



Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Ferda ÜSTÜN¹ · Kemal Can KILIÇ²

¹ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nevşehir

² Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Adana

Özet

Bu araştırmanın amacı mevcut literatürden yola çıkarak örgüte hakim olan kültürel yapının örgütler için hayati önem taşıyan örgütsel güven ve özdenetim üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile ilişkileri, ortaya konulan hipotezler vasıtası ile incelenmiş ve modelin uyumluluğu yapısal eşitlik modeli yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün hiyerarşi ve destek alt boyutu ile örgütsel güven, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ve özdenetim arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ancak örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan başarı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü düşük kuvvette, bir ilişki tespit edilmişken; örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ve özdenetim arasında negatif yönlü düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Sağlık sektörü çalışanları üzerine yapılan çalışmada önerilen modelin uyum indeksleri göz önünde bulundurularak hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başarı kültürünün örgütlerde yönetici ve örgüte duyulan güveni orta düzeyde etkilediği görülmektedir; kişilerin özdenetim yeteneklerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin analizinden elde edilen sonuçlar iyi ve kabul edilebilir seviyede uyum iyiliği değerleri verdiği için (RMSEA<0.05, GFI=0,91 ve CFI=0.90 ve AGFI>0,91) modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Özdenetim

The Effects of Organizational Culture on Organizational Confidence and Self-Control: A Study on Healthcare Professionals

Abstract

The purpose of this study was to determine the effects of the predominant cultural structure on organizational confidence and self-control, which have a vital importance for organizations, based on the current literature. In the study, the relationships between dependent and independent variables were examined through the suggested hypotheses, and the consistency of the model was analyzed through the structural equation model. As a result of the study, a positive and highly significant correlation was found between the sub-dimension 'hierarchy and support' of organizational culture, and organizational confidence, the sub-dimensions 'confidence in administrator' and 'confidence in organization' of organizational confidence, and self-control. However, a negative and low relationship was found between the sub-dimensions 'confidence in administrator' and 'confidence in organization' of organizational confidence, and self-control, while a positive and low relationship was found between the sub-dimension 'achievement' of organizational culture, and organizational confidence.

Considering the fit indices of the model suggested in the study on healthcare professionals, the validity of the target sample was discussed. According to study results, while it was found that the culture of success moderately affected the level of confidence in administrators and organization, it was also concluded that it affected the self-control skills of people significantly. Since the results obtained from the analysis of the established structural equation model had given good and acceptable levels of goodness of fit (RMSEA<0.05, GFI=0.91 and CFI=0.90 and AGFI>0.91), it was concluded that the model was acceptable.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Confidence, Self-Control

1. Giriş

Örgüt kültürü bir örgütü diğerinden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan inanç, değer ve düşüncelerden oluşan, örgütsel uygulamalar ile somutlaşan, örgütün strateji ve hedeflerine ulaşmasında dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Örgüt çalışanlarının bireysel düzeyde birçok algısının şekillenmesi ve bu algıların davranışa dönüşmesinde belirleyici bir güce sahip olduğu düşünüldüğünde örgüt kültürü önem arz etmektedir.

Kavram son yıllarda davranış biliminin en çok dikkat çeken alanından birisi haline gelmiş ve konuyla ilgili çok

sayıda araştırma yapılmıştır (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Smircich, 1983; Sathe, 1983; Kilmann ark., 1986; Schein, 1983, 1984, 1985). Örgüt kültürünü tanımlamak ve çerçevesini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların nedenleri ve dayanakları incelendiğinde, örgüt kültürünün işletmelere önemli katkılar sağladığı ortaya konulmuştur (Cheung, Wong ve Wu, 2011, s. 33). Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olan kültür (Deal ve Kennedy, 1982), aynı zamanda sosyal sistemin istikrarlılığını pekiştirmektedir (Louis, 1983; Schein, 1984). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan performans, ürün ve hizmet

kalitesi üzerinde de önemli etkiye sahiptir (Simpson ve Cacioppe, 2001: 394; Choi, ark., 2010: 170). Bu anlamda örgüt kültürü pek çok örgütsel değişkeni etkilediği gibi çalışanların güven eğilimlerini de etkilemektedir. Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede güven duygusu oldukça önemli bir unsur oluşturmaktadır (Brehm ve Gates, 2002; Sargut, 2003; Adams ark., 2008; Limerick ve Cunnington, 1993; Lewicki ve Bunker, 1996; Shamir ve Lapidot, 2003). Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda işbirliğinin artmasında (Shaw, 1997; Neves ve Caetano, 2006; Brehm ve Gates, 2002; Lewicki ve Bunker, 1996), gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz iş dünyası için önem arz etmektedir (Brehm ve Gates, 2002; Whitener ark., 1998; Erdem, 2003).

Araştırmada ele alınan özdenetim kavramı ise yıkıcı duyguları ve güduları kontrol altında tutmak anlamına gelmektedir. Bu beceriye sahip olan liderler, yöneticiler ve bireyler içgüdülerini ve sıkıntı verici duygularını idare etme becerisine sahiptirler. Bu bireyler çok zor anlarda, yoğun stres altında bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranabilmekte, düşünce berraklıklarını ve baskı altındayken dahi dikkatlerini muhafaza edebilmektedirler (Goleman, 2000).

Bu anlamda örgüt kültürünün pek çok örgütsel değişken üzerinde olduğu gibi çalışanların örgütsel güven algıları ve özdenetimleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğu düşüncesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirilen örgüt kültürü genellikle yazılı olmayan kurallar, ortak standartlar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin davranış şekilleri, adetler ve çalışanlara kurum içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar olarak vurgulanmaktadır (Schwartz ve Davis, 1981). Hofstede (1980) tarafından bir grubun zihinsel programlaması olarak tanımlanan kavram, Peter ve Waterman (1982) tarafından, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001: 178). Gordon ve DiTomaso (1992: 784) ise kavramı benzer şekilde bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünü olarak ele almıştır. Berg, Wilderom ve Celeste (2004, : 571)'e göre ise bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel uygulamaların paylaşılan algılarıdır.

Kavramın tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına karşın, kavramın sosyalizasyon sonucu oluşan, üyelerce paylaşılan, kolayca değişmeyen, bütüncül ve kapsamlı bir olgu olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Terzi, 2000; Doğan, 2012). Kavram literatüre girdiği ilk yıllarda bir örgütte herkes tarafından paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri (Kilmann ark., 1985) gibi doğrudan gözlenemeyen unsurlar etrafında incelenmiştir (Schein, 1984). Ancak sonraki yıllarda kavramın daha geniş bir perspektifle ele alındığı görülmüştür. Son dönemlerde özellikle sembol ve sembolleştirme kavramları örgüt kültürü çalışmalarına dahil edilmiştir (Barley, 1983). Araştırmacılar tarafından örgüt kültürü unsurları, yüzeyde yer alan görülebilir ve daha derin düzeyde yer alan görülemez

gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgütün içinde gözlenebilen kültür unsurlarını temsil etmektedir (Daft, 1991, s. 75). Bu anlamda gözlenebilir seviyede örgüt kültürünün unsurları paylaşılan öğeler, hikâyeler, efsaneler, törenler, ritüellerden oluşurken; düşünsel yani gözlenemeyen düzey değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008).

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün içeriği, sınıflandırılması ve unsurları konularında olduğu gibi araştırılmasında ve çözümlenmesinde de temel alınacak kültürel boyutlar veya değişkenler konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği yoktur. Bu konuyla ilgilenen çok sayıda araştırmacı farklı yöntemler, teknikler ve boyutlar kullanarak örgüt kültürünü incelemeye çalışmıştır (Naktiyok, 1999). Örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak adına birçok örgütsel kültür tipolojisi veya modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu tipolojiler, içerdikleri detaylar, göz önüne alınan değişkenler ve örgütlerde uygulanabilirlikleri açısından farklılık göstermektedir (Brown, 1998, s. 65). Bunlardan bazıları Deal ve Kennedy Modeli (1982), Harrison (1970) ve Handy'nin Modeli (1993), Quinn ve Cameron (1983) /McGrath Modeli (1985), Denison ve Mishra Modeli (1995), Trompenaars'ın Modeli (1994) ve Hofstede'in Kültürel Modeli (1980) dir.

Bu araştırmada örgüt kültürü Harrison'un ve Handy (1972; Handy 1985; Harrison/Stokes, 1992) başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ve güç kültürü alt boyutları ele alınmıştır. Handy (1993) örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır (Handy, 1993). Harrison, (1970) da benzer şekilde örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek birtakım inançlar olduğunu düşünmektedir. Bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak pek çok faktörü etkiler. Bu anlamda Harrison ve Handy modelinin araştırma yapılacak kurumun kültür yapısına daha uygun olması tercih sebebi olmuştur.

Harrison ve Handy'nin Modeli

Örgüt kültürü sınıflandırmaları arasında en erken çalışmalardan biri olarak ele alınan Harrison ve Handy'nin modeli dört kültür tipi içermektedir (Harrison, 1970). Buna göre model güç kültürü, rol kültürü, görev (iş) kültürü ve birey kültürü boyutlarını kapsamaktadır (Brown, 1998). Handy her modeli Yunan mitolojisindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir.

Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur ve yönetim tek elde toplanmıştır. Bu modelde güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır (Handy, 1995). Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindedir. Bu modelde kararlar tepe yönetimi tarafından alınır (Şişman, 1994).

Başarı kültürü, çalışanların ortak bir amaç ve örgüt vizyonu doğrultusunda birlikte hareket ettikleri bütünsel bir yapıdır. Bu bütünsel yapı içerisinde, formaliteler, kurallar ve güç merkezleri arasında bir denge durumu gözlemlenmektedir. ÇözümSELLİK, sonuç odaklı yaklaşımlar ve takım çalışması örgütün genel karakteristiğini oluşturmaktadır (Moemeka, 2006: 126-127).

Destek kültüründe, kurallar ve koordinasyonu sağlayan mekanizmalar minimum derecede önemlidir (Brown, 1998). Destek kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi seviyesi oldukça

düşüktür ve otorite, yetenek ve görevler ekseninde var olur (Lamond ark., 1997: 5). Diğer kültürlerden farklı olarak bu kültürlerde, birey neredeyse tam bir otonomiye sahiptir. Etki paylaşılır ve güç kullanılacaksa bu genellikle uzmanlık gücü olmaktadır (Brown, 1998). Destek kültürünün hâkim olduğu örgütlerde bireyler arası ilişkiler güven ve birliktelik temeline oturtulmuştur (Mamatoğlu, 2006; 181).

Hiyerarşi kültürü, mantık ve akılcılık ilkelerinden oluşan bir bürokrasidir (Brown, 1998). Hiyerarşi sisteminde işler, bağlı oldukları prosedürlerle sürekli kontrol altında tutulmakta ve iş pozisyonları kişilerden bağımsız olarak düşünülmektedir (Manatje, 2005; 20- 21). Kurallar, prosedürler ve iş tanımları, rol kültürünün iç ortamına hâkimdir. Bu kültürlerde terfi, bireylerin işlerinde sergilediği tatmin edici performansa göre gerçekleştirilir (Brown, 1998).

2.3. Örgütsel Güven

Güven, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde meydana gelmektedir (Doney ve Cannon, 1997; Halis, Gökgöz ve Yaşar 2007; Şakar, 2010; Büte, 2011; Polat, 2009). Güven eğilimi kişisel bir özellik olarak algılanmasına rağmen, toplumların kültürel yaklaşımları ile şekillenir. Diğer bir deyişle toplumların kültürel özelliklerini paylaşılan güven algısı etkilemektedir (Huff ve Kelly, 2003).

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006: 355). Mishra ve Morrissey örgütsel güveni "Bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

2.4. Özdenetim

Özdenetim, yıkıcı duyguları ve güdülerini kontrol altında tutmak anlamına gelmektedir (Goleman, 2000, s. 107). Özdenetimi yüksek olan bireyler dikkatli, düzenli, sorumluluk sahibi, planlı ve güvenilir olarak nitelendirilmektedirler. Bu kişiler, başarı odaklı, çalışkan ve azimli olma gibi iradi yönlerinin etkisiyle, işlerinde başarılı olmak için yapılması gereken her şeyi yapmaya eğilimlidirler (Barrick ve Mount, 1991:4).

Araştırmacılara göre özdenetim davranışlar üzerinde iki yönlü etkiye sahiptir. Bunlardan ilki tepkisel davranışı kontrol altında tutan engelleyici yön iken ikincisi başarıya isteğini yansıtan proaktif yöndür. Özdenetimin bu iki yönünü de kapsayan özdenetim kişilik özelliği çalışan davranışları üzerinde oldukça etkilidir (Konovsky ve Organ, 1996; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; McCrae ve John, 1992:197). Organ ve Lingl (1995) özdenetim, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada özdenetim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Barrick ve Mount (1991: 1-22) çalışmalarında özdenetimin, bütün meslek grupları için performansın en geçerli belirleyicisi olduğunu

tespit etmiş ve güçlü bir amaç ve yükümlülük duygusuna sahip olan yani özdenetimi yüksek olan çalışanların bu özelliklere sahip olmayanlara oranla daha iyi performans gösterdiklerini belirtmişlerdir.

3. Materyal ve Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Sağlık sektöründe yapılan bu çalışmanın evrenini Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren biri kamu biri özel olmak üzere iki hastanede görevli yardımcı tedavi ünitelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma kapsamını giren iki hastanede çalışan sayısı 560'tır (Hemşire: 444, Teknisyen: 29, Tıbbi sekreter: 87). Çalışma için evrenden örneklem belirlenmemiş olup tüm çalışanlara ulaşılmaya hedeflenmiştir. 443 çalışandan anket dönüşü sağlanabilmiş ancak bu anketlerden 437 tanesi analizler için uygun bulunmuştur.

3.2. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Örgüt kültürü ve alt boyutları olan güç, başarı, destek ve hiyerarşi kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın ana hipotezleri şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürünün alt boyutları olan başarı alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.

H2: Örgüt kültürünün destek alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.

H3: Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.

H4: Örgüt kültürünün güç alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.

H5: Örgüt kültürünün başarı alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.

H6: Örgüt kültürünün destek alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.

H7: Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.

H8: Örgüt kültürünün güç alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.

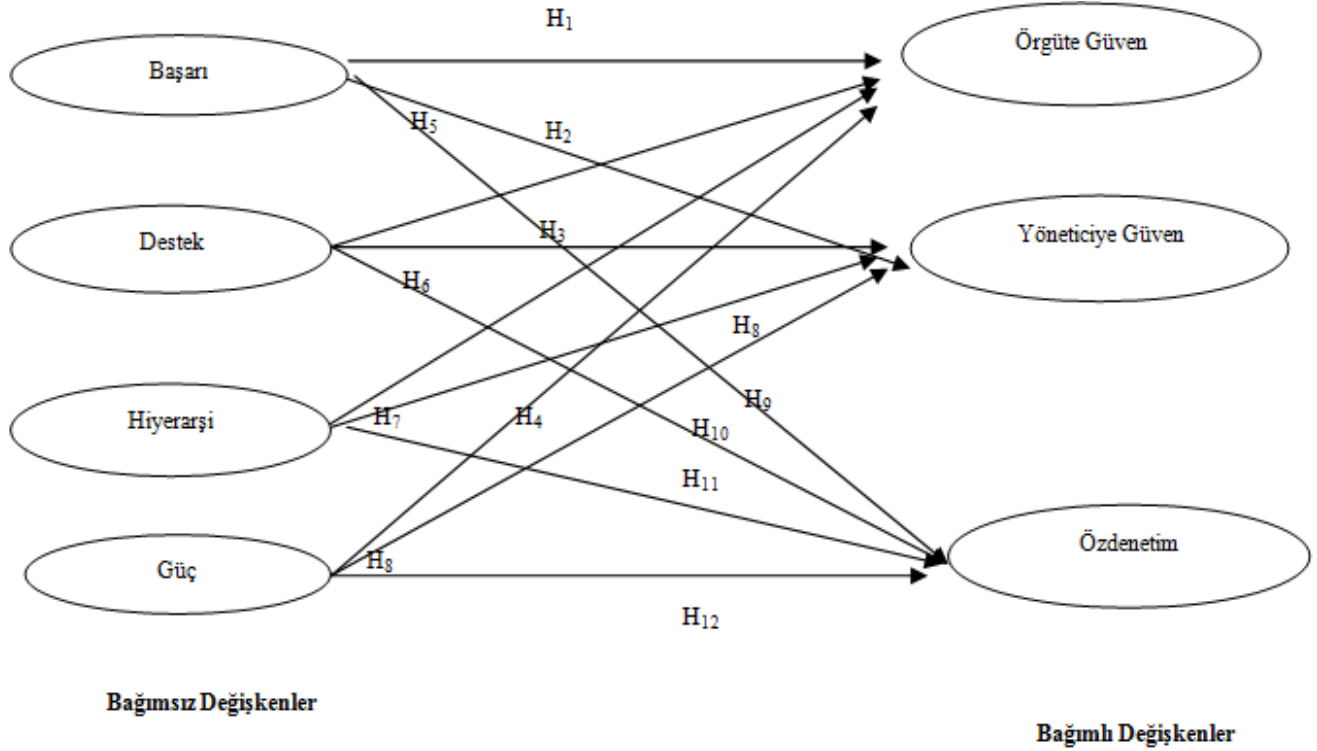
H9: Örgüt kültürünün başarı alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.

H10: Örgüt kültürünün destek alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.

H11: Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.

H12: Örgüt kültürünün güç alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.

Bu çalışmada alan yazınında büyük öneme sahip olan kültür kavramının ve alt boyutlarının örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına büyük öneme sahip olan örgütsel güven kavramı ve güven kavramına kaynaklık ettiği düşünülen özdenetimin ile ilişkileri ve bu ilişkilerin devamında belirlenen etkiler çok boyutlu olarak bir yapısal eşitlik modeliyle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1'de yer almaktadır



Şekil 1: Yapısal Model ve Hipotezler

Örgütlerin kültürel yapılarının örgütsel güven ve özdenetim üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı model incelendiğinde örgüt kültürünün bağımsız değişken, örgütsel güven ve özdenetim ise bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmaya konu edilen örgüt kültürü, örgütsel güven ve özdenetim kavramları gözlenmesi ve ölçülmesi zor kavramlardır. Araştırmada bu gizli karmaşık yapıların birbirlerine etkilerini ve ilişkilerini sağlıklı bir şekil yorumlayabilmek için anket uygulaması en iyi seçenek olarak belirlenmiştir. Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik yapısı hakkında veri sağlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgütlerin kültürel yapılarının belirlenmesine yönelik ifadeler yer alırken, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel güven ve özdenetim algılarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırma verileri ilgili kişilerle yüz yüze görüşme, yöntemi ile toplanmış olup veri toplamak için kullanılan ölçekler ve özellikleri aşağıdaki gibidir.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Harrison'un dördünlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) model alınarak Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yine araştırmacı tarafından yapılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik ölçeğin 1,5,9,13. soruları başarı kültürünü, 2,6,10,14. soruları güç kültürünü, 3,7,11,15. soruları destek kültürünü ölçerken 4,8,12,16. sorular hiyerarşi kültürünü ölçmeye yöneliktir. 5'li Likert

tipindeki ölçekte “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5)

Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır. Toplam 16 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,78$ 'dir.

Örgütsel Güven Ölçeği

Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Demircan (2003) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış ve Türkiye ortamında kullanılabilmesi tespit edilmiştir. Daha öncede birçok araştırmacı tarafından tercih edilen söz konusu ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek “örgüte güven” ve “yöneticiye güven” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 8 ifade yöneticiye güveni, sonraki 4 ifade ise örgütün kendisine duyulan güveni tespit etmeye yöneliktir. 5'li likert tipindeki ölçekte “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır. Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,82$ 'dir.

Özdenetim Ölçeği

Tangney ve arkadaşları (2004) tarafından özdenetimsel bireysel farklılıkları ölçümlemek için geliştirilen ölçeğin Coşkan (2010) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak Türkiye ortamında kullanılabilmesi tespit edilmiştir. Toplam 7 ifadeden oluşan ölçekte yüksek skorlar çalışanların özdenetim becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. 5'li Likert tipindeki ölçekte “(1) Beni hiç yansıtmıyor” ile “(5) Kesinlikle beni yansıtıyor” ifadeleri yer almaktadır. Ölçek için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,72$ 'dir.

4. Bulgular ve Tartışma

4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Geçerliliği: Birinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek yapılarının sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Doğrulatoryı faktör analizi (DFA) modelleri, gizil değişken modellerinin daha geniş bir sınıfını kapsayan YEM' in temel bir bileşenidir (Thompson, 2004, s. 109-110). Örgüt kültürü ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey doğrulatoryı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve güç boyutuna ilişkin 10 ve 6 nolu sorular çıkarılınca minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 262,35$ $df=81$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.044, GFI=0.92, CFI=0.90, AGFI=0.92 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri dört faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey doğrulatoryı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve yöneticiye güven alt boyutuna ait 4 ve 7 nolu ifadeler çıkarıldığında minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 89,185$, $df=48$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.048, GFI=0.91, CFI=0.93, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri iki faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yine özenetim ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey doğrulatoryı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve 1,2, 3 ve 4 nolu sorular çıkarılınca minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 18,76$, $df=5$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.041, GFI=0.96, CFI=0.94, AGFI=0.94 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri, tek faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, anketlerden elde edilen veriler yardımı ile araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin bazı demografik özelliklere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %68'i (297) kadın, %32'si (140) erkektir; %22,2'sini 31-35; %21,5'i 26-30;

%20,8'i 41 ve üzeri; %16,9'u 36-40; %16'si 21-25 ve %2,5'i 20 ve altı yaş grubuna aittir. Yine araştırmaya katılan çalışanların %38,4'ü 10-15 yıl arasında iş deneyimine sahipken, %38,6'sı 1-5 yıl arası deneyime sahiptir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler uygun istatistiki programlardan yararlanarak analiz edilmiştir. Bu anlamda araştırmaya katılan çalışanlardan örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve özenetim algılarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu analize ilişkin veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel güven ve özenetime ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$ ve $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt kültürü ile örgütsel güven ($r=.57$ ve $p= 0,00$) ve özenetim ($r=.30$ ve $p= 0,00$) arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmada ele alınan örgüt kültürü ile örgütsel güven ve özenetim arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Tablo 1'e göre örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu ile örgütsel güven ($r=.57$ ve $p= 0,00$), örgütsel güvenin yöneticiye güven ve ($r=.49$ ve $p= 0,00$) ve örgüte güven ($r=.57$ ve $p= 0,00$) alt boyutları ve özenetim ($r=.34$ ve $p= 0,00$) arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün destek alt boyutu ile örgütsel güven ($r=.55$ ve $p= 0,00$), örgütsel güvenin yöneticiye güven ve ($r=.47$ ve $p= 0,00$) ve örgüte güven ($r=.34$ ve $p= 0,00$) alt boyutları ve özenetim ($r=.30$ ve $p= 0,00$) arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Yine örgüt kültürünün başarı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü orta kuvvette ($r=.59$ ve $p= 0,00$) bir ilişki tespit edilmişken; örgütsel güvenin yöneticiye güven ve ($r=.53$ ve $p= 0,00$) ve örgüte güven ($r=.54$ ve $p= 0,00$) alt boyutları ve özenetim ($r=.29$ ve $p= 0,00$) arasında pozitif orta düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Ancak örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan güç alt boyutu ile örgütsel güven ($r=.09$ ve $p= 0,00$), örgütsel güvenin örgüte güven ($r=.11$ ve $p= 0,00$) alt boyutları arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmişken; güç alt boyutu ile yöneticiye güven ($r=.07$ ve $p= 0,00$) alt boyutu arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yine güç alt boyutu ile özenetim arasında ($r=.21$ ve $p= 0,00$) arasında pozitif düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Özenetim Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	S.S.	ÖK	HİY	DES	BŞR	GÜÇ	ÖRG	ÖG	YG	ÖZD
ÖK	3,16	,70	1								
HİY	3,05	,90	,89**	1							
DES	3,16	,87	,86**	,74**	1						
BŞR	3,20	,88	,85**	,74**	,71**	1					
GÜÇ	3,21	,81	,58**	,37**	,28**	,26**	1				
ÖRG	3,32	,90	,57**	,57**	,55**	,59**	,09*	1			
ÖG	3,21	,99	,55**	,57**	,34**	,54**	,11*	,82**	1		
YG	3,37	1,01	,49**	,49**	,47**	,53**	,07	,94**	,61**	1	
ÖZD	3,72	,63	,30**	,34**	,30**	,29**	,21**	,30**	,32**	,24**	1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

* İlişkinin %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,05$).

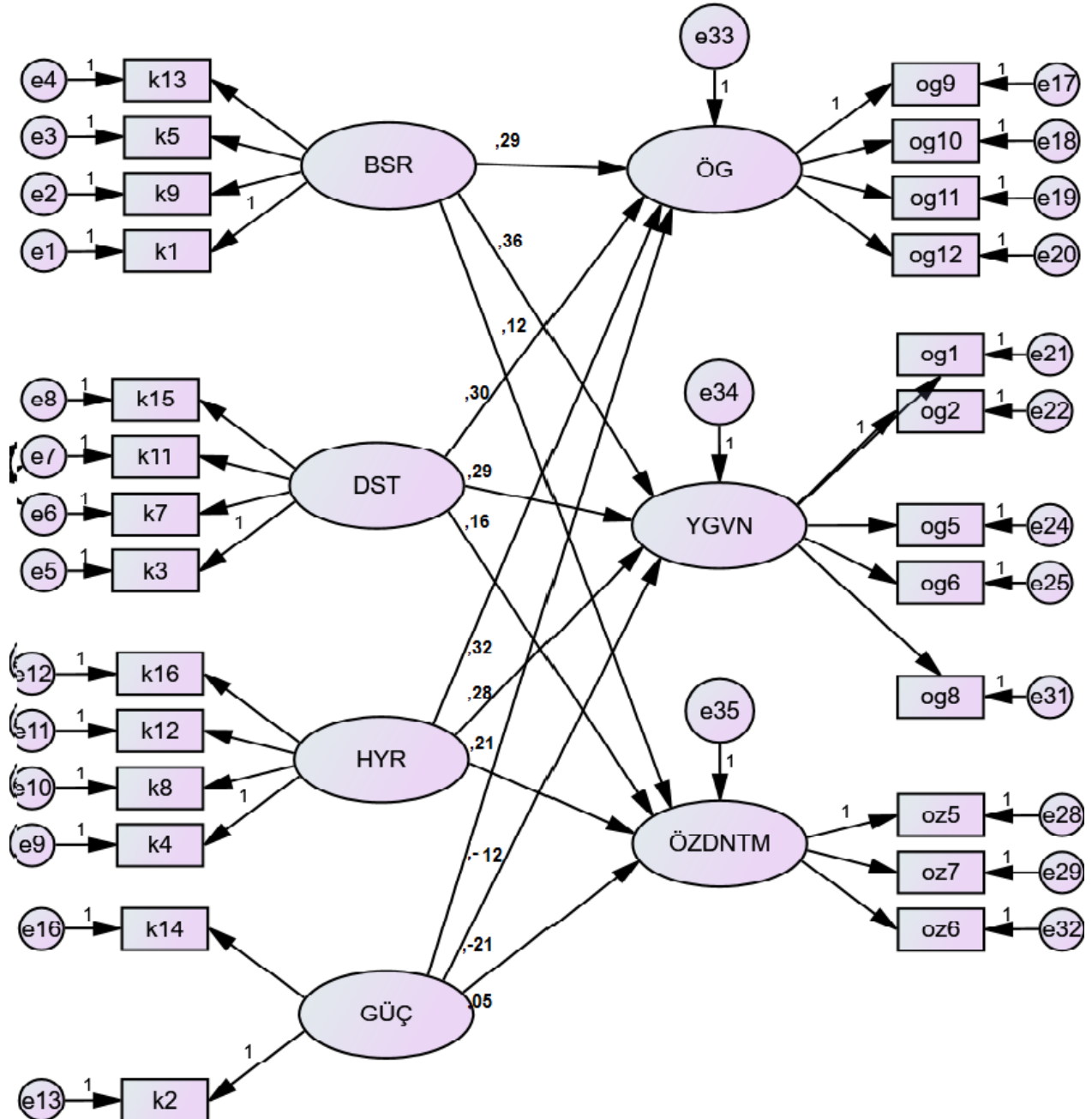
4.3. YEM Analizine İlişkin Bulgular

Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmada kurulan yapısal eşitlik modeline ait analiz sonuçları Şekil 3'te verilmektedir.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunu gösteren Şekil 3 dikkate alındığında, örgüt kültürünün başarı alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ($\gamma=,29$, $t=13,50$) ve yöneticiye güven ($\gamma=,36$, $t=15,89$) ile özdenetim ($\gamma=,12$, $t=6,48$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur.

($\gamma=,05$, $t=3,95$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur. Yine örgüt kültürünün destek alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ($\gamma=,30$, $t=13,66$) ve yöneticiye güven ($\gamma=,29$, $t=13,48$) ile özdenetim ($\gamma=,16$, $t=6,68$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Son olarak örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ($\gamma=,32$, $t=5,68$) ve yöneticiye güven ($\gamma=,28$, $t=13,16$) ile özdenetim ($\gamma=,21$, $t=6,64$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur.



Şekil 3: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

güven alt boyutu üzerinde etkilidir.”, “H3: Örgüt kültürün hiyerarşi alt boyutu örgütsel güvenin örgüte güven alt boyutu üzerinde etkilidir.”, “H4:Örgüt kültürün başarı alt boyutu örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde etkilidir.”, “H5:Örgüt kültürün destek alt boyutu örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde etkilidir.”, “H6:Örgüt kültürün hiyerarşi alt boyutu örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde etkilidir.”, “H7:Örgüt kültürün başarı alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.”, “H8:Örgüt kültürün destek alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.” ve “H9:Örgüt kültürün hiyerarşi alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.” hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	χ^2	df
0,90	0,92	0,91	0,92	0,04	365,32	78

Tablo 2’de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri beklenen seviyededir. Bu anlamda analiz edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde GFI(Goodness of fit index) değerinin 0.90, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin 0.92, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin 0.91, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) 0,92, χ^2 (ki kare istatistiği) değerinin 365,32, serbestlik derecesinin (df)=78, p=0.00 ve RMSEA=0.04 anlamlı olduğu görülmüştür. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin analizinden elde edilen sonuçlar iyi ve kabul edilebilir seviyede uyum iyiliği değerleri verdiği için (RMSEA<0.05, GFI ve CFI>0.95 ve AGFI>0,90) modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Browne ve Gudeck, 1993; MacCallum, Browne, ve Sugawara, 1996; Hu ve Bentler, 1999).

5. Sonuç ve Tartışma

Örgüt kültürü kavramı çok boyutlu ve karmaşık yapısı itibarı ile değişik açılardan incelenmesi gereken bir kavramdır. Kavramı anlama ve açıklamaya yönelik en erken çalışmalardan biri olarak ele alınan Harrison ve Handy’nin modeli ve kültür tipleri araştırmaya temel oluşturmuştur. Bu anlamda araştırmada örgüt kültürü tiplerinden güç kültürü, rol kültürü, görev (iş) kültürü ve birey kültürünün yine soyut yapısı itibarı ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olan örgütsel güven ve özdenetim kavramlarına etkileri belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan bir yapısal model ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısı ve maddeler ile ilişkilerini belirlemeye yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda daha önce örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 16 ifade 4 boyutta modellenmiş ölçeğin güç boyutuna ilişkin 2 ifade doğrulanamamış. Yine uyum indeksleri göz önünde bulundurulduğunda örgütsel güvene ilişkin iki faktörlü modelin ve özdenetime ilişkin tek faktörlü modelin bazı ifadeler çıkarıldığında kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt kültürünün hiyerarşi, başarı ve destek alt boyutu ile örgütsel güven, örgütsel güvenin

yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ve özdenetim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ancak örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan güc ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvette bir ilişki tespit edilmişken; güc boyutu ile özdenetim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde bağımsız değişken olan örgüt kültürü tiplerinin her bir bağımlı değişken ile ilişkisi ve bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda; başarı, destek ve hiyerarşi kültürünün örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ile özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ancak örgüt kültürünün güc boyutunun örgüte güven ve yöneticiye güven üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yine araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda örgüt kültürünün örgütsel güveni ve özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre başarı kültürünün hakim olduğu örgütlerde yöneticiye güven ve özdenetimin yükseldiği, hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise örgüte duyulan güvenin arttığı söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasına zaten özdenetim yeteneğine sahip bireylerin başarı odaklı, çalışkan ve azimli kişiler olması neden olmuş olabilir. Proaktif yönü ağır basan bu kişilerin, başarılı olmak için yapılması gereken her şeyi yapmaya eğilimli olduğu gerçeği bu sonucu onamaktadır. Yine özdenetim kavramı içinde esneklik, özgürlük ve özgünlük kavramlarını barındırdığı kadar güçlü bir amaç ve yükümlülük duygusunu ile başarıya odaklanmaktadır. Kural, kaide ve prosedürlerin önemli yer teşkil ettiği, işlerin sürekli bir kontrol mekanizması altında yapıldığı hiyerarşi kültürünün örgüte güven üzerinde pozitif etkiye sahip olması farklı bir sonuç olarak yorumlanabilir. Hofstede’in kültürler arası çalışmasında belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkemizde hiyerarşi kültürünün örgüte duyulan güveni arttırması anlam kazanmaktadır.

Yine araştırmada elde edilen güc kültürünün örgüte ve yöneticiye duyulan güveni negatif yönde etkilemesi beklendiği bir sonuçtur. Çünkü güc kültürünün hakim olduğu örgütlerde merkezi yönetim ve karar olma organları bulunmaktadır. Ancak güven algısının daha bireysel ve paylaşımı gerektiren bir olgu olması güc kültüründe güvenin negatif eğilimli olmasını açıklamaktadır.

Sonuç olarak yapısal eşitlik modelinden yararlanılarak oluşturulan modelin veriler ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Buna göre oluşturulan model kapsamında yapılan yol analizleri ve elde edilen bulgular dikkate alındığında örgüt kültürünün örgütsel güveni ve özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Soyut ve karmaşık yapısı göz önünde bulundurulduğunda doğrudan gözlenemeyecek olan örgüt kültürü, örgütsel güven ve özdenetim algısının ölçülebilmesi için anket tekniğinden yararlanılmış olması araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın evreninin Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren biri kamu biri özel olmak üzere iki hastanede görevli yardımcı tedavi ünitelerinde çalışan sağlık personelinde oluşması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Araştırmanın yalnızca sağlık çalışanları üzerinde yapılması sanayi, turizm ve eğitim ayağını eksik bırakmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda evrenin daha geniş tutularak

farklı sektörlerle karşılaştırma imkanı sunulması farklı bakış açıları ortaya koyacaktır. Yine araştırmada örgüt kültürünün yalnızca örgütsel güven ve özdenetime etkisi incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt kültürünün boyutunun farklı örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri incelenebilir.

Kaynaklar

Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personel Psychology*, 44, 1-26.

Berg, P. T., Wilderom V. D. ve Celeste P. M. (2004), "Defining, Measuring and Comparing Organizational Cultures," *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.

Brehm, J. ve Gates, S. (2002), "Rules, Trust and the Allocation of Time", Paper Presented At The Annual Meeting of The Midwest Political Science Association, Chicago, IL, April 25-28.

Brown, A. D. (1998), *Organizational Culture*. (2th ed.). Great Britain: Prentice Hall.

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

Cheung, S. O., Wong, S. P. ve Wu, A. W. Y. (2011), "Towards an Organizational Culture Framework in Construction," *International Journal of Project Management*, 29 (1), 33-44.

Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. ve Martin, J. J. (2010), "Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: an Application of the Korean Version", *Journal of Sport Management*, 24 (2), 169-189.

Daft, R. L. (1991), *Management*, (2th ed.), Chicago, IL: Dryden.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2008), "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", *Odtü Geliştirme Dergisi*, 35(2), 277-304.

Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Addison-Wesley Publishing Co, Mass.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science* 6(2), 204-223.

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. (2. Baskı) Beta Basım. İstanbul:

Doney, P. M., ve Cannon J. P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

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

Goleman, D. (2000), *İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları*, İstanbul.

Gordon, G. G ve DiTomaso N. (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.

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

Handy, C. (1993), *Understanding Organizations*, (4th Edit.), England: Penguin Books Ltd.

Harrison, R. (1970), "Nonverbal communication: Explorations into time, space, action, and object". In J. Campbell ve H. Helper (Edit.) *Dimensions in communication* (pp. 110-146). Belmont, CA: Wadsworth.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Huff, L. ve Kelley L. (2003). *Levels of Organizational trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study*," *Organization Science*, 14(1), 1-4.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986), "Issues in understanding and changing culture", *California Management Review*, 28 (2), pp 87-94.

Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 253-266.

Lamond, D., (2005), "On the Value of Management History: Absorbing the Past to Understand the Present and Inform the Future", *Management Decision*, 43(10), 1273-1281.

Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996), "Trust in organizations: Developing and maintaining trust in work relationships", Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (der.) , *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research içinde*, CA: Sage, ,16 (38), pp 114-139.

Limerick, D. ve Cunnington, B. (1993), *Managing the New Organization*. Josey-Bass, San Francisco.

Mamatoğlu, N. (2006), "Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 177-201.

Manetje, O. M., (2005), *The Impact of Organisational Culture on Organisational Commitment* (Master's thesis, University of South Africa, Pretoria, South Africa).

Moemeka, A. A., (2006), "Communalism as a Fundamental Dimension of Culture", *Journal of Communication*, 48 (4), 118-141.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 43-65.

Neves, P. ve Caetano, A. (2006), "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.

Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Avion Books New York.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.

Peters, T. J. ve Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper ve Row, New York.

Polat, S. (2009), *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Pegem Akademi. Ankara.

Quinn, R. E. ve Cameron K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 29(1), 33-51.

Quinn, R. E. ve M. R. McGrath (1985), Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, in *Organizational Culture*. Peter Frost et al., eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Sathe, V. (1983), "Implications of corporate culture: A manager's guide to action". *Organizational Dynamics*, 12 (2), pp 5-23.

Schein, E. H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, pp 1-34, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2039/SWP-1407-9320305.pdf?>, Erişim Tarihi: 17.12.2014

Schein, E. H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Sanfrancisco.

Schwartz, H., Davis, S. (1981), "Matching Corporate Culture to Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.

Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003), "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", *Organization Studies*, 24(3), 463-491.

Shaw, R. B. (1997), *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass, . San Francisco.

Simpson, S. ve Cacioppe R. (2001), "Unwritten Ground Rules, Transforming Organizations Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service". *Leadership and Organization Devolepment Journal*, 22 (8), 394-401.

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Şakar, A. N. (2010), *Örgütsel Güven*. (Derya Ergun Özler, (Ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi: Bursa, 21-40.

Şişman, M., (1994), *Örgüt Kültürü*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Terzi, A. R. (2000), *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Trompenaars, J. C. (1994), *Riding the Waves of Culture*. Londra: Irwin Publications.

Whitener, E.M.ve Brodt, S.E., ve Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.