Kültürün örgütsel sistemle ilişkisi incelenirken kültürün konumu ve sistem içindeki yeri önemli bir konu haline gelmektedir. Alt sistemlerden oluşan örgütsel sistemin kültürü de içine alacak şekilde incelenmesi gerekir. Kültürel bakış açısıyla örgütleri açıklamaya çalışan yaklaşımlar, örgüt çalışanları veya yöneticilerin davranış, eylem ve tutumlarının en az bir yönüyle kültür tarafından belirlendiğini ifade etmektedirler (Doğan, 2007: 82). Örgüt kültürü, örgütlerin bir diğerinden fark yaratan sınırlarını belirler, kimlik duygusu oluşturarak bağlılığı artırır, davranış standartları oluşmasını sağlayarak sosyal bir yapıştırıcı rolü üstlenir (Özkalp, Varoğlu vd., 2019: 101).

Bu konudaki önemli yaklaşımlardan birisi kültürel çevre - örgüt ilişkisini makro boyutta ele alan açık sistem yaklaşımıdır. Bu bakış açısıyla örgütler çevre ile girdi alışverişinde bulunarak ve çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdüren sosyal varlıklar olarak ele alınır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi bu uyuma bağlıdır. Genel işleyiş sistem kuramı ile açıklanmakla birlikte farklı çevrelerin farklı işleyişler ve örgütsel yapılar gerektirdiği yaklaşımı ise durumsallık kuramının bakış açısıdır. Çevrenin örgüt üzerinde belirleyici olduğuna atıf yapan ekolojik kuramın kültürel yaklaşımı, örgütlerin içinde bulunduğu kültürel çevreye uyum sağlamanın gerektiği yönündedir (Doğan, 2007: 83). Bu yaklaşıma göre örgütlerin başındaki rasyonel yöneticiler örgütün çevresini sürekli izleyerek değişimleri öngörebilmek için tedbirler alır. Bu değişimleri zamanında algılayarak gerekli değişimi sağlayamayan örgütler ayıklanır, değişime uyum sağlayabilenler ayakta kalır (Taşçı vd. 2013: 85).

Örgütleri kültürel bakış açısıyla değerlendiren diğer bir yaklaşım da kültürü, örgütsel sistemin bir unsuru olarak açıklayan mikro düzeydeki görüşlerdir. Buna göre örgütsel sistemin unsurları olan fiziki ve teknik sistemler, üretim sistemi, sosyal sistem ve yönetsel sistemi ile örgütü bir arada tutan kültürel bağlamdır. Kültürel sistem, örgütsel sistemin bir unsuru, bir ögesidir (Doğan, 2007: 85).

1.1.3. Örgüt kültürü

Çevre koşulları ile üretim arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu şekilde verimliliği arttırmak amacıyla 1930 yılında ABD'nin Chicago eyaletinde faaliyet gösteren Western Electric şirketinde Elton Mayo tarafından yürütülen deneyler ve sonrasındaki araştırmalar örgüt kültürü kavramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Harvard Business School'dan tanınmış bir akademisyen olan Mayo, Taylorizm sonrası dönemde yönetim anlayışına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Yahyagil, 2004: 2). Mayo'nun da öncülerinden olduğu psikoloji disiplini kökenli araştırmacılar tarafından örgütlerdeki birey ve grupların davranışları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu bakış açısı daha sonraları insan ilişkileri yaklaşımı adıyla gelişmiş ve davranışçı çalışmalar yürütülmüştür (Taşçı vd. 2013: 9).

Örgüt kültürü kavramının ayrı bir terim olarak değerlendirilmesinin kökeni ise Pettigrew'in 1979 yılında "On Studying Organizational Cultures- Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma" isimli

çalışmasına dayanmaktadır. (Khajarian, 2020: 1). Daha sonra farklı yaklaşımlarla ve çeşitli boyutlarla değerlendirilmeye başlanmış ve günümüzde yönetim ve organizasyon alan yazınının en popüler kavramlarından birisi haline gelmiştir (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 152).

Kavramın yönetim organizasyon alanında yaygın biçimde kullanılmaya başlanması 1980'li yıllardadır. Antropoloji, etnografya(budun betimi, kavmiyat) ve sosyoloji disiplinleri kültür kavramını konu alarak uzun zamandır incelemektedir. Grup kültürü de örgüt kültürüne nispeten daha eski bir çalışma alanıdır. Elton Mayo ve Chester Barnard 1930-40'lı yıllarda örgütlerin doğası, biçimsel olmayanların değer norm ve duyguları üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan 25-30 yıl kadar sonra Katz ve Kahn benzer nitelikte bir çalışmayla örgütlerin kendine özgü kültürleri olduğunu, örgüt içindeki biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini ortaya koyarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamışlardır (Ataman Unutkan, 1995: 35).

Örgütlerle kültür kavramının bütünleşmesi ve örgüt kültürü kavramının yerleşmesinde 1982'de gerçekleştirilen iki çalışma olan Deal ve Kennedy'nin "Şirket Kültürü (Corporate Culture)" isimli kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" kitabının rolü büyüktür. Bunların yanında aynı dönemlerde Ouchi'nin ortaya attığı Z teorisi ile Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" isimli çalışmaları Örgüt Kültürü literatürünün ilk temellerini oluşturan önemli çalışmalar olarak sayılabilir (Ataman Unutkan, 1995: 36). Schein 1992 yılında yürüttüğü çalışmasında örgüt kültürünün tanımlanması, detaylandırılması ve örgütte paylaşılan varsayımları ortaya koyarak Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından 1961 yılında yapılan çalışmayı geliştirmiştir (Sigler ve Pearson, 2000: 29).

Literatür incelendiğinde çeşitli kaynaklarda örgüt kültürü yerine organizasyon kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, işletme kültürü veya kurum kültürü tabirleri de kullanılabilmektedir (Vural, 2016: 24). Bu terimlerle ifade edilmek istenen kavram temelde aynı olup kapsam ve anlam bakımından bariz bir farklılık bulunmamaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 36).

1.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürünün herkesin üzerinde uzlaştığı ortak bir tanımını bulmak oldukça zordur. Hatta kimi kaynaklarda örgüt kültürünün üzerinde anlaşılacak bir tanıma ulaşılması mümkün olmayacağı, bunun indirgemeci bir yaklaşım olacağı ifade edilmiştir (Stanford, 2010: 25). 1980'lerde yönetim organizasyon alanına konu olan kavramın tanımında ve ele alınış tarzında zamanla bazı değişimler olmuştur. Tanımlamaya yönelik ilk çalışmalarda temel unsurlar üzerinde durulmuş kültürel norm ve değerlerin davranışları etkileme boyutu ön plana alınıp sosyalleşme gibi olgulara ağırlık verilmiştir. Günümüzde ise konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşarak sembolleştirme gibi olgulara önem verilmektedir. Bu farklı yaklaşımlarda araştırmacıların teorik ya da pratik yönlerinin kuvvetli olmasının da etkisi bulunmaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 37). Türk Dil Kurumu çevrim içi güncel Türkçe sözlükte örgüt kültürü kavramı aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“(isim) Çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü.”

Genel bir tanım olarak da örgüt kültürü; bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü kabul edilen hususların oluşturduğu mikro kültür olarak ifade edilebilir (Koçel, 2020: 157).

Literatürde rastlanan, farklı yaklaşımları ve bakış açılarını gösteren diğer tanımlar da aşağıdaki Tablo 1.2.'de görülebilir.

Tablo 1.2. Bazı diğer örgüt kültürü tanımları

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J. C. SPENDER, 1983
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'REILLY, 1983
İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T. DEAL - A. KENNEDY, 1982
İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J. M. KONZES - 1983
Kolektif anlamlandırmalar	J. VAN MAANEN
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W. G. OUCHI - 1981
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamlar içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. PETERS - R. H. WATERMAN

Kaynak: Demirel, E. T., Tikici, M., Türk, M., ve Akbıyık, N. (2007). Kültürün Girişimciliğe Etkileri: Malatya örneği. Nobel Yayıncılık.

Yapılan tanımlar incelendiğinde genelde örgüt kültürü kavramının somut ya da soyut yönüne odaklanıldığı göze çarpmaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 39). Bazı araştırmacılar kavramı değer, norm, düşünce, duygu ve inançlar bütünü olarak tanımlarken diğer grup yazarlar direkt gözlemlenebilen tören hikâye, kıyafet, dil ve gelenekler gibi unsurları ön plana alırlar (Genç, 2017: 43).

Örgüt kültürünün farklı tanımlarının birleştiği bir diğer nokta da örgüte özgü ve örgütün bütününe yönelik olmasıdır.

1.1.3.2. Örgüt Kültürü ve Benzer Kavramlar

Örgüt kültürü kavramının ne olduğunun daha net anlaşılabilmesi için ne olmadığının da ifade edilmesi, sınırlarının vurgulanması gerekmektedir. Özellikle örgüt iklimi kavramının içeriği örgüt kültürü ile büyük ölçüde örtüştüğü için bu iki kavram sıklıkla birbirinin yerine kullanılabilen (Güçlü, 2003: 155) karışıklığa sebebiyet verebilmektedir. Bunun yanında

kimi zaman örgüt kimliği, iş ahlakı, örgüt felsefesi kavramları da örgüt kültürü ile karıştırılabilmektedir.

1.1.3.2.1. Örgüt kültürü ve iklim

İklim, çeşitli durumlarda davranışları şekillendiren bir takım beklenti ve tutumlar ile örgütün durağan özelliklerini tanımlayan; örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen, örgütün kişiliğine dair özellikler, örgüte dair algılamalar, yorumlar bütünü; örgütün özellikleri ile örgüt davranışları arasındaki bağlantı ve psikolojik süreçler şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile benzer unsurları tanımlayan, bazen örgüt kültürü ile aynı içeriği bazen de farklı içeriği barındıran ve bazen de karıştırılabilen bir kavramdır (Doğan, 2007: 106). Örgüt iklimi 1960'lerden bu yana araştırmalara konu olan bir kavram olduğu için örgüt kültüründen daha eski olduğu söylenebilir (Erkmen, 2010: 12). Örgüt kültürü ise iklimi de büyük ölçüde kapsayan, daha genel bir yapı, çatı kavram olarak nitelenebilir. Örgütsel iklim, örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu atmosfer, yarattığı hava olarak ifade edilebilir. Kabaca örgüt kültürünün bir çıktısı, türevi, oluşturduğu ortam olarak değerlendirilebilir.

Örgüt iklimi, olumlu veya olumsuz bir nitelik taşıyabilir. Örgütsel yaşama ilişkin güvenme, inanma ve güvenlik duyguları; içtenlik, açıklık; yardımseverlik ve yardımlaşma; katılımcılık ve katılma; beklenti, umut ve doyum gibi duygu durumuna dair hususlar örgüt ikliminin niteliğini yansıtır. Katılımcılık, güvenilirlik, açıklık, içtenlik gibi duygular uyandıran ortam olumlu örgüt iklimi olarak adlandırılır. Böyle bir ortamdaki örgüt üyelerinin beklenti ve doyumları da yükselir. Çalışanlar ve paydaşlarla etkili iletişimin sağlandığı böyle bir ortamda yüksek moral, verimlilik ve örgütsel başarı sağlanır. Bunun tersi olan katı, baskıcı, esnek olmayan, insana değer vermeyen bir çalışma ortamı ise olumsuz örgüt iklimi olarak nitelenebilir (Varol, 1989: 220).

Örgüt iklimi, örgüt yönetiminin etkinliğinin ve çalışan doyumunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İklim; yapı, ödüller, destek ve sıcaklık gibi üyelerin algılarına dayalı boyutlar üzerinden ölçülebilir (Erkmen, 2010: 13).

Bu iki kavrama genel perspektiften bakıldığında örgüt ikliminin, bir olay veya duruma ilişkin olarak örgüt üyelerinin fikirleri, hisleri ve davranışlarını nitelediği göze çarpmaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi sübjektif, geçici ve değişime açıktır (Dinçer, 2021: 46).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007: 106; Sığırı ve Gürbüz, 2019: 623; Ceylan, 2009: 15):

- Kültür paylaşılan temel varsayımlar iklim ise paylaşılan algılarla ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir.
- Kültür zamana göre değişmeyen veya daha yavaş değişen unsurları kapsarken iklim bu unsurların herhangi bir zamandaki anlık durumunu yansıtır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen yönü, görünür düzeyidir.

- Örgüt iklimi geçici bir özellik gösterirken örgüt kültürü genellikle uzun dönemle ilgilidir, stratejik özellik taşır.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar ancak örgüt iklimi, kültürün bütün unsurlarını içermez.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler, şekillendirir.
- Örgüt iklimi daha çok psikolojinin kavramlarıyla ilgiliyken örgüt kültürü antropoloji ve sosyolojinin kavramlarıyla ilgilidir.
- Örgüt kültürü davranış kalıpları ve normlar oluştururken örgüt iklimi bu kurallara nasıl ve ne derece uyulduğunu gösterir.
- Örgüt iklimi üyelerin beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçer, örgüt kültürü ise beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.

1.1.3.2.2. Örgüt kültürü ve diğer benzer kavramlar

Örgüt kültürü ile karıştırılabilen bir diğer kavram da **örgüt kimliği**dir. Ortak değer ve normlardan oluşan örgüt kültürü içe yönelik daha geniş bir kavramdır. Örgüt kimliği ise örgüt kültürünü dikkate alarak oluşturulan bir strateji, iç ve dış çevreye yönelik oluşturulan bir imaj niteliğindedir. Örgüt kimliğini fiziksel ve kültürel faktörler birlikte oluşturur (Ceylan,2009: 17).

İş ahlakı da örgüt kültürü ile karıştırılabilmektedir. İş ahlakı örgüt üyelerinin davranış ve hareketlerini yönlendiren normlar sistemidir. Yani iş ahlakı örgüt kültürünü oluşturan önemli parçalardan biridir. Örgüt kültürü daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Ataman Unutkan, 1995: 55).

Örgüt kültürü ile karıştırılabilen kavramlardan bir diğeri de **örgüt felsefesidir**. Örgütün işleyişinde belirgin bir felsefenin sürekliliği Japon sisteminde daha belirgindir (Varol, 1989: 220). Arada kapsam ve anlam farkı olsa da bu iki kavram iç içe geçmiş unsurlara yöneliktir. Örgüt kültürü ile uyumlu bir örgüt felsefesinin ortaya koyduğu değer ve normlar çalışanlar tarafından benimsenebilecek nitelikte tasarlanmalıdır. Böylece örgüt felsefesi, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur ve kültür oluşumunu destekler (Ataman Unutkan, 1995: 55). Felsefe örgüt kültürünün düşünsel temelini oluşturur (Ceylan,2009: 15).

1.1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri önceki bölümde değinilen kültürün özellikleriyle benzerdir. Burada esas olan çatı kavram kültür ve onun özellikleridir. Örgüt kültürünün farklı tanımlarından yola çıkarak özellikleri şu şekilde maddelenebilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 222; Erkmen, 2010: 17; Demirel vd, 2007: 73):

- Örgüt kültürü çalışanların norm, değer ve davranışları ile ilgilidir. Davranışları etkileyerek örgütteki bireylerarası ilişkilere yön verir.

- Dinamiktir, değişebilir, uyum sağlayabilir. Bunun sebebi hayatın sürekli değişen ihtiyaçları ve yaşam mücadelesine karşı yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretme gereğidir. Kültürel çevreye sonradan alınan bireyler ve geliştirilen teknikler yeni kültürel nitelikler getirir. Bu yenilikler de mevcut kültürü değişime yöneltir.
- Sosyaldir. Bireylerin bir araya gelmesiyle meydana çıkan bir olgudur. Grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş bir olgudur.
- Semboller vasıtasıyla öğrenilebilir ve sembollerle aktarılır. Kültürel ifadenin en temel birimi sembollerdir.
- Antropoloji ile ilişkilidir.
- Zamanla oluştuğundan geçmiş zamanla bağlantılıdır. Kùltürler bir gecede oluşmaz. Bir arada zaman geçiren insanların paylaşımları sonucunda kültür oluşur.
- Bütüncüldür. Örgütün her kademedeki personeline aittir.
- Sistem, yapı, strateji gibi teknik unsurlarla yetenek, personel, yönetim şekli gibi beşerî unsurlar arasındaki bağlantı ve uyumu sağlar.
- Bireyler kültürü oluşturur. Örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarının sonucu olarak kültür meydana çıkar. Bireyler kendilerini ifade edebileceği, destek bulup kabul görebileceği bir çevre oluşturur. Bu sosyal etkileşim sonucunda kültür şekillenir. Bireyler tek başına hareket ederek değil de birbirleriyle ilişki kurarak kolektif şekilde kültürü oluştururlar.
- Karmaşıktır. Kùltürler basit ve tek düzeyli düşüncelerden oluşmazlar. Bazı belirsizlik, zıtlık, paradoks ve karmaşa örüntüsünden meydana gelirler. Örgüt üyelerinin başa çıkmak zorunda kaldığı durumlar karmaşıklaştıka çözümler de karmaşık hale gelir. Örgütler karmaşık ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösterdiği için de oluşturdukları kültür de karmaşık öğeler içerir.

Bu temel özelliklerinin yanında farklı bakış açılarıyla kültür kavramını değerlendiren araştırmacıların sıraladığı diğer özellikler de şunlardır: birleştiricilik-bağlayıcılık, duygusal ifade, sonuç odaklılık, takım odaklılık, insan odaklılık, detaycılık, durağanlık, yenilik ve risk almaya teşvik (Erkmen, 2010: 17).

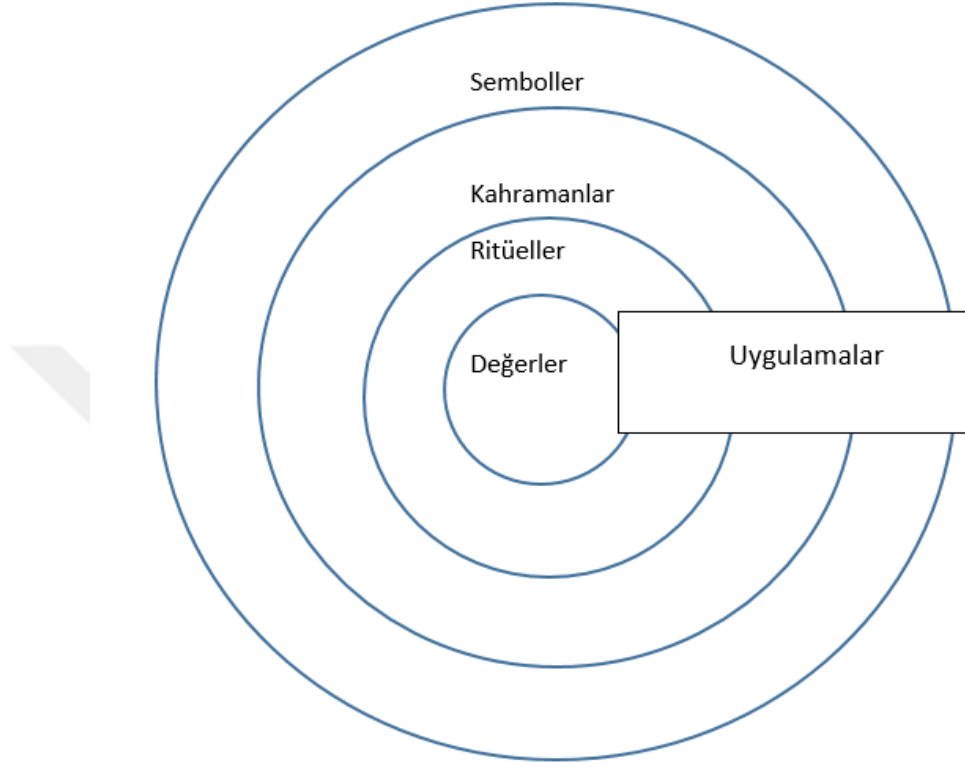
1.1.3.4. Örgüt Kültürünün Unsurları ve Düzeyleri

Örgüt üyeleri tarafından kolektif olarak paylaşılarak semboller ve sembolik hareketlerde ifade bulan değer, norm ve tutumlardan oluşan örgüt kültürü, örgütlerin gelişmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi bakımından büyük bir öneme sahiptir. Kavramlaştırılmış ve iyi anlaşılmış bir kültüre sahip olan örgütler önemli ve taklit edilemeyen bir üstünlüğe sahip olurlar.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün geçmişi, örgüte üyelik süresi, bireylerarası etkileşim, örgütü kuran girişimcinin yaklaşımı ve liderlik gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Farklı bakış açılarıyla geniş anlamda örgüt kültürünün unsurları olarak örgütsel çevre (dış talep),

değerler, kahramanlar, törenler, öykü ve efsaneler/mitler ile kültürel şebeke, informel yapı sayılabilir (Varol, 1989: 197).

Örgüt kültürünün düzeyleri Hofstede tarafından değerler, tören ve ayinler, kahramanlar ve semboller olarak ele alınmıştır. Bu düzeyler Şekil 1.4.'de görüldüğü gibidir.

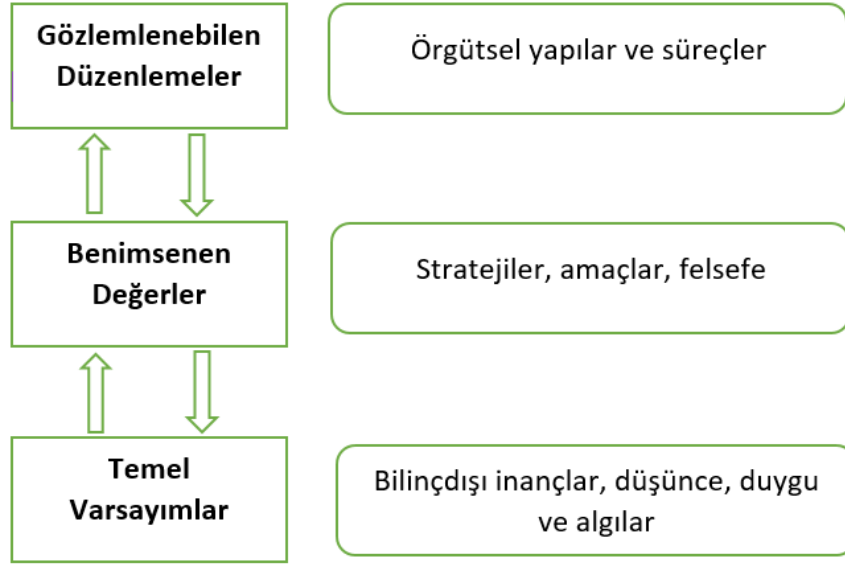


Şekil 1.4. Hofstede örgüt kültürü düzeyleri (Doğan, 2007: 115)

Bu yaklaşımda en içte değerler yer almaktadır. Davranışları yönlendiren değerler, küçük yaşta öğrenilir ve bilinçdışı kültürel öğelerden oluşur. Doğrudan gözlenemez ancak tutum ve davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Kültürün özünü oluşturan bu çekirdek değerlerdir. Tören ve ayinler olarak da ifade edilen ritüeller teknik olarak yüksek önemde olmasalar da sosyal anlamı büyüktür. Tutum ve davranışların oluşmasını etkiler ve değerleri pekiştirir. Kahramanlar ise tutum ve davranışların hayat bulmuş hali, örgüt üyelerinin rol modelidir (Doğan, 2007: 114). Semboller ise en dış katmanda yer almakta ve logo, sloganlar, hikayeler, kullanılan dil, kıyafet, doküman, bülten, işe yönelik uygulamalar, performans değerlendirme ve ödül kriterleri gibi unsurları kapsamaktadır. Örgüt kültürünü somutlaştıran ve anlaşılır kılan bu katmandır (Erkmen, 2010: 17). Örgüt kültürünün görünen öğeleri ve görünür olmayan öğeleri için buzdağı benzetmesi de yapılmaktadır (Özkalp, Varoğlu vd., 2019: 91).

Örgüt kültürünün düzeyleri konusunu Schein üç kategoride incelemektedir. Şekil 1.5'de görüldüğü gibi en üstte veya dışta gözlemlenebilen düzey yer almaktadır. Giyim biçimleri, fiziksel yerleşim, görünüş, söylem, karşılama ritüelleri, ilişki biçimleri, yazılı doküman ve benzeri bulunur. İkinci düzeyde ise örgütçe benimsenen değerler yer alır. Başarı kriterleri,

yönetim anlayışına dair değerler de bu grupta sayılabilir. Örgüt kültürünün üçüncü düzeyi ise temel varsayımların yer aldığı bilinçdışı düzeydir (Doğan, 2007: 117).



Şekil 1.5. Schein örgüt kültürü düzeyleri (Doğan, 2007: 116)

Temel varsayımlar hem örgüt çevre ilişkileri hem de örgütsel bütünleşme ile ilgilidir. Değerlerin oluşmasında önemli bir rol oynar. Temel varsayımlar varlığının genellikle farkına dahi varılmayan, üzerinde konuşulmayan, sorgulanmayan genel kabuller olarak bakış açısını şekillendirir (Doğan, 2007: 117).

1.1.3.5. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflamalar

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda farklı modellere ve sınıflamalara rastlanmaktadır. Sınıflandırma yapan araştırmacıların her biri değişik kriterleri temel almış, böylece farklı gruplamalar oluşmuştur. Araştırmacının yettiği veya incelediği kültür, kuramsal bakış açısı, çalıştığı alan gibi değişkenlere göre yaklaşımı da şekillenir. Modeller temel olarak örgütlere hâkim değerleri tespit etmeye ve bunların etkilerini ortaya koymaya odaklanmıştır.

Sınıflama çalışmaları kompleks ve çok yönlü bir kavram olan örgüt kültürünün daha kolay anlaşılabilmesine imkân sağlayan yaklaşımlar olarak da değerlendirilebilir. Modellerin hiçbiri tek başına bir örgütteki kültürü anlamak için yeterli olmaz. Her bir sınıflama konuyu farklı bir bakış açısından değerlendirmeye imkân sağlar. Bu değerlendirmelerin sonucuna göre örgütün çevresi ile uyumlu olabilmesi için yol gösterici çalışmalar yapılabilir. Örgüt faaliyetlerinin etkinliğini artıracak değişiklikler planlanabilir (Sığırı ve Gürbüz, 2019: 605). Bu başlık altında başlıca örgüt kültürü modelleri ve sınıflamaları incelenecektir.

1.1.3.5.1. Harrison - Handy yaklaşımı

Örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasına dair en eski çalışmalardan birisi Handy tarafından yürütülen çalışmadır. Büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarından esinlenen Handy örgüt kültürünü çalışanların değer, düşünce ve davranışlarını şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu noktadan hareketle örgüt kültürlerini rol kültürü, güç kültürü, birey kültürü ve görev kültürü olmak üzere dört gruba ayırır (Aydoğdu, 2022: 32).

Harrison'un sınıflamasındaki kültür tipleri ile Handy tarafından yürütülen çalışmalarda Yunan mitolojisindeki tanrılarla özdeşleştirilen kültürler örtüşmektedir. Rol kültürü Apollo; Güç kültürü Zeus; Birey kültürü Dionysus; Görev kültürü de Athena ile simgelenmiştir (Doğan, 2007: 127).

Rol kültürü; ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler ve iş tanımları, haberleşme kuralları ve katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösteren yapılarda görülür. Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşıyan rol kültürü daha çok resmi kurumlarda, bankalarda ve sigorta şirketlerinde görülür. Bu örgüt kültürü Apollo ile özdeşleştirilmektedir (Akman, 2020: 25).

Güç kültürü merkezleşmenin yüksek olduğu, otokratik yönetim uygulanan örgütlerde görülür. Handy tarafından Zeus figürüyle açıklanan bu tip örgütler karizmatik kurucular tarafından baskın bir şekilde yönetilir. Kararlar tepedeki bir kişi veya grup tarafından alınır. Alt kademedekiler karar süreçlerine katılmaz sadece uygular. Güç kültürü genelde küçük işletmelerde, askeri birliklerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde görülür (Ataman Unutkan, 1995: 57).

Birey kültürü, uzmanlaşma ve birey merkezlidir. Temel amaç az sayıdaki örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Mimarlık büroları ve küçük danışmanlık şirketlerinde bu kültürün örneklerine rastlanabilir. Aynı zamanda destek odaklı (support oriented) örgüt kültürü olarak adlandırılan bu tip Dionysus ile tanımlanmaktadır. Bu kültür yardım kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde de görülebilmektedir (Akman, 2020: 25).

Görev kültürünün temel özelliği örgüt üyelerine bağımsızlık tanınmasıdır. Proje ve takım çalışması önemlidir. Bireylerin kendi kendini kontrol etmesi beklenir. Handy sınıflamasında Athena ile özdeşleştirilen bu kültür tipi başarı odaklı (achievement oriented) kültür olarak da anılmaktadır. Bu gruptaki örgütlerde baskın olan kavram görevlerden elde edilen sonuçlardır (Akman, 2020: 25). Uyum sağlayabilen esnek yapılarda, danışmanlık ve reklam şirketleri ile büyük işletmelerin ar-ge ve pazarlama birimlerinde görülebilir (Ataman Unutkan, 1995: 58).

1.1.3.5.2. Ouchi modeli (Z kültürü)

Önceleri batılı şirketler, özellikle Amerikalılar rekabeti tüm dünyada istedikleri gibi yönetebilirken 80'li yıllardan sonra uzak doğu ekonomileri, özellikle de Japonlar bu rekabette söz sahibi olmaya başladılar. Başta kalitesiz ve taklit ürünler yapan Japon şirketleri sonradan özgün tasarımlara geçtiler. Kaliteli ürünleri batılıların yaptığından daha kısa sürede ve ucuza

üretmeye başladılar. Bunun sebebini araştıran Ouchi bu başarının kaynağının yönetim anlayışı ve örgüt kültürü olduğu sonucuna ulaştı (Sığı ve Gürbüz, 2019: 605).

Ouchi araştırmalarında ABD ve Japonya'da birçok firmayı incelemiştir. ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının başarılı olduğunu ancak Japonya'da faaliyet gösteren Amerikan firmalarının bazı istisnalar dışında çok başarılı olamadıklarını tespit etmiştir. Başarılı olamayan Amerikan firmaları kendi yönetim kültürlerini Japonya'da uygulamaya çalışmış ancak istenen sonucu alamamıştır. Başarılı olabilen Amerikan firmaları ise Japon kültürüne uyum sağlayabilenlerdir. Ouchi, klasik Amerikan firmalarını Tip A, Japon firmalarına Tip J, hem Amerika hem Japonya'da başarılı olabilen Amerikan firmalarını da Tip Z olarak tanımlamıştır. Bu başarı farkında temel etken olarak örgüt kültürünü işaret eden araştırmacı daha başarılı olmak isteyen Amerikan firmalarına önermek için Z tipi örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Tablo 1.3'de bu kültür tiplerinin özellikleri görülmektedir. (Sığı ve Gürbüz, 2019: 606).

Tablo 1.3. Ouchi örgüt kültür tipleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Tip A	Hiyerarşik kontrol, yüksek uzmanlaşma, kısa süreli istihdam, bireysel sorumluluk, bireysel karar verme, hızlı değerlendirme ve terfi
Tip J	Klan(grup) kontrolü, düşük uzmanlaşma, ömür boyu istihdam, ortak sorumluluk, ortak karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi
Tip Z	Klan kontrolü, orta düzey uzmanlaşma, uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk, oybirliğine dayalı karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi

Hiyerarşik kontrolün sıkı olduğu A tipi örgütlerde işler birey merkezli yürütülür. Grubun kendini kontrolünü esas alan J tipi örgütlerde ise esnek bir sistem ve topluluğun ortak eylemleri esas alınır. Bu iki tipin ortasında yer alan, bireyci Amerikan kültürünün yumuşatılarak Japon kültürüyle sentezlenmesi sonucu Z modeli geliştirilmiştir (Sığı ve Gürbüz, 2019: 606). Bireysel kararlar yerine proje ve katılımcı yönetim tarzının benimsendiği Z tipi örgüt kültüründe karar verme süreci kıdemlilerden kıdemlilere doğru işlemektedir. Belirli statü-pozisyonların dağıtımında kıdem dikkate alınan bir husustur. Açık ofis sisteminin kullanıldığı bu kültürü uygulayan Amerikalılar sürekli kontrol ve ölçüm uygulamaları ile başarı kazanmaktadır. Yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanır. Çalışanlar çevresel bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmaktadır (Demirel vd., 2007: 77).

1.1.3.5.3. Hofstede modeli

Yönetimde kültürün etkisi, toplumsal kültür, kıtalar ve ülkeler arası kültürlerin sınıflandırılması denince ilk akla gelen isimlerin başında Geert Hofstede yer alır. Literatürde en yaygın biçimde kullanılan kültür sınıflamalarından birisi Hofstede'nin IBM firması için

yürüttüğü toplumsal kültür sınıflama çalışmasıdır (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013: 107). Türkiye dâhil 40 ülkedeki IBM çalışanlarına yönelik değerler ve tutumlar araştırması sonuçlarına göre toplumsal kültürler arasındaki farklar ve örgüt kültürüne etkileri ortaya konmuştur (Erkmen, 2010: 71). Her ülkenin kendine has değerleri olduğunu ve ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde gelişen yönetim yaklaşımlarının diğer ülkelerde aynen uygulanamayacağını ifade eden Hofstede, doğulu ülkelerin ekonomik kalkınma eksikliklerinin batılı ülkelerin yönetim yaklaşımlarının batılı olmayan ülkelerde geçerli olmayabileceğinin göstergesi olduğunu ifade etmiştir (Hofstede, 1993: 86).

Hofstede toplumların kültürlerini başta dört, daha sonra yapılan güncellemelerle iki kutuplu altı boyutta değerlendirmektedir. Her ülkeye bu altı boyutun hangi kutbuna yakın olduğunu gösteren bir değer atanmaktadır (Bedur ve Erbaş, 2021: 721).



Şekil 1.6. Hofstede modelinde kültürün boyutları

Bu boyutlar Şekil 1.1.'de görüldüğü gibidir (Bedur ve Erbaş, 2021: 721). Boyutların içeriği ve kapsadığı değerler şu şekildedir:

Güç mesafesi, statü ve güce bağlı eşitsizliklerin toplum tarafından kabullenilme seviyesidir. Toplum üyeleri arasında gücün neden olduğu mesafe toplumun değerlerine göre şekillenmekte ve ayrıcalıklar kültürüne göre farklı seviyelerde kabul görmektedir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda sınıf ayırımından rahatsızlık duyulur, fikirler rahatlıkla ifade edilir, yeteneğe dayalı uzmanlık vardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda statülere tanınan ayrıcalıklar normal, hatta gerekli görülür. Türkiye, güç mesafesi yüksek bir ülkedir (Erkmen, 2010: 71).

Bireycilik (bireysellik)-Toplumculuk (kolektivizm) boyutu, bireylerin gruplara entegre olma eğilimiyle ilgilidir (Bedur ve Erbaş, 2021: 722). Bireyciliğin ön planda olduğu kültürlerde denetim bireylerin içsel baskısıyla sağlanır (Demirel vd., 2007: 66), örgüt üyeleri kendi hedef ve çıkarlarına öncelik verir. Ödüllendirme, performans değerlendirme, yetki-sorumluluk dağılımı gibi örgütsel süreçler de bireysel performansı teşvik etmeye yönelik tasarlanır. Toplumcu kültürlerde ise bireyler dışsal-toplumsal baskıyla denetlenir, utanma duygusu rol oynar (Demirel vd., 2007: 66); grup amaçları, gruba bağlılık, grup başarısı gibi değerler öne çıkar. Biz bilinci ve grup kararları yaygındır. Türkiye toplumcu, ABD ve İngiltere ise bireyci bir kültür yapısı göstermektedir (Erkmen, 2010: 71).

Belirsizlikten kaçınma, bilginin yetersiz olduğu, değişimin hızı ve büyüklüğünün öngörülemediği durumlarda toplumda duyulan tedirginlik seviyesi ile ilgilidir (Demirel vd., 2007: 66). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda risk almaktan kaçınılır. Düşük olduğu toplumlarda esnek planlar yapılır ve belirsizlik hayatın gereği olarak kabul edilir. Türkiye’de belirsizlikten kaçınma yüksektir (Hofstede, 2020).

Erillik-Dişil(l)ik, toplum hayatına yansıyan egemen değerlerin niteliğini ifade eder. Eril kültürlerde rekabet, atılganlık ve materyalist değerler ön plandadır. Dişi kültürlerde ise insana verilen değer, şefkat, merhamet, anlayış ve duyarlılık öne çıkar. (Demirel vd., 2007: 66). Türk toplumu dişi kültür özellikleri göstermektedir. Dayanışma, paylaşma, arkadaşlık, zayıf olanın yanında yer alma gibi dişi kültür değerleri ülkemizde yaygın olarak görülür (Erkmen, 2010: 72). Hofstede düşünce tarzındaki bu farklılaşmayı toplumsal cinsiyet algısı, günlük hayatta kadına ve erkeğe yüklenen görevler ve bu iş bölümünün keskin sınırlara sahip olup olmamasına bağlar. Örneğin bazı eril kültürlerde bu özellik o kadar ön plandadır ki kadınlar bile erkeksi varsayımlar üzerinden olayları değerlendirir (Hofstede, 1983: 85)

Uzun dönem-Kısa dönem odaklılık boyutu, Hofstede modelinin batılı değerlere ağırlık verdiği eleştirisi üzerine 5. Boyut olarak sonradan eklenmiştir. Başlarda “Konfüçyüs dinamizmi” olarak da adlandırılmıştır. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu toplumlarda değerlerin kalıcılığına önem verilir ve gelecek kaygısı güdülerek plan yapılır. Kısa dönem odaklı toplumlar geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenir. Günü kurtarmaya yönelik hareket ederler. Ülkemizde geçmişe ve bugüne önem verilmesi ve kaderci bir anlayış yaygın olduğundan kısa dönem odaklı bir kültür yapısı görülmektedir (Erkmen, 2010: 72).

Hoşgörü-Kısıtlılık boyutu; Bulgar dilbilimci ve sosyolog olan Michael Minkov, Hofstede ile bağlantıya geçerek kültürel boyutları araştırması ve 2007 yılında yayınladığı kitabında yer

vermesi üzerine 6. Boyut olarak literatüre dâhil edilmiştir. Bu boyut, diğer 5 boyutun değinmediği “mutluluk” ile ilişkili konuları içermektedir. Hoşgörü, eğlenmek ve hayattan zevk almakla ilgili temel ve doğal insan arzularının özgürleştirilmesine imkân tanıyan bir kültürü ifade eder. Kısıtlama ise, katı sosyal normlar içeren, ihtiyaçların tatmin edilmesinin kontrol altında olduğu kültürü gösterir. Hoşgörü Amerika ve batı Avrupa’da, kısıtlama ise Müslüman dünyası ile doğu Avrupa ve Asya’da baskındır. Güney Avrupa, Akdeniz ise aradadır (Bedur ve Erbaş, 2021: 726).

1.1.3.5.4. Deal ve Kennedy modeli

Deal ve Kennedy konuya farklı bir perspektifle yaklaşmıştır. Örgüt kültürü, çevreyle ilişkiler bakımından iki boyutlu dört kültür tipiyle açıklanmıştır. Bu boyutlardan birisi stratejik kararlara dair belirsizlik ve risk derecesi diğeri ise kararların sonuçlarıyla ilgili olarak çevreden alınan geri bildirim hızıdır. (Demirel vd., 2007: 75). Bu modeldeki örgüt kültürü çeşitleri Tablo 1.4’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1.4. Deal ve Kennedy modeli

		Belirsizlik ve Risk	
		Düşük	Yüksek
Geri Bildirim	Hızlı	Çok çalış - sert oyna kültürü (Work hard – play hard culture)	Sert erkek – maço kültür (Though guy – macho culture)
	Yavaş	Süreç kültürü (Process culture)	Şirket üzerine iddiaya gir kültürü (Bet your company culture)

Sert erkek – maço kültür (Though guy – macho culture) belirsizlik ve riskin yüksek olduğu geri bildirim de hızlı olduğu örgüt kültürü biçimidir (Demirel vd., 2007: 76). Kozmetik, film, reklam ve yapı sektörlerinde pazarlama bölümlerinde görülür.

Çok çalış - sert oyna kültürü (Work hard – play hard culture) belirsizlik ve riskin düşük olduğu geri bildirim hızlı olduğu örgüt kültürü biçimidir. Örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeden stratejilerinin sonucu hakkında hemen bilgi edinebilirler. Moda, bilgisayar, elektronik ve otomobil sektörleri ile satış pazarlama birimlerinde yaygın olarak görülebilir (Ataman Unutkan, 1995: 65).

Şirket üzerine iddiaya gir kültürü (Bet your company culture) belirsizlik ve riskin yüksek olduğu geri bildirim yavaş olduğu örgüt kültürü biçimidir. Büyük yatırımlar yapılarak risk alınan ve sonuçların uzun bir süre sonra alınabildiği durumlarda karşılaşılan örgüt kültürüdür.

Uzay araştırmaları, ağır makine sanayisi ve ar-ge birimlerinde yaygın şekilde görülebilir (Ataman Unutkan, 1995: 65; Demirel vd., 2007: 76).

Süreç kültürü (Process culture) belirsizlik ve riskin düşük olduğu geri bildirim de yavaş olduğu örgüt kültürü biçimidir (Demirel vd., 2007: 76). Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankacılık ve finans sektörü ile şletmelerin hesap şleri birimlerinde bu kültür görülür.

Deal ve Kennedy ortaya koydukları sınıflamadaki örgüt kültürü tiplerinin gerçek hayatta ki şletmelerde karma biçimde görüldüğünü hiçbirinin tek başına hâkim olmadığını da ifade etmektedir (Ataman Unutkan, 1995: 66).

1.1.3.5.5. Schein modeli

Edgar Schein kültürü; grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler (Ören vd., 2005: 6); dışsal uyum ve içsel bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarının çözümümüle ilgili temel varsayımlar olarak ifade etmektedir (Schein, 2010: 18). Örgüt kültürünün üç ana işlevi olduğunu ifade eden Schein özellikle çevredeki belirsizlikleri azaltması veya hafifletmesini temel işlev olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre üç ana işlev şu şekildedir (Demirel vd., 2007: 75):

1. Dış çevreye uyum ve varlığını sürdürme. Belirleyicileri ise amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme, görev ve stratejidir.
2. Çevreyle bütünleşme için yapılacak faaliyetlerdir. Belirleyicileri gruba dahil olma kriterleri, güç ve konum, kişisel prensipler, arkadaşlık, sevgi, ideoloji, din, ödül ve cezalardır.
3. Çevreden kaynaklanan belirsizlikleri azaltma, korkuları yenme ve endişeleri giderme.

Örgüt kültürü bir nevi yol haritası gibi olacak, örgüt üyelerine rehberlik edecek, korku ve endişelere karşı güvence olacaktır.

1.1.3.5.6. Parsons (AGIL) modeli

Amerika'da Sosyoloji alanında oldukça bilinen çalışmalar yürüten Talcott Parsons örgüt kültürünün incelenmesinde sosyal değerlerin katkılarına odaklanmıştır. Parsons modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve gizli tutma, muhafaza etme, örüntüleri koruma (latency). Fonksiyonların İngilizce isimlerinin ilk harflerinden türetilen 'AGIL' şeklinde de anılmaktadır. Her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Bu işlevlerin gerçekleşmesinde en önemli araç ise kültürel değerlerdir. Ekonomik değerler, teknik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, estetik değerler, dini değerler, ahlaki değerler, politik değerler bu kapsamda görülmektedir (Demirel vd., 2007: 75).

Bu modelde toplum yapısının farklı biçim ve işlevlere sahip alt sistemlerden oluştuğu, her sistemin alt sistemleriyle bütünleşme, üst sistemleri ve çevresiyle uyum sağlaması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yanında topluma yararlı olmalı ve meşruiyetini sağlayarak toplumdan dışlanmamak için kabul edilebilirliğini artırmalıdır (Karkı, 2023: 20).

1.1.3.5.7. Kilman modeli

Örgüt kültürü, harekete geçiren sosyal enerji; gerçek durum ile biçimsel açıklamalar arasındaki boşluğu dolduran bir kavram olarak tanımlanır. Bürokratik ve yenilikçi kültürler olarak iki ayrı işlevi vurgulanır.

Bürokratik kültürler hiyerarşik yapıların bulunduğu, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlandığı, oturmuş kontrol mekanizmalarına sahip olan örgütler arasında yaygındır. Bu tip kültürlerde değişim oldukça zordur.

Yenilikçi kültürler hızlı değişim ortamında, küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlamanın önemli olduğu firmalarda görülen örgüt kültürüdür (Demirel vd., 2007: 75).

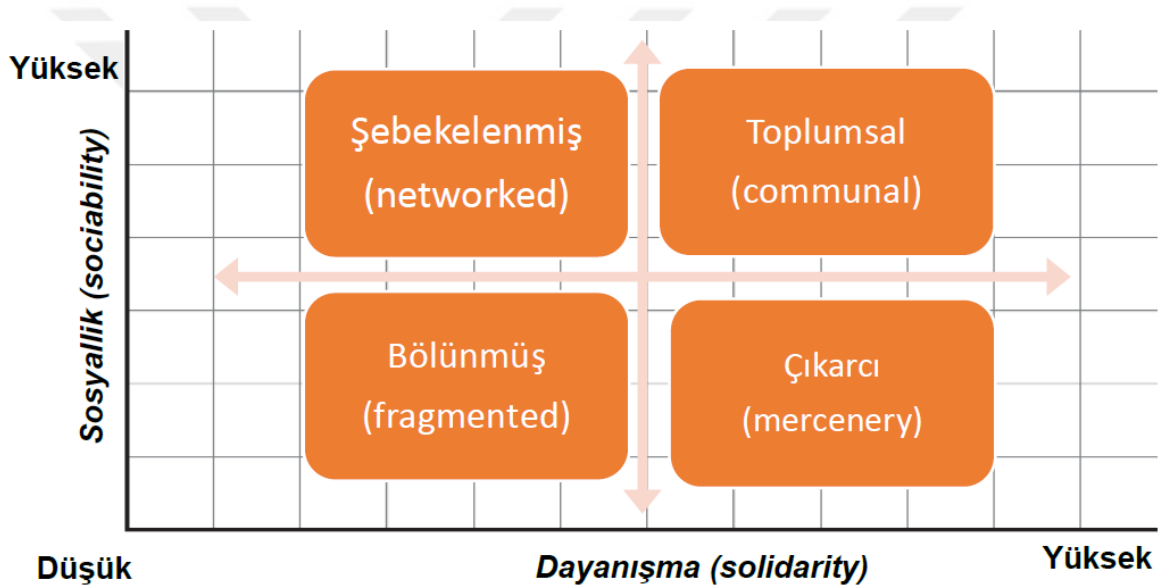
1.1.3.5.8. Miles ve Snow modeli

Bu modelde gelenek ve alışkanlıklarına göre örgütlerin kültürleri dört gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültürdür (Demirel vd., 2007: 76; Erkmen, 2010: 89).

1. Koruyucu kültür, örgütün muhafazakâr değer ve inançlara sahip olduğu düşük riskli güvenli pazarlarda faaliyet göstermenin tercih edildiği durumlarda görülür. Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verilir.
2. Geliştirici kültür, risk almaya meyilli yenilikçi örgütlerde görülür. Yöneticileri yeni pazarlara girmeye, yeni ürünler üretmeye isteklidir. Bu kültüre sahip örgütler değişim ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabet ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinmez.
3. Analizci kültür, değişim ve denge gibi iki farklı yön bulunan bu tip örgütlerde biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırması denge yönüdür. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek geliştirilen temkinli yaklaşımlardır. Bu kültürde denge ön plandadır.
4. Tepki verici kültür, değişim baskısının çevre ve rakiplerden geldiği bu tip yapılarda yöneticiler bıçak kemiğe dayanana kadar tepki veremezler. Ancak kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan yoğun baskı görünce değişim ihtiyacına cevap verebilirler. Stratejiler iflas etmemek ve yaşamını sürdürmek için yapılan düzenlemeler şeklindedir.

1.1.3.5.9. Goffee ve Jones modeli

Rob Goffee ve Gareth Jones tarafından geliştirilen bu modelde örgüt kültürü sosyalleşme ve dayanışma şeklinde ifade edilen iki tip insan davranışının ortaya çıkardığı bir kavram olarak değerlendirilir. Şekil 1.7'de görüldüğü üzere, sosyalleşme ve dayanışma eksenlerinde; bölümlenmiş, şebekelenmiş, kar amacı güden ve toplumsal olmak üzere dört çeşit örgüt kültürü bulunur. Sosyalleşme bir topluluğun üyeleri arasındaki arkadaşlık ilişkilerine dair doğal olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütlerde moral, dinamizm, paylaşım ve yaratıcılık gibi değerleri yükseltir. Sosyalleşme, örgüt açısından genelde faydalı olmasına rağmen zaman zaman istenmeyen sonuçlar da ortaya çıkarabilmekte zararlı olabilmektedir. Yüksek sosyalleşme motivasyonu da yükseltirken bazı durumlarda örgüt prosedürlerine aykırı davranışların göz ardı edilmesine de yol açabilmektedir. Dayanışma ise örgütün amaçları etrafında toplanmaya; ortak amaçlar uğrunda birlikte hareket etmeye yol açmaktadır (Akman, 2020: 26), mantıksal bir seçim ve paylaşmayla ilgilidir.



Şekil 1.7. Goffee ve Jones örgüt kültürü modeli (Akman, 2020: 26)

Bölümlenmiş kültür; dayanışmanın düşük, sosyalleşmenin de düşük seviyede olduğu örgüt yapılarında görülen kültür şeklidir. Birbirinden ayrı bölümler halinde organize edilen örgütte birimler ve alt gruplar kendilerini farklı görmektedir (Demirel vd., 2007: 77).

Şebekelenmiş kültür; dayanışmanın düşük, sosyalleşmenin yüksek olduğu örgüt yapılarında görülen kültür şeklidir. Tanımlara, varsayımlara, alışkanlıklara ve değer yargılarına çok fazla gömülmüş örgüt yapıları vardır.

Kâr amacı güden kültür; dayanışmanın yüksek, sosyalleşmenin düşük olduğu örgüt yapılarında görülen kültür şeklidir. Azim, odaklanma ve yoğunluk gibi özellikler görülür (Demirel vd., 2007: 77). Bazı kaynaklarda çıkarıcı kültür olarak da isimlendirilmektedir (Akman, 2020: 26).

Toplumsal kültür; dayanışmanın yüksek, sosyalleşmenin de yüksek olduğu örgüt yapılarında görülen kültür şeklidir. Kâr amacı güden ile şebekeleşmiş kültürlerin birleşimi olarak tanımlanabilir (Demirel vd., 2007: 77).

Bu sınıflamanın yanında Goffee ve Jones “hayallerinizin şirketi” olarak isimlendirdikleri ideal iş yeri ve örgüt kültürü üzerine de çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu araştırmalarının sonucunda da arzu edilen çalışma ortamını oluşturabilmek gerekli altı özellik şu şekilde sıralanmıştır (Goffee ve Jones, 2021: 101):

- Kendiniz olabileceğiniz; Emile Durkheim tarafından öngörülebilirlik arayışı ve uyum sağlama kültürünün beslediği “mekanik dayanışma” anlayışından ziyade “organik dayanışma” olarak adlandırılan kavramdan doğan örgütler.
- Gerçekte olan bitenden haberdar edildiğiniz; yöneticilerin şeffaflık konusunda çaba gösterdiği, güvenilir bilgi akışı ve sağlıklı iletişimin gerçekleştirildiği bir ortam.
- Güçlü yönlerinizin takdir edildiği; mevcut çalışan yeteneklerini geliştirmenin yeni çalışan arayışından daha karlı olduğunu bilen, insana değer veren bir yönetim anlayışı.
- Yüksek bir amacı olan; insanların çalışmaktan gurur duyabileceği, “kar her şey değildir” anlayışına sahip bir kurumun parçası olmak.
- Gündelik mesainin insana mutluluk verdiği; işin anlamlı kılındığı, esnek, güvene dayalı iş birliği ortamı.
- Saçma kuralları bünyesinde barındırmayan, lüzumsuz kısıtlamaların olmadığı bir iş yeri.

1.1.3.5.10. Denison modeli

“Örgütsel kültür ve etkinlik” isimli çalışmasında Denison kültür, çevre ve strateji arasında bir uyumun olması gerekliliğini ifade etmiştir (Demirel vd, 2007: 74). Stratejik odaklanma ve çevresel rekabet kriterlerine göre örgüt kültürlerini dört kategoride incelemiştir. Bu Şekil 1.8’de görülen bu kategoriler: uyum, görev, katılım ve denge kültürleridir (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Uyum kültürü, stratejik ilginin, dış çevrenin gereklerine ve müşterilerin isteklerine yöneltilmesi temel prensibiyle açıklanabilir (Demirel vd., 2007: 74). Bu kültürde görülen temel özellikler, değişimi yaratma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenmedir. Örgütün etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için çevreden gelen uyarıların farkına varabilmesi ve çevreden alınan mesajların örgüt tarafından yorumlanarak bunları hem içsel ve bilişsel hem de davranışsal ve yapısal değişikliklere çeviren inanış ve normların oluşturulması gerekliliğine vurgu yapılır (Karkı, 2023: 24).



Şekil 1.8. Denison örgüt kültürü modeli (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Katılım kültürü, öncelikle üyelerin katılımı ve dışardan beklenen ani değişikliklerle alakalıdır. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri için yapması gerekenlere odaklanılır (Demirel vd., 2007: 74). Güçlendirme, takım odaklılık, yetkinliklerin geliştirilmesi bu kültürün temel özellikleridir (Karkı, 2023: 24).

Denge kültürü, içsel denge ve kapalı çevre anlayışına odaklı yaklaşıp. Bu kültürde yapılacak işler metodolojik bir yaklaşımla desteklenir (Demirel vd., 2007: 74). Temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon kavramlarına önem verilir (Yahyagil, 2004: 11).

Temel Kavramsal Boyutlar

Alt-Kavramsal Boyutlar

KATILIM	{ Yetkilendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	{ Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYARLAMA	{ Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
VİZYON	{ Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Misyon

Şekil 1.9. Denison kültür ölçeğinin temel kavramları ve alt boyutları (Yahyagil, 2004: 11)

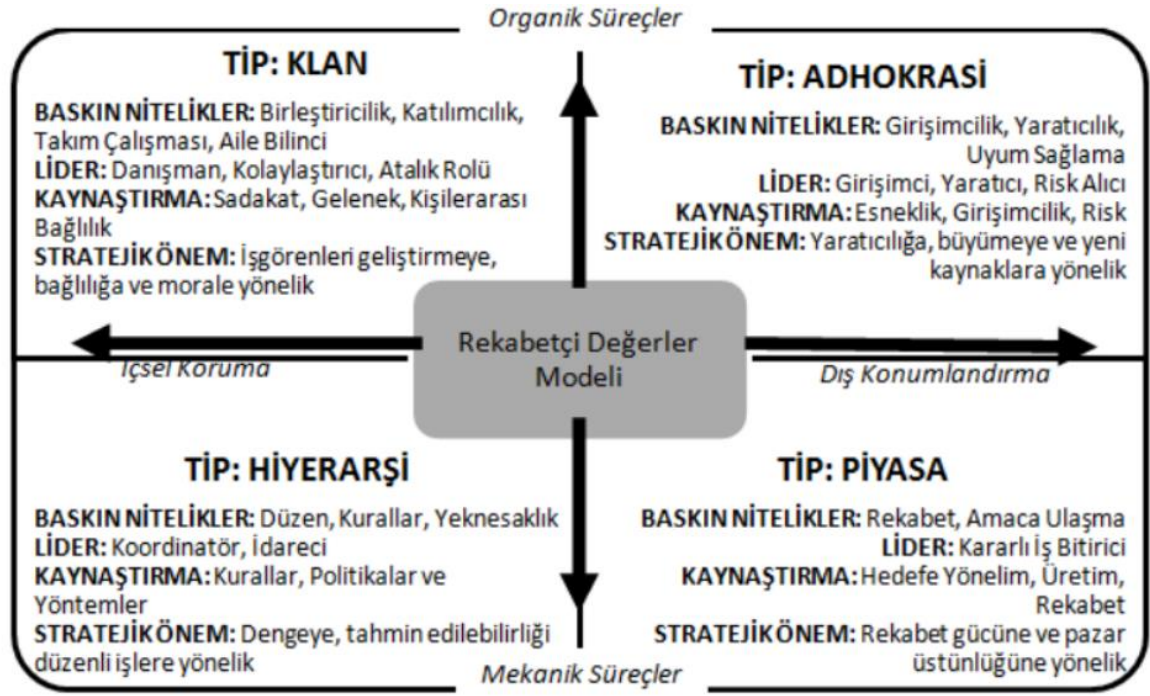
Görev(misyon) kültürü, örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde önem arz eder. Dış çevreye hizmet sağlayan örgütlerde hızlı değişime ayak uydurmak gerekir (Demirel vd., 2007: 74). Bu boyuta ait alt-kavramsal boyutlar: Stratejik yön, hedefler, vizyondur (Yahyagil, 2004: 11).

Bu modeli temel alan bir örgüt kültürü ölçeği de geliştiren Denison (2004) görev, denge ve tutarlılık, uyumluluk, katılım olarak dört boyutlu örgüt kültürü sınıflandırmasını esas almıştır. Alan yazınındaki birçok çalışmada bu ölçek yaygın olarak kullanılmaktadır (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 152). Denison örgüt kültürü modelinin temel kavramları ve alt boyutları Şekil 1.9'da görüldüğü gibidir.

1.1.3.5.11. Cameron - Quinn sınıflamasına göre örgüt kültürü tipleri

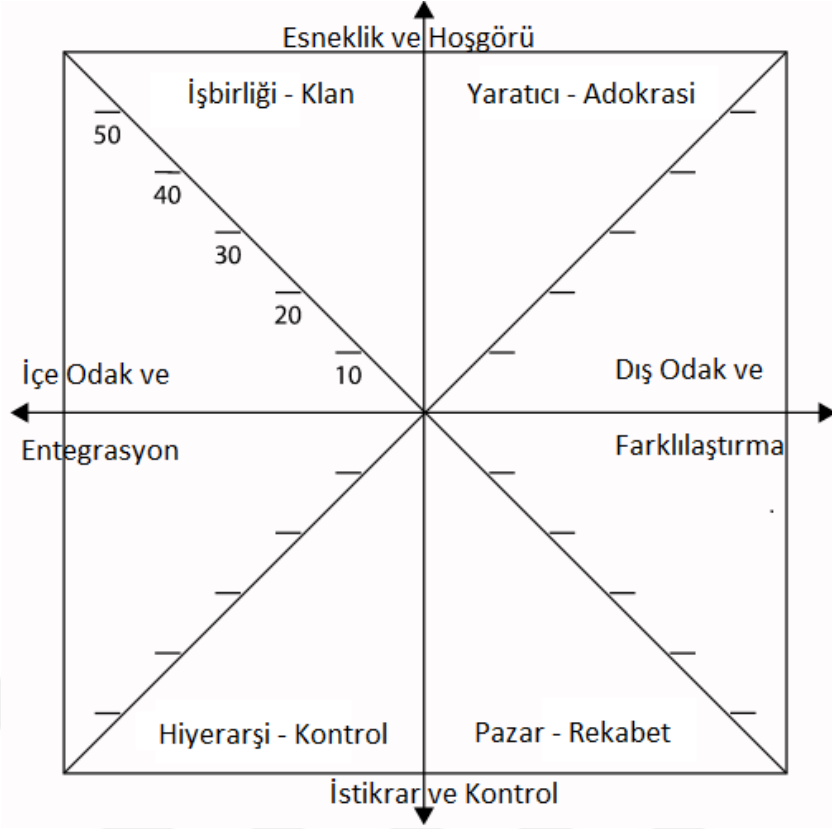
Bu sınıflamanın temel aldığı bakış açısı, rekabetçi değerler sistemine (competing values framework) dayanmaktadır. Rekabetçi değerler sisteminin ortaya çıkışı da Quinn ve Rohrbaugh tarafından 1981 yılında, örgütsel etkililik konusunda yürüttükleri çalışmaya kadar uzanmaktadır. Bu çalışmada sistemlerdeki iki temel gerilime/çatışmaya odaklanılmıştır. Birincisi stabilite-denge ikincisi ise iç organizasyon ile dış çevre arasındaki gerilim olarak değerlendirilmiş ve değişim sonucu ulaşılan denge araştırılmıştır. Daha sonra bu bakış açısıyla model örgüt formları, örgütlerin yaşam döngüsü, liderlik rolleri ve örgüt kültürü incelenmiştir (Denison ve Spreitzer, 1991: 3).

Rekabetçi değerler sisteminde örgüt kültürleri yapı ve odak olarak iki boyutta incelenir. Kültürler bu iki boyutu temsil eden, birbirini dik kesen iki eksenle dört bölgeye ayrılır. Örgüt yapısını gösteren eksenin bir ucu esnek, organik yapı ve süreçleri diğer ucu mekanik süreçler, kontrol ve istikrarı temsil etmektedir. Örgütün odağını temsil eden eksenin bir ucu iç odak ve içsel korumayı, diğer ucu dış odak ve konumlandırmayı göstermektedir (Gregory, Harris, vd. 2009: 673). Rekabetçi değerler sistemindeki tipoloji ve örgüt kültürünün baskın özellikleri, nitelikler, liderlik, kaynaştırma ve stratejik odak boyutları, Şekil 1.10'da görüldüğü gibidir.



Şekil 1.10. Rekabetçi değerler sistemi (Şentürk ve Carman, 2019: 4)

İşbirliği kültürü (Klan), örgüt üyelerinin kendilerinden çok şey paylaştığı dostane bir çalışma ortamıdır. Bir geniş aile gibidir. Örgütün lideri mentor hatta bazen ana-baba gibi görülür. Sadakat ve gelenek önemli değerlerdir. Yüksek bağlılık vardır. İnsan kaynaklarının gelişimine, değerlere ve tutarlılığa önem atfedilir. Başarı insanlara ilgi ve müşteriye duyarlılık olarak görülür. Ortak akla, katılıma ve takım çalışmasına önem verilir. Esneklik, insanları önemseme, müşterilere duyarlılıkla birlikte örgüt içine odaklanan bir yapıdır (Cameron, Quinn, 2017: 61).



Şekil 1.11. Örgüt kültürü profili

Yaratıcı kültür (Adhokrasi), girişimci, dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamını doğurur. Adhokrasi kelimesinin kökü, amaca özel, niyete mahsus anlamına gelen, genelde bir soruna yönelik, geçici bir çözümü anlatmak için kullanılan, Latince adhoc tabirinden gelmekte olup, sürekli olmayan, çalışma alanında uzmanlaşan, kendini sürekli geliştiren bir görev birimi demektir. Bu kültürde çalışanlar risk almaya isteklidir. Liderler de risk alabilen bir yapıda ve yenilikçidir. Örgütü bir arada tutan şey yenilik ve denemeye bağlılıktır. En ileri noktada olmak önemlidir. Uzun vadede örgüt yeni kaynaklar edinmeye ve gelişmeye önem verir. Yeni ve eşsiz ürünler edinmek, hizmetler geliştirmek başarı olarak kabul edilir. Hizmet veya ürün lideri olmak önemlidir. Bireysel girişimcilik ve özgürlük teşvik edilmektedir. Bireysellik ve yüksek esneklik ile birlikte örgüt dışına odaklanan bir yapıdır (Cameron, Quinn, 2017: 61). Bu tip örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmeler esneklik, dış odaklılık, gibi özellikleri sebebiyle çevik örgütler oluşturulmasına uygundur. Çevikliğe izin veren örgüt kültürü özelliklerinin çoğu Yaratıcı kültür (Adhokrasi) tipinde gözlemlenebilmektedir (Cicerali, 2019: 2425).

Kontrol kültürü (Hiyerarşi), biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir iş ortamının oluşumuna yol açar. İnsanların ne yapacağı prosedürlerle belirlenir. Liderler liyakat odaklı, iyi koordinatör ve idareci olmaya çaba gösterir. Kurumların sorunsuz işlemesi ve devamlılığı çok önemlidir. Örgütü bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Uzun vadede etkili, kolay ve istikrarlı uygulamalara ağırlık verilir. Düşük maliyet, kolay planlama ve güvenli teslimat gibi kriterler başarı ölçüsüdür. Çalışanların idaresinde öngörülebilirlik ve iş güvencesi esas alınır. Kontrol gereksinimi ve istikrarla birlikte örgüt içine odaklanan bir yapıdır (Cameron, Quinn, 2017: 61).

Rekabet kültürü (Pazar), sonuç odaklı bir örgüt oluşturur. İşin yapılıp yapılmadığı odak noktasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve amaç odaklıdır. Liderler de yarışçı ve iyi üretici olmanın yanı sıra talepkâr ve otoriter bir yapıdadır. Örgütü bir arada tutan şey ise kazanma vurgusudur. Bu tip örgüt kültüründe başarı ve ün kazanmak oldukça önem taşımaktadır. Rekabetçi eylemler ve ölçülebilir hedef ve amaçların başarılması uzun vadeli odak noktasıdır. Pazar payı ve etki gibi kriterlere göre başarı ölçülür. Pazar liderliği ve ücretlendirme önemlidir. Sıkı rekabete dayalı örgütlenilmiştir. Hızlı karar verme ve rekabet vurgusuyla birlikte örgüt dışına odaklanan bir yapıdır (Cameron, Quinn, 2017: 61).

1.1.3.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Aktarımı

Örgüt kültürü, çok sayıda faktörün etkileşimi sonucunda oluşan bireylerin davranışlarını dolayısıyla örgütün işleyişini etkileyen önemli bir faktördür. Bu kültürün oluşma süreci, temel özelliklerinin aktarımı ve değişimi örgütün en önemli dinamiklerindedir. Örgütler, faaliyet gösterdiği toplumun kültürel yapısından etkilenmekle birlikte kendi özel çevresi, farklı süreç ve girdilerine dayalı bir şekilde kültürlerini geliştirirler (Özkalp, Varoğlu vd., 2019: 99). Örgüt kültürünün oluşumunda rol oynayan en temel faktörler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar kurucular, içsel faktörler ve dışsal faktörlerdir (Sıgı ve Gürbüz, 2019: 597). Örgüt kültürünün oluşum sürecinde etkili olan faktörler; genel seviyedeki dış etkiler, toplumun değerleri, milli kültür kapsamındaki temel inançlar ile örgüte has faktörler olarak sıralanabilir (Özkalp, Varoğlu vd., 2019: 100).

Örgütün kurucularının kültürün oluşumundaki rolü çok önemlidir. Örgütü sıfırdan oluştururken onları kısıtlayacak eski bir ideoloji veya felsefenin kısıtları etkisinde olmadıklarından sahip oldukları değer ve inançlar üzerine kültürü inşa ederler. Kurucular genelde güçlü değerleri ve belirgin vizyonları olan dinamik girişimcilerdir. İşe alım sürecini yönettikleri için çekirdek kadroyu kendi bakış açılarıyla şekillendirip tutum ve değerlerini onlara aktarırlar (Özkalp, Varoğlu vd., 2019: 100). Kültürün biçimlenmesi denebilecek bu süreç; kurucuların girişim fikrine sahip olması, bu fikrin riske değer ve uygulanabilir olduğuna karar verilmesi (Erkmen, 2010: 31), örgütün temellendirilmesi için eyleme geçilmesi ve faaliyete geçilmesi şeklinde dört aşamada özetlenebilir.

İçsel faktör olarak çalışanlar da sahip oldukları kültürü, değer ve normları örgüte taşırlar. Bu anlamda örgüt kültürü sadece kurucuların felsefesiyle değil örgüt üyelerinin de katkısıyla biçimlenir. Örgüte yeni katılan üyeler her ne kadar mevcut kültüre uygun kişiler arasından seçilse de yeni katılanların gayri resmi etkisi önemli bir rol oynar. Çalışanların etkisiyle şekillenen bu kültür yine onlar tarafından sonraki kuşaklara aktarılır. Bunun yanında örgüt gelişip kurumsallaştıkça örgütte görev verilen üst düzey yöneticiler de kültürü büyük ölçüde etkileyerek şekillendirirler (Sıgı ve Gürbüz, 2019: 597).

Dış çevre, içinde yer alınan toplumun kültürü veya faaliyet gösterilen ekonomik ortam şeklinde düşünülebilir. Birer açık sistem olan örgütler çevreyle devamlı etkileşim halindedirler. Sistemin girdilerini oluşturan teknoloji, bilgi ve insan kaynağı dış çevreden temin edilir. Örgüt

bu girdileri işleyerek bir katma değer oluştururken çevreyle ilişkilerini kendine has kültürel ortamında gerçekleştirir. Çevreyle süregelen bu etkileşim de örgüt kültürünü şekillendiren bir diğer unsur olarak sayılabilmektedir (Aydoğdu, 2022: 28; Erkmen, 2010: 23).

Örgüt kültürünün aktarımı ve geliştirilmesi de ağırlıklı olarak sosyalleşme yolu ile gerçekleşmektedir. Kültürün temelindeki değerler ve varsayımlar örgütün başarısını destekledikçe örgüt gelişmekte ve yeni katılanlara bu değerler sosyalleşme süreci ile aktarılmaktadır. Örgüte yeni katılan bireyler, örgüt kültürünü farklı şekillerde öğrenerek benimsemeye başlamaktadır. Oryantasyon faaliyetleri, görev tanım formları, devamlı talimatlar bu öğrenmenin formal yolları olarak sayılabilir. Yeni katılan bireylerin eski personeli gözlemlemesi, onlarla etkileşime geçmesi, iletişim kurması ise örgüt kültürünün informal aktarım yollarındandır. Örgütsel sosyalleşme süreci; katılım öncesi sosyalleşme, uzlaşma ve rol yönetimi şeklinde üç aşamada gerçekleşir.

Örgüte katılmayı düşünen bireyler; sunulan imkânlar, işin yeri ve niteliği, çalışma ortamı gibi birçok faktörü değerlendirerek örgüt hakkında bilgi edinmektedir. Örgütler de bünyesine katmayı planladığı bireyler hakkında başvuru formları, gözlem ve görüşmeler yoluyla bilgi toplar. Bireyler, örgütü kendi hedeflerine uygunluk açısından değerlendirirken; örgütler bireyin kuruma uygun olup olmadığını inceleyerek kararlarını verirler (Sığı ve Gürbüz, 2019: 599). Bu süreç içinde örgüt değerleriyle uyuşan, kişi örgüt uyumunun sağlanabileceği adaylar belirlenmeye çalışılır. Aynı zamanda başvuran kişi de kendi bireysel değerleri ile örgütün değerlerinin uyuşup uyuşmadığını, potansiyel bir çatışma ortamı olma ihtimalini değerlendirir (Erkmen, 2010: 39). Böylece sosyalleşmenin ilk adımları atılmış olur.

Uzlaşma, bireyin örgüte katılımı sonrasında değer ve normlarına uyum sağlama süreciyle başlar. Resmi ve gayri resmi yollarla kültür aktarımı sonucunda birey örgüt-uyumu artar. Bu uyumun sağlanamaması durumunda sosyalleşme sürecinde gecikmeler yaşanmakta ya da örgüt üyeliğinin sona erdirilmesi gibi daha yıkıcı sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Rol yönetimi aşamasında da birey örgüt içinde ve dışında kendisinden beklenenleri yaparak üstüne düşen rolü oynar. Belirsizlik, rol çatışması veya önemli bir çelişki yaşanmazsa, gittikçe artan birey-örgüt uyumu bir süre sonra bağlılığa dönüşür. Eğer roller uygun şekilde yönetilemez ve uzun süre uzlaşma aşamasında kalırsa, bireyin motivasyonu, iş tatmini ve performansı olumsuz etkilenebilir.

Amacı, örgütün norm ve değerlerinin bireye aktarılması ve birey-örgüt uyumunun sağlanması olan sosyalleşme sürecinin performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ancak bu süreç fazla uzar veya başarısız olursa performansı düşüreceği gibi personel devir hızını da artırabilir (Sığı ve Gürbüz, 2019: 598-599).

1.1.3.7. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü işletmelerin her birinde farklı şekilde oluşan ve kendini gösteren örgüte has, tabiri caizse parmak izi gibi karakteristik bir özelliktir. Kültür bazı örgütlerde güçlü bazılarında

zayıftır. Örgüt üyelerinin paylaştığı norm ve değerler ve davranışlar, güçlü bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir. Buna karşın örgüt üyelerinin ortak bir anlayış geliştirmekte zorlandığı ve sadece asgari müşterekler çerçevesinde kalınan durumlarda ise zayıf örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Örgüt kültürünün fonksiyonları, işletmelere sağlayabileceği faydalar da örgüt kültürünün gücüyle doğru orantılıdır. Güçlü bir örgüt kültürü işletmelere standartlaşma, kurumsallaşma, çalışanların morali ve psikolojik durumunu yükseltme gibi birçok bakımdan yararlı olacaktır. Bu bakış açısıyla çok geniş bir şekilde incelenebilecek örgüt kültürünün fonksiyonları, temel ve dolaylı fonksiyonlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Temel fonksiyonlar tamamen örgüt kültürünün sonucu olarak ortaya çıkarken dolaylı fonksiyonlar da doğrudan sonuçların etkisiyle oluşan ikincil fonksiyonlardır. Birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedir (Ataman Unutkan, 1995: 71).

Örgüt kültürünün temel fonksiyonları, koordinasyon, bütünleşme, motivasyon (Ataman Unutkan, 1995: 72), paylaşılan değerlerin aktarılması, örgütün sürekliliğine katkı sağlama (Varol, 1989: 220), diğer örgütlerden ayırma, örgüt üyeleri için kimlik oluşturma, dayanışma ve kontrol olarak sayılabilir (Güney, 2020: 355).

Örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları ise bağlılığın artması, işgücü devir hızının düşmesi, projelerin hızlıca uygulanabilmesi, sorunlara etkin çözüm üretme kabiliyeti ve büyüme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Ataman Unutkan, 1995: 77).

1.1.4. Örgüt kültürünün işletmeler üzerindeki etkisi

Temel anlamda örgütsel düzeyde kültür, işletmelerin karar verme davranışını etkilemektedir. Toplumsal kültür yani genel-makro kültürle birlikte mikro-örgüt kültürü yöneticilerin, çalışanların bakış açılarını sorunları algılama tarzlarını, analiz yöntemlerini ve çözüm üretme yollarını etkilemektedir (Koçel, 2020: 157).

Örgütlerin başarılarını etkileyen en temel kilit unsurun kültür olduğu dile getirilmektedir (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 152). Örgüt kültürü işletmelerin gizli gücü, başarıya götüren önemli bir unsurdur (Akman, 2020: 9) Örgüt kültürünü oluşturan inanç ve beklentilerden ortaya çıkan davranışsal kurallar işletmeyi farklı kılar (Duréndez, Madrid-Guijarro, ve García-Pérez-de-Lema, 2011: 137) Örgüt kültürü, örgütlere taklit ve ikame edilemeyen nadir bulunan rekabet üstünlüğü sağlama imkânı tanır. Temel yetkinlik (core competence) olarak da adlandırılan bu özellikler rekabet gücünün temelidir. Bu bakımdan katma değer yaratan, mevcut veya potansiyel rakipler tarafından aynı zamanda uygulanması mümkün olmayan stratejiler ve bu stratejilerin taklit edilemeyen faydaları olarak tanımlanabilen rekabetçi üstünlük işletmeler açısından çok önemlidir. Örgüt kültürünün derinliklerinde yer alan maddi ve maddi olmayan varlıklar ve yetkinliklerin, kurumun performansını etkilediğini ileri süren kaynak temelli bakış açısı örgüt kültürünün önemini değerlendirmek için etkili bir perspektif sunmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009: 133).

Yaşadığımız dönemde işletmelerde kurumlarda her ne kadar kültür çok önemli olarak algılsa da yöneticilerin, bireylerin ve örgütlerin kültürel olarak sahip oldukları fonksiyonun yeterince anlaşıldığını, söylemek zordur. Performans, verimlilik, başarı ve gelişme için örgüt kültürünün önemi göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Dünyada önde gelen 230 şirketin katılımıyla yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, güçlü ve pozitif kültüre sahip olan şirketlerin örgütsel etkinliğinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013: 107).

İşletme yönetiminde kültür kavramının öneminin sıkça gündeme gelmesinde küresel rekabetin yükselişi; yeni pazar arayışları ve pazara girişte karşılaşılan engeller ve kültürel sorunlar etkili olmuştur. Bununla beraber Amerikan firmalarının Japon rakipleriyle mücadelede yaşadıkları sorunlar ve tecrübeler ile örgütleri anlama amaçlı çok yönlü çalışmaların üst üste gelmesi kültür çalışmalarının örgüt literatüründeki ağırlığının artmasında etkili olmuştur. Bu rekabette Japon firmaları taklit eden batılı firmalar başarılı olamamıştır. Japonya'da iş hayatının önemli kavramları olarak örgütsel sosyalleşme, iş görenler arasındaki uyum, arkadaşlık, mutluluk ve kıdem gibi hususlar göze çarpmaktadır. Öte tarafta ise para, otorite, denetim, özerklik ve bireysel başarı gibi kavramlar Amerikan iş hayatını şekillendirmektedir. İki ülkenin de belirli kriterlere göre başarılı olduğu söylenebilir. Karşıt anlayışların hâkim olduğu iki farklı ülkenin de başarıyı yakalayabilmesi yönetim anlayışlarının toplumsal kültürle uyumlu olması ile açıklanabilir (Doğan, 2007: 7).

Farklılıklar sadece toplumsal anlamda değil aynı toplumlar içindeki katmanlar yani alt gruplar için de geçerlidir. Örgüt ile çevre arasındaki uyumun sağlanması başarının bir yönünü oluştururken diğer taraftan da örgütün içindeki farklılıkların bütünleştirilmesi ve bunların örgütün amacı doğrultusunda güdülenmesi çok önemlidir. Örgütün içindeki farklı kültürlerin uyumlulaştırılması ve gruplar arasında uzlaşma sağlanması, çatışmaların en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu çabalar örgüt kültürü kapsamına girmektedir (Doğan, 2007: 8).

Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim, motivasyon, liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu sayılan bu unsurların her birinin diğeri ile etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple sayılan bu unsurlar örgütsel sistem kapsamında bir bütün olarak görülmeli ve yönetim stratejileri bütünleşik bir bakış açısıyla oluşturulmalıdır (Vural, Coşkun 2007: 190).

Örgüt kültürünün işletmeler üzerindeki etkisi, farklı şekillerde olabilmektedir. Geçmiş dönemde yürütülen çalışmalar belli konular üzerinde odaklanmaktadır. Alan yazınındaki örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların dört amaç etrafında toplandığı söylenebilir (Ünver, 2021: 35):

1. İşletmeler çalışanlarının gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmek isterler. İnsan kaynağının **öngörülebilir** olması ve istenen yönde harekete geçirilebilmesi önemlidir. Aynı zamanda çalışanlar da güçlü bir örgüt kültürü var olduğunda işletmelerin reaksiyonlarını öngörebilmektedir. Örgüt kültürü bu anlamında hem işletmelere hem de çalışanlara yarar sağlamaktadır.

2. Örgüt kültürü sayesinde işletmeler çalışanları için bir hedefe ulaşma inancıyla **motivasyona** dayalı bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir. Böyle bir ortam çalışanların örgütün değerlerine ve örgütün yönetim felsefesine bağlılığını artırabilmektedir.
3. Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde informel ilişkiler kapsamında kınama, onaylama, takdir etme gibi davranış kalıpları etkili bir örgütsel **kontrol mekanizması** oluşturabilmektedir.
4. Örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel **performansa** etkileri, firma **verimliliğini** ve karlılığını arttırmak gibi amaçlarla değerlendirilebilmektedir. Önceki bölümlerde bahsi geçen rekabetçi değerler çerçevesi de bu bakış açısıyla geliştirilmiştir.

Örgüt kültürüne farklı yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim ve örgüt kuramı çerçevesinde insanı ve örgütü çözümlenmek, örgütü kavramsal olarak analiz etmek, işgören davranışlarının altında yatan değerleri ortaya koymak için kültürel perspektifler kullanılmıştır. Örgüt kuramı daha çok kültürün doğal oluşumunu sorgulamayı ve anlamayı, kültür hakkında farklı boyutlar keşfetmeyi amaçlamaktadır. Öte yandan yönetim teorisinin ise performans bağlamında kültürü yönlendirmeyi ve yönetmeyi hedefleyen bir bakış açısıyla konuya yaklaştığı görülmektedir.

Örgütün maruz kaldığı dış baskılarla başa çıkabilmesi, yaşam döngüsünde ilerleyebilmesi ve performansını artırabilmesi için örgüt kültüründen yararlanmak istendiğinde öncelikle mevcut durum tespiti yapılır. Sonraki aşamada istenmeyen örgütsel kültürün özellikleri belirlenir. Arzu edilen özelliklerin geliştirilmesi, sahip olunmayan yeteneklerin eklenmesi ve istenmeyen yönlerin azaltılması veya yok edilmesi ile gelecekte kazanılması istenen kültür profili çıkarılır. Bu şekilde örgütsel değişimin yol haritası çizilmiş olur (Cameron, Quinn, 2017; Fralinger, Olson, 2007: 85).

1.2. İşgören Performansı

Bu başlık altında işgören performansı kavramı, tanımı ve çeşitli yönleriyle ele alınacak; konuyla ilgili etkinlik, etkililik, verimlilik, performans ve işgören performansı gibi kavramlar hakkında bilgi verilecektir.

1.2.1. Performans

Performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirten bir kavram” (Çöl, 2008: 45) ya da “insanların belirli bir görevi başarmaya yönelik çabalarını, sorumluluklarını, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve geliştiren bir faaliyet” şeklinde tanımlanabilir. Farklı yaklaşımlarla performans; “bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerin, bir sonuca ulaşmak için kullanılması ya da bireylerin grup olarak gösterdikleri uyum ve harcadıkları çabanın sonucu” (Vural, Coşkun, 2007: 162) veya “belirli bir organizasyonun, bir bireyin veya bir sürecin belirli bir dönemde elde ettiği sonuçların ölçümü”

(Armstrong ve Baron, 2017) olarak nitelenebilir. Türk Dil Kurumu çevrim içi güncel Türkçe sözlükte Fransızca kökenli performans kelimesi aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“1. (isim) Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni gerçekleştirme.

2. (isim) Kişinin yapabileceği en iyi derece; başarı.

3. (isim) Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı; başarı.”

Alternatif performans tanımları aşağıda verilmektedir (Güney, 2020: 412):

- Çalışma yaşamında iş görenlerin işteki başarısının ölçülmesidir.
- Çalışanların bilgi, beceriklilik, yetenek ve kapasitelerine dayalı olarak bir işin iyi yapılmasıdır.
- İşte iş görenlerin başarımının sınırınıdır.
- Çalışanın yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin sonucudur.
- Belirli bir zaman içinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle performans, genellikle bir kişinin, bir organizasyonun veya bir sürecin, belirli bir dönemde veya belirli bir durumda elde ettiği sonuçların ölçümüdür. Bu sonuçlar genellikle belirli amaçlara, hedeflere veya standartlara göre değerlendirilir.

1.2.1.1. Performans ile Benzer Kavramlar

Performans ile ilgili konular incelendiğinde çeşitli kavramların birbirinin yerine kullanıldığı ve kavram kargaşası yaşanabildiği görülmektedir. Performans, genelde başarı, etkinlik, etkililik ve verimlilik gibi kavramlarla sıkça ilişkilendirilir. Bazı durumlarda bu kavramların anlam ve kapsam bakımından birçok ortak noktası olsa da belirli farklılıklardan dolayı birbirlerinin yerine kullanılmalarında sakıncalar ortaya çıkabilmektedir. Bu başlık altında etkinlik, etkililik, verimlilik kavramları ve aralarındaki farklar hakkında bilgi verilecektir. Bu kavramlar, organizasyonların faaliyetlerini değerlendirmek, iyileştirmek ve yönetmek için önemli bir rol oynar. Yönetim literatüründe bu terimler sıklıkla analiz edilir ve işletme stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve izlenmesinde temel bir rol oynarlar.

1.2.1.1.1. Etkililik, etkinlik, verimlilik

Etkililik, bir organizasyonun veya bir bireyin belirli bir hedefe ulaşma derecesini ifade eder. İngilizce “effectiveness” kelimesinin karşılığı olan bu kavram, amaçlara ne kadar uygun hareket edildiğini ölçer. Örneğin; bir şirketin satış departmanının etkililiği, belirlenen satış hedeflerine ulaşma derecesiyle ölçülebilir, bir ekip proje süresi içinde hedeflenen sonuçları elde ederse, bu ekip etkili olmuş olabilir. Ekonomi kaynaklı bu kavramının yönetim organizasyon alanında yaygınlaşması İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde olmuş zamanla diğer alanlara yayılmıştır. Etkililik = Gerçekleşen çıktı / planlanan çıktı olarak formüle edilmektedir (Ergeneli, 1995: 188; Yükücü, ve Atağan, 2009: 3).

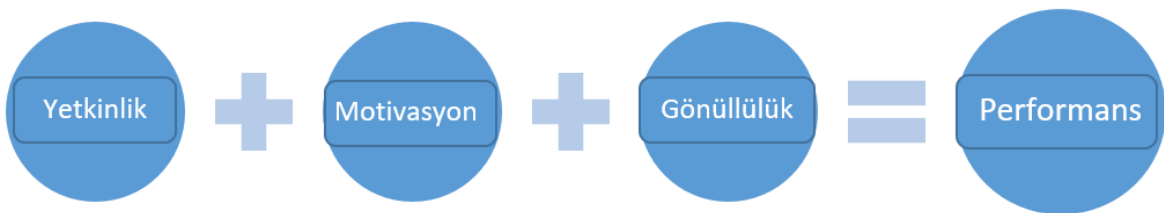
İngilizce “efficiency” kavramının karşılığı olan etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesidir. Pozitif psikoloji, uyum, verimlilik ve esneklik gibi soyut kavramlarla ilişkilidir (Güney, 2020: 128). Belirli bir amaç için minimum kaynak kullanımıyla en iyi sonucu elde etmeyi ifade eder. Bu kavram, kaynakların doğru kullanılması ve sonuçların ne kadar iyi olduğunu değerlendirir. Örneğin; bir üretim sürecinin etkinliği, belirli bir süre içinde üretilen ürün miktarıyla ölçülebilir, bir şirketin iş süreçlerini optimize ederek daha az maliyetle daha fazla ürün üretmesi, etkinlik açısından önemli bir göstergedir. Bazı kaynaklarda süre, maliyet gibi değişkenler için geçerli olan; “Etkinlik = standart performans / gerçekleşen (fili) performans” şeklindeki formülle ifade edilmektedir (Özalp vd., 2004: 5; Yükçü, ve Atağan, 2009: 3).

Verimlilik elde edilen mal ve hizmetlerin yani çıktıların, üretime giren materyal, enerji, teknoloji, emek ve sermaye gibi üretken güçlere matematiksel oranıdır. Yani çıktı / girdi olarak ifade edilir (Güney, 2020: 525). Belirli bir süre içinde ne kadar çok iş yapıldığını gösterir. Bu kavram, belli bir miktar kaynakla elde edilen çıktıyı değerlendirir. Örneğin; bir işletmenin verimliliği, kullanılan iş gücü ve kaynaklarla elde edilen karşılaştırmalı üretim miktarıyla ölçülebilir. Bir fabrika aynı miktarda kaynak kullanarak daha fazla ürün üretmeye başlarsa, bu verimliliğin arttığını gösterir veya bir sonuca ulaşmak için yapılan harcama ne kadar düşük olursa verimlilik o kadar yüksek olur (Ören, Erdem, vd, 2005: 3). Türk Dil Kurumu çevrim içi güncel Türkçe sözlükte verimlilik kavramı: “Yatırılmış sermayenin, bir kuruluşun veya bir yatırımın gelir sağlayabilme olanağı; rantabilite” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023).

Etkinlik ve etkinlik kavramları ses benzeşmesi ve aynı kelime kökünden gelmeleri ve içerik yakınlığı gibi sebeplerle karıştırılabilmektedir. Etkinlik, verimlilik ve performans kavramları ise içerik yakınlığından öte kapsam olarak kesişmeleri, iç içe geçmeleri, kullanım alanına göre aynı içeriği farklı bakış açılarıyla ifade etmeleri gibi sebeplerle çoğu zaman birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Sektöre ve kullanım amacına bağlı olarak aradaki farkın önemsizleşmesi sonucu işgören performansı ve işgören verimliliği kavramları kapsam olarak çoğunlukla benzer şeyleri ifade etmektedir.

1.2.1.2. Performansın Bileşenleri

Performansın üç temel bileşeni; Yetkinlik, motivasyon ve gönüllülüktür. Yüksek performans sağlanabilmesi için bu üç unsurun uygun şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Şekil 1.12’de performansın bileşenleri görülmektedir (Gürbüz, 2018: 205).



Şekil 1.12. Performansın Bileşenleri

Yetkinlik, üstün performansa götüren özellikler veya yüksek performansı ortalama performanstan ayırıtıran bilgi beceri yetenek ve diğler özellikler şeklinde tanımlanabilir. Bireyin yaptığı işle ilgili olan, üstün performansa yol açan, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, gözlemlenebilir performans boyutları olarak da ifade edilebilir.

İşgörenin yüksek performans gösterebilmesi için öncelikle kendisinden beklenen işi yapabilecek kapasiteye sahip olması, görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. İşgörenin bu yetkinlikler yanında yüksek performans için gerekli çabayı göstermesi, yüksek motivasyona sahip olması da gerekir. Yetkinlikleri ve motivasyonu olmasına rağmen işgören gerekli girişimlerde bulunmuyor, harekete geçmiyorsa yüksek performans ortaya çıkmayabilir. Uygun çalışma ortamına bağlı olarak işgörenlerin kendi iradeleri ile fazladan gönüllü davranışlar sergilemeleri gereken durumlar yüksek performans için gerekli olabilir (Gürbüz, 2018: 206-223).

1.2.2. Birey-takım performansı

Performans kavramı, gerek örgütsel seviyede gerekse bireysel seviyede araştırmacıların yoğun ilgisine maruz kalmaktadır. Performansı etkileyen faktörler, öncülleri ve ilgili değişkenler birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bu arayışın temel sebebi örgütlerin, rekabetçi bir avantaj sağlayıp rakiplerine göre daha inovatif bir duruş sergileme ve bu ayırt edici pozisyonlarını koruma istekleridir (Geylan, 2023: 218). İş gören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir. Örgütsel başarı, bir organizasyonun belirli hedefleri gerçekleştirmesi ve performansını sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2019). Bir örgüt ancak iş görenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 45). Yüksek performans gösteren örgütler oluşturabilmek için yüksek performanslı bireylerle çalışılmalı veya bireylerin yüksek performans göstermesi sağlanmalı, mümkünse her ikisi için çaba gösterilmelidir. Bu bakışla bireysel performans "örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler" şeklinde ifade edilebilir.

Üç temel unsur bireysel performans oluşumunda rol oynamaktadır. Bunlar (Vural, Coşkun, 2007: 162):

- Odaklanma, bireyin işte ne yapacağını bilmesidir. Çalışanın kafası karışık olmamalı, kendisinden ne beklediği konusunda tereddüt yaşamasına fırsat verilmemelidir.
- Yetkinlik, bireyin işi yapabilecek beceriye sahip olması, işin gereklerini yerine getirebilecek yeterlilikte olması demektir. Bu konuda da işe alım sürecinde doğru seçimden, hizmet içi eğitimlerle yetkinliklerin geliştirilip korunması gibi tedbirlerin alınması gerekir.
- Adanma bireyin işe ve örgüte katkıda bulunmaya istekli olmasıdır. İş yapmak için gereken motivasyona sahip olmasıdır. Bağlılık, aidiyet gibi değerler sadece lafta kalmamalı çalışanların bunu içselleştirmesine uygun ortam oluşturulmalıdır.

Başlangıçta bireysel performans daha çok inceleme konusu olarak ele alınırken zaman içerisinde takım performansının odağa alınmaya başlandığı görülmektedir. Takım performansı kavramı, önceleri Volvo ve Toyota gibi büyük örgütler tarafından üretim birimlerindeki uygulamalarla gündeme gelmiş ve önemli bir yankı yaratarak yönetim camiasının ilgisini çekmiştir. Önceden pek denenmemiş olan bu yaklaşım daha sonraları oldukça yayılmış çoğu örgüt tarafından benimsenmiştir. Takım çalışması fikrinin hızla yayılması sonucunda, imalat sektörünün yanı sıra finans dünyasında ve sigorta şirketlerinde dahi kabul görmüştür. Takım performansına yönelik bu ilgi artışında takım üyeleri arasında yaratılan uyumun sağladığı faydanın büyük bir etkisi olmuştur. Bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan sinerji, yani bütünün parçaların toplamından daha fazlası olması, takım çalışmasının en büyük getirisidir.

Başarılarıyla bilinen yöneticilerin çoğu takım ile çalışanlardır. Lee Iacocca'nın otobiyografisinde tüm çalışma faaliyetlerinin üç kelime ile özetlenebileceğini, bunların da insan, üretim ve kar olduğu, bu üç unsurun da başında insan faktörü olduğu, iyi bir takıma sahip olunamazsa diğer iki unsur ile pek bir şey yapılamayacağı ifade edilmektedir. Yönetim gurusu olarak da tabir edilen Peter Drucker geleceğin örgütlerinin takımlardan oluşacağını ve faaliyetlerin bunlar üzerinden yürütüleceğini dile getirmektedir (Vural, Coşkun, 2007: 162-163).

Takım tabiri günlük hayatta, konuşma dilinde birçok farklı anlamda da kullanılabilir. Türk Dil Kurumu çevrim içi Güncel Türkçe Sözlükte takım kavramı aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- “1. (isim) Bir işte veya bir yerde kullanılan eşya ve aletlerin tamamı; ekipman.
2. (isim) Meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk.
3. (isim) ekip: Orta oyunu takımı.
4. (isim) Birbirini tamamlayan şeylerin tümü.
5. (isim, spor) Birlikte oynayan, kazanmak için birlikte çalışan sporcu topluluğu...”

Bu tanımlar içinde 2. 3. ve 4. Tanımlar bu çalışmanın alanıyla en ilgili tanımlar olarak değerlendirilebilir. İkinci tanımdaki uyum unsuru, belirli ortak bir amaç için bir arada bulunan insanlar olarak düşünülebilir. Bu anlamda takımı gruptan ayıran en önemli fark da uyum ve amaç olarak göze çarpmaktadır.

Etkili takımlar, üye sayısı 15'i geçmeyen ve genelde 5-10 üyeden oluşan iş grupları olarak ifade edilebilir. En önemli faydası da üyelerin farklı bakış açılarını; deneyim, bilgi ve becerilerini takım çalışmasında etkili ve uyumlu bir şekilde kullanabilmeleridir. Takımların varlık nedeni, olan misyon, açık ve net bir şekilde tanımlanmış, üyeler tarafından da tereddüde mahal bırakmayacak şekilde anlaşılmalı ve benimsenmiştir.

Bireysel performansın yüksek olmasında nasıl ki örgütün vizyonu ile bireyin vizyonunun uyumlu olması önemli ise takımın performansının artırılmasında da takım üyelerinin misyon

ve vizyonlarının belli bir noktada buluşturulması önemlidir. Örgüt performansının istenen seviyeye ulaşması için yürütülecek çalışmalarda, bireysel performansın yanı sıra takım performansına odaklanan çalışmalar da etkinliği artırmada faydalı olmaktadır. Performansın her iki boyutunun birbiriyle ilişkisini görerek değerlendiren bir performans yönetimi sinerjiyi sağlayabilecektir (Vural, Coşkun, 2007: 163).

1.2.2.1. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, bir örgütün belirli bir süreçte ne kadar etkili, verimli ve hedeflere uygun olarak işlediğini gösterir (Richard vd., 2009). Örgütün finansal sonuçları, müşteri memnuniyeti, iç süreçler, öğrenme ve gelişme gibi çeşitli alanlardaki başarısını içeren geniş bir kavramdır (Kaplan ve Norton, 1996). Örgütsel verimliliğin artırılmasında kullanılacak ölçüm ve denetim şeklinde tanımlanan örgütsel performans, her bir işgörenin kendi alanında ayrı ayrı gösterdiği performansların toplamından oluşur. Örgütün faaliyet alanında ne kadar başarılı olduğunun göstergesidir.

Örgütün başarısında teknolojik altyapı, fiziksel özellikler gibi maddi unsurların yanında entelektüel sermaye, insan kaynağı profili gibi maddi olmayan varlıkların önemi gittikçe artmaktadır. Örgüt içinde güçlü bir yapı kurmak, ortak hedef ve amaçlar etrafında sinerji oluşturarak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak ve hedef kitleyi etkileyebilmek isteyen işletmeler, yetenekli ve örgüt kültürüne uyumlu personel istihdam etmeye özen göstermektedir.

Sanayi devriminden sonra rekabet için üretim sistemleri ve ürünler, kullanılan teknoloji gibi maddi varlıklar önceki dönemlerde avantaj sağlamaktaydı. Ancak günümüzün iletişim ve bilgi çağında teknoloji, üretim sistemi gibi özellikler ve örgütün ürettiği mal veya sunduğu hizmetler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Rekabette fark yaratabilmek, taklit edilemeyecek avantaj sağlayabilmek ve örgütün kapasitesini etkin ve verimli kullanabilmenin yolu doğru insan kaynağına yatırım yapmak ve onları güçlü bir örgüt kültürü ile mobilize edebilmektir. Performans yönetim stratejileri ve performans değerlendirme sistemleri ile motivasyonun sağlanması bu amaçlara ulaşabilmek için çok önemlidir.

Örgütsel performans düzeyini belirleyen birbiriyle bağlantılı üç kavram yönetim uygulamaları, iş ortamı ve dış çevre koşullarıdır. **Yönetim uygulamaları süreci** içerisinde yöneticilerin kontrol ettiği performans planlaması, yönetimi ve değerlendirilmesi aşamaları yer almaktadır. Örgüt yöneticisinin bu konudaki tutumu, beceri ve bilgileri süreci etkiler ve örgütün performansında belirleyicidir. **İş ortamı**, çalışanların ve yöneticilerin bir arada bulunduğu ve deneyimlerin paylaşıldığı, sosyal ilişkilerin yaşandığı ve işgören performansını etkileyen önemli bir faktördür. İş ortamı kapsamında örgütün çalışanı üstündeki imajı, kimlik ve kültür gibi etkenlerle birlikte tedarikçi, müşteri ve rakipleri de içine alan dış paydaşlar da verimliliği etkilemektedir. Bu ortamdaki etkileşimin ve iletişimin niteliği de işgörenleri etkilemektedir. Yöneticilerin kontrol edemediği ve etkileyemediği koşullar, **dış çevre** kapsamındadır. Teknolojik, ekonomik, sosyal, çevresel ve hukuki etkenler yakından izlenmesi, önlem alınıp

uyum sağlanması gereken ve performansı etkileyen değişkenlerdir. Performansı en üst seviyeye çıkarabilmek için yönetim uygulamaları ve iş ortamı en uygun şekilde tasarlanıp gerekli planlama yapılmalı; dış çevre koşulları yakından takip edilerek herhangi bir krize fırsat verilmeden gerekli önlemler alınmalıdır. Dış çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için örgütün yönetim uygulamaları ve iş ortamında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 164-171).

1.2.3. Performans yönetimi

Performans yönetimi; performansı ölçme, değerlendirme ve geliştirme gibi kavramları kapsayan genel, strateji odaklı ve dinamik bir kavramdır. Performans yönetimi, çeşitli uygulamaların (ödül-ceza, ücretlendirme gibi) örgütün amaç ve stratejileriyle bütünleştirilmesi süreci veya örgütün amaçlarıyla bağlantılı olarak belirlenmiş hedef ve standartlara ulaşılması için işgörenlerin üzerine düşen rolleri ve görevleri yerine getirmesine imkân tanıyan bir süreçtir (Gürbüz, 2018: 205).

Performans yönetimi, örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Performans yönetim sistemi, yapılacak işi ve insan kaynağını ölçümleyerek yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel vizyonu oluşturarak gerekli stratejileri belirlemek, hedefleri koymak, ölçümlemek ve değerlendirmeleri yapmak performans yönetim sisteminin amaçlarıdır.

Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan performans yönetimi kültür ile etkileşim içindedir. Performans yönetim sistemi örgütsel süreçlerin geliştirilmesinde ve amaçlara ulaşmada iş görenlerin kendi üzerine düşen görevleri, örgütün değerleri çerçevesinde yerine getirdiği bir kültür oluşturmaya odaklanmaktadır (Vural, Coşkun, 2007: 165).

Performans yönetimi, birey, takım ve departman düzeylerinde gayret ve hedeflerin tutarlı hale getirilmesini de içermektedir (Gürbüz, 2018: 205). Örgütsel normları, değerleri ve stratejileri güçlendiren bunları çalışanlara aktaran ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlulaştıran ve bütünleştiren performans yönetim sistemleri; işgörelere ne yapmaları, nasıl yönetilmeleri gerektiği konularında kendi fikirlerini de ifade etme fırsatı sunmaktadır. Örgütsel iletişimin bir parçası olarak bu işleyle çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin paylaşılabilceği bir zemin oluşturmaktadır. Çalışanların her birinin performanslarının örgüte yansması olarak değerlendirilebilecek örgütsel performans ancak bireysel performansların etkili bir şekilde yönetilmesi ve etkili performans yönetim sistemi ile artırılabilir.

Performans yönetim ve değerlendirme sisteminin çıktıları ücret ve terfi kararlarında, ödül-ceza kriterlerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu işlevleri kapsam olarak kontrol mekanizması yönü içinde değerlendirilmektedir. Kontrol mekanizması görevi üstlendiği gibi iş gören motivasyonu açısından da performans yönetiminin örgütsel bir rolü bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışana kendisinden beklenenler, işlerin yapısı, gerekli bireysel yeterlilikler,

hedefler konusunda bazı bilgileri açık bir şekilde iletir. Performans yönetim ve değerlendirme sisteminin önemi genel kabul görmüş ve yaygın bir şekilde örgütler tarafından kullanılan bir araç haline gelmiştir.

Performans yönetim sistemini başarılı bir şekilde uygulayabilen örgütler, karlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, ayırt edilme, saygınlık, örgütsel verimlilik artışı gibi amaçlara erişmede önemli bir avantaj sağlamaktadır (Vural, Coşkun, 2007: 165-171).

1.2.3.1. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Peter Drucker tarafından “Anlaşılamayan tanımlanamaz. Tanımlanamayan ölçülemez. Ölçülemeyen yönetilemez.” şeklinde ifade edilen bakış açısı performans yönetimi bakımından ölçme ve değerlendirmenin önemini ifade etmektedir. Performans değerlendirme alanındaki sistematik uygulamalar 20. yy. başlarında, bilimsel yönetim akımının öncülerinden Taylor’ın iş gören verimliliğinin ölçülmesini amaçlayan çalışmalarına dayanır (Gürbüz, 2018: 205).

Performans ölçme kavramı 1970’li yıllarda işletme birimlerine odaklı bir şekilde performansın ölçülmesi şeklinde yürütülmüştür. 1980’lerin ortalarında tam zamanlı üretim felsefesi ile üretim planlama ve kontrol sistemlerine odaklanmıştır. Kavram daha sonraları da bilgisayar destekli üretim ve esnek üretim sistemleri çerçevesinde değerlendirilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007: 165).

Türkiye’de de performans değerlendirme konusuna örgütlerin ilgisi son yıllarda giderek artmaktadır. Özellikle bu alandaki yasal altyapının geliştirilmesi işverenlerin ilgisini bu konuya çekmiştir. İş akdinin feshedilebilmesinde performans değerlendirme formlarının resmî belge olarak değerlendirilmesi ve delil niteliği kazanması, 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile kabul edilmiştir. Kamu kesiminde performans değerlendirme daha çok sicil değerlendirmesi, başarı değerlendirmesi kavramlarıyla kendine yer bulmaktadır (Gürbüz, 2018: 205).

Performans ölçümlerinde ilk başlarda finansal başarıya dayalı ölçütler kullanılırken doksanlardan sonra bunların yanında finansal olmayan ölçütler de kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel performans çok boyutlu olarak ölçülmüş ve örgüt stratejilerine odaklanılmıştır. Günümüzde performans ölçümleri neredeyse tüm örgütlerde uygulanmakta ve sonuçlarına göre performans artırıcı çeşitli çalışmalar yürütülmektedir.

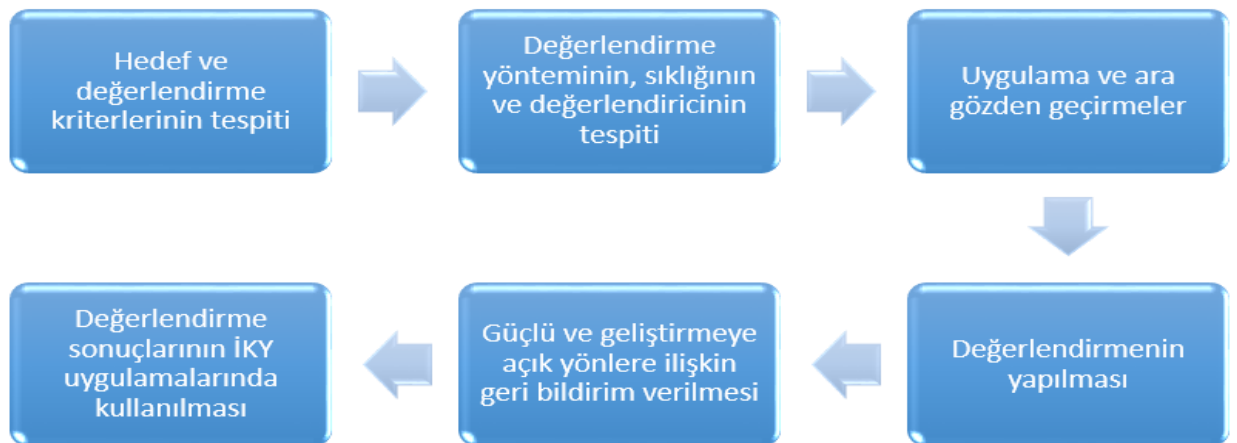
Performans ölçümü ve değerlendirmesi doğru şekilde uygulandığında örgütsel verimliliğin artırılmasına ve örgütün başarıya ulaşmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. İşgören, yönetici ve arkadaşlarından aldığı geri beslemeler doğrultusunda performansını artıracak düzeltmeleri yapabilir, örgütler de çalışanın hedeflerine odaklanarak problemleri ortadan kaldıracak tedbirler alabilir, eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilir (Vural ve Coşkun, 2007: 167).

1.2.3.1.1. Performans değerlendirmenin amaçları

Performans değerlendirmenin yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik, geliştirmeye yönelik ve değerlendirmeye yönelik üç temel amacı vardır. **Değerlendirme amacı**, iřęrenin hedef ve standartlara ne lde ulaşabildiğinin tespit edilebilmesidir. Bu Şekilde iřęren bireysel hedeflerini ve yöneticisinin kendinden ne beklediğini anlar. **Geliştirmeye yönelik amacı** ise performans değerlendirme sonuçlarına göre iřęrenin ve yöneticisinin, eksik yönlerini görerek, aldığı geribildirimler doğrultusunda kendisini geliştirmeye yönlendirilmesiyle olur. Bireysel ve örgütsel düzeyde gelişim sağlanabilmesi için performans değerlendirme sürecinde iřęrenlere geribildirim sağlanması çok önemlidir. Kamu kurumlarında yürütülen sicil sistemi önceki dönemlerde tamamen gizlilik içinde yürütülmekteydi. Bu tür uygulamalar performans değerlendirme sisteminin üç temel amacından birisi ve organizasyon için en yararlı amacı olan gelişim sağlamaya yönelik amacın eksik kalmasına neden olmaktadır. Günümüzde kamu dahil performans değerlendirme sistemini kullanan kurumların çoğunda süreç kısmen veya tamamıyla Şeffaflık içinde yürütülmekte, çalışanlara geribildirim verilmektedir. İřęrenin sergilediği performansın olumlu ve olumsuz yönlerinin kayıt altına alınması ve belgelenmesi idari açıdan da gereklidir. 4857 sayılı iş kanunuyla yapılan düzenleme sonucu, performans değerlendirme formları yasal işlemlerde önemli bir belge niteliği taşımaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirme sistemi **yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik amaca** da hizmet etmektedir (Gürbüz, 2018: 205).

1.2.3.1.2. Performans değerlendirmenin aşamaları

Performans değerlendirmenin aşamaları: "hedef ve değerlendirme kriterlerinin tespiti, değerlendirme yönteminin, sıklığının ve değerlendiricinin tespiti, uygulama ve ara gözden geçirmeler, değerlendirmenin yapılması, güçlü ve geliştirmeye açık yönlere ilişkin geri bildirim verilmesi, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullanılması Şeklinde sıralanabilir. Performans değerlendirmenin aşamaları Şekil 1.13'de görülmektedir (Gürbüz, 2018: 208).



Şekil 1.13. Performans değerlendirmenin aşamaları

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin ilk aşaması örgütün amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde departman hedeflerinin, iş tanım ve gerekliliklerine göre değerlendirme kriterlerinin ve bireysel **hedeflerin belirlenmesidir**. Değerlendirmede kullanılacak hedef ve standartlar işgörenlerle paylaşılmalı, yönetici ve astlar bir araya gelerek hedef belirleme görüşmeleri yapmalı ve işgörenler sürece dâhil edilmelidir. Kriterler iyi performansı kötüden ayıracak nitelikte, örgütün amaçlarıyla ve yapılan işle ilgili, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve uygun sayıda (tercihen 10-20 arası) olmalıdır. Kriterler **kişilik ile ilgili faktörler** (güvenilirlik, güçlü iletişim kurabilme vb.), **iş davranışlarını ölçen faktörler** (zaman yönetimi, kararlılık vb.) ve **sonuçları ölçen faktörler** gibi üç temel grupta ele alınabilir. Bunu yanında kriterler nesnel ve öznel kriterler olarak iki başlık altında incelenebilir. Nesnel kriterler; satış miktarı, üretilen ürün sayısı, devamsızlık, hatalı ürün sayısı gibi ölçümü, anlaşılması ve yorumlanması kolay olanlardır. Bu kolaylıklarının yanında nesnel kriterlerin bazı kısıtlılıkları da bulunmakta, bütün işler için kullanılamamaktadır. Öznel kriterler ise esneklik, uyumluluk gibi kişiye göre değişen, ölçülmesi daha zor olan genellikle kişiyi yakından ve uzun süre gözlemleyebilen ilk amirler tarafından kullanılan kriterlerdir.

Sonraki aşamada geleneksel veya modern performans değerlendirme yöntemlerinden örgüte uygun olan yöntem seçilip, **değerlendirme sıklığı** belirlenmektedir. Genelde yılda bir veya iki kere performans değerlendirmesi uygulansa da bazı örgütler üç ayda bir değerlendirme yapabilmektedir. Genelde değerlendirici olarak ilk amir düşünülmeyle birlikte tek kaynağa bağlı olmanın sakıncalarından kaçınmak için çok kaynaklı değerlendirme yöntemleri tercih edilmektedir. Çalışanın kendisi (öz değerlendirme), çalışma arkadaşları (akranları), astları, ikinci ve daha üst amirleri ile müşteriler değerlendirme kaynağı olarak sisteme dâhil olabilmektedir. Değerlendirme dönemi sonunda gerekli ölçüm ve raporlamalar yapılmakta, farklı kaynaklardan alınacak veri-istatistik, yorum, gözlem ve bilgiler toparlanmaktadır. Amir veya İK sorumlusu tarafından güçlü ve geliştirmeye açık yönlerle ilişkin geri bildirim verilmektedir. Değerlendirme dönemi sonundaki konsolide sonuçlar eğitim-geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, ödüllendirme, iş tasarımı, işgücü envanteri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullanılmaktadır (Gürbüz, 2018: 209-213).

1.2.3.1.3. Performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler geleneksel yöntemler ve modern yöntemler olarak iki başlık altında incelenebilir. Geleneksel yöntemler kapsamında sıralama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olaylar yöntemi, grafik değerlendirme ölçeği, davranışsal değerlendirme ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği, zorunlu dağılım yöntemi sayılabilir. Modern yöntemler ise amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve dengeli başarı göstergeleri yöntemi olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2018: 219).

Değerlendirme yöntemleri içinde uygulanması en kolay olan **sıralama** yöntemidir. Bu yöntemde işgörenler performansları bakımından en başarılıdan başarısıza, en iyiden kötüye

doğru sıralanmaktadır. Uygulaması kolaydır ancak somut kriterlere göre yapılmadığından öznelliğe ve adaletsizliğe açıktır. İşgörenlerin performansları arasındaki farkın büyüklüğü görülemez ve sayıca kalabalık örgütlerde başarılı sonuçlar vermeyebilir. Sıralama yönteminin sakıncalarından kaçınmak için **karşılaştırma yöntemi** geliştirilmiştir. Bu yöntemde işgörenler performanslarına göre birbirleriyle karşılaştırılarak puanlanmakta, alınan puanlar toplanarak işgörenler sıralanmaktadır. Bu sistemin kalabalık örgütlerde uygulanması zordur. Sıralama ve karşılaştırma yöntemlerinde çalışanların geri bildirim alması kolay değildir. **Kontrol listesi yönteminde** de bir dizi kriterin işgörende bulunup bulunmadığına bakılır ancak bu yöntem de ayrıntılı bir değerlendirmeye imkân sağlamaz. **Kritik olaylar yöntemi** değerlendirme dönemi boyunca işgörenin sergilediği çok olumlu veya olumsuz davranışların amiri tarafından not alınmasına dayanmaktadır. Uygulaması çok pratik olmayan bu yöntemin davranışlara odaklanması ve geri bildirim verme kolaylığı sağlaması avantajlarıdır. Sayısal değerlendirme içermediğinden hassas ölçüm yapılması ve diğer işgörenlerle karşılaştırılması zordur. **Grafik değerlendirme ölçeği**, kolay uygulanması ve fazla zaman almaması gibi nedenlerle yaygın kullanılan geleneksel yöntemlerden biridir. Alt alta sıralanan belirli sayıda kriterin beş dereceli ölçek üzerinden puanlanması ile sonuca ulaşılır. Somut ve net tanımlanmış kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Grafik ölçeğin sakıncalarından kaçınmak amacıyla **davranışsal değerlendirme ölçeği (DDÖ)** geliştirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirilen özellikler belli davranışlarla eşleştirilmekte ve genelde yedili ölçek kullanılmaktadır. Kritik olaylar yöntemi ile grafik değerlendirme ölçeğinin birleşimiyle geliştirilmiştir. **Davranışsal gözlem ölçeği** ise davranışsal değerlendirme ölçeğine benzemekle birlikte davranışların görülme derecesine ve sıklığına odaklanması yönüyle ayrılmaktadır. DDÖ gibi kritik olaylar üzerinden değil de belirli sıklıkta tekrarlanan davranışlar üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. **Zorunlu dağılım yönteminde** ise işgörenler normal dağılım eğrisine göre çok yüksekte düşüğe göre kategorilere dağıtılmaktadır. Bu yöntemin çok adil ve geçerli bir sonuç vermediği, iş birliği ve dayanışmayı azalttığı, çalışanlarda gerilim yarattığı söylenebilir ancak düşük performanslı çalışanların performansını artırdığı belirtilmektedir (Gürbüz, 2018: 219).

Modern yöntemlerden olan **amaçlara göre yönetim** işgörenlerin hedef belirleme ve değerlendirme süreçlerine katılımı sağlandığında aidiyet ve performansının artacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu sistemde işgören, hedefleri amiriyle birlikte belirler ve dönem sonunda gerçekleştirmeleri birlikte değerlendirir. **360 derece performans değerlendirme sistemi** klasik amir değerlendirmesi veya yukarıdan aşağıya değerlendirmenin ötesinde, çoklu değerlendirme olarak nitelenebilir. Amirin değerlendirmesinin yanında çalışanın da kendisini değerlendirmesi (öz değerlendirme), çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri (akranları), astların değerlendirmeleri ve müşteri değerlendirmeleri belli katsayılarla çarpılarak nihai performans değerlendirmesini oluşturur. Performansın öz değerlendirmesi, bireylerin kendi performanslarını ölçme, değerlendirme ve analiz etme sürecidir. Bu süreç, genellikle belirli hedeflere ulaşma, beceri geliştirme veya hedeflerinizi karşılama amacı taşır. Öz değerlendirme genellikle kişinin kendi yetkinliklerini, başarılarını ve iyileştirme alanlarını objektif bir şekilde değerlendirmesine olanak tanır. **Yetkinliklere dayalı değerlendirme** yönteminde de iş sonuçları ile ilişkili ve üstün performansı vasat performanstan ayırmaya yarayacak yetkinlikler

tespit edilerek beşli ölçek ile puanlanması sonucu performans notu bulunur. **Dengeli başarı göstergeleri** yöntemi bireysel performans ölçümü için değil örgütsel performansın ölçümü için geliştirilmiştir. Örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan varlıklar açısından daha bütüncül ve dengeli bir şekilde ölçülebilmesine imkân sağlayan bir kontrol sistemidir (Gürbüz, 2018: 228). Bu yaklaşım amacı itibarıyla hem bir performans değerlendirme yöntemi, hem bütünlük bir yönetim aracı, hem de bir kurumsal öğrenme aracı olarak kullanılmaktadır. Örgüt stratejilerinin sonuçlarını değerlendirmek için, finansal, müşterilerle ilgili, içsel süreçlerle ilgili, kurumsal öğrenme ve yenilikle ilgili olmak üzere dört alanda hedefler belirlenir. Örgütlerin niteliğine, stratejilerine ve çalışma alanına göre yukarıda sayılanlara ek olarak başka gösterge grupları da eklenebilir (Koçel, 2020: 450).

Performans değerlendirme sisteminin çıktıları genelde gizlilik dereceli ve kişiye özel bilgiler içermektedir. Başka bir deyişle örgütsel performans değerlendirme sonuçları ve üyelerinin performans bilgileri mahrem bilgiler olarak kabul edilmekte ve genelde örgüt dışında paylaşılmamaktadır.

1.2.4. Performans ve örgüt kültürü

Yönetim biliminin ortaya çıktığı ve gelişmeye başladığı dönemlerden bu yana etkili ve verimli yönetimin nasıl olması gerektiği temel bir soru olarak değerlendirilmektedir (Taşçı vd. 2013: 9). Birçok araştırmacı daha iyi, daha verimli bir örgüt yapısının nasıl olması gerektiği konusunda çalışma yapmaktadır.

Örgütün yüksek hedef ve ideallerle ilgili büyük bir kurumsal amacının olması ve çalışanların buna ikna edilebilmesi performans açısından çok önemlidir (Quinn ve Thakor, 2021: 79).

Bilgi çağı olarak da adlandırılan, küreselleşmenin arttığı, sınırların kalktığı, iletişim teknolojilerinin yaygınlaştığı günümüz iş dünyasında örgütler de zaman geçtikçe daha da açık sistemler haline gelmektedir. Bu durum iletişimi, hem bireyler hem de gruplar ve örgütler için çok daha önemli bir kavram haline getirmektedir. İç ve dış çevresi ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgütlerde yüksek performans sağlanması için güçlü bir örgüt kültürü ve iyi işleyen bir iletişim sistemi kurulmalıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 172). İletişim ağları, bireysel öğrenme ve grup performansını etkilemektedir (Boudreau, 2004: 1465).

Rekabetin giderek daha da arttığı günümüz şartlarında örgütlerin rakiplerine göre sürdürülebilir bir avantaj sağlamaları rakiplerinden ayırt edici yenilikçi duruş sergilemeleri, temel yetkinliklerini geliştirmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Bu amaca giden yolda da bireysel performansın artırılıp, uyumlu bir şekilde geliştirilmesi temel şarttır. Performans konusundaki çalışmalar performansın öncülleri, ilişkili değişkenler birçok çalışmada incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların iyi olma hali, iş yeri mutluluğu, kişiler arası ilişkiler, örgüte güven, çalışanlar arası güven, çatışma, psikolojik rahatlık, yaratıcı kapasite ve iş yeri arkadaşlığı gibi kavramlar araştırılmaya değer görülmektedir. (Geylan, 2023: 218). Özellikle temel yetkinlikleri geliştirebilmek için örgütlerin taklit edilemeyen özelliklerinden birisi olan

örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Performans odaklı örgüt kültürü, yeterli performans ve istikrarın korunmasını esas alan kültürel yapının hâkim olduğu örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. (Gürbüz, 2018: 207).

Yönetim organizasyon alan yazınında kültür ve performansla ilgili farklı bakış açıları bulunsa da örgüt kültürünün daha çok örgütsel performansla ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Genç, 2017: 91).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü ve etkililik konusunda bir teori geliştirmek adına yürüttükleri çalışmada kültürel özelliklerin örgütün etkililiğine katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Wambugu'nun (2014) bir enerji santralinin 63 personelinden topladığı verileri analiz ettiği "Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant" isimli çalışmasında örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Genç (2017) çalışmasında örgüt kültürü performans ilişkisi üzerine çalışmaların 1980'li yıllardan bu yana artarak çok yoğun bir şekilde yürütüldüğünden bahisle Türk yerel yönetimlerinde örgüt kültürü performans ilişkisini incelemiştir. Çalışmada büyükşehir belediyelerine odaklanılmıştır. Belediye yöneticilerine uygulanan anket ile 130 katılımcıdan veri toplanmış, kurumsal stratejileri ve yönetim yaklaşımları sorgulanmıştır. Anketin yanında 16 kıdemli belediye yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürü ile performans arasında güçlü bir bağ olduğu ifade edilmiştir.

Örgüt kültürünün işgören performansına etkisini Telekom sektöründen toplanan veriler ile değerlendiren bir çalışma da Mohsen, Neyazi ve Ebtekar (2020) tarafından yürütülmüştür. "The impact of organizational culture on employees performance: an overview" isimli çalışmada telekomünikasyon sektöründen 211 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgüt kültürünün işgören performansını etkilediği sonucu istatistiksel analize dayalı olarak ifade edilmiştir.

1.3. İş Yeri Arkadaşlığı

Bu bölümde iş yeri ve arkadaşlık kavramları, tanımı ve çeşitli yönleriyle ele alınacak; iş yeri ilişkileri ve iş yeri arkadaşlığı hakkında bilgi verilecektir.

1.3.1. İş yeri

İş yerinin tanımı genellikle bir işletmenin veya kurumun fiziksel veya sanal ortamdaki çalışma alanını, iş faaliyetlerinin yürütüldüğü yeri ifade eder.

İş yeri kavramı Türk Dil Kurumu çevrim içi Güncel Türkçe Sözlükte aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“1. (isim) Bir görevin yapıldığı yer.

2. (isim, hukuk) İşçinin iş sözleşmesine göre çalıştığı yer.

Eskiden işçiler için atölye, fabrika, tamirhane, sanayi, iş ocakları...; beyaz yakalılar için ise büro, ofis, daire, yazıhane... gibi mekanlarla sınırlı olan iş yeri kavramı günümüzde daha da genişleyen bir anlam kazanmaktadır.

1.3.1.1. Günümüz İş Dünyasında İş Yeri Kavramı

Esnek mesai, home ofis, dönüşümlü evden çalışma gibi yaklaşımların sonucunda iş hayatı - özel hayat, ev-ofis-iş yeri gibi kavramların sınırları bulanıklaşmış, daha geçirgen bir hal almıştır.

İş hayatı özel hayat ayrımının bulanıklaştığı günümüz şartlarında iş yeri tanımının sınırları da çokça tartışılmaktadır. Artık ofisin fiziki bir yer olması gerekliliğinin ortadan kalktığı, bunun yerine bir ilişki kurma yolu olabileceği dile getirilmektedir (MacDougall, 2022: 53-54).

Özellikle covid-19 pandemi döneminde işletmeler faaliyetlerinin önemli bir kısmını ofis dışından çalışma şartlarına uyarladılar. Sonrasında da bazıları tamamen uzaktan çalışmaya geçtiler. Bu işletmelerin bazılarında etkili bir ofis ortamı oluşturacak şekilde yeni bir liderlik ve ağ modeli ortaya çıktı. Karşılıklı ilgi ve şefkat ile kişisel gelişimin entegre edildiği arkadaşlık temelli bu yeni bağlantı modeline de “gelişimsel arkadaşlık (developmental friendship)” tabiri kullanılmaktadır. Bu ağ ve yaklaşım yetiştirici liderlik bağlamında değerlendirilebilir. Bu liderlik modelinde kişinin kendi benliğini bir kaynak olarak değerlendirip ücretli işleri mümkün kılan girişimci kişilikler geliştirmesi teşvik edilmektedir. Fakat kendini geliştiren bu girişimci atomize kişiliklerden oluşan bireyselleşmiş yalnız bir topluluk istenen gelişmeyi gösteremeyebilir. Bu olumsuzluklardan kaçınmak için de aidiyet duygusu ve kolektif bir anlayışa sahip topluluk oluşturulması gerekebilmektedir. İş yerlerini, ofisleri etkili yerler haline getirmek, personelde aidiyet oluşturmak ve bu aidiyeti geliştirmek açısından arkadaşlık ilişkileri çok önemli bir rol oynamaktadır (MacDougall, 2022: 53).

İş yeri sadece belli bir görevin tamamlandığı, iş yapılan bir yer olmanın ötesinde sosyal bir arena olarak da değerlendirilebilir. Çalışanların günün önemli bir kısmını geçirdiği bir yaşam alanı oluşmaktadır. Sonuç olarak da böyle çevreler insanların kendileriyle benzer özelliklere ve eğilimlere sahip kişilerle etkileşim kurdukları bunun yanında da organizasyon yararına rekabetçi bir ortamın geliştiği görülmektedir (Geylan, 2023: 219).

1.3.2. Arkadaşlık

Arkadaşlık, kabaca birlikte zaman geçirmeyi tercih eden ve etkileşim içinde olan bireyler olarak tanımlanabilir (Çınar, 2023: 159). Arkadaşlık kavramı doğasının karmaşıklığı sebebiyle çok net bir şekilde tanımlanamamış, çerçevesi çok keskin sınırlarla çizilememiştir. Sosyo-kültürel yapılar ve demografik özelliklere göre değişen bir tanım olduğu için tarihsel süreçte

Aristo ve Platon'dan günümüze birçok araştırmacı düşünür tarafından tanımlamada güçlük yaşanmaktadır. En genel tanımı ile "süreç içerisinde iki insan arasında gönüllülük esasına bağlı olan karşılıklı dayanışma" şeklinde veya "kişisel, karşılıklı ve informel sosyal ilişkiler olarak" ifade edilebilmektedir. Farklı bir bakış açısıyla "hiçbir toplumsal sözleşme dayanağı olmadan kendi kendine yönetilebilen gönüllü ilişkiler" olarak tanımlanabilmektedir (Ömürş, 2014: 8). Arkadaşlık benzeri olmayan farklı duygular üzerine kurulu olan, duygusal destek sağlayan, ortak fayda ve paylaşılan ihtiyaçları besleyen bir ilişki türüdür (Geylan, 2023: 218). Karşılıklılık, yakınlık ve samimiyete dayanarak bireyler arasında birlikte kurulan çift yönlü güçlü ve sıkı ilişkiler olarak da tanımlanabilir (Ağcasulu, 2019: 85).

Arkadaşlık ilişkisi belli bir amaca veya işleve yönelik değil de öncelikle eğlence ve tatmine dayalı olarak kendiliğinden ve gönüllülük esasına bağlı olarak ortaya çıkar. Komşuluk, akrabalık, meslektaşlık gibi yakın ilişkilerin çoğu kan bağı, mesafe gibi dış şartlara bağlı gelişirken özellikle yetişkinlerin arkadaşlık ilişkisi karşılıklı gönüllülük üzerine dış şartlardan ziyade kişisel seçimle ortaya çıkar. Arkadaşlık ilişkisinin belirgin bir başlangıç veya bitiş töreni yoktur. (Morrison, 2004: 115).

1.3.3. İş yeri ilişkileri

Çalışanlar günümüz kariyer dünyasında iş yerlerinde uzun zamanlar geçirmekte ve sosyal ilişki kurmak için gerekli fırsatı ve yeterli zamanı bulamamaktadır. Bunun yanında şehir hayatında komşuluk ve akrabalık gibi geleneksel ilişkilerin zayıflaması ve çalışma saatlerinin uzaması gibi etkenlerin sonucu olarak iş yeri ilişkileri giderek artan bir önem kazanmaktadır (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 2).

İş yerindeki ilişkiler temel olarak formel (resmi) ve informel (gayri resmi) iş yeri ilişkileri olarak sınıflandırılabilir. Farklı sınıflandırmaların da yapılması mümkün olmasına rağmen çalışmanın amacı ve konusu göz önüne alındığında kavrama bu açıdan yaklaşmak daha faydalı olacaktır. Çınar (2023) iş tabanlı oluşan formel ilişkileri gönüllülük esasına dayalı olarak gelişen arkadaşlık ilişkilerinden ayırmanın önemli olduğunu vurgulamıştır.

1.3.3.1. İş Yerindeki Formel İlişkiler

Formel iş yeri ilişkileri denince organizasyon yapısında gösterilen yatay ve dikey ilişkiler akla gelmektedir. Dikey ilişkilerde bir hiyerarşi olduğu gibi günümüz organizasyon anlayışında yatay hiyerarşi, takım çalışması gibi kavramların da önemi artmaktadır.

Hiyerarşi, Türk Dil Kurumu çevrim içi sözlüğünde, "Makam sırası, basamak, derece düzeni, aşama sırası" şeklinde tanımlanmaktadır. Organizasyonlar içinde dikey hiyerarşik ilişkiler denince ast-üst, amir-memur, yönetici ve bağlıları arasındaki ilişkiler anlaşılır. Farklı birimlerin yöneticileri ile çalışanları arasındaki ilişkiler ise çapraz ilişkiler olarak nitelendirilir.

Yatay hiyerarşi ise bir organizasyonun içsel yapılanmasında belirgin bir değişiklik oluşturabilecek önemli bir kavramdır. Bu yapı, geleneksel hiyerarşik yapıların aksine, liderlik otoritesinin merkezi olmadığı farklı bir model sunar. Her katılımcı veya birim, eşit yetkilere ve sorumluluklara sahiptir. Karar alma süreçleri genellikle topluca karar alınması veya konsensüs esasına göre uygulanır. Bu şekilde, farklı bakış açıları ve deneyimlerin bir araya gelmesi sağlanarak kararların kalitesi artırılabilir. Ancak, bazı araştırmacılar, belirli bir liderlik eksikliğinin organizasyonlarda etkili yönlendirme ve hızlı karar alma yeteneğini azaltabileceğini öne sürmektedir. Yatay hiyerarşi, organizasyonlarda daha esnek ve katılımcı bir yapı sağlayabilirken, belirli yönetim ve liderlik zorluklarına da neden olabilir (Avaner, ve Fedai, 2019: 168).

Yatay hiyerarşi, proje tipi yapılanmaların görüldüğü, kademe azaltma (delaying) uygulamalarının hayata geçirildiği örgütlerde veya farklı birimlerdeki personelin biraraya gelerek oluşturduğu ekipler, çalışma grupları, kalite çemberleri gibi farklı şekillerde de ortaya çıkabilir. Zaman içinde yeni örgütsel yapılanmalarda bilgi teknolojileri sayesinde, verileri daha rafine halde paylaşmak mümkün olacaktır. Böylece örgütsel iletişim olumlu yönde etkilenecek ve karar almada hiçbir etkinliği olmayan, sadece aktarma görevi yapan yönetim kademeleri ortadan kalkarak örgüt yapısı daha yatay hale gelecektir (Aksay, 2015: 112).

Sonuç olarak iş yerindeki formel ilişkiler klasik hiyerarşik ilişkiler kapsamında olabileceği gibi yatay ve çapraz ilişkileri veyahut proje gruplarını da içerebilir. Bu ilişkileri açıklayan ve genelde yazılı olan kadro yapıları, organizasyon şemaları, prosedürler veya görev tanım formları gibi belgeler olduğu için ilişkilerin formel boyutu ön plandadır.

1.3.3.2. İş Yerindeki İnförmel İlişkiler

Örgütlerdeki ilişkilerin införmel boyutunun ilk olarak Hawthorne araştırmaları (1924-1932) ile gündeme taşınarak Elton Mayo ve ekibi tarafından tartışıldığı söylenebilir (Morrison, 2004: 114; Ömüriş, 2014: 6). Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına odaklanan ilk yönetim kitabını yazan Mayo iş yeri ilişkileri konusuna dikkat çekmişti. Konuyla ilgili gelişen farkındalık sonrasında ilgi azaldı. 1970'lerde Hackman ve arkadaşları tarafından ortaya atılan "arkadaşlık fırsatları" kavramı terminolojiye girse de 1990'larda yürütölen iş yeri arkadaşlığının etkilerine odaklı çalışmalara kadar konu yeterince ele alınmamıştır (Morrison, 2004: 114).

İş yeri arkadaşlığının da içinde olduğu införmel iş yeri ilişkileri ise daha geniş bir ilişki skalasını içermektedir. Arkadaşlık seviyesinde olmasa da karşılıklı tanışıklık gibi resmi olmayan ilişkiler de bu bağlamda değerlendirilir.

İş yerindeki införmel ilişkiler kapsamında romantik ilişkilerin incelendiği çalışmalar da alan yazınında yer almaktadır. Ancak bu çalışmaların konusu ile iş yeri arkadaşlığının içeriği farklı ve ayrı ayrı incelenmesi gereken konulardır (Morrison, 2004: 114).

Arkadaşlık içinde yer alan taraflara göre şekil alan, farklılaşan özel bir ilişkidir (Geylan, 2023: 218). Arkadaşlık ilişkileri kişilerin sosyalleşmesine katkı sağlamakta ve yaşam kalitesini etkilemektedir (Alparıslan, Çiçek ve Soydemir, 2015: 178).

Arkadaşlık ilişkileri ile ilgili genel kabullere göre arkadaşlık eşitler arasındaki bir ilişki şeklindedir. Ancak konu iş yeri arkadaşlığı olduğunda durum farklılık gösterebilmektedir. İş yeri arkadaşlıkları genelde yaş, cinsiyet, statü gibi kriterlere göre farklılık gösteren bireyler arasındaki arkadaşlıkları da kapsamaktadır. (Berman vd., 2002: 217).

Örgütlerin içindeki sosyal dinamikler analiz edildiğinde yürütülen işlerin ve etkileşimin yoğunluğunun informel arkadaşlık ilişkileri, kişisel bağlantılar ve tesadüfi temaslar kapsamında gerçekleştiği görülmektedir. Bu ilişkilerin önemine istinaden, örgütlerdeki yakın arkadaşlıklar gibi gayri resmi ilişkilerin daha fazla araştırılmasının örgütsel davranış alanındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılması bakımından yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Ancak bu faydalarının yanında bu ilişkilerin de olumsuz etkileri olabileceği veya yüksek düzeyde formel yapı gösteren örgütlerde bu ilişkilerin arzu edilen bir durum olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Kobanoğlu, 2023: 312).

1.3.4. İş yeri arkadaşlığı

Genel bir tanımlama ile iş yeri arkadaşlığı, çalışma ortamındaki bireyler arasında biçimsel olmayan ve insana dair etkileşimler olarak bilinmektedir (Alparıslan, Çiçek ve Soydemir, 2015: 178). İş yeri arkadaşlığı salt tanışıklığın ötesinde bir ilişki şeklindedir ancak romantik ilişkileri kapsamaz. Diğer bir ifadeyle iş yerinde insanlar arasındaki salt tanışıklık ile romantik ilişki arasındaki sosyal ilişkileri tanımlar. İş yeri arkadaşlığı romantik ilişkilerden iki önemli yönden farklılık gösterir: romantizm arkadaşlıktan daha yoğundur ve romantik ilişkiler iki kişi arasında yaşanan diğerlerinin dışlandığı bir ilişki şeklindedir (Berman vd., 2002: 217). Beraberlik ve pozitif ilişki dinamikleri iş yeri arkadaşlığının özünü oluşturmaktadır (Geylan, 2023: 218).

İş yeri arkadaşlığı karmaşık ve çok yönlü bir olgudur. İnsanların karakterleri ne kadar farklı ise geliştirdikleri arkadaşlıklar ve iş yeri ilişkileri de o kadar farklıdır. Arkadaşlık ilişkilerinin derinliği ve yoğunluğu da değişkenlik gösterebilir (Berman vd., 2002: 217). İş yeri arkadaşlığı “ortak değerlerin paylaşıldığı ve karşılıklı saygının olduğu, iki kişinin etkileşimi sırasında hoş vakit harcadığı, her iki tarafın da ihtiyacı olduğu sırada fiziki ve duygusal bakımı içeren, birbirlerinin sıkıntılarını dinlemekten çekinmeyen ve birbirini anlayan ve koruyan ilişkiler” şeklinde tanımlanabilir (Ömürış, 2014: 9).

İş dünyasında karmaşıklık ve belirsizlikler gün geçtikçe artmaktadır. Böyle zor bir ortamda örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin belli amaçlar etrafında toplanıp üst düzeyde iş birliği sağlaması göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir (Kobanoğlu, 2023: 308). Bu da örgüt içinde iletişim ve koordinasyonun üst seviyede sağlandığı, informel ilişkilerin de dahil olduğu sağlıklı bir sosyal yapının oluşması ile ilgilidir.

Bürokrasinin ne olduğu ve nasıl olması gerektiği konusunda yeni fikirler rutin olarak ortaya atılmaktadır. Bu görüşlerden birisi de işletmelerin, organizasyonların iş yeri arkadaşlığına göz yumması hatta bunu desteklemesidir. İş yeri arkadaşlıkları, iş ortamındaki insanlar arasındaki karşılıklı bağlılığı, güveni, ortak değerler, ortak ilgi alanları ve ortak çıkarları içerir. Bu ilişkiler modern yönetim stratejilerinde önemi gittikçe artan takım çalışması, açıklık, informalite ve kapsayıcılık, içermeye, dahil etme gibi değerleri de içerir (Berman vd., 2002: 217).

Uzaktan çalışmanın yaygınlaştığı covid-19 pandemi döneminin ardından işverenler özellikle bilgi işçilerinin ofise dönüş sürecini yönetebilmek ve işyerlerini daha cazip mekânlar haline getirerek çalışanların boş zamanlarını da ofiste geçirebileceği imkânlar sağlamak gibi tedbirlere de başvurmakta. Bu dönemde iş yeri aidiyetinin doğasını gün ışığına çıkaracak sorular gündemi işgal etmektedir (MacDougall, 2022: 53).

1.3.4.1. İş Yeri Arkadaşlığının Oluşumu ve Gelişimi

Genel anlamda arkadaşlık ilişkileri incelendiğinde insanların duygu ve düşünceleri kendisine yakın kişilerle bir arada olmayı tercih edebileceği, kendisine benzer kişilerin yanında rahat hissedeceği düşünülmektedir. Bireylerin iletişim kurma isteğinin, değer ve inançların paylaşıldığı ortamda artacağı, bu sayede kişiler arası iletişimin sürdürülebilirliğinin sağlanacağı değerlendirilmektedir (Ayvaz, Güneş ve Çiçek, 2023: 200).

Duruma tersten bakıldığında; günümüz dünyasının, sosyal ortamlarında ve şehirlerde karşılıklı güven eksikliği, teknolojinin sosyal hayata girerek ilişkileri değiştirmesi, insanların birbirlerine güvenme konusunda artan isteksizliği ve işe ayrılan zamanın artması gibi faktörler arkadaşlık bağlarının zayıflamasına katkıda bulunmaktadır.

Günümüz dünyasında iş yeri kavramının genişleyen sınırları, fiziki dünyayı aşmış sanal dünyaya da girmesi ve iş saatlerinin uzunluğu gibi sebeplerle birçok iş ilişkisinin arkadaşlığa dönüştüğü görülmektedir (Morrison, 2004: 114). Meslektaşlar arasındaki kişisel ilişkilerin teşvik edilmesi ve desteklenmesi çalışanlar arasında iş yerindeki görevlere dayalı iletişimin artması da arkadaşlık ilişkilerinin yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bireylerin iş yerinde giderek daha fazla arkadaşlık kurduğu gözlemlenmektedir. Bu eğilim, küreselleşmenin etkileri, iş uygulamalarındaki değişiklikler, bireysel çalışma yerine grup iş birliğinin tercih edilmesi ve işletmelerin zaman içinde değişen doğası ile daha da net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Geylan, 2023: 218).

1.3.4.2. İş Yeri Arkadaşlığının İşlevleri

İş yeri arkadaşlıkları ortak amaç için genelde uzun süreler boyunca aynı mekânda faaliyet gösteren işgörenler arası iletişimin artması iş yeri stresinin azalmasına katkı sağlayarak, işgörenlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri için gerekli desteği ve kaynakları temin edebilmesi bakımından hem örgüt hem de birey açısından önem arz etmektedir. Kariyer gelişimine katkı

sağlamaktadır (Öztürk ve Sumbas, 2023: 373). İş yeri arkadaşlık ilişkileri, karşılıklı ilgi ve empatiyi kapsayan duygusal destek; sıkıntıların giderilmesine yönelik yeni bakış açıları geliştirilmesine yönelik bilgi desteği ile görevlerin yerine getirilmesine yönelik hizmetlere ve kaynaklara erişim sağlayan araçsal destek şekillerinde görülür. İş yeri arkadaşlıkları kurumsal bilgi paylaşımı, çalışma ortamındaki deneyimlerin paylaşımı, sorunların anlaşılması, sıkıntıların çözümüne katkı sağlanması, başarıların ve olumlu hareketlerin takdir edilmesi gibi özellikleri ile bireyin diğer sosyal ilişkilerinden ve aile ilişkilerinden farklı özellikler taşır (Kobanoğlu, 2023: 312).

İş yerinde arkadaşlık ilişkileri işgörenlerin güvensizlik ve belirsizlik algılarını hafifleterek veya dindirerek daha rahat bir çalışma ortamında hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Bunların yanında saygı, karşılıklı güven ve geri bildirim sayesinde işgörenler arasında olumlu tutumların artmasına da neden olmaktadır. İş yeri arkadaşlığının başlıca işlevleri şunlardır (Ömüriş, 2014: 11):

- Sosyal destek,
- Bilgi paylaşımı,
- Örgütsel değişim süreçlerine katkı sağlaması,
- Bireylere güç ve etki sağlaması.

1.3.4.3. İş Yeri Arkadaşlığının Etkileri

Çalışanların örgüt içinde kendilerini iyi hissetmeleri ve bunun sonucunda kendi üretkenliklerini ve örgütsel etkinliği artırmaları için önemli kavramlardan biri de iş yeri arkadaşlığıdır. İş yeri arkadaşlığı, bir kurumda meslektaşlar arasındaki yakınlık ve sosyal etkileşim düzeyini yansıtır (Geylan, 2023: 218). İş yeri arkadaşlığı olumlu birçok örgütsel çıktıya yol açmaktadır (Çınar, 2023: 159). İş yeri arkadaşlığının iş yeri stresinin azalmasına, iletişimin kuvvetlenmesine, işgörenlerin ve yöneticilerin görevlerini başarmasına ve organizasyonel değişimleri kabullenmelerine katkı sağladığı görülmektedir (Ömüriş, 2014: 13). Olabilecek istenmeyen durumlara rağmen (çıkar çatışmaları ile sonuçlanan iş yeri arkadaşlıkları, taciz iddialarına yol açabilecek ilişkiler gibi) başarılı yöneticiler sıklıkla kendi organizasyonlarında arkadaşlıklar geliştirirken bazıları da olumlu etkileriyle beraber istenmeyen olumsuz sonuçlara da yol açabileceği düşüncesiyle böyle ilişkilerden uzak durabilmektedir (Berman vd., 2002: 217).

İş yeri arkadaşlığı sayesinde bireyler işlerini yapmaları için gereken desteği bulur ve kaynakları daha verimli kullanabilir (Ömüriş, 2014: 13). Bireyler Arkadaşlık yoluyla başkalarından destek alabilir; farklı kademelerdeki yöneticiler müttefikler bulabilir. İnsanlara sadakat aşılır ve dar bakışla sadece kendi somut çıkarlarına odaklanan insanların bulamayacağı desteğin bulunmasına imkân tanır. Böyle bir arkadaşlık ortamında insanlar karşılık beklemek yerine ortak değerlere odaklanırlar (Berman vd., 2002: 217).

İş görenlerin arkadaşlık fırsatları ile ilgili algılarının işi benimseme ve iş tatminine doğrudan; iş bırakma niyeti ve adanmaya da dolaylı etkileri vardır. Bir iş yerinde geliştirilen arkadaşlıklar örgütün informal yapısının temel unsurudur. (Riordan ve Griffeth., 1995: 141).

İş yeri arkadaşlığının olumlu etkilerinin yanında muhtemel olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Çalışanlar üzerinde istenmeyen bir kontrol mekanizması oluşturması, bireylerin arkadaşlık ilişkileri için zaman ayırmak durumunda kalmaları, dikkatlerinin dağılması, ilişki sınırlarının belirsizleşmesi, romantik ilişkilere zemin hazırlayıp olası kırgınlıklara imkân vermesi, güncel, politik tartışmaların istenmeyen etkileri, adam kayırmacılık ve taraflı kararlar alma, aşırı rekabete yol açabilmesi gibi olumsuz durumlar da olabilir (Kobanoğlu, 2023: 311).

Alan yazınında konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iş yeri arkadaşlığının performans, verimlilik, motivasyon, iş tatmini gibi birçok değişkeni etkilediği görülmektedir. Hatta yaratıcılık ve inovasyona da katkı sağladığı tartışılmaktadır.

Riordan ve Griffeth (1995) çalışmalarında 174 katılımcıdan topladıkları verilerin analizleri sonucunda iş yerinde algılanan arkadaşlık kurma fırsatlarının sadece iş tatmini üzerinde değil işi benimseme üzerinde de doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda iş yeri arkadaşlığının etkilerinin sanıldığından çok daha yaygın ve geniş kapsamlı olduğunu ileri sürerek daha çok çalışılması gereken bir konu olduğunu ifade etmişlerdir.

Geylan (2023), iş yeri arkadaşlığı sayesinde, destekleyici ve yenilikçi bir kurumsal iklim geliştirilerek bağlılığın, çalışan motivasyonunun ve verimliliğin artmasına katkıda bulunduğunu iş yeri arkadaşlık ilişkilerinin motivasyon, iş tatmini ve odaklanmayı doğrudan etkilemekle kalmayıp örgütsel bağlılığı ve verimliliği de dolaylı olarak etkilediğini; iş yerindeki sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılayan arkadaşlık ilişkilerinin, örgütsel amaçları gerçekleştirmenin ve arzu edilen performansı göstermenin öncülü olduğunu, örgütsel bağlılığı beslediğini, güven ortamının oluşmasıyla işgören devir hızının düşmesine katkı sağlandığını ifade etmiştir.

Çınar (2023), iş yeri arkadaşlığının birçok olumlu örgütsel çıktıyı tetiklediğini belirttiği çalışmasında birey örgüt uyumu, bağlılık, performans gibi değişkenlerin arkadaşlık ilişkilerinden olumlu etkilendiği gibi işten ayrılma niyeti ve devamsızlıkların azaldığını ifade etmiştir.

Rachel Morrison (2004) Auckland Hastanesinde 124 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında bağlılık ve arkadaşlık kurma fırsatlarının iş yeri tatminiyle ilişkili olduğu ve bunun da iş değiştirme eğilimini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Morrison ikinci çalışmasında da birinci çalışmasındaki sınırlı örnekleme genişleterek internet üzerinden 412 kişiden veri toplamış ve birinci çalışmadaki çıkarımları teyit ederek sonuçların genellenebileceğini belirtmiştir (Morrison, 2004: 114).

Hamilton (2007) nitel araştırma tekniğiyle konuyu değerlendirdiği "Firm friends: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates" isimli doktora

tezinde, iş yeri arkadaşlığının sosyal destek, mentörlük, aidiyet ihtiyacının karşılanması gibi faydalar sağladığı ve performansı etkilediğini ifade etmiştir.

Örgütlerin doğasından kaynaklanan işbirlikçi yapıları aynı zamanda işgörenlerin birbirleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesi ve birbirlerini anlamaları, koordineli ve örgüt amaçları ile uyumlu davranışlar geliştirmesinin önemini de göstermektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında ele alınan insanların bağlanma ihtiyacı yani kendilerini başkalarına bağlı hissetme eğilimi, temel bir insan ihtiyacı olarak görülmektedir. Örgütlerin sosyal yapı özelliği göstermeleri, aynı amaç için çaba gösteren benzer mesleki deneyimlere sahip insanların bir araya gelmesi ve ortak faaliyet göstermeleri, iş arkadaşlıklarına uygun bir ortam oluşması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Hem işgörenler hem de örgütler için birçok fayda sağlama potansiyeli gösteren İş yeri arkadaşlıkları, örgüt üyelerinin işlerini yapmalarına yardımcı olacak bilgi ve desteği sağlayarak, başarının önündeki engelleri kaldırabileceği ve stresi azaltacağı, işin kalitesine katkıda bulunacağı, bu yolla örgütlerin oluşan bu yenilikçi ve destekleyici iklimden fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir. (Kobanoğlu, 2023: 309).

2. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama araçları ve veri analizi tekniği hakkında bilgi verilecektir.

Bu çalışmada, yapılan literatür taraması ve araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler deneysel olarak test edilmiştir. Bu sebepten ötürü nicel araştırma deseni çerçevesinde analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapısal çerçevenin belirlenmesi ve araştırmanın nasıl gerçekleştirileceğinin ayrıntılı bir şekilde planlanmasını kapsayan bir süreç olarak araştırma deseni; araştırma sorularının hangi yöntemlerle yanıtlanacağı, veri toplama sürecinin nasıl yürütüleceği, verilerin nasıl analiz edileceği ve sonuçların nasıl yorumlanacağı gibi konuları içerir. Örgüt kültürünün çalışan performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı rolünü test edebilmek amacıyla SPSS 26 ile Process Macro Eklentisi ve Amos 21 programlarından faydalanılmıştır. Amos programının yanında Process Macro eklentisinin de kullanılması yoluyla Hayes Model 4 ve bootstrapping analizlerinin uygulanması yoluyla ULCI (Upper Level Confidence Interval) ve LLCI (Lower Level Confidence Interval) değerleri üzerinden daha hassas sonuçlara ulaşılabilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik dağılımlarını ortaya koyabilmek amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için güvenilir olup olmadıkları tespit edebilmek amacıyla Cronbach's Alpha Katsayısı; verilerin ortalama standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Daha sonra kullanılan ölçeklerin geçerli olup olmadıklarını ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Verilerin güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilip normalite varsayımını karşıladıkları anlaşıldıktan sonra korelasyon analizi vasıtası ile aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesi belirlenmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla PROCESS MACRO Model 4 vasıtası ile aracılık ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde, iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü inceleyerek iş yerindeki sosyal dinamiklerin ve örgütsel yapının çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak ve açıklamaktır. Kültürün performansa etkisinde aracı değişkenler konusunda yeterli sayıda çalışma bulunmadığı ve iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünün incelenmediği tespit edilmiştir. İş yeri arkadaşlığı da literatürdeki yeri son zamanlarda büyüyen bir kavramdır. Yök tez merkezinde "iş yeri arkadaşlığı" kavramı üzerine yapılan aramada kavramın çeşitli değişkenlerle ilişkisi ve düzenleyici rolü üzerine tez çalışmalarının bulunduğu ancak iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisi ile ilgili bir tez çalışması olmadığı tespit edilmiştir (Yök Tez Merkezi, 2024). Bu araştırma ile literatürdeki söz konusu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

Örgüt kültürü, bir organizasyondaki değerleri, normları ve davranış biçimlerini belirleyen önemli bir faktördür ve çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ancak bu etki çoğu zaman dolaylı faktörler aracılığıyla ortaya çıkar. Bu tez, örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisini ve iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü ortaya koyarak örgüt kültürü ve performans ilişkisinin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt kültürünün, yani bir organizasyondaki ortak değerler, inançlar, normlar ve davranış biçimlerinin, işgörenlerin performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmak amaçlanmıştır. Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonu, bağlılığı, iş tatmini ve genel iş verimlilikleri üzerinde önemli bir rol oynar. Bu bağlamda çalışmada, örgüt kültürünün işgören performansına doğrudan ve dolaylı yollarla nasıl etki ettiğinin açıklanması hedeflenmiştir.

Tezin bir diğer amacı, iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü incelemektir. Kültür performans ilişkisinde iş yeri arkadaşlıklarının bu ilişkiye nasıl aracılık ettiği ve bu sosyal bağların örgüt kültüründen işgören performansına giden yolda nasıl bir etki yaptığına dair bir anlayış geliştirmek hedeflenmektedir. İş yeri arkadaşlığı, çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlenmesi, iş yerindeki stresin azalması ve iş tatmininin artması gibi sonuçlar doğurabilir. Bu sosyal ilişkilerin, işgörenlerin performansını nasıl etkileyebileceği ve örgüt kültüründen bağımsız olarak önemli bir rol oynayıp oynamadığı araştırılacaktır.

Aracılık (Mediating) modelinin kurulması da diğer bir amaçtır. Bu tez, iş yeri arkadaşlıklarının örgüt kültürü ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi nasıl aracılık ettiğini anlamaya yönelik bir model kurmayı amaçlar. Yani, örgüt kültürü ve işgören performansı arasındaki doğrudan etkilerin, iş yeri arkadaşlıkları gibi sosyal faktörler tarafından nasıl şekillendirildiği incelenecektir.

Örgüt kültürü, yönetim organizasyon literatürüne girdiği 80'li yılların başından bu yana birçok yönüyle incelenmektedir. Kutanis, Özsoy vd. (2015) tarafından yapılan "Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İnceleme" isimli bibliyometrik analiz çalışmasında örgüt kültürü alanında yapılan çalışmaların mevcut durumunun tespit edilmesi amacıyla 183 adet lisansüstü (146 adet yüksek lisans ve 37 adet doktora) tez incelenmiştir. İncelenen tezlerin kategorileri, değişkenle ilişkilendirilme durumları ve örgüt kültürünün ilişkilendirildiği değişkenlerin dağılımı Tablo.2.1'de görülmektedir. Örgüt kültürünün sırasıyla en çok örgütsel vatandaşlık davranışı (Durmuş, 2022) ve örgütsel bağlılık (Dinçer, 2021; Erdoğan, 2021), liderlik, öğrenen örgütler (Karaca, 2021) ile ilişkisini inceleyen araştırmalara ulaşabilmektedir. Bunları takiben mobbing, performans, bilgi paylaşımı, iletişim (Vural ve Coşkun, 2007), inovasyon (Karaca, 2021), örgütsel adalet, iş tatmini, motivasyon (Eryılmaz ve Gülova, 2019), toplumsal kültür, personel güçlendirme (Sigler, 2000), entelektüel sermaye, işten ayrılma niyeti, kariyer, kişilik, takım çalışması gibi değişkenlerle ilişkisi de birçok araştırmaya konu olmuştur. Bunlara kıyasla daha az sayıdaki araştırmada da bilişim teknolojileri, bireysel değerler, cinsiyet ayrımcılığı, çatışma yönetimi, çevresel çalkantı, çok uluslu şirketler, davranış bozukluğu, duygusal zekâ, farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik, iş etiği, iş gören seçimi, örgüt iklimi, örgütsel başarı, örgütsel çevre ve yapı, örgütsel değişim, örgütsel girişimcilik, örgütsel güven, örgütsel hafıza,

örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, politik davranışlar, psikolojik iklim, bilgi güvenliği (Aktan, 2016), TKY (toplam kalite yönetimi), tükenmişlik, yöneticilerin kendilerini geliştirmesi ve zaman yönetimi incelenmiştir (Kutaniş, Özzsoy vd, 2015: 128).

Tablo 2.1. İncelenen Tezlerin Türü ve Örgüt Kültürünün İlişkilendirildiği Değişkenler

Değişken	Kategori	Sıklık	%
Tez Türü	Yüksek Lisans Tezi	146	79,8
	Doktora Tezi	37	20,2
Örgüt Kültürünün Belli Değişkenler ile İlişkisi	İlişkilendirilmiş	92	50,3
	İlişkilendirme Yapılmamış	91	49,7
Örgüt Kültürünün İlişkilendirildiği Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7	3,8
	Örgütsel Bağlılık	7	3,8
	Liderlik	6	3,3
	Öğrenen Örgütler	6	3,3
	Yıldırma (Mobbing)	4	2,2
	Performans	4	2,2
	İletişim	4	2,2
	İnovasyon	4	2,2
	Örgütsel Adalet	4	2,2
	İş Tatmini	3	1,6
	Motivasyon	3	1,6
	Toplumsal Kültür	3	1,6
	Personel Güçlendirme	3	1,6
	Entelektüel Sermaye	2	1,1
	İşten Ayrılma Niyeti	2	1,1
	Kariyer	2	1,1
	Kişilik	2	1,1
	Takım Çalışması	2	1,1
Diğer	-	-	

Örgüt kültürünün farklı değişkenlerle ilişkisi incelendiği gibi örgütlerin performansları ve örgütlerin verimliliği üzerindeki etkisi de çeşitli çalışmalarda incelenmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014) “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim” isimli çalışmalarında ilişkisel sessizlik, adhokrasi kültürü ile eğitim düzeyindeki artışlar ile görev performansında artış görülmüş; mesleki kıdem artması, hiyerarşi kültürü (mevcut) ve kabullenici sessizliğin artmasıyla performansta azalma gözlemlenmiştir. Şeker (2021) “Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin - İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü” isimli çalışmasında örgüt kültürünün, iş talepleri ve iş kaynaklarının psikolojik sözleşmeye etkisi üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özkan (2022) “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” isimli çalışmasında misyon odaklı kültür ve uyum yeteneği-tutarlılık odaklı kültürün; psikolojik

güçlendirme ve işgören performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ifade edilmiştir. Aydoğdu (2022) "Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü" isimli çalışmada liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürünün uygun olduğu gözlemlenmiştir.

İş yeri arkadaşlığı kavramı da son yıllarda sıkça rastlanan, gittikçe artan sayıda çalışmaya konu olan bir kavramdır. Morrison (2004) iş yerindeki informel ilişkilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelediği çalışmada iş yerinde arkadaşlık kurma fırsatının iş tatminini artırdığı örgütsel bağlılığın artmasına yol açtığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varmıştır. Ömüriş (2014) "İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçlar üzerine etkisi" isimli çalışmada iş yerindeki yakın arkadaşlıkların hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırdığı sonucu ifade edilmiştir. Kobanoğlu (2023) "Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü" isimli çalışmada işgörenlerin örgütsel destek algılarının, duygusal bağlılık yoluyla iş tatminleri üzerinde etkili olduğu; algılanan örgütsel desteğin her düzeyden İş yeri arkadaşlığıyla olan etkileşiminin duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yürütülen literatür taramasında örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünün araştırılmasına yönelik bir çalışmaya rastlanmamış dolayısıyla özgün bir konuda alana katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Sonuç olarak bu tezin amacı, örgüt kültürünün işgören performansına etkisini, iş yeri arkadaşlıklarının aracılık rolü üzerinden incelemektir. Örgütlerin daha etkili performans yönetim stratejileri geliştirmelerine, çalışan motivasyonunu artırmalarına ve iş yerindeki sosyal dinamikleri daha iyi anlamalarına yardımcı olacak önemli bir akademik katkı sağlanabilir. Bunların yanında elde edilen bulgular örgüt kültürünün ve iş yeri arkadaşlıklarının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve sosyal etkilerini aydınlatarak, organizasyonların daha sağlıklı bir iş ortamı yaratmalarına olanak tanıyabilir.

Özgün bir konusu olan bu başlıktaki bir doktora tezi, işgören performansı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünü inceleyerek önemli akademik ve pratik katkılar sunabilecektir. Bu çalışma, hem örgüt yönetimi literatürüne katkısı hem de organizasyonların uygulamaları için yeni perspektifler sunması açısından önemlidir.

Örgüt kültürünün performansa etkisini aydınlatmak açısından da bu tez çalışması önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, iş yerindeki tüm etkileşimlerin temelini atar. Bu tezin bulguları, örgütlerin kültürel değerlerini daha etkili biçimde şekillendirmelerine olanak tanıyacak bilgiler sunabilir. Böylece, işgören performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi mümkün olacaktır. Firm friends: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates isimli doktora tezi çalışmada iş yeri arkadaşlığı ve örgüt kültürünün çeşitli yönlerinin inceleneceği çalışmaların yapılması tavsiye edilmektedir (Hamilton, 2007: 91).

Bu çalışma iş yeri arkadaşlığının sosyal fonksiyonunun vurgulanması bakımından önemlidir. İş yeri arkadaşlıkları, çoğu zaman göz ardı edilen ancak iş verimliliğini, çalışanların stresle başa çıkma düzeylerini ve organizasyona olan bağlılıklarını artıran önemli bir sosyal faktördür. Bu tezin, iş yeri arkadaşlıklarının rolünü vurgulaması, işletmelerin çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirmek için gerekli adımları atmalarına yardımcı olabilir.

Çalışan psikolojisini anlamak için de araştırma konusu önem taşımaktadır. Çalışanların, örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlıkları aracılığıyla nasıl motive oldukları, ne tür sosyal destek mekanizmalarına ihtiyaç duydukları gibi psikolojik faktörler daha iyi anlaşılacaktır. Bu sayede, çalışanların performansını arttırmak için daha odaklanmış ve etkin yönetim stratejileri geliştirilebilir.

Uygulamalı yönetim stratejileri geliştirilebilir. Tez, örgüt kültürü ile işgören performansı arasındaki ilişkiye dair somut veriler sağlayarak, iş gücü yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları açısından değerli bulgular sunar. Örneğin, iş yeri arkadaşlıkları, çalışanlar arasında iş birliğini ve takım ruhunu geliştirerek performansı artıran bir faktör olabilir. Bu, özellikle organizasyonel değişim süreçlerinde ve performans yönetimi stratejilerinde önemli bir kılavuz olabilir.

Bu çalışma, örgüt kültürünün ve iş yeri arkadaşlıklarının dolaylı etkilerini ortaya koyarak, işgörenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir. Ayrıca, ulaşılan bulgular şirketlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde nasıl bir iyileştirme sağlayabileceğine dair stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilecektir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma konusu olan örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünün, analiz edilmesine ilişkin anketlerin önemli bir kısmı (337/456) katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmıştır. Çevrim içi anket uygulamasında katılımcılara çalışmanın içeriği ile ilgili ayrıntılı bilgi verme ve katılımcıların görüşleri hakkında bilgi alma imkânı yüz yüze yapılan anketlere nispeten daha kısıtlı bir ölçüdedir. Ayrıca veri toplama sürecine 2023 yılı Mart ayında başlanmış, aynı yılın Kasım ayında süreç tamamlanmıştır. İncelenen değişkenler, belirli zaman aralıklarında değişime uğrayabileceği için araştırmanın bulgularının anket formunun uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı olması araştırmanın kısıtlarındandır.

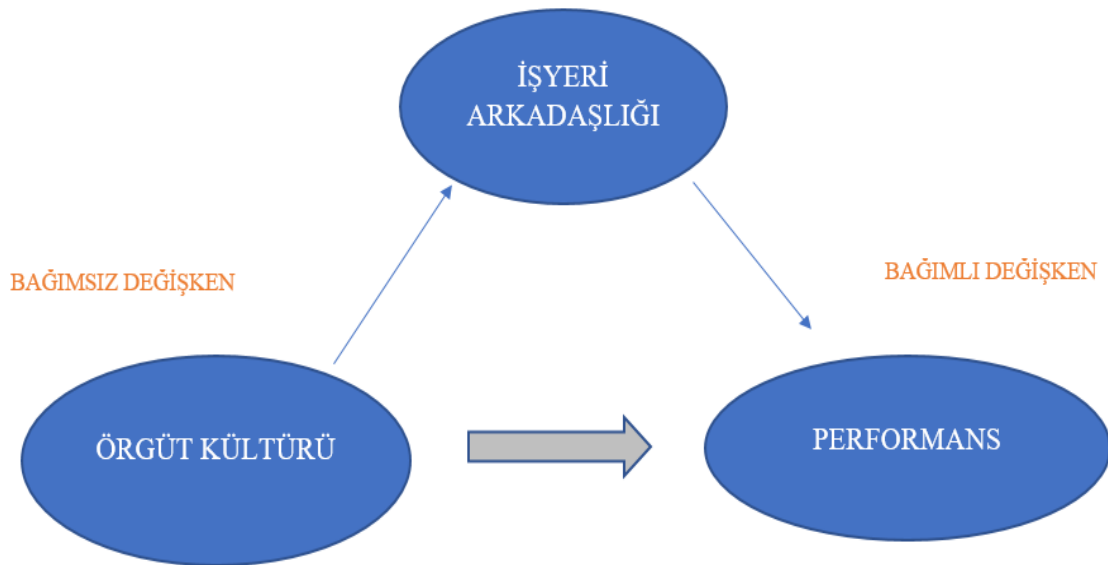
Bir başka kısıt ise örneklemin yapısı ile ilgilidir. Maliyet ve zaman kısıtları nedeni ile en yaygın kullanılan örnekleme stratejisi olan kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan anketlerden elde edilen verilerden ötürü örneklem arzu edileni tam olarak temsil etmemiş olabilir. Anketin yaygınlaştırılması için kartopu örnekleme tekniğine de başvurulmuştur. Bu yöntemde çalışmanın konusu ile ilgili olarak referans bir kişi belirlenmekte ve bu bağlantı aracılığı ile diğer kişilere ulaşılmaktadır. Ulaşılan kişiler de etkileşimde oldukları kişileri çalışmaya dâhil etmektedir. Böylece aynı süreç

tekrarlanmaktadır. Katılımcıların araştırmacıları yönlendirmesiyle örneklem büyümektedir. Bu sebeple bazı katılımcıların etkisinin gerçekten daha büyük olması durumu “kartopu etkisi” olarak ifade edilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018: 5). Bir başka deyişle örneklemin homojen olmayan bir yapısı olabilir. Gelecekteki çalışmalar için örneklem farklı bir yöntem ile seçilerek araştırmalar yürütülebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işgören performansının ölçülmesinde katılımcıların öz beyanına dayalı bir yöntem uygulanmıştır. Üstler, astlar ve paydaşlar tarafından çoklu değerlendirme yapılamaması veya objektif performans ölçüm yöntemlerinin sonucu üzerinden analiz yapılamaması araştırmanın kısıtlarındandır.

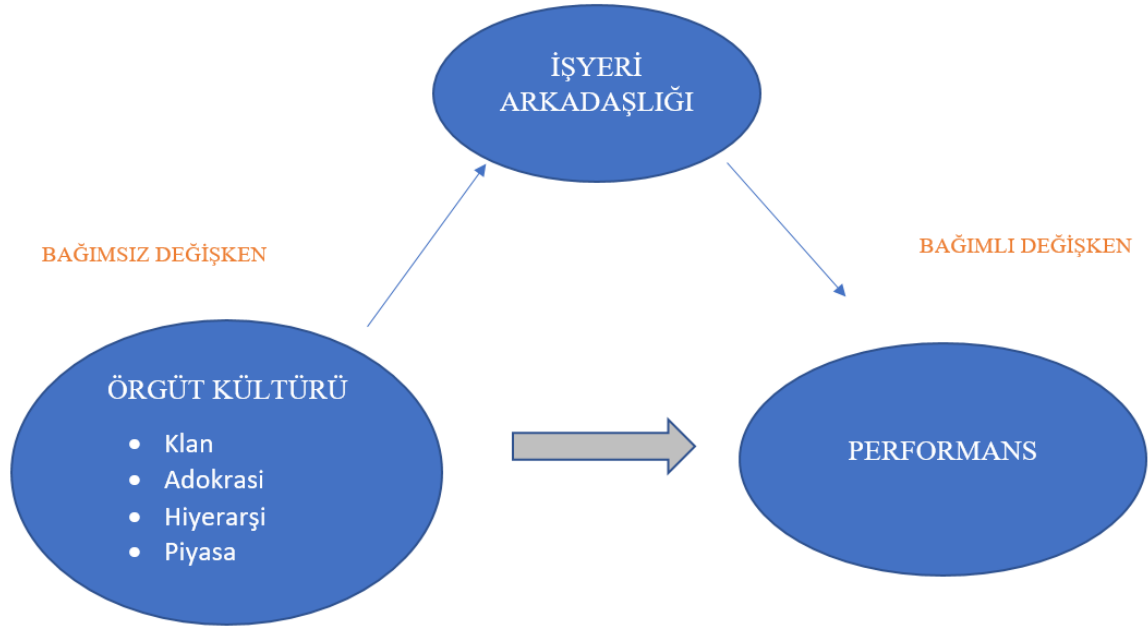
2.3. Araştırmanın Değişkenleri, Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkeni “Örgüt Kültürü”, bağımlı değişkeni ise “İşgören Performansı”dır. Aracı değişken ise “İş yeri Arkadaşlığı” olarak seçilmiştir. Araştırmaya ilişkin model Şekil 2.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın modeli

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmeler, ölçek seçimi veri toplama araçları bölümünde açıklandığı üzere rekabetçi değerler çerçevesi temel alınarak yapılmıştır. Bu kapsamda Cameron ve Quin tipolojisi ve ölçeğinin seçilmesinin nedeni alan yazınında kültür-performans ilişkisi üzerine yapılan ampirik çalışmalarda en yaygın kullanılan ölçek ve tipoloji olmasının yanında sağlam bir kavramsal altyapıya dayanmasıdır (Genç, 2017: 65). Kurulan hipotezlerde ve analizlerde örgüt kültürünün rekabetçi değerler çerçevesi kapsamındaki dört alt boyutu esas alınmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarını içeren araştırmanın alt modeli Şekil 2.2’de görüldüğü gibidir.



Şekil 2.2. Araştırmanın alt modeli

Araştırma modeli doğrultusunda araştırmanın amacına uygun olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Örgüt Kültürünün İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Örgüt Kültürünün **Klan kültürü** boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Örgüt Kültürünün **Adhokrasi kültürü** boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Örgüt Kültürünün **Pazar kültürü** boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Örgüt Kültürünün **Hiyerarşi kültürü** boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgüt Kültürünün İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: Örgüt Kültürünün **Klan kültürü** boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Örgüt Kültürünün **Adhokrasi kültürü** boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Örgüt Kültürünün **Pazar kültürü** boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Örgüt Kültürünün **Hiyerarşi kültürü** boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İş Yeri Arkadaşlığının İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgüt Kültürü İşgören Performansı ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.

H4a: Örgüt Kültürünün **Klan kültürü** boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.

H4b: Örgüt Kültürünün **Adhokrasi kültürü** boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.

H4c: Örgüt Kültürünün **Pazar kültürü** boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.

H4d: Örgüt Kültürünün **Hiyerarşi kültürü** boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.

Araştırma modeli tasarlanırken karşılıklı norm teorisi, sosyal mübadele teorisi ve sosyalleşme kaynakları teorisi göz önünde bulundurulmuş, değişkenlerin seçimi, araştırma deseni ve hipotezlerin kurgusu bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Karşılıklı norm teorisi (Reciprocity Norm Theory), bireylerin sosyal ilişkilerinde karşılıklılık ilkesine göre hareket ettiğini savunan bir teoridir. Bu teori, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında önemli bir yere sahiptir ve bireylerin davranışlarını, sosyal bağlamdaki alışveriş ve denge arayışına göre açıklar. Teorinin ana prensibi karşılıklılık normu, bireylerin kendilerine yapılan iyiliğe veya kötülüğe benzer şekilde karşılık verme eğilimi gösterdiğini belirtir. Bu bakış açısı, bireylerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri düşüncesini savunur. Bireylerin algıladıkları olumlu girdilere bu karşılık verme durumu ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi (Mert, 2010: 124), arkadaşlık ortamının gelişmesi ve bağlılık ve performanslarının artışı gibi sonuçlara yol açabilir.

Sosyal mübadele teorisinde (Social Exchange Theory) bireylerin ve grupların davranışlarında rasyonel seçimler yapacağı, tavır ve davranışlarını karşılaştıkları sonuçları dikkate alarak belirleyeceği temel varsayımına dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisi, klasik ekonomik teorilerden ve davranışçı psikoloji bakış açısıyla sosyal ilişkileri ele alır. Sosyal mübadele, kişilerin, sergiledikleri gönüllü davranışların sonucunda bazı kazançlara ulaşma beklentisi ile güdülenerek hareket ettiklerini ifade eder. Beklenen kazançların devamlılığını sağlayabilmek adına bu kazançlara karşılık verme ihtiyacı sosyal etkileşimin dinamosudur. Ekonomik mübadeleden farkı gelecekteki yükümlülükler kesinlik bir şekilde belirtilmemiştir ancak parasal olarak ifade edilmeyen kazanç beklentisi vardır. Sosyal mübadelenin getireceği muhtemel kazançlar nitelikli pazarlık konusu olamayacağı için yükümlülükler genel ifadelerle tanımlanır. Bu yükümlülüklerin uzun vadede yerine getirilmesine duyulan güven bu

etkileşimin önemli bir unsurudur (Nar, 2009: 21). Bireyler arkadaşlık ilişkileri sonucunda kendilerini daha güvende hissederler ve sosyal destek algıları onlara yardımlaşmaya açık bir ortamda daha huzurlu çalışma imkânı sağlar. Örgütte beklenen bu kazancın devamlılığı adına olumlu örgütsel davranışlar gösterme ve performans artışı görülebilir.

Sosyalleşme kaynakları teorisi (Social Sources Theory) ise bireylerin sosyalizasyon süreçlerini, çeşitli sosyal kaynaklar ve etkileşimlerin etkisiyle nasıl şekillendiğini açıklayan bir yaklaşımdır. Teori, bireyin kimlik, değerler, normlar ve davranışlarını öğrenmesinde farklı sosyal çevrelerin (örneğin aile, akran grupları, eğitim kurumları ve medya) nasıl etkili olduğunu ele alır. Özellikle, bu sosyal kaynakların birey üzerindeki etkilerini ve bireyin bu kaynaklarla nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamaya odaklanır. Örgüte yeni katılan bireylerin kaygıyla baş etme kabiliyetini artırmak, uyum sağlamak ve sosyalleşmek için gereksinim duyulan kaynaklar, girişten önceki, işle ilgili kaynaklar ve takip dönemi başlıklarında incelenmiştir. (Uludaşdemir, 2024: 30). Örgütlerin bu süreçleri sağlıklı bir şekilde yürütmesi, iş yeri arkadaşlıkları sayesinde daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşir. Sağlıklı bir sosyal yapıya kavuşan örgütlerin işleyişi yüksek performans gösterilebilmesine imkan tanır.

2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 18 yaşını geçmiş, bir yılı aşkın iş tecrübesine sahip, kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu 2023 yılı istatistiklerine göre Türkiye genelinde Sosyal Güvenlik sistemine girerek çalışma hayatında yer almış olan 23.021.132 kişi bulunmaktadır. Stajyer ve kursiyerler, çıraklar, muhtarlar ile tarım sektöründe çalışanların örgüt kültürü konusundaki tecrübelerinin sınırlı olduğu düşünülerek kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmanın örnekleme ise 18 yaşın üzerinde, kamu veya özel sektör çalışmış olan, bir yılı aşkın iş tecrübesine sahip, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen ve çevrimiçi veya yüz yüze anketle ulaşılan toplam 456 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Verilerin toplanması aşamasında zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ağırlıklı olarak çevrim içi anket yöntemi tercih edilmiş ancak yüz yüze uygulanan kâğıt anketlere de yer verilmiştir. Analiz edilen 456 kişilik anketin 337 tanesi (% 73,9) çevrim içi olarak uygulanmış, 119 tanesi (% 26,1) ise yüz yüze kâğıt anketlerle elde edilmiştir. Katılımcı sayısının artırılması için mevcut imkânlar değerlendirilmiştir. Katılımcıların anketi cevaplarken samimi bir şekilde cevaplayabilmesi ve sorulara verecekleri cevapların kendilerine olumsuz bir dönüşü olabileceği endişesine kapılmamaları için çalıştıkları şehir ve kurum ismi sorulmamıştır. Ancak çevrimiçi anketlerin cevaplanma zamanı incelendiğinde belirli zamanlarda kümelenmeler olduğu görülmektedir. Bu kümelenmelerin analiz edilmesi sonucu altmıştan fazla gruplanma olduğu değerlendirilmektedir. Saha ziyaretleri de dikkate alındığında ulaşılan örgüt sayısının bunun altında olmayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada kullanılan veriler, anketler aracılığıyla kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına göre belirlendiği tesadüf olmayan örnekleme yöntemidir. Verilerin ana kütlede

en hızlı, ekonomik ve kolay bir şekilde toplanabilmesi, kolayda örnekleme yönteminin avantajıdır. (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20). Anketin yaygınlaştırılması için kartopu örnekleme tekniğine de başvurulmuştur. Bu yöntemde çalışmanın konusu ile ilgili olarak referans bir kişi belirlenmekte ve bu bağlantı aracılığı ile diğer kişilere ulaşılmaktadır. Böylece aynı süreç tekrarlanmaktadır. Katılımcıların araştırmacıları yönlendirmesiyle örnekleme büyümektedir.

Yüz yüze anketler saha ziyaretlerinde, çevrimiçi anketler ise Google Forms üzerinden oluşturularak internet ortamında katılımcılara ulaştırılmış ve dijital ortamda uygulanması sağlanmıştır. Kayıp veri gibi cevaplanmayan maddelerin ve analizlerde yaşanabilecek problemlerin önüne geçmek için katılımcılara gerekli hatırlatmalar yapılmıştır. Tablo 2.2 göz önüne alındığında örnekleme büyüklüğünün 384 olmasının örneklemin evreni temsil etmesi için uygun olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda örnekleme büyüklüğünün (456 kişi) yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2.2. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcioğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

2.5. Veri Toplama Araçları

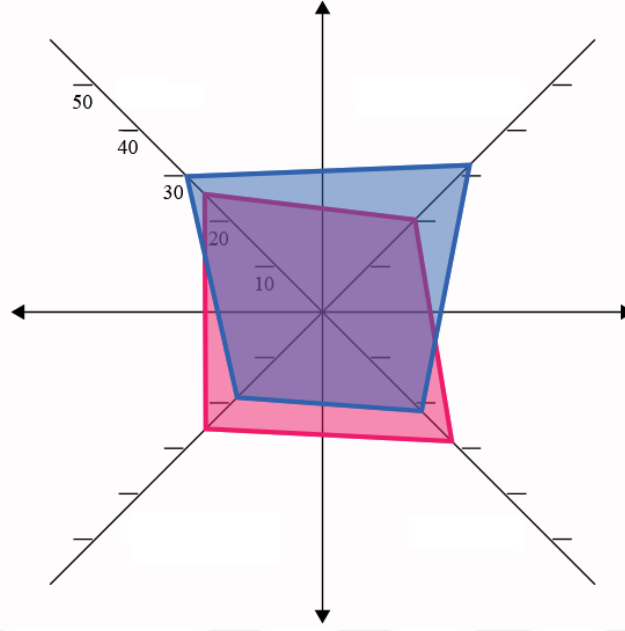
Araştırmada, ideal veri toplama aracı olması ve istatistiksel analizlerden geçirilmesinin kolaylığı gibi nedenlerle anket yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175). Anket formunun tasarımında yer verilecek ifadeleri belirlemek amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Araştırma konusu değişkenleri ölçme yeterliliğine sahip olan ölçekler incelenmiştir. Değerlendirmelerin ardından en uygun ölçekler tercih edilmiş ve uygulama izinleri alınmıştır. Bu yolla araştırma modelinin temelini oluşturmak üzere üç farklı ölçme aracı anket formuna dâhil edilmiştir.

Araştırma için veri toplamak üzere hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde demografik özellikleri belirleme amacına yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenen 6 adet ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürü tipini belirlemeye ilişkin 16 ifade, üçüncü bölümünde iş yeri arkadaşlığının özelliklerini belirlemeye yönelik 12 ifade, dördüncü bölümünde ise İşgören performansına ilişkin 4 ifade yer almaktadır. Bu ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

Ülkemizdeki akademik çalışmalarda en yaygın kullanılan tipoloji ve ölçek Cameron ve Quinn ölçeğidir (Kutunis, Özzsoy vd, 2015: 132). Michigan Üniversitesi'nden Kim Cameron ve Robert Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü değerlendirme ölçeği (ÖKDÖ¹), örgüt kültürünü değerlendirmek için çok defa denenmiş, onaylanmış ve yaygın bir şekilde binlerce örgüt üzerinde kullanılmış bir araştırma yöntemidir². Rekabetçi değerler çerçevesini temel alarak geliştirilen ÖKDÖ işletmelerin verimliliğini etkileyen önemli göstergelere odaklanmaktadır (Ližbetinová, L., Lorincová, S. ve Caha, 2016: 171). Örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik çalışma yapılmak istenirse rekabetçi değerler sistemine dayalı örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinde bulunan sonuçlar Şekil 4.3.'de örneği görülen tabloya işaretlenerek mevcut durum tespiti yapılır. Tanı konduktan sonra stratejilerle uyumlu olacak bir hedef (arzulanan) örgüt kültürü planlanır. Toplumsal kültür ve sektörel kültür gibi üst sistemler de bu tanılama ve planlamada göz önünde bulundurulur. Şekil 4.3.'de kırmızı bölüm mevcut durumu mavi bölüm ise hedeflenen örgüt kültürü profilini göstermektedir (Cameron, Quinn, 2017: 82).

¹ İngilizcesi: Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI

² <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>



Şekil 2.3. Örgüt kültürü profilini tasarlama formu (Ocai-online, 2023)

Rekabetçi değerler modeli temel alınarak Kim Cameron ve Robert Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, bu çalışmada da kullanılan veri toplama aracıdır.

Rekabetçi değerler modeline dayalı Cameron-Quinn örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinde (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument), dört farklı kültür tipi üzerinde durulmaktadır (Cameron, Quinn, 2017: 35). Şekil 2.3’de görüldüğü üzere iki boyutlu kartezyen düzlemdeki eksenler arasındaki bölgelerde gösterilen bu kültür çeşitleri hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi kültürleridir. Her organizasyon kendine en uygun olan kültür tiplerinden birini geliştirebilir (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 107). Zaten pratikte her organizasyonun kültür tipi; kendine has, parmak izi gibi karakteristik bir özelliğidir.

Çalışanların işyerlerindeki örgüt kültürü çeşidine yönelik algılarını ölçmek amacıyla geçerlilik ve güvenilirliği Karakılıç (2019) tarafından “Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi” isimli çalışma kapsamında Türkçeye çevrilerek test edilen Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin kısa formu olan 16 ifade içeren ölçek kullanılmıştır. Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeği Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Pazar kültürü ve Hiyerarşi kültürü olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Her boyut dörder ifade içermektedir. Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içeren 5’li Likert şeklindedir. Ölçekte; 1-4 arası ifadeler “Klan Kültürü”, 5-8 arası ifadeler “Adhokrasi Kültürü”, 9-12 arası ifadeler “Pazar Kültürü”, 13-16 arası ifadeler “Hiyerarşi Kültürü” boyutlarını ölçmektedir.

İş yeri arkadaşlığının özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmada Nielsen vd. (2000) geliştirdiği ve 12 ifadeden oluşan “iş yeri arkadaşlığı ölçeği (workplace friendship scale)” kullanılmıştır. Ölçek, iş yerinde arkadaşlığın yaygın olması ve iş yerinde arkadaşlık fırsatı

olarak iki boyutlu olarak tasarlanmıştır. Wisconsin–Oshkosh Üniversitesinde Ivy K. Nielsen, Steve M. Jex ve Gary A. Adams tarafından yürütülen bir araştırma kapsamında iş yeri arkadaşlığının iki boyutunu ölçen bu ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için iki çalışma yürütülmüştür. İlk çalışmada toplanan veriler iç tutarlılığı ve ölçek boyutlarının geçerliliğini desteklemiştir. İkinci çalışmada ise üç kuruluşun çalışanlarından oluşan örneklemden veri toplanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları da ölçeğin geçerliliğini ortaya koymuştur. Türkçeye uyarlanan ölçek Kıral (2016) “Examining the psychometric properties of workplace friendships scale on teachers in Turkey sample” ile “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İş yeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” isimli çalışmalarında kullanılmıştır. Şahinbaş ve Erigüç (2019) tarafından da “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İş yeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında bu ölçek kullanılmıştır. Öztürk ve Sumbas (2023) tarafından “Job Satisfaction and Workplace Happiness as Predictors of Workplace Friendship across Psychological Counselors”; Geylan (2023) tarafından “The Mediating Role of Psychological Safety in the Impact of Workplace Friendship on Creativity” isimli çalışmalarında da aynı ölçek kullanılmıştır.

İşgören performansını ölçmek için de Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’dan aldığı 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Ölçek, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri” isimli çalışmada kullanılmıştır. Tutar ve Altınöz (2010) tarafından “Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma” ve Özkan (2022) tarafından “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” isimli çalışmalarında bu dört maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin çalışma alanına ve örnekleme uyarlanan çeşitli versiyonları birçok çalışmada kullanılmıştır. Çayan (2011) tarafından geliştirilerek “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde ve Gön (2024) tarafından “Kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güvenin işgören performansına etkileri (Akdeniz bölgesi hizmet sektöründe bir araştırma) isimli doktora tezinde aynı ölçek kullanılmıştır.

Literatürdeki çalışmalar incelenerek anket formunda yer verilen iş yeri arkadaşlığı ve işgören performansı ölçeğindeki ifadelerin yanıtları beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Beşli Likert ölçeğinde, ifadelerin yanıtı olarak “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş seçenek yer almaktadır.

2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama sürecine başlanmadan önce etik kurula başvurularak çalışmanın yürütülmesinde bir sakınca olmadığına dair etik kurul onay yazısı alınmıştır. Müteakiben anketi doldurarak

veri toplanacak katılımcılardan uygulama izni, gönüllülük beyanı alınmıştır. Araştırma verileri gönüllülük esasına uygun şekilde 2023 yılının mart ve kasım ayları arasında yüz yüze ve çevrim içi anketler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenen ölçekler vasıtasıyla elde edilen veriler SPSS 26 paket programı ile PROCESS MACRO eklentisi ve AMOS 21 programı kullanılarak istatistiki analizlerle değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında;

- Araştırmaya katılanların demografik dağılımlarını ortaya koyabilmek amacıyla frekans analizi,
- Elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için güvenilir olup olmadıkları tespit edebilmek için güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha Katsayısı),
- Verilerin ortalama standart sapma, varyans çarpıklık ve basıklık değerlerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler,
- Elde edilen verilerin geçerli olup olmadıklarını ortaya koyabilmek için doğrulayıcı faktör analizi,
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi,
- Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla PROCESS MACRO Model 4 analizi kullanılmıştır.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar ve bulgular hakkında bilgi verilecektir. Veri toplama aşamasında 456 katılımcıdan veri toplanmış ancak bunların 7 tanesinde eksik veya çift cevaplar bulunması gibi sebeplerle analize dâhil edilememiştir. 449 anket üzerinden yapılan analiz sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri itibari ile dağılımları Tablo 3.1.de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.1. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları

Demografik özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	139	31,4
	Erkek	310	68,6
Medeni Durum	Bekar	124	27,6
	Evli	325	72,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	33	7,3
	Lise	60	13,4
	Ön lisans	33	7,3
	Lisans	172	38,3
	Lisansüstü	151	33,7
Yaş	25 ve altı	19	4,2
	26-30 Yaş Arası	62	13,8
	31-35 Yaş Arası	76	16,9
	36-40 Yaş Arası	83	18,5
	41 Yaş ve Üzeri	209	46,6
Mesleki Tecrübe	5 Yıldan Az	85	18,9
	6-10 Yıl Arası	81	18,0
	11-15 Yıl Arası	72	16,1
	16-20 Yıl Arası	75	16,7
	21 Yıl ve Üzeri	136	30,3
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	176	39,2
	6-10 Yıl Arası	111	24,7
	11-15 Yıl Arası	77	17,1
	16-20 Yıl Arası	29	6,5
	21 Yıl ve Üzeri	56	12,5

Analizlerde değerlendirilen 449 katılımcının %31,4 'üne karşılık gelen 139'u kadın, % 68,6'sını oluşturan 310 kişi ise erkektir; medeni durumları %27,6'sına karşılık gelen 124 kişi bekar, %72,4'ünü oluşturan 325 kişi evlidir. Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek ve evli katılımcıların sayısının bir hayli fazla olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyleri açısından katılımcılar incelendiğinde ise %72'sinin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %7,3'üne karşılık gelen 33 kişi Ön lisans, %13,4'üne karşılık gelen 60 kişi Lise ve %7,3'üne karşılık gelen 33 kişi ise İlköğretim mezunudur. Yaş dağılımı incelendiğinde ise neredeyse yarıya yakın (%46,6) katılımcıların 41 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir. Katılımcıların %18,5'ine karşılık gelen 83 kişi 36-40 yaş arası, %16,9'una karşılık gelen 76 kişi 31-35 yaş arası, %13,8'ine karşılık gelen 62 kişi 26-30 yaş arası, %4,2'sine karşılık gelen 19 kişi ise 25 ve altı yaşadadır. Örneklemin eğitim seviyesinin ve yaş ortalamasının yüksek olmasının veri toplama sürecinde anketlerin katılımcılara birbirleri aracılığıyla iletilmesi sonucu oluşan kartopu etkisinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Yaşlarına bağlı olarak katılımcıların yine yarıya yakını (%47) 16 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahiptir. Katılımcıların %16'sına karşılık gelen 72 kişi 11-15 yıl arası, %18'ine karşılık gelen 81 kişi 6-10 yıl arası, %19'una karşılık gelen 85 kişi 5 yıldan az tecrübelidir. Mevcut kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise %39'a karşılık gelen 176 kişinin 5 yıldan az süredir, yaklaşık %25'i oluşturan 111 kişinin de 6-10 yıl arası, %17'sinin (77 kişi) 11-15 yıl arası mevcut kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

3.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi ve değişkenlere ilişkin ölçümleri yapabilmesi için gerekli güvenilirlik düzeyine sahip olması gerekir. Literatürde güvenilirlik testi için kullanılan farklı yöntemler mevcuttur. Bunlardan en yaygın kullanılanı iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık analizinde Cronbach Alfa değeri hesaplanmakta olup bu değer 0-1 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa katsayısı ile belirlenen güvenilirlik düzeyinin ölçümüne ilişkin değerler şunu ifade etmektedir (Kalaycı 2016 s. 405):

- $0 < a < 0.40$ ise güvenilir değil
- $0.40 < a < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte
- $0.60 < a < 0.80$ ise oldukça güvenilir
- $0.80 < a < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Çalışmada kullanılan değişken ve boyutlara ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2'de sunulmuştur. Değişkenlere ilişkin içsel tutarlılık katsayıları örgüt kültürü ölçeği için ,952, iş yeri arkadaşlığı ölçeği için ,933 ve İşgören performansı için ,896 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar katılımcılardan elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2. Güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	16	,952
Klan Kültürü	4	,865
Adhokrasi Kültürü	4	,907
Pazar Kültürü	4	,879
Hiyerarşi Kültürü	4	,857
İŞYERİ ARKADAŞLIĞI	12	,933
Arkadaşlık Değeri	6	,904
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	6	,871
İŞGÖREN PERFORMANSI	4	,896

3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Verilerin analiz edilmesinde önem arz eden noktalardan biri de hipotez testlerinin gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesidir. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılayamaması yapılacak analizlerin sonuçlarının geçersiz ve yanıltıcı olmasına neden olabilir. Bu sebeple analize başlanmadan önce kontrol edilmesi gereken unsurlardan biri de normal dağılım istatistikleridir (Arslan, Tunç ve Çolak, 2020). Birçok istatistiksel test veri setlerinin normal dağılıma sahip olduğunu varsaymaktadır. Analizler gerçekleştirilmeden veri setlerinin normallik dağılımları da kontrol edilmelidir. Bu kapsamda araştırma modelini oluşturan ölçeklerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmelidir. Verilerin normal dağılım sergilediğini gösterebilmek için bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması istenir (Leech ve diğerleri, 2005).

Tablo 3.3. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İfade	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Klan Kültürü_1	3,31	1,323	1,751	-,419	-,978
Klan Kültürü_2	3,40	1,309	1,713	-,455	-,926
Klan Kültürü_3	3,52	1,294	1,674	-,673	-,631
Klan Kültürü_4	3,46	1,292	1,669	-,524	-,757
Adhokrasi Kültürü_1	2,92	1,313	1,725	,074	-1,068
Adhokrasi Kültürü_2	3,15	1,314	1,725	-,218	-1,054
Adhokrasi Kültürü_3	3,10	1,297	1,683	-,171	-1,095
Adhokrasi Kültürü_4	3,50	1,301	1,693	-,582	-,743
Pazar Kültürü_1	3,39	1,287	1,657	-,463	-,913
Pazar Kültürü_2	3,14	1,317	1,734	-,164	-1,135
Pazar Kültürü_3	3,22	1,359	1,846	-,260	-1,165
Pazar Kültürü_4	3,38	1,320	1,741	-,415	-,954
Hiyerarşi Kültür_1	3,57	1,284	1,647	-,627	-,688
Hiyerarşi Kültür_2	3,47	1,273	1,620	-,531	-,738
Hiyerarşi Kültür_3	3,51	1,245	1,550	-,623	-,617
Hiyerarşi Kültür_4	3,76	1,175	1,382	-,925	,074

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, varyans ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.3'de görülmektedir. İfadelere ilişkin ortalamalara bakıldığında değerlerin 2,92 ile 3,76 arasında dağıldığı görülmektedir. Standart sapma değerleri ise 1,175 ile 1,359 arasında değişmektedir. Bu bulgulardan hareketle katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların birbirinden farklılaştığı söylenebilir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise tüm değerleri -2 ile +2 arasında dağılması katılımcıların örgüt kültürü ifadelerine verdikleri cevapların normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

Tablo 3.4. İş yeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfade	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Arkadaşlık_1	3,71	1,168	1,363	-,869	-,015
Arkadaşlık_2	3,48	1,299	1,688	-,535	-,837
Arkadaşlık_3	3,29	1,173	1,376	-,562	-,476
Arkadaşlık_4	3,30	1,163	1,353	-,462	-,604
Arkadaşlık_5	2,92	1,207	1,457	-,043	-,893
Arkadaşlık_6	3,12	1,158	1,340	-,353	-,645
Arkadaşlık_7	3,66	1,046	1,094	-,974	,565
Arkadaşlık_8	3,57	1,126	1,268	-,783	-,082
Arkadaşlık_9	3,51	1,152	1,326	-,702	-,243
Arkadaşlık_10	3,33	1,230	1,513	-,441	-,730
Arkadaşlık_11	3,63	1,097	1,203	-,817	,179
Arkadaşlık_12	3,47	1,118	1,249	-,655	-,296

Tablo 3.4’de katılımcıların iş yeri arkadaşlığı ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama, standart sapma, varyans ile çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. İfadelere verilen cevapların ortalaması 2,92 ile 3,71; standart sapma değerleri ise 1,046 ile 1,299 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise -2 ile + 2 arasında değiştiğinden dolayı iş yeri arkadaşlığı ölçeğinin de normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmektedir.

Tablo 3.5 İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfade	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Performans_1	4,27	,918	,842	-1,614	2,823
Performans_2	4,07	,951	,904	-1,266	1,837
Performans_3	4,06	,947	,896	-1,110	1,228
Performans_4	4,12	,939	,882	-1,453	2,383

Tablo 3.5’de katılımcıların İşgören performansı ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama, standart sapma, varyans ile çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. İfadelere verilen cevapların ortalamalarının birbirine çok yakın oldukları ve 4,06 ile 4,27 aralığında yer aldıkları; standart sapma değerleri ise ,918 ile ,951 arasında değişmekte olduğu

görülmektedir. İstatistik literatüründe, incelenen sonuçların doğru ve yansız tahminlerde bulunabilmeye uygun olması için çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olmasının yeterli olduğu Bollen (2014) tarafından ifade edilmektedir. Tablo 5.5'deki çarpıklık değerleri -2 ile + 2 arasında değiştiğinden ve basıklık değerleri de üçten küçük olduğundan ötürü işgören performansı ölçeğinin de normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmektedir.

3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve doğrulayıcı faktör analizi ve bootstrapping gibi istatistiksel modellerin, toplanan veri setiyle ne kadar iyi uyum sağladığını değerlendiren bir süreçtir. Bu analiz, modelin teorik yapıyı verilerle ne kadar iyi temsil ettiğini belirlemek için çeşitli istatistiksel testler ve uyum iyiliği indeksleri kullanır (Hu ve Bentler, 1999). Modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için kullanılan başlıca indeksler şunlardır (Steiger, 1990; Bentler, 1990; Kline, 2005; Usami vd., 2016):

- **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):** Modelin verilere uyumunun yaklaşık hata payını ölçer. RMSEA değeri 0.05 veya daha düşük ise iyi bir uyum olarak kabul edilir, 0.05 ile 0.08 arası kabul edilebilir, 0.10'dan yüksek değerler ise kötü uyumu gösterir.
- **Comparative Fit Index (CFI):** Bağımsız model ile karşılaştırıldığında gözlemlenen modelin uyum iyiliğini değerlendirir. CFI değeri 0.90 veya üzeri genellikle iyi bir uyum olarak kabul edilir.
- **Tucker-Lewis Index (TLI) veya Non-Normed Fit Index (NNFI):** Modelin karmaşıklığına göre düzeltilmiş bir uyum iyiliği indeksidir. TLI değeri 0.90 veya üzeri iyi bir uyum olarak değerlendirilir.
- **HOELTER indeksi,** modelin kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğu maksimum örneklem büyüklüğünü gösterir. Yüksek bir HOELTER değeri, modelin daha büyük örneklem boyutlarında iyi uyum sağlayabileceğini gösterir. Genellikle, HOELTER değeri 200 veya üzeri olarak kabul edilir. Ancak, bu değer araştırma bağlamına ve örneklem büyüklüğüne göre değişebilir.
- **IFI (Incremental Fit Index),** modelin uyum iyiliğini, baz modelle (genellikle sıfır model) karşılaştırarak değerlendirir. IFI, modelin karmaşıklığını dikkate alır ve genellikle CFI'ye benzer sonuçlar verir. IFI için genellikle 0.90 veya üzeri iyi bir uyum olarak kabul edilir. 0.95 ve üzeri değerler ise çok iyi uyumu gösterir.
- **RFI (Relative Fit Index),** modelin uyum iyiliğini, baz modelle karşılaştırarak değerlendirir. RFI, özellikle modelin özgürlük derecelerini dikkate alarak hesaplanır:

RFI için 0.90 veya üzeri genellikle iyi bir uyum olarak kabul edilir. Ancak, bu indeks diğer uyum iyiliği indekslerine göre daha katı olabilir.

- **χ^2/df (Chi-Square to Degrees of Freedom Ratio)**, modelin uyum iyiliğinin bir ölçüsü olarak kullanılır. Bu oran, χ^2 değerinin serbestlik derecelerine bölünmesiyle elde edilir. Daha düşük bir χ^2/df oranı, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle, χ^2/df oranı için 2 veya 3'ten düşük değerler iyi bir uyum olarak kabul edilir. Bazı araştırmacılar 5'e kadar olan değerleri de kabul edilebilir bulur.

Bu indeksler, modelin verilere uyumunu değerlendirmek için kullanılır. Her bir indeksin farklı yönleri vurguladığının ve bu nedenle genellikle birden fazla uyum iyiliği indeksinin birlikte kullanıldığının unutulmaması önemlidir. Aşağıdaki tabloda çalışmada kullanılan ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hesaplanan uyum iyiliği indeks değerleri referans değerlerle birlikte görülmektedir.

Tablo 3.6. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgüt Kültürü
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,973
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,973
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,956
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,946
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,967
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	246
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,058
χ^2/df	,000 ≤ χ^2/df ≤ 2,000	2 ≤ χ^2/df ≤ 3	2,485

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Tablo 3.6'da örgüt kültürü ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hesaplanan uyum iyiliği değerleri görülmektedir. Tablodan hareketle CFI (.973), IFI (.973), NFI (.956), RFI (.946), TLI (.967) ve HOELTER (246) değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA (.058) ve χ^2/df (2,485) değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldıkları söylenebilir. Bu değerlerden hareketle araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği ile toplanan verilerin **geçerli** oldukları sonucu görülmektedir.

Tablo 3.7. İş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İş yeri Arkadaşlığı
CFI	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$,977
IFI	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$,977
NFI	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$,965
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$,949
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$,967
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	254
RMSEA	$,000 \leq RMSEA \leq ,050$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$,062
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,748

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

İş yeri arkadaşlığı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise tablo 3.7'de görülmektedir. Tablodan hareketle örgüt kültürü ölçeğinde olduğu gibi CFI (.977), IFI (.977), NFI (.965), RFI (.949), TLI (.967) ve HOELTER (254) değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA (.062) ve χ^2/df (2,748) değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldıkları söylenebilir. Bu değerlerden hareketle iş yeri arkadaşlığı ölçeği ile toplanan verilerin **geçerli** oldukları sonucu görülmektedir.

Tablo 3.8. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşgören Performansı
CFI	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$,998
IFI	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$,998
NFI	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$,997
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$,984
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$,990
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	606
RMSEA	$,000 \leq RMSEA \leq ,050$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$,064
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,841

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

İşgören performansı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.8’de görülmektedir. Tablodan hareketle CFI (.998), IFI (.998), NFI (.997), RFI (.984), TLI (.990) ve HOELTER (606) değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA (.064) ve χ^2/df (2,841) değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldıkları söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle işgören performansı ölçeği ile toplanan verilerin **geçerli** oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

3.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelinin test edilmesine geçilmeden önce araştırma modelinde kullanılan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri Pearson Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde oldukça yaygın kullanılan bir analiz türüdür. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin ölçüsünü ifade eden korelasyon katsayısı (-1) ve (+1) arasında değişen değerlerden oluşmaktadır. İki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısının yüksek olması bu iki değişkenin birbirine bağlı olduğu ve birlikte değiştiği anlamına gelmektedir (Orhan ve Kaşıkçı, 2002). Korelasyon katsayısı ile ölçülen ilişki aynı yönde bir değişim olabileceği gibi ters yönlü bir değişimi de işaret edebilir. Ters yönlü bir ilişki olması

durumunda katsayı negatif değer (-) alır. Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.9.'da görüldüğü şekildedir.

Tablo 3.9. Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları

	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1								
2	Klan Kültürü	,902**	1							
3	Adhokrasi Kültürü	,917**	,820**	1						
4	Pazar Kültürü	,914**	,746**	,800**	1					
5	Hiyerarşi Kültürü	,832**	,645**	,637**	,707**	1				
6	İŞYERİ ARKADAŞLIĞI	,640**	,630**	,562**	,550**	,545**	1			
7	Arkadaşlık Değeri	,597**	,605**	,535**	,527**	,462**	,954**	1		
8	Arkadaşlık Kurma Fırsatı	,619**	,589**	,531**	,516**	,579**	,943**	,800**	1	
9	İŞGÖREN PERFORMANSI	,374**	,347**	,269**	,313**	,412**	,406**	,372**	,401**	1

Araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasındaki hesaplanan korelasyon katsayılarından hareketle:

- Örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,640$),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,630$),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,562$),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,550$),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,545$),
- Örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,597$),

- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,605),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,535),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,527),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,462),
- Örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,619),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,589),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,531),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,516),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,579),
- Örgüt kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,374),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,347),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,269),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,313),
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı (,412),

% 1 düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

3.6 Örgüt Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

SPSS Process Model 4 ve bootstrapping yönteminin uygulama aşamaları, özellikle aracılık analizlerinde kullanılan karmaşık istatistiksel teknikleri içerir. Process Model 4, Andrew F.

Hayes tarafından geliştirilmiş olup bir bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini incelemek için kullanılan bir modeldir. Bootstrapping ise, bu etkilerin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin uygulaması şu aşamalardan oluşur;

1. **Modelin Tanımlanması:** Process Model 4 seçilir. Bu model, bağımsız değişkenin aracı bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişken tarafından nasıl etkilendiğini analiz eder.
2. **Bootstrapping Ayarlarının Yapılması:** Bootstrapping, örneklem dağılımının normal olup olmadığına bakılmaksızın, dolaylı etkilerin güven aralıklarını hesaplamak için kullanılır. Genellikle 5000 veya daha fazla bootstrapping örneği kullanılır.
3. **Analiz:** PROCESS makrosu çalıştırılır, gerekli değişkenler ve model numarası girilir. Bootstrapping ayarları da bu aşamada belirlenir.
4. **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Elde edilen bulgular incelenir, aracılık etkisinin anlamlılığı, bootstrapping ile elde edilen güven aralıklarına bakılarak değerlendirilir. Eğer güven aralığı sıfırı içermiyorsa, aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir.

Tablo 3.10. Örgüt Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

	Etkileşim 1			Etkileşim 2			Etkileşim 3			Etkileşim 4		
	İşgören Performansı			İş yeri Arkadaşlığı			İşgören Performansı			İşgören Performansı		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,090	24,260	,000	1,5727	13,094	,000	2,846	20,140	,000	2,699	18,513	,000
Örgüt Kültürü	,310	8,518	,000	,5727	17,633	,000				,159	3,466	,000
İş yeri Arkadaşlığı							,376	9,393	,000	,262	5,082	,000
R²	,140			,410			,164			,386		
F	72,557			310,935			88,228			172,733		

Tablo 3.10. incelendiğinde;

- Örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=8,518$; $p=,000$) **H1 hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %14'ünü açıkladığı;
- Örgüt kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=17,633$; $p=,000$) **H2 hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün bir bütün olarak iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %41'ini açıkladığı;
- İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=9,393$; $p=,000$) **H3 hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %16,4'ünü açıkladığı;

tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi (etkileşim 1) incelendiğinde β katsayısının ,310 olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken olan iş yeri arkadaşlığı eklendiğinde ise örgüt kültürünün işgören performansına olan etkisindeki β katsayısının azalarak ,159 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 3.11. İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	,3096	,0364	,2382	,3811
Doğrudan Etki	,1597	,0461	,0691	,2502
Dolaylı Etki	,1500	,0407	,0743	,2337

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin yarıya yakın kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 3.11.'de görüldüğü üzere CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği

için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu nedenle de **H4 hipotezi kabul** edilmiştir.

Tablo 3.12. Klan Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

	Etkileşim 1 İşgören Performansı			Etkileşim 2 İş yeri Arkadaşlığı			Etkileşim 3 İşgören Performansı		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,246	27,366	,000	1,685	15,890	,000	2,762	19,236	,000
Klan Kültürü	,258	7,832	,000	,505	17,1323	,000	,113	2,752	,006
İş yeri Arkadaşlığı							,288	5,619	,000
R²	,121			,396			,179		
F	61,334			293,515			48,445		

Tablo 3.12 incelendiğinde;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=7,832$; $p=,000$) **H1a hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %12,1'ini açıkladığı;
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=17,132$; $p=,000$) **H2a hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %39,6'sını açıkladığı;

belirlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi (etkileşim 1) incelendiğinde β katsayısının ,258 olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken olan iş yeri arkadaşlığı eklendiğinde ise klan

kültürünün İşgören performansına olan etkisindeki β katsayısının azalarak ,113 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 3.13 İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	,2584	,0330	,1936	,3233
Doğrudan Etki	,1131	,0411	,0323	,1938
Dolaylı Etki	,1454	,1454	,0765	,2233

Klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Tablo 3.13.'deki Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da sıfırı (0) içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Bu verilerden hareketle **H4a hipotezi kabul** edilmiştir.

Tablo 3.14. Adhokrasi Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

	Etkileşim 1 İşgören Performansı			Etkileşim 2 İş yeri Arkadaşlığı			Etkileşim 3 İşgören Performansı		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,526	32,406	,000	2,054	20,369	,000	2,818	19,658	,000
Adhokrasi Kültürü	,191	5,915	,000	,423	14,365	,000	,043	1,154	,249
İş yeri Arkadaşlığı							,345	7,124	,000
R²	,073			,359			,167		
F	34,985			206,348			44,813		

Tablo 3.14. incelendiğinde;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=5,915$; $p=,000$) **H1b hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %7,3'ünü açıkladığı;
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=14,365$; $p=,000$) **H2b hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %35,9'unu açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi (etkileşim 1) incelendiğinde β katsayısının ,191 olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken olan iş yeri arkadaşlığı eklendiğinde ise adhokrasi kültürünün İşgören performansına olan etkisindeki β katsayısının anlamsız hale geldiği ($p=,249$) görülmektedir.

Tablo 3.15. İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	,1910	,0323	,1275	,2544
Doğrudan Etki	,0427	,0370	-,0300	,1155
Dolaylı Etki	,1482	,0327	,0858	,2156

Adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Tablo 3.15'deki Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinin tamamının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları doğrudan etkide 0 içerdiğinden dolayı iş yeri arkadaşlığı değişkeni modele dahil edildiğinde adhokrasi kültürünün etkisinin tamamını iş yeri arkadaşlığı üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle **H4b hipotezi** kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. Pazar Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

	Etkileşim 1			Etkileşim 2			Etkileşim 3		
	İşgören Performansı			İş yeri Arkadaşlığı			İşgören Performansı		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,387	30,017	,000	2,006	18,733	,000	2,764	19,166	,000
Pazar Kültürü	,227	6,974	,000	,430	13,921	,000	,093	2,507	,013
İş yeri Arkadaşlığı							,311	6,513	,000
R²	,098			,302			,176		
F	48,630			193,786			47,777		

Tablo 3.16. incelendiğinde;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=6,974$; $p=,000$) **H_{1c} hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %9,8'ini açıkladığı;
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,921$; $p=,000$) **H_{2c} hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %30,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki doğrudan etkisi (etkileşim 1) incelendiğinde β katsayısının ,227 olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken olan iş yeri arkadaşlığı eklendiğinde ise pazar kültürünün İşgören Performansına olan etkisindeki β katsayısının azalarak ,093 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 3.17. İş yeri arkadaşlığının aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizi sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	,2267	,0325	,1628	,2906
Doğrudan Etki	,0933	,0372	,0202	,1665
Dolaylı Etki	,1334	,0311	,0758	,1964

Pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Tablo 3.17 Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Bu nedenle **H4c hipotezi kabul** edilmiştir.

Tablo 3.18. Hiyerarşi Kültürünün İşgören Performansına Etkisinde İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Testi Sonuçları

	Etkileşim 1			Etkileşim 2			Etkileşim 3		
	İşgören Performansı			İş yeri Arkadaşlığı			İşgören Performansı		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	2,972	23,549	,000	1,762	14,058	,000	2,550	17,306	,000
Hiyerarşi Kültürü	,324	9,564	,000	,462	13,740	,000	,213	5,433	,000
İş yeri Arkadaşlığı							,239	5,163	,000
R²	,170			,297			,217		
F	91,477			188,794			61,689		

Tablo 3.18 incelendiğinde;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda (t=9,564; p=,000) **H1a hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %17'sini açıkladığı;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,740$; $p=,000$) **H2a hipotezi kabul** edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %29,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki doğrudan etkisi (etkileşim 1) incelendiğinde β katsayısının ,324 olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken olan iş yeri arkadaşlığı eklendiğinde ise hiyerarşi kültürünün İşgören Performansına olan etkisindeki β katsayısının azalarak ,213 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 3.19. İş yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	,3240	,0339	,2574	,3906
Doğrudan Etki	,2135	,0393	,1363	,2907
Dolaylı Etki	,1105	,1105	,0602	,1684

Hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Tablo 3.19 Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda **H4a hipotezi kabul** edilmiştir.

3.7. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında; yapılan literatür taraması ve araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotezler ve bunların 456 katılımcıdan toplanan veriler üzerinden deneysel olarak test edilmesiyle ulaşılan sonuçların özeti aşağıda Tablo 3.20'de görüldüğü gibidir:

Tablo 3.20. Hipotez testi sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H1:	Örgüt Kültürünün İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a:	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b:	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c:	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1d:	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü boyutunun İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2:	Örgüt Kültürünün İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2a:	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2b:	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2c:	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2d:	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü boyutunun İş Yeri Arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3:	İş Yeri Arkadaşlığının İşgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4:	Örgüt Kültürü İşgören Performansı ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H4a:	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H4b:	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H4c:	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü boyutunun İşgören Performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H4d:	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü boyutunun işgören performansı ile ilişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının aracı etkisi bulunmaktadır.	Kabul

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H1 hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt Kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H1a hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H1b hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H1c hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H1d hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H2 hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H2a hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H2b hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H2c hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H2d hipotezi kabul** edilmiştir.

İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan model ile test edilmesi sonucunda **H3 hipotezi kabul** edilmiştir.

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür. Bootstrapping sonuçları ve aracılık analizi sonuçlarına göre **H4 hipotezi kabul** edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre klan kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu verilerden hareketle **H4a hipotezi kabul** edilmiştir.

Analizde iş yeri arkadaşlığı değişkeni modele dâhil edildiğinde adhokrasi kültürünün etkisinin tamamını iş yeri arkadaşlığı üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle **H4b hipotezi kabul** edilmiştir.

Pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Bu nedenle **H4c hipotezi kabul** edilmiştir.

Hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda **H4d hipotezi kabul** edilmiştir.



TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularında; örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin ağırlığını belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=8,518$; $p=,000$) örgüt kültürünün bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %14'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Literatürde de örgüt kültürünün, performans-etkinlik ve etkililik üzerinde önemli bir etkisi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Örgütün değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını şekillendiren temel unsurlardan birisi olan örgüt kültürü çalışanların motivasyonunu, bağlılığını, genel iş doyumunu ve performansını doğrudan etkiler. Mohsen, Neyazi ve Ebtakar (2020) tarafından yapılan “The impact of organizational culture on employees performance: an overview” isimli çalışmada da örgüt kültürünün işgören performansını etkilediği istatistiksel analizlerin sonucuna dayalı olarak ifade edilmektedir. Alı (2019) “Örgüt kültürünün çalışanların performansına etkisi: Libya Jumhouria Bank üzerinde bir araştırma” isimli çalışmada örgüt kültürünün çalışanların performansı üzerinde bütünsel olarak olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özkan (2022) çalışmada misyon odaklı kültür ve uyum yeteneği-tutarlılık odaklı kültürün; psikolojik güçlendirme ve işgören performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ifade edilmiştir. Aydoğdu (2022) çalışmada liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürünün uygun olduğu gözlemlenmiştir. Demirdöken, (2017) “Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: alan araştırması” isimli çalışmada 1240 kişiye uygulanan anketlerin analiz edilmesi sonucunda örgüt iklimi ile işgören performansının ilişkili olduğu doğrulanmıştır. İşgören performansı bu çalışmada da kullanılan ölçek ile değerlendirilmiştir. Benzer şekilde kültür-etkinlik ilişkisini irdeleyen çalışmalar da bu doğrultudaki sonuçları işaret etmektedir (Denison ve Mishra 1995; Gregory, Harris, vd., 2009; Uddin, Luva ve Hossian, 2013).

Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=7,832$; $p=,000$) klan kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %12,1'ini açıkladığı görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=5,915$; $p=,000$) adhokrasi kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %7,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimin incelendiği çalışmalarında ilişkisel sessizlik, adhokrasi kültürü ile eğitim düzeyindeki artışlar ile görev performansında artış görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=6,974$; $p=,000$) pazar kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %9,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=9,564$; $p=,000$) hiyerarşi kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimin incelendiği çalışmalarında ise mesleki kıdemin artması, hiyerarşi kültürü ve kabullenici sessizliğin artmasıyla performansta azalma gözlemlenmiştir. Bu çalışmada bulunan sonuç modelinin farklılığı ve değişkenlerin yapısı ile açıklanabilir.

Örgüt kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=17,633$; $p=,000$) örgüt kültürünün bir bütün olarak iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %41'ini açıkladığı görülmüştür. Literatürde ağırlıklı olarak iş yeri arkadaşlığının etkileri üzerine çalışma modelleri kurgulandığı görülmektedir. Bunların yanında iş doyumunu ve iş yeri mutluluk algılarının, iş yeri arkadaşlığını yordayıcı rolünün (Öztürk ve Sumbas, 2023) araştırıldığı çalışma sonucunda işyeri mutluluğu ve iş doyumunun, işyeri arkadaşlığının anlamlı yordayıcıları olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=17,132$; $p=,000$) klan kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %39,6'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=14,365$; $p=,000$) adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %35,9'unu açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,921$; $p=,000$) pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %30,2'sini açıkladığı görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,740$; $p=,000$) hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %29,7'sini açıkladığı görülmektedir.

İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=9,393$; $p=,000$) iş yeri arkadaşlığının bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %16,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Literatürde de benzer sonuçlar görülmektedir. Uluçay, (2020) "İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama" isimli çalışmada iş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kars'da konaklama sektöründe çalışan 248 kişiye uygulanan anket verilerinin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara göre iş yeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında yüksek oranda pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yeri arkadaşlığının çalışanların performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek için uygulanan regresyon analizinde otellerde çalışanların iş yeri arkadaşlığının işgören performansını %41 oranında etkilediği belirlenmiştir. Oranlarda bir miktar fark olması sektörün ve coğrafyanın etkisi sonucu olabilir. Bunun yanında, iş yeri arkadaşlığının yaratıcılığa etkisi (Geylan, 2023); iş yeri arkadaşlığının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi (Çınar, 2023); iş yeri arkadaşlığının iş yeri mutluluğu üzerinde etkisi (Ayvaz, Güneş ve Çiçek, 2023); iş yeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018) gibi çalışmalar yer almaktadır. Bunların yanında iş yeri arkadaşlığının iş doyumunu ve iş yeri mutluluğu ile ilişkisi (Öztürk ve Sumbas, 2023); algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatminiyle ilişkisi (Kobanoğlu, 2023; Yavuzkurt ve Kırıl, 2020); birey-örgüt uyumu ile ilişkisi (Alparlan, Çiçek ve Soydemir, 2015) incelenmiştir. Ancak iş yeri arkadaşlığı bu çalışmaya özgün olan model üzerinden araştırılmamıştır.

Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu etkiyi değerlendirmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında Örgüt kültürünün, işgören performansı üzerindeki etkisinin yarıya yakın kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu çalışmaya özgü model üzerinden elde edilen bu bulgu çalışmanın amacını oluşturan ve literatüre önemli bir katkı sağlaması hedeflenen kısımdır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Klan kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında klan kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Dolaylı etki

azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p < ,05$; $-1,96 < t < 1,96$) görülmüştür. Adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisinin Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinin tamamının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları doğrudan etkide sıfırı (0) içerdiğinden dolayı iş yeri arkadaşlığı değişkeni modele dahil edildiğinde adhokrasi kültürünün etkisinin tamamının iş yeri arkadaşlığı üzerinden gerçekleştiği görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p < ,05$; $-1,96 < t < 1,96$) görülmüştür. Pazar kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren bootstrap analizi sonuçlarına bakıldığında pazar kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin yarısından fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p < ,05$; $-1,96 < t < 1,96$) görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren bootstrap analizi sonuçlarına bakıldığında hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Özet olarak araştırma sonuçları, örgüt kültürünün işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %12,1'ini; adhokrasi kültürünün %7,3'ünü; pazar kültürünün %9,8'ini; hiyerarşi kültürünün %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %39,6'sını; adhokrasi kültürünün %35,9'unu; pazar kültürünün iş yeri %30,2'sini; hiyerarşi kültürünün %29,7'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Son olarak iş yeri arkadaşlığının bu ilişkide belirgin bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Özellikle adokrasi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinin tamamının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla

gerçekleştiği görülmektedir. Buna karşın aracılık rolünün en zayıf olduğu kültür tipinin hiyerarşi kültürü olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe istikrar, formelleşme, prosedürler ve merkezi güç yönetimi ön planda olduğundan ve esneklik düşük olduğu için iş yeri arkadaşlığının kültürün performansa etkisini daha alt düzeyde iletmediği değerlendirilebilir. Literatürde de benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Örgüt kültürü çeşidiyle inovasyon performansını otellerden toplanan veriler üzerinden karşılaştıran bir çalışmada hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu işletmelerde inovasyon performansının düşük olduğu, bunun da hiyerarşi kültürünün katılık özelliği ve dış dünyaya kapalılığından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Ergün ve Tasgıt, 2013: 139). Yine otel işletmelerindeki diğer bir çalışmada da Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi incelenmiş ve hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Çetin ve Topaloğlu, 2018: 485). Fjortoft ve Smart (1994) tarafından yürütülen “Enhancing organizational effectiveness: The importance of culture type and mission agreement” isimli çalışmada üniversitelerin örgütsel etkinliklerinin artırılmasında örgüt kültürü tipinin önemi araştırılmıştır. Örgütsel etkinliğe dair bazı göstergelerde klan kültürü bazılarında ise adokrasi ve pazar kültürü daha yüksek etki göstermiştir. Hiyerarşi kültüründe ise dokuz göstergenin hiç birisinde yüksek sonuçlara ulaşamamıştır.

Adhokrasi kültüründe ise esneklik, değişim, yaratıcılık ve açık yapı ön planda olduğundan insanların iş yerinde arkadaşlık ilişkilerine daha fazla zaman ayırabildiği, iş ortamında informel ilişkilere daha çok önem verildiği bu sebeplerle iş yeri arkadaşlığının kültürün etkisini daha üst düzeyde taşıdığı ileri sürülebilir. Adhokrasi kültüründe değişim, yenilik ve risk alma konusunda bireylerin cesaretlendirilmesi temel yaklaşımlar olduğu için arkadaşlık ilişkilerinin etki alanı daha geniş olmaktadır. Benzer şekilde, Ergün ve Tasgıt (2013) tarafından yürütülen çalışmada adhokrasi kültürünün inovasyon performansı üzerinde önemli derecede doğrudan, olumlu bir etkiye sahip olduğu deneysel verilere dayalı istatistikî analizlerle bulgulanmıştır. Aydın ve Göksel (2012) tarafından hastanelerde yapılan bir çalışmada ihtisas(uzman) hastanelerde adhokrasi kültürünün daha baskın olduğu genel hizmet hastanelerinde ise hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu istatistikî olarak ortaya konmuştur. İhtisas hastanelerinin yaratıcı, yenilikçi, girişimci, esneklik ve risk içeren iş yapılarının, bu hastanelerde, adhokrasi kültürünün baskın olmasında; genel hizmet veren hastanelerin ise verimlilik amacıyla kuralcı politikalara daha fazla önem vermesinin hiyerarşi kültürüyle bağdaşmasının önemli rol oynadığı sonucu çıkarılmıştır.

İş yeri arkadaşlığı ölçeğinde daha yüksek sonuçlara sahip çalışanların, örgüt kültürünün olumlu yönlerinden daha fazla fayda sağladığı ve bunun performanslarını artırdığı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin etkili ve verimli faaliyet yürütebilmeleri örgüt üyelerinin sürdürülebilir ve yüksek performans göstermesine bağlıdır. Bu bulgular, örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisinin sadece bireysel algılarla değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerle de desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Örgütlerde iş yeri arkadaşlığının işlevleri ve etkileriyle ilgili başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde incelendiği üzere iş yeri arkadaşlığının, sosyal destek, bilgi paylaşımı, örgütsel değişim süreçlerine katkı sağlaması, bireylere güç ve etki sağlaması, iletişimi kuvvetlendirmesi ve gönüllü koordinasyonu sağlaması gibi fonksiyonları yerine getirmesi performans üzerindeki olumlu etkinin kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulguları, örgütlerin iş yerinde arkadaşlık ilişkilerini destekleyecek politikalar geliştirmesinin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt yöneticileri ve insan kaynakları (İK) yetkilileri, çalışanlar arasındaki sosyal bağları ve arkadaşlık ilişkilerini güçlendirmek için ekip çalışmasını teşvik eden projeler, takım bazlı destekleyici/alternatif performans değerlendirmeleri, sosyal etkinlikler ve destekleyici bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir.

Ayrıca, örgüt kültürü üzerinde yapılacak iyileştirmelerin iş yeri arkadaşlığını geliştirebilecek şekilde tasarlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Örneğin, açık iletişim, empati ve karşılıklı destek gibi değerleri vurgulayan bir kültür, hem çalışanların tatminini hem de performansını artırabilir.

Bu çalışma, örgüt kültürü, iş yeri arkadaşlığı ve işgören performansı literatürüne önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle, iş yeri arkadaşlığının bu ilişkideki aracılık rolü, bu model üzerinden daha önce ele alınmamıştır.

Bu bağlamda, yapılan araştırma, örgüt kültürünün sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda sosyal bağlar aracılığıyla da performansı etkilediğini göstererek teorik çerçeveye yeni bir perspektif sunmaktadır.

Bulgular, iş yerindeki sosyal ilişkilerin işgören performansı üzerindeki etkisinin önemini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünü olumlu yönde şekillendiren ve arkadaşlık bağlarını güçlendiren bir yönetim anlayışı hem işgören mutluluğunu hem de organizasyonel başarıyı artırabilir.

Bu çalışma, iş yerinde daha güçlü sosyal bağların desteklenmesiyle, yalnızca bireysel performans değil, aynı zamanda ekip performansı ve örgütsel uyumun da geliştirilebileceğini önermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, kavramın alan yazınında kendine yer edindiği dönemlerden bu yana birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda kültür kavramı birçok yönüyle araştırılmış, çeşitli değişkenlerle ilişkisi çokça incelenmiştir. Örgüt kültürünün etkinlik ve performans ile ilişkisi ilk çalışmalardan bu yana yoğun bir şekilde incelenmiştir. Ancak örgüt kültürünün performansa etkisini inceleyen çalışmalarda aracı değişkenler konusunda yeterli sayıda araştırma yapılmadığı görülebilmektedir. Bu çalışmada, alan yazınındaki bu boşluğun doldurulması için örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünün araştırılması ve toplanan verilerle test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında; yapılan literatür taraması ve araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotezler, 456 katılımcıdan toplanan veriler üzerinden test edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma deseni çerçevesinde analizler gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı rolünü test edebilmek amacıyla SPSS 26 ile Process Macro Eklentisi ve Amos 21 programlarından faydalanılmıştır. Amos programının yanında Process Macro eklentisinin de kullanılması ve ULCI- LLCI değerlerinin incelenmesiyle daha hassas sonuçlara ulaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik dağılımlarını ortaya koyabilmek için frekans analizine başvurulmuştur. Veri toplama sürecinde ulaşılan katılımcıların demografik özellikleri bakımından değerlendirilmesi sonucu çoğunun cinsiyetinin erkek (%68,6) olduğu, mezuniyet açısından lisans mezunlarının(%38,3), yaş grubu olarak da 41 yaş ve üzerinin (%46,6) yoğun olduğu, medeni durum olarak evlilerin(%72,4) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı ile paralel olarak mesleki tecrübe bakımından da çoğunluk (%30,3) 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Buna karşılık yaş grubu ve mesleki tecrübe göstergelerinin aksine mevcut kurumda çalışma süresi açısından çoğunluğun (%39,2), bulunduğu kurumda 5 yıldan daha kısa bir süredir çalışmakta olduğu göze çarpmaktadır. Bulunduğu kurumda 6-10 yıl arası çalışanlar da (%24,7) eklendiğinde (%63,9) ezici çoğunluğun 10 yıldan daha kısa bir süredir bulunduğu kurumda çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonucun kariyer tercihleri ve işgücü piyasası bakımından ayrıca incelenebilecek bir durumu işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için güvenilir olup olmadıklarını ortaya koymak için Cronbach's Alpha Katsayısı, verilerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerlerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Daha sonra kullanılan ölçeklerin geçerli olup olmadıklarını ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Çalışmada kullanılan değişken ve boyutlara ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa değerlerinin tamamı 0,80 ile 1 arasında olup yüksek güvenilirlik düzeyinde oldukları görülmektedir. Değişkenlere ilişkin içsel tutarlılık katsayıları örgüt kültürü ölçeği için ,952, iş yeri arkadaşlığı ölçeği için ,933 ve işgören performansı için ,896 olarak hesaplanmıştır.

İstatistiksel anlamda sonuçların doğru ve yansız tahminlerde bulunabilmeye uygun olması için çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir. Çalışmada kullanılan üç ölçeğe ait bütün ifadelerin bu kritere uyduğu yani normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmektedir. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hesaplanan uyum iyiliği değerlerine göre kullanılan ölçekler ile toplanan verilerin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldıkları dolayısıyla da geçerli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilip normalite varsayımını karşıladıkları anlaşıldıktan sonra korelasyon analizi vasıtası ile aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesi belirlenmiştir. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri Pearson Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ve alt boyutları arasındaki hesaplanan korelasyon katsayılarından hareketle:

- **Örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlığı** arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,640$); Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,630$); Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,562$); Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,550$); Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,545$) bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Örgüt kültürü ve **iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri** arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,597$); Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,605$); Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,535$); Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,527$); Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değeri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,462$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Örgüt kültürü ve **iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı** arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,619$); Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,589$); Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,531$); Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,516$); Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve iş yeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,579$) bir ilişki olduğu görülmüştür.

- **Örgüt kültürü ve işgören performansı** arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,374$); Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,347$); Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,269$); Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,313$); Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve işgören verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($,412$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla SPSS Process Macro Model 4 ve bootstrapping yöntemi vasıtası ile aracılık ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin, SPSS Process Macro Model 4 aracılık testi ve bootstrapping analizi aracılığıyla deneysel olarak test edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre:

- Örgüt kültürünün işgören Performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=8,518$; $p=,000$) örgüt kültürünün bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %14'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde örgüt kültürünün, performans-etkinlik ve etkililik üzerinde önemli bir etkisi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Örgütün değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını şekillendiren temel unsurlardan birisi olan örgüt kültürü çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel iş doyumunu ve performansını doğrudan etkiler. Mohsen, Neyazi ve Ebtekar (2020) tarafından “The impact of organizational culture on employees performance: an overview” isimli çalışmada da Örgüt kültürünün işgören performansını etkilediği istatistiksel analizlerin sonucuna dayalı olarak ifade edilmektedir. Özkan (2022) çalışmasında misyon odaklı kültür ve uyum yeteneği-tutarlılık odaklı kültürün; psikolojik güçlendirme ve işgören performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ifade edilmiştir. Aydoğdu (2022) çalışmasında liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürünün uygun olduğu gözlemlenmiştir Benzer şekilde kültür-etkinlik ilişkisini irdeleyen çalışmalar da bu doğrultudaki sonuçları işaret etmektedir (Denison ve Mishra 1995; Gregory, Harris, vd., 2009; Uddin, Luva ve Hossian, 2013).
- Örgüt kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda örgüt kültürünün bir bütün olarak iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %41'ini açıkladığı görülmüştür. Literatürde ağırlıklı olarak

iş yeri arkadaşlığının etkileri üzerine çalışma modelleri kurgulandığı görülmektedir. Bunların yanında iş doyumunu ve iş yeri mutluluk algılarının, iş yeri arkadaşlığını yordayıcı rolünün (Öztürk ve Sumbas, 2023) araştırıldığı çalışmada işyeri mutluluğu ve iş doyumunun, işyeri arkadaşlığının anlamlı yordayıcıları olduğu görülmüştür.

- İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=9,393$; $p=,000$) örgüt kültürünün bir bütün olarak işgören performansında meydana gelen değişimin %16,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Literatürde (Uluçay, 2020) "İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, yüksek lisans tezi" isimli çalışmasında da iş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, iş yeri arkadaşlığının yaratıcılığa etkisi (Geylan, 2023); iş yeri arkadaşlığının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi (Çınar, 2023); iş yeri arkadaşlığının iş yeri mutluluğu üzerinde etkisi (Ayvaz, Güneş ve Çiçek, 2023); iş yeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018) gibi çalışmalar yer almaktadır. Bunların yanında iş yeri arkadaşlığının iş doyumunu ve iş yeri mutluluğu ile ilişkisi (Öztürk ve Sumbas, 2023); algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatminiyle ilişkisi (Kobanoğlu, 2023; Yavuzkurt ve Kırıl, 2020); birey-örgüt uyumu ile ilişkisi (Alparslan, Çiçek ve Soydemir, 2015) incelenmiştir.
- Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Örgüt kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında Örgüt kültürünün, İşgören performansı üzerindeki etkisinin yarıya yakın kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu çalışmaya özgün model üzerinden elde edilen bu bulgu çalışmanın amacını oluşturan ve literatüre katkı sağlaması hedeflenen kısımdır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=7,832$; $p=,000$) klan kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %12,1'ini açıkladığı görülmüştür.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=17,132$; $p=,000$) klan kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %39,6'sını açıkladığı belirlenmiştir.

- Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında klan kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=5,915$; $p=,000$) adhokrasi kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %7,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimin incelendiği çalışmalarında ilişkisel sessizlik, adhokrasi kültürü ile eğitim düzeyindeki artışlar ile görev performansında artış görülmüştür.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=14,365$; $p=,000$) adhokrasi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %35,9'unu açıkladığı görülmektedir.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında adhokrasi kültürünün İşgören performansı üzerindeki etkisinin tamamının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları doğrudan etkide 0 içerdiğinden dolayı iş yeri arkadaşlığı değişkeni modele dahil edildiğinde adhokrasi kültürünün etkisinin tamamını iş yeri arkadaşlığı üzerinden gerçekleştiği görülmektedir.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=6,974$; $p=,000$) pazar kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %9,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,921$; $p=,000$) pazar kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %30,2'sini açıkladığı görülmüştür.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmüştür. Pazar kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında pazar kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin yarından fazlasının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=9,564$; $p=,000$) hiyerarşi kültürünün işgören performansında meydana gelen değişimin %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimin incelendiği çalışmalarında mesleki kıdemin artması, hiyerarşi kültürü ve kabullenici sessizliğin artmasıyla performansta azalma gözlemlenmiştir.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığı üzerinde etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucunda ($t=13,740$; $p=,000$) hiyerarşi kültürünün iş yeri arkadaşlığında meydana gelen değişimin %29,7'sini açıkladığı görülmektedir.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla kurulan üç modelin de istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<,05$; $-1,96<t<1,96$) görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracı etkisini gösteren Bootstrap Analizi sonuçlarına bakıldığında hiyerarşi kültürünün İşgören Performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının iş yeri arkadaşlığı aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da aracılık analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Bu bulgular ışığında örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolü ortaya konmuştur. Örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolü örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü için ayrı ayrı analiz edilmiş ve her boyutta gerçekleştiği görülmüştür. Aracılık rolünün en zayıf olduğu kültür tipi hiyerarşi kültürüyken en güçlü şekilde gerçekleştiği

kültür çeşidi adhokrasi kültürü olmuştur. Hiyerarşi kültüründe istikrar, formelleşme, prosedürler ve merkezi güç yönetimi ön planda olduğundan ve esneklik düşük olduğu için iş yeri arkadaşlığının kültürün performansa etkisini daha alt düzeyde ilettiği değerlendirilebilir. Literatürde de benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Örgüt kültürü çeşidiyle inovasyon performansını otellerden toplanan veriler üzerinden karşılaştıran bir çalışmada hiyerarşi kültürünün hakim olduğu işletmelerde inovasyon performansının düşük olduğu, bunun da hiyerarşi kültürünün katılık özelliği ve dış dünyaya kapalılığından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Ergün ve Tasgıt, 2013: 139). Fjortoft ve Smart (1994) tarafından yürütülen “Enhancing organizational effectiveness: The importance of culture type and mission agreement” isimli çalışmada üniversitelerin örgütsel etkinliklerinin artırılmasında örgüt kültürü tipinin önemi araştırılmıştır. Örgütsel etkinliğe dair bazı göstergelerde klan kültürü bazılarında ise adokrasi ve pazar kültürü daha yüksek etki göstermiştir. Hiyerarşi kültüründe ise dokuz göstergenin hiç birisinde yüksek sonuçlara ulaşamamıştır.

Adhokrasi kültüründe ise esneklik, değişim, yaratıcılık ve açık yapı ön planda olduğundan insanların iş yerinde arkadaşlık ilişkilerine daha fazla zaman ayırabildiği, iş ortamında informel ilişkilere daha çok önem verildiği bu sebeplerle iş yeri arkadaşlığının kültürün etkisini daha üst düzeyde taşıdığı ileri sürülebilir. Adhokrasi kültüründe değişim, yenilik ve risk alma konusunda bireylerin cesaretlendirilmesi temel yaklaşımlar olduğu için arkadaşlık ilişkilerinin etki alanı daha geniş olmaktadır. Benzer şekilde, Ergün ve Tasgıt (2013) tarafından yürütülen çalışmada adhokrasi kültürünün inovasyon performansı üzerinde önemli derecede doğrudan, olumlu bir etkiye sahip olduğu deneysel verilere dayalı istatistikî analizlerle bulgulanmıştır.

Gelecekteki araştırmalarda daha geniş örneklerde farklı yöntemlerle seçilen katılımcılardan alınacak veriler üzerinden analiz yürütülmesi, nicel çalışmaların yanında yarı yapılandırılmış–yapılandırılmış mülakat teknikleri ile örgüt kültürünün işgören performansına etkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolünün derinlemesine araştırılması ve nitel çalışmalarla desteklenmesi tavsiye edilmektedir.

Ayrıca çalışmanın diğer bir kısıtı olan katılımcı öz beyanına dayalı performans ölçümü yerine veya onun yanında katılımcıların objektif-kurumsal performans sonuçlarının kullanılması faydalı olabilecektir. Katılımcıların üstleri, astları ve paydaşları tarafından çoklu performans değerlendirmesi yapılarak elde edilecek objektif performans ölçüm sonuçları üzerinden analiz yapılması konuya ışık tutacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir: Araştırmanın farklı sektörlerde ve uluslararası düzeyde tekrarlanması, örgüt kültürü ve iş yeri arkadaşlığının etkilerinin daha geniş bir perspektifte anlaşılmasını sağlayabilir. Örgüt kültürü, iş yeri arkadaşlığı ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimlerini inceleyen uzunlamasına çalışmalar yapılması faydalı olabilir. Yeni değişkenlerin dahil edilmesi, liderlik tarzı, çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi diğer

değişkenlerin modele dahil edilmesi, bu ilişkilerin daha geniş kapsamda ele alınmasına olanak tanıyabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerin işgören performansını artırmak için yalnızca bireysel motivasyonu değil, sosyal bağları da dikkate alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün arkadaşlık ilişkilerini destekleyecek şekilde tasarlanması, hem çalışanların tatmini hem de organizasyonel başarının artmasını sağlayabilir. Bu çalışma, çalışanların sosyal bağlarının iş yerindeki önemine dikkat çekerek, literatüre ve uygulamalı alanlara önemli katkılar sunmaktadır.



KAYNAKÇA

- Ağcasulu, H. (2019). Yabancıdan Arkadaşa: Üniversitenin İlk Yılında Arkadaşlık Ağları Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(7), 83-96.
- Akman, D., (2020). Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Alı, M. O. A. (2019). Örgüt kültürünün çalışanların performansına etkisi: Libya Jumhouria Bank üzerinde bir araştırma, (Doktora Tezi), Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H., ve Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15(32), 175-194.
- Aksay, K. (2015). Örgüt yapılarında yaşanan değişimler ve modern örgüt tiplerinin incelenmesi. *Kent Akademisi*, 8(23), 111-128.
- Armstrong, M., ve Baron, A. (2017). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Kogan Page Publishers.
- Arslan, A. K., Tunç, Z., ve Çolak, C. (2020). Normal Dağılıma Uygunluğu Değerlendirmek için Açık Kaynak Web Tabanlı Yazılım: Normal Dağılımı İnceleme Yazılımı. *Fırat Tıp Dergisi*, 25(2), 62-68.
- Ataman Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Avaner, T., ve Fedai, R. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(2).
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53.
- Aydoğdu, E. (2022). Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü, (Doktora Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ayvaz, A., Güneş, M., ve Çiçek, H. (2023). İş yeri arkadaşlığının iş yeri mutluluğu üzerinde etkisi: iş yaşam kalitesinin aracı rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 197-212.
- Bapna, S., Benner, M. J. ve Qui, L. (2019). Nurturing Online Communities: An Emprical Investigation. *MIS Quarterly*, 43(2), s. 425-452. doi:10.25300/MISQ/2019/14530.
- Bateman, T., & Snell, S. (2013). *Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Bayramoğlu, G.(2017). *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bedur Doğruöz, C. ve Erbaş, İ. (2021). Yapım sektöründe kültür - iş güvenliği ilişkisinin Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi üzerinden karşılaştırılması: Türkiye ve Japonya örnekleri. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 6 (2), 718-736.
- Bentler, P. M. (1990). Fit indexes, Lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate behavioral research*, 25(2), 163-172.
- Berman, E. M., West, J. P., ve Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public administration review*, 62(2), 217-230.
- Bollen, K. A. (2014). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Boudreau, J. W. (2004). 50th Anniversary Article: Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science. *Management Science*, 50(11), 1463-1476.

- Burton, R. M., ve Obel, B. (1995). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*. Boston-London: Kluwer Academic Publishers.
- Büyükyılmaz, O., ve Biçer, C. (2018). İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü. *Social Sciences*, 13(2), 28-41.
- Cameron, K., Quinn R. (2017) *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli*. 3. baskıdan Çev. Murat Gülcan, Necati Cemaloğlu. Pegem Akademi Yayınları.
- Ceylan, A. (2009). Büyük ölçekli işletmelerde örgüt kültürü ve liderlik anlayışının verimlilik üzerindeki etkileri: Bir çağrı merkezi örnek uygulaması (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2422-2432.
- Çetin, A., ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(2), 476-492.
- Çınar, E. (2023). Does Workplace Friendship Influence Organizational Identification? The Mediator Role of Positive Affectivity. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(2), 157-169.
- Çöl G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (2015). *Örgü Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Ö. T. Özmen, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Demirdöken, Ç. (2017). Gençlik ve spor bakanlığında örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: Alan araştırması, (Doktora Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, E. T., Tikici, M., Türk, M., ve Akbıyık, N. (2007). *Kültürün Girişimciliğe Etkileri: Malatya örneği*. Nobel Yayıncılık.
- Denison, D. R., ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Dinçer, E. (2021). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi*, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Drucker, P., ve Maciariello, J. (2009). *Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon*. (M. Çetinbakış, Çev.) Optimist Yayınları.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., ve García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-153.
- Durmuş, Ş. (2022). *Örgüt Kültürü Tipinin Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Türkiye'deki En Büyük 500 Şirket Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, B., (2021). *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerde Etik Olgusu Ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Doktora Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Eren, Z. (2019). Biçimsel ve Biçimsel olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(4), s. 1121-1142. doi:10.16986/HUJE.2018041879.

- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(01).
- Ergün, E., ve Tasgıt, Y. E. (2013). Cultures of adhocracy, clan, hierarchy and market and innovation performance: a case of hotels in Turkey.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, İ., ve Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 26(2), 495-514.
- Farazmand, A. (2002). Modern Organizations Theory and Practice. Westport: Praeger Publishers.
- Fiş, A. M., ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127-164.
- Fjortoft, N., ve Smart, J. C. (1994). Enhancing organizational effectiveness: The importance of culture type and mission agreement. Higher Education, 27(4), 429-447.
- Fralinger, B., ve Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. Journal of College Teaching ve Learning, 4(11), 85-98.
- Galbraith, J. (1995). Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Genç, E. (2017). Strategy implementation, organizational culture and performance in Turkish local government, (Doktora Tezi), Cardiff Üniversitesi.
- Geylan, A. (2023). The Mediating Role of Psychological Safety in the Impact of Workplace Friendship on Creativity. Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar, 7(25), 217-232.
- Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. Administrative Science Quarterly, 49(2), 238-262.
- Goffee R. ve Jones G. (2021). Dünyanın en iyi iş yerini nasıl yaratırsınız, HBR's 10 Must Reads Kurum Kültürü Harvard Business Review'den en etkili yönetim fikirleri. Çev. Levent Göktem, (ss. 98-120). İstanbul: Optimist Yayın.
- Gön, E. (2024). Kariyer ve yetenek yönetimi ile örgütsel güvenin işgören performansına etkileri (Akdeniz bölgesi hizmet sektöründe bir araştırma), (Doktora Tezi), Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., ve Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal of business research, 62(7), 673-679.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve organizasyon el kitabı. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2018). İnsan kaynakları yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamilton, E. A. (2007). Firm friends: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates, (Doktora Tezi), Boston College The Wallace E. Carroll Graduate School of Management Department of Organization Studies.
- Harari, Y. N. (2015). Sapiens-İnsan Türünün Kısa Bir Tarihi. İstanbul: Kolektif Kitap Bilişim ve Tasarım.

- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedi ölçek maddeleri. . Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 19-28.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1994). Cultures and global organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival.
- Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. Geert Hofstede. Erişim tarihi: 25.10.2021. <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- İbrahimoglu, N., ve Uğurlu, Ö. (2013). Kobi'lerde İç Girişimcilik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- Janowicz, M., Bakker, R. ve Kenis, P. (2008). Temporary organizations: the state of the art and distinct approaches toward "temporariness". *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*. Warsaw, Poland: Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve 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), 361-386.
- Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change (Seventh Edition b.)*. New York: Pearson.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Karaca, D. (2021). Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı İlişkisi, (Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *KOCATEPEİİBF Dergisi*, Haziran 2019, 21(1), 19-30.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478. Erişim tarihi: 13.03.2023. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924290>
- Karkı, A. (2023). İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü, (Doktora Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kayasandık, A. E. (2019). Örgüt kültürü ile iş ve yaşam tatmini ilişkisinde örgütsel iletişim doyumunun aracı rolü: akademisyenler üzerinde bir araştırma, (Doktora Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, (Doktora Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, H., Akgün, A. E., ve Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Khajarian, A (2020). Context-Relativity in Organizational Culture: The Case of the American University of Madaba. Yüksek Lisans Tezi, Boston College Lynch School of Education and Human Development.
- Kıral, E. (2016). Examining the psychometric properties of workplace friendships scale on teachers in Turkey sample. Presented as a conference paper, International Congress of Educational Supervision, Antalya, 11-13.
- Kline, T. J. (2005). Psychological testing: A practical approach to design and evaluation. Sage publications.
- Kobanoğlu, M. S. (2023). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü. Ekev Akademi Dergisi, (93), 308-329.
- Koçel, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık. 18. Baskı.
- Koçoğlu M., (2012). Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 8(1), 219-242.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). "Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers". Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Kutanis, R. Ö., Özsoy, E., Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E., ve Uslu, O. (2015). Örgüt kültürü çalışmalarının yöntem ve kapsam bakımından incelenmesi: lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme. Journal of Management and Economics Research, 13(1), 123-142.
- Leblebici, D. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), s. 111-130.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A. (2005). SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- Ližbetinová, L., Lorincová, S. ve Caha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises. Naše More: znanstveni časopis za more i pomorstvo, 63(3 Special Issue), 170-176.
- MacDougall, S. (2022). Developmental Friendship as Workplace Connection. Etnofoor, 34(1), 53-70.
- Mert, İ. S. (2010) İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma, Savunma Bilimleri Dergisi, c. 9, sy. 2, ss. 117-143, doi: 10.17134/sbd.90632.
- Mohsen, A., Neyazi, N., ve Ebtekar, S. (2020). The impact of organizational culture on employees performance: an overview. International Journal of Management (IJM), 11(8), 879-888.
- Morrison, F. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. New Zealand journal of psychology, 33(3).
- Nar, O. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin arkadaşlık başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., ve Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. Educational and Psychological Measurement, 60(4), 628-643.
- Ocai-online web sitesi. Erişim tarihi: 07.10.2023. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Orhan, H., ve Kaşıkçı, D. (2002). A study on comparison of the correlation, path, and partial regression coefficients, Journal of Animal Production, 43 (2), 68-78.

- Ömüriş, E. (2014). İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinin temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçlar üzerine etkisi. (Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ören, K., Erdem, B., ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi. *Kamu İş*, 8(2), 1-21.
- Özalp, İ., Şahin, M., Ş., Berberoğlu, G., Geylan, R. (2004). Yönetim Organizasyon (Yayın No:774), Ed. Celil KOPARAL, (2.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış (6. b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., Varoğlu, A. vd. (2019). Örgütsel Davranış, Ed. Ayşe Çiğdem KIREL ve Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, A. (2022). Psikolojik Güçlendirme İlgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, (Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Öztaş, N. (2019). Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları. İstanbul: Otorite Yayınları.
- Öztürk, N., ve Sumbas, E. (2023). Job Satisfaction and Workplace Happiness as Predictors of Workplace Friendship across Psychological Counselors. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 16(2), 372-393.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford.
- Porter, M. (2011). Strateji Nedir. HBR's 10 Must Read: Strateji: Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri (M. İnan, Çev., s. 7-55). içinde İstanbul: Optimist Yayınları.
- Quinn, R. ve Thakor, A. (2021). Amaç Odaklı Bir Şirket Yaratmak, HBR's 10 Must Reads Kurum Kültürü Harvard Business Review'den en etkili yönetim fikirleri. Çev. Levent Göktem, (ss. 79-97). İstanbul: Optimist Yayın.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., ve Chadwick, K. (2009). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Riordan, C. M., ve Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of business and psychology*, 10, 141-154.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, and Application* (3. b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M., ve Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked* (10. b.). Essex: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Schein, E. (1985). *Defining Organizational Culture*. Erişim tarihi: 19.02.2020. http://www.educationalimpact.com/resources/usl2/pdf/usl2_3_organizational_culture.pdf
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Sloan School of Management.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley ve Sons.
- Scott, W., ve Davis, G. (2006). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Perspectives*. New York: Routledge.
- Şıgri, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

- Stanford, N. (2010). *Organizasyon Kültürü*. Çev: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180.
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Şahinbaş, F., ve Eriğüç, G. (2019). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Şeker Kayar, M. (2021). *Rol İçi ve Rol Dışı Performansta İş Taleplerinin – İş Kaynaklarının ve Psikolojik Sözleşmenin Etkileri: Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Rolü*, (Doktora Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, F. K., ve Carman, Y. (2019). Örgüt kültürünün ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 3(1), 1-18.
- Taşçı, D., Erdemir, E. vd. (2013). *Örgüt Kuramı*, Ed. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Travica, B. (1997). *The Design of the Virtual Organization: A Research Model in Gupta*. Association for Information Systems Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, (s. 714-419). Indianapolis.
- TDK. Güncel Türkçe Sözlük, Erişim tarihi: 05.03.2023. <https://sozluk.gov.tr/>
- Turhan, R., Ünnü, N. A. A., İlic, D. K., Çapraz, B., & Kesken, J. (2016). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-15.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt ve Yönetim Sosyolojisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., ve Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Uluçay, E. (2020). *İşyeri arkadaşlığının işgören performansı üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, yüksek lisans tezi*. Kars: Kafkas üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uludaşdemir, G. (2024). *Aday öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme deneyimleri*, (Yüksek Lisans tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ulutaş, M. (2018). *Postmodern Örgüt Yapıları: İşletmelere Modern Ötesi Bir Bakış*. Konya: Literatür Yayınları.
- UNESCO. 2001. *Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi*.
- Usami, S., Hayes, T., ve McArdle, J. J. (2016). Inferring longitudinal relationships between variables: Model selection between the latent change score and autoregressive cross-lagged factor models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(3), 331-342.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünver, E. (2021). *Makyavelist Eğilimler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün İlimlaştırıcı Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketinde Uygulama*. (Doktora Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Varoğlu, A. (2019). *Örgütsel davranış*, Ed. Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargöz, Eskişehir: AÜ AÖF Yayınları.

- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi . Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 44 (1). Erişim tarihi: 13.03.2023. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ausbf/issue/3228/44968>
- Vural, Z. B. A., ve Coşkun, G. (2007). Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme. Nobel Yayın Dağıtım.
- Vural, Z. B. A. (2016). Kurum kültürü. İletişim Yayınları.
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). European Journal of Business and Management, 6 (23).
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yağar, F., ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(3), 1-9.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, S., Doğan, İ., ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. Journal of Management and Economics Research, 14(1), 150-172.
- Yiyit, T., (2016). Türk İşletmeleri İçin Örgüt Kültürü Boyutlarının Yerli Bir Modelleme Açısından İncelenmesi: Keşfedici Bir Örnek Olay Çalışması , (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yök Tez Merkezi. (2024). Ankara: Yükseköğretim Kurulu Yayın ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. Erişim tarihi: 25.11.2024. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 1-13.
- Zhang, X., ve Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. Mis Quarterly, 695-722.

EKLER



EK-1. VERİ TOPLAMA ARACI (Anket Formu)

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ankette Hitit Üniversitesinde, **Örgüt Kültürü** konusunda yürütülen doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere **anonim veri** toplamak amaçlanmaktadır. Anketin hiçbir yerinde isminiz, kimliğiniz ve iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Verdiğiniz cevaplarla ilgili kişisel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya katılım **gönüllülük esasına** dayalıdır. Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan tüm soruların içtenlikle ve eksiksiz cevaplanmasıdır. Birinci bölümde Genel Bilgiler, ikinci bölümde ise iş yeri ortamınızla ilgili sorular yer almaktadır. Anket yaklaşık olarak **3-4 dakikada** tamamlanabilmektedir.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için çok teşekkür ederiz. Anketi tam dolduran her kişi için **Mehmetçik Vakfına** bağış yapılacaktır.

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR – Tez Danışmanı

1. **Cinsiyetiniz**
a) Kadın b)Erkek
2. **Medeni durumunuz**
a)Bekâr b)Evli
3. **Yaşınız**
a)18-25 b)26-30 c)31-35 d)36-40 e)41 yaş üzeri
4. **Eğitiminiz**
a)İlköğretim veya altı b)Lise c)Ön lisans d)Lisans
e)Lisansüstü
5. **Kaç yıldır çalışmaktasınız?**
a) 1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20 yıl e)21 yıl üstü
6. **En son bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?**
a) 1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20 yıl e)21 yıl üstü

Örgüt Kültürü Ölçeği		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.					
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.					
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					

6	Kurumumuzda liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.					
10	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
=>>>						
11	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
12	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün/hizmet etkinliğinin elde edilmesi çok önemlidir.					
13	Kurumumuzda kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.					
14	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
15	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
16	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3- Kararsızım	4-Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen kendi iş yerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.						
1	İş yerinde güçlü arkadaşlıklarım vardır.					
2	İşyerinin dışında iş arkadaşlarımla sosyalleşirim.					
3	İş yerindeki insanlara güvenebilirim.					
4	Birçok iş arkadaşşıma büyük ölçüde güvenebileceğimi hissediyorum.					
5	İş arkadaşlarımı görebilmek, işimi dört gözle beklememin bir nedenidir.					
6	Birlikte çalıştığım insanların gerçek bir arkadaş olduğunu düşünüyorum.					
7	İş arkadaşlarımı tanıma fırsatım vardır.					
8	Sorunları toplu olarak çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyorum.					
9	Çalıştığım kurumda gayri resmi olarak başkalarıyla konuşma ve ziyaret etme fırsatım vardır.					
10	Çalışanlar arasındaki iletişim, kuruluşum tarafından teşvik edilmektedir.					

11	İşyerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım vardır.					
12	Gayri resmi konuşmalar/sohbetler, iş tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülüyor.					
İşgören Performans Ölçeği						
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

- Son - Teşekkürler -

EK-2. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2022-179

02/08/2022

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Başvuru Numarası	2022-107
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR
Araştırma Başlığı	Örgüt Kültürünün Çalışan Verimliliğine Etkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Aracılık Rolü
Toplantı Tarihi	05.07.2022
Karar Numarası	2022-17

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.*
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

