

## ÇALIŞANLARIN DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Muhammed Ali YETGİN,  
Dr. Öğretim Üyesi,  
Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO,  
m.ali.yetgin@karabuk.edu.tr,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8120-4704>

### ÖZET

Destekleyici örgütü kültürü çalışanların inisiyatif almasını, bilgi paylaşımını, kişisel haklara saygı gösterilmesini öngörmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların destekleyici örgüt kültürü algılarının, yaş, tecrübe ve cinsiyet bağlamındaki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla çalışanları istatistiki açıdan temsil eden örnek kitleden anket yöntemiyle toplanan veriler paket programı kullanılarak; Cronbach Alpha, tek örneklem t testi, bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, çalışanların destekleyici örgüt kültürü algılarında, bireylerin yaş ve cinsiyetine göre farklılık göstermediği, iş tecrübesine göre bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algılarını daha iyi anlayabilmek için kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı çalışmalar literatüre katkı sağlayabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İNİSİYATİF, BİLGİ PAYLAŞIMI, DESTEKLEYİCİLİK EĞİLİMİ

**JEL Kodu:** M10, F40, G20

## EMPLOYEES'S SUPPORTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE PERCEPTIONS: AN AMPIRICAL STUDY

### ABSTRACT

Employees take initiative, share information and respect for personal rights in the supportive organizational culture. The aim of this study is to reveal the effects of employees' perceptions of supportive organizational culture in the context of age, experience and gender. The data were collected from the employees with a survey method and hypotheses were tested using the package program. The research met the Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) reliability value. One sample t test, independent samples t test and ANOVA tests were applied in the research. According to the results of the study, the items in the supportive organizational culture scale were found to be statistically significant on the employees's work experience. The perceptions of the employees about organizational supportive culture are not affected both on age and gender.

**Keywords:** ORGANIZATIONAL CULTURE, SUPPORTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE, INITIATIVE, INFORMATION SHARING, SUPPORTING TENDENCY

**JEL Code:** M10, F40, G20

## GİRİŞ

Tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar bir araya gelir, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ellerindeki yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri bütün kaynakları belirli bir düzene göre paylaşır ve örgütü oluştururlar (Karcioğlu, 2010: 267). Örgütlerin en değerli varlığı insandır. İnsanın maddi ve manevi yetenekleri, güç, bilgi ve beceresi gibi değerler ile örgütler hayat bulmakta ve varlıklarını devam ettirebilmektedir.

Örgütlerin kuruluş felsefeleri ve faaliyetleri kendilerine has kültürlerden oluşabilmektedir. Kültürün, örgütleri sarmalayan toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biri olduğu ve örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilediği belirtilmiştir (Güçlü, 2003: 148). Kültür, örgütsel yönü ile, örgüt kültürü olarak sosyal bilimlerde bir çok çalışmaya konu olmuştur.

Örgüt kültürü, örgütün doğasının görülmesine imkân sunmakta ve üyelerinin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırmaktadır (Güçlü, 2003:148). Örgüt kültürü kendi içinde çeşitli alt kültürleri barındırmaktadır. Destekleyici örgüt kültürü, bunlardan bir tanesi olarak bilinmektedir ve çalışanların risk ve inisiyatif almalarını (Yetgin, 2016:128), bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını ve kişisel haklara saygı duyulmasını öngörmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107). Destekleyici örgüt kültürüne sahip işletmelerin çevre ile uyumlu, geniş bir aileye benzediği, güvenilir, eşit, sosyal, destekleyici, açık, ilişki odaklı ve işbirliği yapan bir işletme olduğu ifade edilmiştir (Eskiyörük ve Turan, 2012: 27).

Bu çalışmada, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen destekleyici örgüt kültürü ölçeğine göre, çalışanların destekleyici örgüt kültürü algıları yaş, cinsiyet ve iş tecrübesi yönü ile ölçülmüştür. Çalışanların destekleyicilik kültür eğilimlerinin görülmesi ve gerekli ise iyileştirilmesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmadan çıkan sonuçların, destekleyici örgüt kültürü konusundaki araştırmacılar için literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın literatür bölümünde, örgüt kültürünün ve destekleyici örgüt kültürünün tanımları yapılmıştır. Yöntem bölümünde, araştırmanın destekleyici örgüt kültürü ölçeğine göre hipotezleri oluşturulmuştur. Uygulanan testler ile araştırmanın hipotezlerine dair bulgular elde edilmiş ve sonuç kısmında tartışılmıştır. Çalışmadan çıkan sonuca göre destekleyici örgüt kültür algılarının çalışanlarının yaş ve cinsiyetine göre farklılaşmadığı ancak iş tecrübesine göre farklılaşabildiği ortaya çıkmıştır.

## 1. Literatür Araştırması

### 1.1. Örgüt Kültürü

Örgütler, belirli bir amaç için bireylerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu oluşumun kuruluş felsefesi belirli bir kültürel yapıya sahiptir. Bu kültürel yapı örgüt kültürü olarak tanımlanmıştır.

20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler; performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, diğer örgütlerin bir adım önüne geçebilme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşabilmek için alternatif yollar aramışlar, bu yollardan bir tanesi olarak örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmışlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 2). Örgütlerde egemen olan temel değerlerin, davranış kalıplarının ve somut nesnelere anlamaya çalışılması örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerde kullanılan aletler, semboller, iletişim dili, beden hareketleri ve mimikler, birleştirici inançlar, değer yargıları, temel varsayımlar, ahlak anlayışı, uyulan kurallar, normlar, katılım sağlanan tören ve seremoniler, faydalanılan teknolojiler, anlatılan hikayeler ve daha pek çok kültürel unsur örgütlerin kültür unsurlarının parçalarını oluşturmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 2). Örgütlerin özgün ve paylaşılmış bir kültür oluşturmalarının nedeni, kültürün olayları tanımlama ve denetlemede etkin bir rol

oynamasından ve çalışanların temel kaygılarını azaltmasından kaynaklanmıştır, böylelikle örgüt kültürü örgütün kişiliğini ortaya koymuştur (Güçlü, 2003: 157).

Örgüt çalışanlarının ve yönetimin daha az zaman ve emek harcayarak, daha verimli ve etkin çalışabilmeleri ve kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri için en azından uyumlu çalışabilecekleri birtakım ortak değerlere ihtiyaç duyulduğu, bu nedenle örgüt kültürünün bir organizasyon için çok önemli olduğu belirtilmiştir (Şahin, 2010: 33). Örgütlerin, hızlı değişim süreçlerini başarı ile geçebilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmeleri ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir çünkü örgüt kültürünün bireyleri bir arada tutan ortak bir değer olduğu ifade bilinmektedir. (Köse vd., 2001:239). Örgüt kültürünü oluşturan anahtar değerler, inançlar, anlayışlar ve standartlar, örgüt yöneticisinin örgütsel faaliyetleri daha iyi anlamasını sağlayacak, bu bahsi geçen değerler bireylere en alt kademedен en üst kademeye kadar dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma imkânını sunacaktır (Şahin, 2010: 33). Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanlar için bir kontrol sistemidir, onların davranışlarına yön verir ve örgüt kültürünün bilinmesi ile örgüte yeni katılanlar kendilerinden beklenileni kolayca öğrenebilir (Köse vd., 2001:239).

Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir ve yöneticiler istenilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru göz önünde tutmak zorundadırlar çünkü yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlı şekilde tanımlanmıştır (Şahin, 2010: 33). Görüldüğü üzere, kurucunun örgüt kültürünün oluşturulmasına etkisi de büyüktür çünkü kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiş, kendisine katılan kişilerde bu değerleri kabule dolaylı ya da doğrudan razı olmuşlardır (Güçlü, 2003: 149).

Örgüt kültürüne ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır (Erdem, 2007 :64). Kültürü oluşturan ve çeşitli şekillerde sınıflandırılan bu öğelerin, örgüt araştırmacılarının kültürü kavramlaştırmalarının temelini teşkil etmiştir (Gizir, 2008, 187). Harrison ve Charles'a göre güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak, Pheysey'e göre rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123), Cameron ve Quin'e göre girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olarak sınıflandırılmıştır (Şişman, 2002: 145).

### 1.2. Destekleyici Örgüt Kültürü

Wallach (1983) bir örgütün kültürünün bürokratik, yenilikçi veya destekleyici olarak üç boyutunun olduğunu ileri sürmüştür (Çatır, 2019: 46). Örgüt çalışanları tarafından paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak görülebilen örgüt kültürünün hangi kültürel boyutlardan oluştuğuna yönelik yapılan ulusal çalışmaların başında Danışman ve Özgen (2003)'in çalışması yer almıştır, bu çalışmada örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğu ortaya çıkarılmıştır, bu boyutlar, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, rasyonellik eğilimi ve açıklık eğilimi olarak tanımlanmıştır (Çetin vd. 2012: 200). Destekleyici örgüt kültürü, görevlerin yapılmasına yönelik çalışanların inisiyatif almalarını sağlayan, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını destekleyen ve böylelikle çalışanların daha özverili çalışmalarına olanak sağlayan örgütsel bir ortam olarak tanımlanmıştır (Çetin vd., 2013: 45).

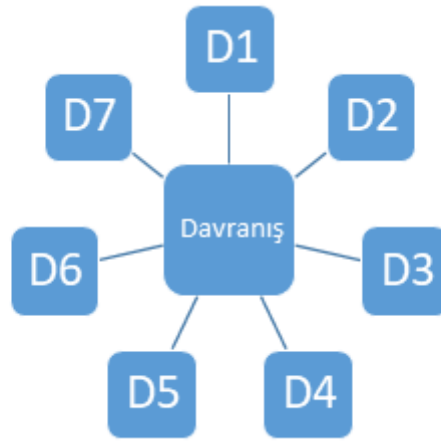
Destekleyici örgüt kültürü ile çalışanların ne ölçüde risk ve inisiyatif aldıkları, bilginin çalışanlar arasında serbest bir şekilde ne ölçüde paylaşıldığı, kişisel haklara ve bireylerin hukukuna ne ölçüde saygı gösterildiği, çalışanların ufak hatalarından dolayı ne ölçüde tepki gösterildiği, başarının yukarıdakilere ne ölçüde mal edildiği, hatanın ise çalışanlara ne ölçüde mal edildiği, çalışanların kişisel sorunlarına ne ölçüde bir ilgi ve alaka gösterildiği araştırılmakta ve ölçülmektedir (Yetgin, 2016:138). Bu

kapsamda, destekleyici bir örgütsel ortamın; çalışanların başarı ve gelecek konusunda sürekli bir umut beslemesine, ortaya çıkan problemler veya terslikler karşısında amaçlara ulaşma ve başarılı olmada alternatif yollar kullanabilmesine ve almış olduğu sosyal destekle birlikte kendini toparlayarak amaçlara ulaşma yolunda devam etmesine katkılar sunabileceği belirtilmiştir (Çetin vd., 2013: 45).

## 2. Yöntem ve Bulgular

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, çalışanların destekleyici örgüt kültürü algılarını ölçmek için amaçlanmıştır. Araştırmada, 7 maddelik ifadelerden Danışman ve Özgen tarafından (2003) geliştirilen destekleyici örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Her bir madde istatistiksel çalışmada D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 olarak kodlanmıştır. Model oluşturulmadan önce, araştırmaya ait bu 7 maddenin her birisi birey davranışı olarak tanımlanmıştır. Destekleyici örgüt kültürünü etkileyen ifadeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Destekleyici Örgüt Kültürü Etkileyen Bireysel Davranışlar

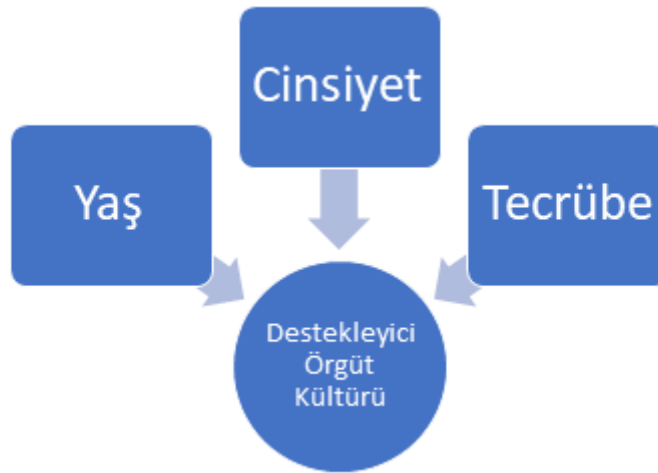
Destekleyici örgüt kültürüne dair maddelerin kodlanması Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Maddelerin Kodlanması

İfadeler	
D1	Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.

D2	Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır.
D3	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.
D4	Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez.
D5	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir.
D6	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır.
D7	Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir.

Araştırmanın modeli Şekil 2’de ki gibi çizilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma için 7 hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmada, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> hipotezleri tek örneklem t testine göre, kadın ve erkek olarak iki değişkenli olan cinsiyete göre kurulan H<sub>5</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri bağımsız örneklem t testine göre, üç ve dört seçenekli oluşturulan tecrübe ve yaşa göre kurulan H<sub>4</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri ANOVA testi ile araştırılacaktır.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.

**H<sub>2</sub>:** Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır.

**H<sub>3</sub>:** Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.



**H4:** Yaş farklılığı, çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H5:** Cinsiyet farklılığı, işte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H6:** Tecrübe farklılığı, bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır algısı üzerine anlamlı etkisi vardır.

**H7:** Cinsiyet farklılığı, Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir algısı üzerine anlamlı etkisi vardır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Evreni**

Araştırma, destekleyici örgüt kültürü ölçeğinde sorulan sorular ve araştırmanın yapıldığı bireyler ile sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı, araştırmanın yapıldığı zamana dair algılarıdır. Araştırmanın evrenini, 2019 yılı Aralık ayının 18. ve 19. günü, İstanbul ilinde, enerji ve elektrik ekipmanları sanayii üzerine çalışan 3 işletme oluşturmaktadır. Çalışanların statüleri, insan kaynakları, teknik, satış & pazarlama ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın döneminde, her üç işletmenin evren büyüklüğü 89 olarak belirtilmiştir. Anket ile 78 kişiden veri elde edilmiş, böylelikle araştırmanın gerekli evren ve örneklem büyüklüğünü karşıladığı görülmüştür. Araştırmada Altunışık ve arkadaşlarının belirttiği evren ve örneklem büyüklüğü hesaplama formülü uygulanmıştır (Altunışık ve vd., 2012:137).

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada katılımcılara yaş, iş tecrübesi yılı ve cinsiyet sorulmak üzere demografik bilgi formu verilmiştir. Danışman ve Özgen tarafından 2003 yılında geliştirilen destekleyici örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Destekleyici Örgüt Kültür Ölçeği, "1=hiç tanımlamıyor", "2=tanımlamıyor", "3=kısmen tanımlıyor", "4=tanımlıyor", "5=çok iyi tanımlıyor" seçenekleri ile 5'li likert türünde oluşturulmuştur. Ölçekte toplam 7 madde bulunmaktadır. Bu maddeler sırası ile, "çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır", "bilgi, çalışanlar arasında serbest bir

şekilde paylaşılır”, “kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir”, “çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez”, “işte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir”, “bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır”, “çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir” ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçekte 2 adet negatif, 5 adet pozitif ifade bulunmakta olup, negatif ifadelerde ters kodlama yöntemi uygulanmıştır.

### Verilerin Analizi

Veriler, IBM SPSS Statistics Version paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, tek-örneklem t testi, bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

### Bulgular

#### Frekanslar

Katılımcılar, %26 kadın (N=20) ve %74 erkektir (N=58). Katılımcıların; %22’si 18-30 yaş aralığında (N=17), % 37’si 31-40 yaş aralığında (N=29), %27’si 41-50 yaş aralığında (N=21) ve %14’ü 51 yaş ve üzeri (N=11) olarak görülmüştür.

Frekans istatistik bilgileri Tablo 2’de görülmektedir.

Değerler		Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	20	25,6
	Erkek	58	74,4
<b>Yaş</b>	18-30	17	21,8
	31-40	29	37,2
	41-50	21	26,9
	51 ve üz.	11	14,1
<b>İş Tecrübesi</b>	1-10 yıl	24	30,8
	11-24 yıl	32	41,0

	25 ve üz.	22	28,2
<b>Toplam</b>		78	100,0

### Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirliğin hesaplanmasında en uygun yöntemlerden birisinin Alfa modeli olduğu,  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirtilmiştir (Lorcu, 2015, s. 208). Araştırmanın Cronbach Alpha değeri ,705 olarak bulunmuştur. Böylelikle ölçeğin güvenilir olduğu ortaya çıkmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Güvenilirlik

Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
,705	7

Geçerlik analizinde 0,70 veya üzerinde olmalıdır (Lorcu, 2015, s. 208). Araştırmanın Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy geçerlilik testine göre sonuç 0,71 olarak görülmüş ve geçerli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4.** Geçerlilik

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,712
Approx. Chi-Square	85,067
Bartlett's Test of Sphericity df	21
Sig.	,000

### Tek Örneklem T Testi

Araştırmanın tek örneklem t testi sonuçlarına ait tablo, Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Tek Örneklem T Testi

İfadeler	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
----------	---	-----------------	-----------------

D1	28,395	,000	3,60256
D2	19,763	,000	2,62821
D3	16,201	,000	2,15395
D4	25,477	,000	2,91026
D5	21,775	,000	3,00000
D6	22,996	,000	2,79487
D7	20,083	,000	2,44872

Araştırmada D1, D2, D3, D4, D5, D6 ve D7 maddeleri için p değerleri  $p \leq 0,05$  olduğundan  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir.

#### Bağımsız Örneklem t Testleri

Cinsiyet ile ilgili bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, tüm maddeler için  $p \leq 0,05$  olmadığından istatistiksel olarak anlamlı değildir. Katılımcıların kadın ya da erkek olmasının destekleyici örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre  $H_5$  ve  $H_7$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 6.** Cinsiyete Göre Bağımsız Değişkenler Örnek T Testi

İfadeler	F	t	Sig. (2-tailed)
D1	1,043	,913	,364
D2	,263	-1,008	,317
D3	2,088	,422	,674
D4	,660	,975	,333
D5	,124	,1504	,137
D6	5,662	-,265	,792
D7	1,829	,1214	,229

### Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

Sig. değeri .05'ten küçük ya da ona eşit ise, bağımsız değişkenler için bağımlı değişkeniniz üzerinden elde edilmiş olan ortalama puanlarda anlamlı bir fark var bulunmaktadır (Pallant, 2017, s. 281).

ANOVA testine göre, bağımsız değişken yaş ve bağımlı değişken maddeler arasındaki ilişki Tablo 7'de görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, tüm maddeler için  $p \leq 0,05$  olmadığından istatistiksel olarak anlamlı değildir, buna göre katılımcıların 18-30, 31-40, 41-50 veya 51 ve üzeri yaş aralığında olması ile destekleyici örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel bir anlamlılık olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuca göre  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.** Yaş ve ANOVA

İfadeler	F	Mean Kare	Sig. (2-tailed)
D1	,650	,827	,586
D2	,364	,515	,779
D3	,276	,391	,843
D4	1,230	1,241	,305
D5	1,032	1,525	,384
D6	,641	,749	,591
D7	1,004	1,164	,396

ANOVA testine göre, bağımsız değişken tecrübe ve bağımlı değişken maddeler arasındaki ilişki Tablo 8'de görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre D5 maddesi için  $p \leq 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. D1, D2, D3, D4, D6, D7 maddeleri için  $p \leq 0,05$  olmadığından istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buradan çıkan sonuca göre araştırmanın  $H_6$  hipotezi  $p \leq 0,05$  olmadığından istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Tablo 8.** Tecrübe ve ANOVA

İfadeler	F	Mean Kare	Sig. (2-tailed)
D1	,439	,560	,646
D2	,068	,096	,935
D3	,697	,969	,501
D4	1,676	1,677	,194
D5	4,095	5,612	,021
D6	,759	,880	,472
D7	3,121	3,430	0,50

### 3.Sonuç ve Değerlendirme

Bir örgüt, bireylerinin katkısı ile gelişebilmekte ve yeniden yapılanabilmektedir (Üçok, 2006:7). Örgütün temel değerleri ve inançları örgütün alt yapısını oluşturmakta ve liderler bu değer ve inançları kişilikleri ile yansıtarak bu kültürü sembolleştirmektedir (Karadağ, 2009: 1368). Örgütün değerlerini kendi değerleri gibi gören çalışanlarda örgüt ile özdeşleşebilmekte, örgütlerine sahip çıkmakta, örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Cüce, vd., 2013: 21). Bu nedenle örgüt kültürünün örgütsel faaliyetlerde önemi büyüktür.

Araştırmamızda çalışanların destekleyici örgüt kültürü algıları analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre destekleyici örgüt kültürüne verilen yanıtlarda H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerinde sonuca ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların, “çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır” ifadesine verdikleri yanıt tek örneklem t testine göre  $p \leq 0,05$  olarak bulunduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşyerinde çalışanların, kadın ya da erkek, herhangi bir yaş grubundan, tecrübeli veya tecrübesiz tüm bireyler çalıştıkları işinde makul ölçüde risk almaktadırlar. Çalışanların risk alabilmesi örgütün çalışanlara iş ile ilgili özgüven sınırlarını daraltmadığını göstermektedir. Araştırmada “bilgi, çalışanlar arasında

serbest bir şekilde paylaşılır” ifadesine verdikleri yanıt tek örneklem t testine göre  $p \leq 0,05$  olarak bulunduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kadın, erkek, tüm yaş grubu, tecrübeli, tecrübesiz tüm çalışanların işe dair bilgileri birbirleri ile paylaştıkları görülmüştür. Bu sonuç, kurumsal departmanların bir arada koordineli bir şekilde çalıştığını göstermiştir. Araştırmada “kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsendir” ifadesine verilen yanıtta tek örneklem t testine göre  $p \leq 0,05$  olarak bulunduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmanın  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir. Her üç işletmede çalışan katılımcıların birbirlerine karşı saygı içerisinde iş hayatlarını sürdürdükleri görülmüştür.

Araştırmada, katılımcı bireylerin cinsiyet farklılığı ile destekleyici örgüt kültürü maddelerine verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık ölçülmüştür. Bağımsız örneklem t testine göre yapılan ölçümlerde, araştırma için kurulan “cinsiyet farklılığı, işte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir üzerinde anlamlı etkisi vardır” ile “cinsiyet farklılığı, çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir üzerine anlamlı etkisi vardır” olan  $H_5$  ve  $H_7$  hipotezleri reddedilmiştir. Araştırmanın tek örneklem t testinde ise bu iki ifade için  $p \leq 0,05$  sonucunun çıkması, her üç işletmede başarının yukarıdakilere mal edildiğini, çalışanların sorunlarına ilgi ve alaka gösterildiğini göstermiştir. Ancak kadın ve erkek cinsiyetleri açısından, çalışanların başarısının yukarıdakilere mal edilmesi ve çalışanlara ilgi ve alaka gösterilmesi algıları benzer görülmüştür.

Araştırmada, katılımcı bireylerin yaş farklılığı ile destekleyici örgüt kültürü maddelerine verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık ölçülmüştür. ANOVA testine göre yapılan ölçümlerde, araştırma için kurulan “yaş farklılığı, çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez üzerinde anlamlı etkisi vardır” olan  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Buradan çıkan sonuca göre katılımcıların 18-30, 31-40, 41-50 ya da 51 ve üzeri yaş grubunda olmalarının

“çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez” ifadesine verdikleri yanıtlar yaşa göre farklılaşmamaktadır. Kişinin 18 yaşında olması ile 60 yaşında olması bu ifadeye verilen yanıtta istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Tek örneklem t testinde bu ifadeye verilen yanıt ise  $p \leq 0,05$  olduğundan, örgüt politikasında çalışanlara ufak hatalarından dolayı hemen bir tepki olmadığı görülmüştür. Bu sonuç ve bu sonucun yaşa göre farklılaşmaması örgütsel motivasyon açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, katılımcı bireylerin iş tecrübesi farklılığı ile destekleyici örgüt kültürü maddelerine verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık ölçülmüştür. ANOVA testine göre yapılan ölçümlerde, araştırma için kurulan “tecrübe farklılığı, bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır üzerine anlamlı etkisi vardır” olan  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. Buradan çıkan sonuca göre katılımcıların 1-10 yıl, 11-24 yıl ve 25 ya da üzeri yıl iş tecrübesi olmalarının “bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır” ifadesine verdikleri yanıtlar tecrübeye göre farklılaşmamaktadır. Kişinin daha yeni işe başlamış olması ile 25 yıllık bir çalışan olması bu ifadeye verilen yanıtta istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Tek örneklem t testinde bu ifadeye verilen yanıt  $p \leq 0,05$  olduğundan, bu üç işletmede de örgüt yöneticilerinin hatalarda sorumluluk almadığını göstermiştir. Çalışanlar bazılarında bazı hatalarda, yöneticiden mi çalışanda mı kaynaklandığı tam belirgin olmadan, neticenin nihai olarak çalışanlara fatura ediliyor olmasına pek olumlu bakmadıkları görülmüştür. Modern işletmecilikte sorumluluk ve yetki paylaşımı, yetkilendirme konuları daha çok ele alınmakta ve sonuçları objektif olarak ortaya konulmaktadır. Bir hata, yöneticinin verdiği bir karardan dolayı bazılarında bir şekilde ortaya çıkmış ise, burada yöneticinin bu sorumluluk ve inisiyatifi alması gerekir, böylelikle çalışanlarında güveni kazanılmış olur.

Destekleyici örgüt kültürü ile ilgili literatürde bazı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bir araştırmada destekleyici örgüt kültürü ile psikolojik sermaye arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmış, böylelikle destekleyici örgüt



kültürünün yaygın olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların psikolojik sermayelerinin de yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin vd., 2013: 42). Başka bir araştırmada, Akyürek, Toygar ve Şener (2013) tarafından Ankara ilindeki bir hastanedeki 93 sağlık çalışanı ile yürüttükleri araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutları olan destekleyici, bürokratik ve yenilikçi kültürden sadece destekleyici kültürün örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür (Toker vd., 2019:44). Bir diğer araştırmada örgütsel kültürün örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel alt kültürler olan destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürlerin örgütsel bağlılığı %34 oranında açıkladığı görülmüştür (Akyürek vd., 2013: 61). Farklı bir araştırmada destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Yetgin, 2016:146).

Çalışmada, çalışanların makul bir oranda inisiyatif kullanabilmeleri, birbirileri ile uyum ve işbirliği içinde çalışabilmeleri, üst ve astların birbirine güven duyabildiği, başarı ve uyarının adalet ile sağlanabildiği, bilginin rahat bir şekilde örgüt içinde paylaşılabilirdiği destekleyici yaklaşıma odaklanılmıştır. Destekleyici örgüt kültürü yaklaşımına odaklanmanın önemi, bu kültürün örgütlerdeki en değerli sermaye olan insan sermayesini işe yönelik verimli ve etkin kılmasıdır. Destekleyici kültürü ile ilgili kamu ve özel sektörde yapılacak çalışmaların destekleyici örgüt kültürünün daha iyi açıklanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş.A., Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Altunışık, R., vd. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cüce, H., Güney, S., Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çatır, O. (2019). Yenilikçi, Destekleyici ve Bürokratik Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,7(4) 45-51.
- Çetin, F., Hazır, K., Basım, H.N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 31-52.
- Çetin, F. Şeşen, H., Basım, H.N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2),197 – 211.
- Danışman, A., Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- Danışman, A., Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Nitelik-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eskiyörük, D., Turan, M. (2012). Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14/2,19-50.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 182-196.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Manas University Journal of Social Research*, 3(6), S.147-159.
- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ver Örgüt Kültürü. Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.
- Karcıoğlu, F. (2010). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Murat, G., Açıkgoz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Kılavuzu* (Çev. Balcı, S., Ahi, B.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-25.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Toker, B., Çevirgen, A., Kalıpçı, M.B. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (2), 38-53.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme Testler ve Alıştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yetgin, M.A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51 (2) : 128 – 156.