

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

Büke Kender¹, Salih Güney²

Atıf/©: Kender, B. & Güney, S. (2025). Vakıf Üniversitelerinde Örgütsel Güveninin Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü, 1(2), 112-139.

Özet

Bu araştırmanın amacı, örgütsel güvenin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir. Araştırma, İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren vakıf üniversitesi çalışanları ile gerçekleştirilmiş olup, üç temel yapı taşı oluşturarak değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, örgütsel güven ile örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermiş; özellikle örgüt kültürünün bu ilişkide tam bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Güven, Kültür, Örgüt Kültürü, Vakıf Üniversitesi.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION LEVELS IN FOUNDATION UNIVERSITIES

Abstract

The aim of this study is to examine the mediating role of organizational culture in the effect of organizational trust on employees' job satisfaction levels. The research was conducted with employees of foundation universities located on the European side of Istanbul, and the causal relationships among the three main variables forming the core structure were identified. The findings revealed significant positive relationships between organizational trust, organizational culture, and job satisfaction; moreover, it was determined that organizational culture plays a full mediating role in this relationship.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Trust, Culture, Organizational Culture, Foundation University.

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, bkender@aydin.edu.tr, 0009-0004-3746-4551

² İstanbul Aydın Üniversitesi, İBBF, İşletme Bölümü, salihguney@aydin.edu.tr, 0000-0002-7565-5541

Bu araştırma "Vakıf üniversitelerinde örgütsel güveninin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında rekabetin giderek artması, örgütlerin uzun vadeli başarısını sağlamalarını daha da zorlaştırmaktadır. Bu başarının sürdürülebilir olması, büyük ölçüde çalışanların örgüt içindeki deneyimlerinin olumlu olmasına ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların örgüte duyduğu güven, yaptıkları işten aldıkları tatmin ve örgütte hâkim olan kültürel yapı, yalnızca bireysel performansı değil; aynı zamanda örgütün genel verimliliği, bağlılık düzeyi ve istikrarı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle örgüte duyulan güven, sadece anlık memnuniyeti değil, uzun vadeli bağlılık ve kurumsal sadakat açısından da oldukça önemlidir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemekte; ancak bu ilişkiye etki eden aracı faktörler hâlâ araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, çalışan davranışlarını yönlendiren ve güven ile iş tatmini arasındaki bağı etkileyebilecek önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Paylaşılan değerler, normlar ve inançlar üzerinden şekillenen örgüt kültürü; çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamakta, güven duygusunu pekiştirmekte ve iş tatminini artırmaktadır.

Örgütsel güven; karşılıklı dürüstlük, açıklık, tutarlılık ve yeterliliğe dayanan ilişkiler üzerine kuruludur. Çalışanların, örgütlerinin adil, şeffaf ve destekleyici bir yapıda olduğunu hissetmeleri; onların işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını doğrudan artırmaktadır. İş tatmini ise bireyin işinden aldığı genel memnuniyeti ifade eder ve hem çalışan refahı hem de örgütsel performans açısından kritik bir göstergedir. Bu iki kavramın birbiriyle nasıl etkileşim kurduğu ve bu etkileşimde örgüt kültürünün rolü ise araştırma alanında henüz netliğe kavuşmamış bir konudur.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin iş tatminine olan etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir. Örgütlerde çalışan deneyimlerinin daha iyi anlaşılması, güven ve kültür temelli uygulamaların geliştirilmesi ve iş tatminini artıracak yönetsel yaklaşımlara katkı sağlanması hedeflenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Etkileyen Faktörler

Çalışanların işe dair tutum ve algılarını anlamak, örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanır. Bu kavram, işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin örtüştüğü durumlarda ortaya çıkar ve iş görenin işinden memnuniyetini belirler. İş tatmini, çalışanların işlerine bağlılık, verimlilik, işini çekici bulma ve devamlılık için önemli bir faktördür ve bireyin belirli bir işe karşı gösterdiği olumlu duygusal tepkiler olarak kabul edilir. İş tatmini, bireyin yaptığı işle ilgili algı ve beklentilerinin örtüşmesiyle gelişen psikolojik bir tatmin durumudur. (Kuas & Aksu, 2025, s. 1163). İş tatmini, iş ortamında yaşanan olumlu deneyimlerin bireyin motivasyon ve bağlılığını güçlendirmesidir. (Aytürk & Özcan, 2025, s. 171). Ayrıca iş tatminini, bireyin iş deneyimleri doğrultusunda işine karşı geliştirdiği olumlu duygu ve tutumlar olarak da ifade edebiliriz. (Büyüktepe & Korkmaz, 2024) Çalışanın işe bağlılığı, sürekliliği ve performansı üzerinde doğrudan etkili olan bu kavram, aynı zamanda fiziksel ve ruhsal sağlığı da etkileyebilir. İş tatmininin sağlanması, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve yeni motivasyon yöntemlerinin geliştirilmesiyle mümkündür.

2.1.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, işverenler için verimlilik ve sürdürülebilirlik sağlamak adına kritik bir öneme sahiptir. İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, bireysel ve kurumsal olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin en önemli olanları; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübedir. **Yaş**, iş tatminiyle ilişkili önemli bir demografik faktör olarak öne çıkar. Herzberg ve diğer araştırmacılara göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki "U" şeklinde bir eğri izler. Genç yaşlardaki ve kariyerinin başındaki çalışanlar yüksek iş tatmini yaşarken, zamanla bu tatmin düşer. Ancak ilerleyen yıllarda, iş tatmini tekrar artış gösterir. Hulin ve Smith'e göre ise, işin başlangıcındaki yüksek tatmin, zamanla güvenlik ve kıdem gibi faktörlerin etkisiyle daha dengeleyici bir hale gelir. (Demir, 2007) **Kadınlar**, anne ve eş olarak evlerine maddi katkı sağlama amacıyla çalışırken, yoğun çalışma saatleri ve ailelerine yeterince zaman ayıramama gibi durumlar onları olumsuz yönde etkileyebilir, bu da iş tatminlerini düşürebilir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmada, kadınların erkeklere göre işlerinden daha az beklenti içinde olmaları nedeniyle iş tatminlerini daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ancak farklı bir çalışmada, kadınların düzensiz çalışma saatlerinden kaynaklı olarak iş tatminlerini daha düşük olduğu belirtilmiştir. (Yelboğa, 2007, s.3) **Eğitim düzeyi**, iş hayatındaki beklentileri şekillendiren önemli bir faktördür. Genellikle, yüksek eğitimli bireylerin iş tatmininin, düşük eğitimli olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bazı araştırmalar ise eğitim seviyesi yüksek kişilerin iş seçme ve esneklik konusunda daha fazla olanağa sahip oldukları için daha yüksek iş tatmini yaşadıklarını ifade etmektedir. (Özpehlivan, 2018, s.50) Araştırmalar, iş tatmini ile **medeni durum** arasında farklı sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda evli çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu, bazılarında ise medeni durumun iş tatminini etkilemediği bulunmuştur. Bu farklılıklar, iş tatmininin kişisel faktörlerin yanı sıra iş koşulları ve kurum kültürü gibi unsurlarla da şekillendiğini göstermektedir. (Erdoğan, 2021, ss. 224-225) Deneyim, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Genellikle, iş tecrübesi arttıkça çalışanların iş tatmini de yükselir. **Deneyimli çalışanlar**, işin gereksinimlerini daha iyi anlar ve beklentilerini daha gerçekçi hale getirir. (Altun, 2019)

2.1.1.2. İş Tatmini Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş tatmininin oluşumunda bireysel etkenlerin yanı sıra, örgütsel unsurlar da önemli bir rol oynamaktadır. İş tatminini etkileyen kurumsal faktörlerin en önemli olanları; ücret, kurumsal iklim, yönetim biçimi, terfi imkânları, ödüllendirme ve denetimdir. Bir kişinin bedensel veya zihinsel çabası karşılığında elde ettiği para, üretim miktarı veya zaman gibi kriterlere göre belirlenir. Kazanılan ücret, bireyin motivasyonunu etkiler ve yaşam kalitesi üzerinde önemli bir rol oynar. Çalışanlar, işlerinde yöneticileri ve çevreleri tarafından takdir edilmek isterler; bu takdir, iş tatminini artıran önemli bir unsurdur. (Ergül, 2015) Örgütsel iklim, çalışanlar arasındaki destek, sağlıklı ilişkiler, ortak risk alma ve motivasyon gibi etkileşimlerin sonucunda şekillenir. Bu tür etkileşimler, örgütlerin yapısal farklılıklarını ortaya koyarak çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkiler. (Moran & Volkwein, 1992, s.19) **Örgütsel bağlılık**, çalışanların bir organizasyona karşı sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. Etkili bağlılık, çalışanların kuruma üye olmaktan memnun olduklarında ve orada bulunma nedenlerine inandıklarında ortaya çıkar. (Yalçın, 2019) Örgütsel verimlilik, bir örgütün kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma kapasitesini ifade eder. Bu kavram, belirlenen hedeflere ulaşırken minimum kaynak

tüketimi ve zaman harcaması ile çalışmayı içerir. (Efeoğlu & Çelik, 2024, s. 54) Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi ödül veya zorunluluk olmadan, gönüllü olarak sergilediği olumlu ve işbirlikçi davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanların değer verilmesi, saygı görmesi ve desteklenmesiyle artar ve örgütsel güvenle güçlü bir ilişkiye sahiptir. (Afşar, 2013)

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürü, bir kurumda çalışanların paylaştığı ortak değerler, inançlar ve davranış şekilleridir. Ayrıca, çalışanların nasıl davrandığını ve birlikte nasıl çalıştığını belirleyerek, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, ekip çalışmasını teşvik eden işlevsel değerler bütünüdür. (Güney, 2015) Başka bir deyişle örgüt kültürü, bir kurumun çalışanları arasında ortak değerler, inançlar, normlar, alışkanlıklar ve davranış biçimlerini belirleyen, zamanla gelişen bir yapıdır. (Hasanoğlu, 2004, s. 43)

Örgüt kültürü konusunda çeşitli sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmalar örgütlerin kültürlerini inceleyerek inançlarını, işleyişlerini ve farklı yönlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Örgüt kültürü sınıflandırmaları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması, örgüt kültürlerini dört temel modele göre ayırır. Bunlar, hiyerarşi, pazar, adhokrasi ve klan kültürü şeklindedir (Karaca, 2022, s. 126).

- **Klan kültürü**; bu ortam genellikle büyük bir aile gibi görülür. Liderler ise yol gösteren, destek olan ve bazen ebeveyn gibi davranan kişiler olarak kabul edilir. Sadakat ve gelenek, örgütün birlik içinde kalmasını sağlar ve çalışanların bağlılığı yüksektir. Moral ve uyumun önemli olduğu bu yapıda, bireylerin gelişimi uzun vadede desteklenir.

- **Adhokrasi kültürü**; çalışanlar, risk almaya açık bir tutum sergilerken, liderler vizyoner düşünce yapısına sahip, değişimi teşvik eden ve cesur kararlar alabilen kişilerdir. Örgütü bir arada tutan unsurlar; deneyim, yeniliğe olan bağlılık ve gelişime duyulan inançtır. Değişime açık olmak ve karşılaşılan yeni zorluklara uyum sağlayabilmek önemli görülür.

- **Hiyerarşi kültürü**; belirli kurallara ve yapısal süreçlere dayanan, resmiyetin ön planda olduğu ortamlardır. Çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceği; prosedürler, yönergeler ve standartlarla belirlenmiştir. Liderler ise düzeni sağlayan, planlama ve koordinasyonda yetkin kişiler olarak öne çıkar. Örgütün bütünlüğü, resmi politika ve düzenlemelerle korunur. Uzun vadede amaçlanan; süreklilik, öngörülebilirlik ve yüksek verimliliklerdir.

- **Pazar kültürü**; hedeflere odaklanan ve sonuçlarla ölçülen bir çalışma ortamı olarak tanımlanır. Bu yapıda liderler; rekabetçi, yüksek beklentilere sahip, kararlı ve yoğun tempoda çalışan bireylerdir. Örgütsel bütünlük, başarıya ve kazanmaya verilen ortak önemle sağlanır. Uzun vadeli hedefler arasında, rekabet gücünü artırmak ve stratejik hedeflere ulaşmak önceliklidir.

3.2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison ve Mishra'nın kültürle ilgili yaptığı araştırma, örgütleri doğrudan sınıflandırmak yerine, örgüt kültürünü değerlendirmek için hem içsel hem de dışsal ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu sınıflandırmada örgüt kültürü, dört ana boyut üzerinden değerlendirilmektedir: (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2012, ss. 5-9)

• **Katılım Boyutu:** Örgüt içinde ortak sorumluluğu ve iş birliğini öne çıkarır. Kurumsal amaçlara, görev ve değerlere ulaşmada tüm üyelerin gönüllü katkısını esas alır. Katılım, çalışanlar arasında bağlılığı artırırken, ortak hedeflere uyum sağlamayı ve daha etkili bir iş birliği ortamı oluşturmayı destekler.

• **Tutarlılık Boyutu:** Kuruluşlar, belirsizlikleri azaltmak ve bireyler için yönlendirici bir yapı oluşturmak amacıyla sistemlerini, ilişkilerini ve iş süreçlerini bu ortak değerler doğrultusunda şekillendirir. Tutarlılık; temel değerlerin benimsenmesi, fikir birliği sağlanması ve etkin koordinasyon gibi alt unsurları kapsar. Bu yapı, kurumsal istikrarın korunmasına ve hedef odaklı bir organizasyon kültürünün oluşmasına katkı sağlar.

• **Adaptasyon Boyutu:** Adaptasyon, bir örgütün dış çevredeki değişimlere uyum gösterme kapasitesini ifade eder. Kuruluşların varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi, bu değişimlere zamanında ve etkili biçimde tepki verebilmesine bağlıdır. Bu boyut; değişimi yönetme becerisi, müşteri odaklı yaklaşım ve öğrenen organizasyon anlayışı gibi alt unsurları içerir. Uyum sağlama becerisi, örgütlere esneklik kazandırarak çevresel fırsatlara daha hızlı yanıt verme ve rekabet avantajı elde etme olanağı sunar.

• **Misyon Boyutu:** Bu boyut; stratejik yön, vizyon ve kurumsal hedefler gibi bileşenleri içerir. Misyonun açık ve güçlü bir şekilde tanımlanması, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşma yeteneğini artırırken, çalışanları da bireysel çabalarını kurumsal amaçlarla uyumlu hale getirmeye yönlendirir.

Bu dört ana boyut, örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeye yardımcı olurken, kurumun iç yapısı ile dış çevreye uyum sağlama becerisini de değerlendirme imkânı sunar.

3.3. Kano'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırmasına göre her kültür tipi farklı avantajlar ve zorluklar barındırır ve bu durum örgütün başarısını farklı yollarla etkiler. Kano, örgüt kültürünü beş farklı gruba ayırmıştır: (Kabakcı, 2007)

• **Dinamik Kültür:** Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe yüksek düzeyde önem verir. Ortak değerler etrafında birleşen çalışanlar, güçlü bir aidiyet ve aile ortamı içerisinde hareket eder. Kurumsal hedefler net bir şekilde anlaşılmıştır ve bireyler, yaptıkları işin taşıdığı anlamın farkındadır.

• **Lideri İzleme ve Dinamik Kültür:** Bu kültürde çalışanlar, genellikle kurucu olan güçlü bir lideri örnek alır ve ona güvenir. Üst yönetimin görüşleri önemlidir. Ancak lider zamanla yanlış kararlar almaya başlarsa, kültür canlılığını yitirir ve durağanlaşır.

• **Bürokratik Kültür:** Bu tür kurumlarda çok sayıda kural ve standart bulunur; çalışanların davranışları bu kurallar çerçevesinde şekillenir. Katı kurallar nedeniyle çalışanlar genellikle risk almaktan uzak durur.

• **Durağan Kültür:** Bu kültürde geçmişteki davranış biçimlerinin sürdürülmesi ön plandadır. Kurum, çevresel değişimlere karşı genellikle tepkisizdir ve bilgi edinme süreci daha çok içe dönüktür. Yeni fikir geliştirme konusunda isteksizlik vardır ve yeniliklere açık bir yapı görülmez.

• **Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür:** Bu kültürde üst yönetim genellikle otoriter bir yaklaşım sergilerken, çalışanlar girişimcilik ve inisiyatif kullanma yetilerini yitirmiştir. Kararlar tepeden alınır ve çalışanların söz hakkı sınırlıdır. Bu tür kültürel yapı, üst yönetimin uzun süre görevde kaldığı örgütlerde zamanla oluşur.

Kano, hiçbir kültürü tamamen olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirmez; önemli olan, örgütün amaçlarına, piyasa koşullarına ve çalışanların ihtiyaçlarına en uygun kültür modelini benimsemesidir.

3.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Geert Hofstede'nin geliştirdiği model, kültürel farklılıkların toplumlar ve kurumlar üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olur. Bu model, farklı ülkelerin kültürlerini karşılaştırmak için kullanılan bir analiz aracıdır. Bu modele ait boyutlar aşağıda açıklanmıştır: (Sayğan Tunçay & Sürat Özer, 2020, ss. 27-28)

- **Bireycilik/Toplulukçuluk:** Bu boyut, bireylerin toplum içindeki ilişkilerini ve kendilerini bu ilişkiler çerçevesinde nasıl tanımladıklarını açıklar. Bireyci toplumlarda kişiler, genellikle kendi çıkarlarına öncelik verir ve bağımsız hareket ederler. Buna karşılık, toplulukçu toplumlarda ise bireyler arasındaki bağlar çok daha güçlü ve sıkıdır; insanlar grup veya topluluk çıkarlarını ön planda tutarak davranırlar.

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, kurumlar ve işletmelerde gücün eşit olmayan dağılımının toplum tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade eder. Bu boyut, insanların eşitsizlik gerçeğiyle nasıl başa çıktıklarına odaklanır. Bazı toplumlar, bu eşitsizliğin zamanla güç ve refah farklarına dönüşmesine göz yumar. Diğerleri ise var olan eşitsizlikleri önemsizleştirmeye ya da görmezden gelmeye çalışır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyut, bir toplumun belirsizlikle nasıl başa çıktığını inceler. Bazı toplumlar, bireylerini belirsizliği kabul etmeye ve bu durum karşısında kaygı yaşamamaya yönlendirir. Bu tür toplumlarda insanlar, hayatı olduğu gibi kabul eder ve risk almaya daha açıktır. Öte yandan, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar, bireylerini belirsizliği kontrol altına almaya ve risklerden uzak durmaya teşvik eder. Bu toplumlarda insanlar, kendilerini güvende hissetmek için olabildiğince tedbirli davranır.

- **Eril/Dişil Kültür:** Bu boyut, toplumlarda cinsiyet rollerinin nasıl dağıtıldığını inceler. Bazı toplumlarda erkek ve kadın rollerine net sınırlar çizilir; erkekler genellikle iddialı ve liderlik gerektiren görevleri üstlenirken, kadınlar daha çok bakım ve hizmet odaklı rollerde yer alır. Bu tür toplumlarda eril değerler baskındır. Buna karşılık, dişil kültürlerde ise hem kadınlar hem erkekler, daha çok şefkat, ilişkilere önem verme, gösterişten kaçınma ve yardımlaşma gibi değerlere sahip çıkar. Dişil kültür, küçük ve önemsiz gibi görülen şeylere değer vermesiyle öne çıkar.

- **Zaman Yönelimi:** M. H. Bond'un 23 ülkede öğrenciler üzerinde yaptığı araştırma, Hofstede'in kültür boyutlarına beşinci bir boyut olarak "Uzun Dönem ve Kısa Dönem Yönelimi"ni eklemiştir. Uzun dönem yöneliminde, değerler geleceğe odaklanır; tutumluluk, birikim yapma ve süreklilik sağlama önemlidir. Bu kültürlerde ailede gerçek sevgiye önem verilir ve çocuk bakımı önceliklidir. Çocuklar azla yetinmeyi öğrenir, isteklerini hemen talep etmez ve hedeflerine kararlılıkla ulaşmaya çalışır. Alçakgönüllülük bu kültürün temel özelliklerindendir. İş hayatında ise öğrenme, dürüstlük, uyum, sorumluluk ve disiplin ön plandadır. Kısa dönem yönelimli kültürlerde ise çocukların istekleri çabuk karşılanır, tüketim ve harcama eğilimi yüksektir. Bu toplumlarda iş değerleri özgürlük, bireysel haklar, başarı ve kişisel çıkarların gözetilmesi üzerine kuruludur.

- **Hoşgörü/Kısıtlama:** Bu boyut, toplumların bireylerin yaşamdan keyif alma ve mutluluk gibi arzularını nasıl karşıladığını gösterir. Hoşgörü kültürlerde insanlar duygularını ve isteklerini

özgürce ifade edebilirler. Buna karşılık, kısıtlayıcı toplumlarda sıkı sosyal normlar vardır ve bireylerin kişisel ihtiyaçları, istekleri kontrol altında tutulur. Bu tür toplumlarda, eğlenme ve zevk alma gibi davranışlar genellikle kabul görmez.

Tüm bu kültürel boyutlar, farklı toplumların değer yapıları ve davranış biçimlerini anlamaya yönelik önemli bir araçtır. Model, kültürel farklılıkların iş hayatı ve sosyal yaşam üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, uluslararası ilişkilerde ve örgütsel yönetimde daha bilinçli yaklaşımlar geliştirilmesine olanak sağlar.

3.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü çevresel faktörlerle ilişkilendirerek, iki boyutlu bir değişken çerçevesinde dört farklı kültürel yapıyla açıklamaktadır. Bu kültürel yapıların oluşumunda etkili olan faktörlerden biri, örgütün stratejik karar alma sürecinde karşılaştığı çevresel belirsizlik düzeyidir. Diğer faktör ise, alınan kararların başarısına yönelik çevreden elde edilen geri bildirimin ne kadar hızlı alındığıyla ilgilidir.

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflaması aşağıda açıklanmıştır: (Boylu & Sökmen, 2006, s. 6; Bakan, Büyükbese, & Bedestenci, 2004, ss. 98-100).

• Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Risk düzeyinin yüksek ve geri bildirimin hızlı olduğu kültürel yapılarda, çalışanlar büyük sorumluluklar alır ve yaptıkları işlerin sonuçlarını kısa süre içinde öğrenirler. Bu tür ortamlarda başarıya ulaşmak veya başarısızlıkla karşılaşmak çok kısa bir zaman diliminde gerçekleşebilir. Başarısızlığın ciddi sonuçlar doğurabildiği bu tür örgütlerde, semboller, ritüeller ve örgütsel anlatılar önemli bir yer tutar.

• Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Düşük risk ve hızlı geri bildirimle tanımlanan örgütsel kültürlerde, çalışanlar düşük düzeyde risk üstlenirken, yaptıkları işin sonuçlarına kısa sürede geri dönüş alırlar. Bu tür yapılarda temel odak noktası, müşteri beklentilerini karşılamak ve onların memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri hizmetlerinin kalitesi bu kültür tipi için oldukça kritiktir. Bu ortamda başarılı olan bireyler, etkili iletişim becerilerine sahip, ikna kabiliyeti yüksek ve satış konusunda yetkin kişilerden oluşur. Ayrıca, ekip çalışmasına verilen önem bu kültürde belirgin şekilde öne çıkar.

• Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu tür organizasyonlarda, işletmeler yüksek düzeyde risk üstlenerek faaliyet yürütür; ancak ürettikleri ürünlerin piyasada kabul görüp görmeyeceğine dair geri bildirim almak zaman alabilir. Geri bildirim süreci yavaş olsa da bu, örgüt üzerinde baskı olmadığı anlamına gelmez. Aksine, bilgi akışı genellikle sürekli ve küçük parçalar hâlinde ilerler. Firmalar projelere ciddi yatırım yaparak, ürünün geliştirilmesinden test aşamasına ve pazara sunumuna kadar uzun vadeli bir geri bildirim süreciyle karşı karşıya kalırlar. Söz konusu kültürlerde, yüksek nitelikli teknolojik ürünler geliştirilerek ekonomiye katkı sağlanır; ancak bu ilerleme genellikle yavaş ve zahmetli bir süreçtir.

• Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu kültürel yapının hâkim olduğu kurumlarda, çalışanlar genellikle düşük risk alır ve gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin geri bildirim süreci oldukça yavaştır. Bu yavaşlık,

çalışanların sonuçlardan çok iş süreçlerine ve yöntemlerine odaklanmalarına neden olur. Bu nedenle, çalışan performansının sağlıklı ve objektif biçimde ölçülmesi zorlaşır. Kontrol süreçleri aksadığında ise bu tür örgütler bürokratik nitelikler göstermeye başlar. Hiyerarşi ve unvanlara büyük önem verilen bu yapılarda, kurumsal anlatılar genellikle başarısız değişim denemeleri üzerine kuruludur ve idealize edilen kahraman figürleri oldukça azdır. Değişim girişimleri ise çoğu zaman mevcut yapının korunması amacıyla engellenir. Bu tarz kültürel özellikler, kamu sektöründe, mali hizmetler alanında ve bankacılık gibi sektörlerde yaygın olarak görülmektedir.

3.6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schein, 1980'lerde örgüt kültürünü üç katmanda açıklamıştır. En dış katmanda, fiziksel düzen ve görülebilen davranışlar yer alır. Bunlar arasında bina yapısı, kıyafet, iş süreçleri ve örgüt içi şakalar gibi somut şeyler vardır. İkinci katmanda, örgütün değerleri ve davranış kuralları bulunur. Bu değerler, çalışanların örgütü nasıl gördüğünü ve gelecekte nereye gitmek istediklerini gösterir. En iç katmanda ise, genellikle farkında olunmayan temel varsayımlar yer alır. Bunlar, örgütün temel inançları olup davranışları etkiler. Schein'e göre, liderler kültürü anlamazsa, kültür onları yönetir. Bu yüzden liderlerin kültürü iyi anlaması önemlidir. Örgüt kültürü hem düşünceleri hem de bunların dışa yansıyan davranışlarını kapsar. Bu nedenle, düşüncelerin davranışlara etkisini incelemek davranışları anlamamıza yardımcı olur. (Kayasandık, 2022)

Özetle, Schein'in üç katmanlı modeli, örgüt kültürünü derinlemesine anlamayı sağlar ve liderlerin bu kültürü fark edip yönetmesi, örgütün başarısı için önemlidir.

3.7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Ouchi, geliştirdiği "Z" tipi kültür modeliyle örgüt kültürünün etkinliğini açıklamış ve Japon yönetim sistemindeki katılımcı yaklaşımların Amerikan örgütlerine nasıl uyarlanabileceğini ortaya koymuştur. Japonya'daki ömür boyu istihdam anlayışı ile Amerika'daki kısa süreli çalışma düzenini karşılaştırarak bu modele temel oluşturmuştur.

Z tipi yapılarda uzun vadeli istihdam, çalışan bağlılığını artırmakta ve örgütün itibarıyla birlikte sadakat politikalarını da güçlendirmektedir. Terfi süreçleri hızlı değil, yetkinlik temelli ve zamana yayılarak ilerler. Karar alma mekanizması ise alt kademedan üst yönetime kadar tüm çalışanları kapsayan katılımcı bir yapıya dayanır; oysa Amerikan modelinde kararlar bireysel sorumlulukla alınır ve sonuçlar doğrudan yöneticilere yüklenir. Z modeli ayrıca, çalışanların farklı bölümlerde görev alarak deneyim kazanmalarını desteklerken; denetim, resmi olmayan ve dolaylı yollarla yürütülür. Japon sistemindeki grup sorumluluğu anlayışı baskınken, Z modelinde Amerikan etkisiyle bireysel sorumluluk da önemlidir. Japonya'daki gibi, çalışanların ailevi bağları da dikkate alınır; örneğin ödüllendirmeler aile önünde gerçekleştirilerek motivasyon artırılır. Bu uygulamalar çalışanların katılımını teşvik eder, kuruma bağlılıklarını derinleştirir ve üretkenliği yükseltir. (Yazıcı, 2022)

3.8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Parsons, örgüt kültürünün anlaşılması ve şekillenmesinde sosyal değerlerin rolüne vurgu yapmıştır. Sosyal sistemlerin yapısı, işleyişi ve alt sistemlerin üst sistemlerle ilişkisini inceleyerek AGIL Modeli'ni ortaya koymuştur.

Örgüt kültürüyle ilgili ilk sistematik yaklaşımlardan birini sunan Parsons, her sosyal sistemin varlığını sürdürebilmesi için bazı temel işlevleri yerine getirmesi gerektiğini savunur. Bu işlevler; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık

(legitimacy) olmak üzere dört başlık altında toplanır. Bu dört temel fonksiyonun baş harflerinden oluşan AGIL kavramı, modelin adını oluşturur. Parsons'a göre, bir sosyal sistemin yaşamını sürdürebilmesi için çevresine uyum sağlaması, belirlenen hedeflere ulaşması, iç yapısındaki unsurlar arasında uyum ve bütünlük kurması, ayrıca toplum tarafından yasal görülmesi gerekir. Örgütler de bu çerçevede sosyal sistemlerdir ve hem alt sistemleriyle hem de üst sistemlerle etkileşim içinde olmak zorundadırlar. Uyum ve işleyiş, bu sistemler arası ilişkilerle mümkündür. Parsons'un modelinde kültürel değerler, bu işlevlerin yerine getirilmesinde belirleyici bir rol oynar. Bir örgüt, hem kendi içindeki birimlerle uyum içinde olmalı hem de dış çevresiyle bütünleşmeli, toplumun ihtiyaçlarına katkı sunmalı ve toplum tarafından kabul görmelidir.(Karaca & Özdaşlı, 2022) Kısaca özetlemek gerekirse, Parsons'un AGIL modeli, örgütlerin sürdürülebilirliği için çevreyle uyum, hedeflere ulaşma, bütünleşme ve yasallık gibi temel işlevleri yerine getirmesi gerektiğini ortaya koyar ve bu süreçte kültürel değerlerin belirleyici bir rol oynadığını vurgular.

3.9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kets de Vries ve Miller, organizasyonlardaki işleyiş bozukluklarını psikiyatrik rahatsızlıklarla ilişkilendirerek beş temel kategori altında incelemiştir: paranoid, şizoid, depresif, zorlayıcı ve dramatik yapılar. Kets de Vries ve Miller'im örgüt kültürü sınıflandırması aşağıda açıklanmıştır: (Dedeoğlu, 2014, ss. 75-76; Karabulut, 2025, s. 496; Kesken, 2008, s. 460; Kesken, 2011, s. 3506; Kurban, 2022, ss. 27-28; Özden, 2024, ss. 17-21)

• Paranoid Örgütler

Paranoid eğilimler, liderlerin sürekli tehdit algısı içerisinde hareket etmesiyle kendini gösterir. Bu yapıdaki yöneticiler çevrelerine karşı güvensizlik duyar, çalışanların gizli niyetleri olduğuna inanır ve dış tehditlere karşı her an tetikte olurlar. Paranoid liderler, sıkı kurallar ve ağır yaptırımlarla örgütü kontrol altında tutmaya çalışır; bu da alt kademedeki yöneticilerin inisiyatif almasını engelleyip, motivasyonlarını düşürür. Ayrıca sadece kendi düşüncelerine değer vererek astlarına karşı saldırgan bir tutum sergileyen bu liderler, zamanla örgütü bir tür baskıcı yapıya dönüştürür. Örgüt içinde bilgi bir güç unsuru olarak görülür, bu da bilginin paylaşılmasından çok saklanmasına neden olur. Böylece karar alma süreçleri uzar ve verimlilik düşer.

• Dramatik Örgütler

Dramatik yapıya sahip örgütler, dış çevreden sürekli olarak ilgi, onay ve hayranlık bekleme eğilimindedir. Bu tarz organizasyonlarda bireyler çoğunlukla içten olmayan, yapay bir mutluluk ifadesiyle kendilerini dış dünyaya sunarlar. Çalışanlar genellikle sezgisel davranışlar sergilerken, kararlılık ve ısrarcı tutumlar ön plandadır. Aynı zamanda, küçük olaylara abartılı duygusal tepkiler verme eğilimleri dikkat çeker. Geçmişte yaşanmış ve hala zihinsel olarak çözülmemiş ayrılıklar, suçluluklar ya da üzüntüler, bugünkü davranışlarını etkileyebilir. Bu tür örgütlerde, sıradan bir işi olağanüstü bir başarıyla başarma arzusu sıkça görülür.

• Depresif Örgütler

Depresif yapıdaki organizasyonlar genellikle yoğun bir umutsuzluk, düşük motivasyon ve karamsar bir ruh haliyle karakterizedir. Bu ortamlarda çalışanlar kendilerini yetersiz ve değersiz hissederken, sorumluluk almakta zorlanırlar ve dış yönlendirmelere fazlasıyla bağımlı hale gelirler. Özgüven eksikliği ve riskten kaçınma davranışları, organizasyonun ilerlemesini ve yenilik üretmesini engeller. İçine kapanık bir atmosferin hâkim olduğu bu tür yapılarda liderlik pasif kalır ve uzun vadeli planlamalar çoğunlukla gerçekleşmez.

• Şizoid Örgütler

Şizoid kişilik bozukluğunun temelinde izolasyon yer alır; bireyler başkalarından uzak durmayı ve yalnızlığı bilinçli bir tercih olarak görür. Kendilerini bağımsız ve kendi başına yeterli olarak tanımlarlar, diğer insanları ise genellikle müdahaleci ve baskılayıcı olarak algırlar. Bu kişilik yapısının yansıması olan şizoid örgütlerde, duygusal durgunluk, iletişim eksikliği ve kurumsal bağlantıların zayıflığı dikkat çeker. Üst yönetim çoğunlukla örgütten geri çekilirken, yetki ve sorumluluk alanları belirsizleşir ve koordinasyon sorunları ortaya çıkar. Şizoid örgütler, politik davranışların ön planda olduğu, içe kapanık ve rekabetin kurum içi bölümlere kaydığı yapılardır. Bu durum, örgütsel işlevselliği zayıflatır ve uzun vadeli stratejik karar alma süreçlerini olumsuz etkiler.

• Zorlayıcı Örgütler

Zorlayıcı örgütler, denetim mekanizmaları ve bilgi sistemlerinin yoğun olarak kullanıldığı yapılardır. Bu tür kontroller; organizasyonun iç işleyişini, üretim süreçlerinin verimliliğini, maliyet unsurlarını, projelerin süresini ve performansını izlemeye yönelik olarak geliştirilir. Bu yapılarda işleyiş büyük ölçüde standartlara bağlanmıştır ve zamanla kapsamlı, resmileşmiş politika ve prosedürler ortaya çıkar. Bu düzenlemeler yalnızca üretim ve pazarlamaya ilişkin süreçlerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların giyimine dair kurallar, düzenli olarak yapılan satış toplantıları ve personelden beklenen tutumsal davranışları da içerir. Böyle bir örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını planlı bir şekilde yönlendirmeyi ve içsel denetimi ön planda tutmayı amaçlar.

Kets de Vries ve Miller'ın sınıflandırmasına göre örgütlerdeki işleyiş bozuklukları, liderlik tarzı ve kültürel yapıdan kaynaklanabilir; bu durumlar ise çalışan motivasyonunu, iletişimi ve örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen ciddi yapısal sorunlara yol açabilir.

3.10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Roger Harrison'ın ortaya koyduğu dört temel örgütsel ideoloji, Charles Handy tarafından geliştirilerek birer örgüt kültürü modeli hâline getirilmiştir. Handy, bu kültür türlerini Eski Yunan mitolojisindeki tanrılarla ilişkilendirerek farklı yönetim anlayışlarını temsil eden modeller olarak sunmuştur. Bu örgütsel kültür türleri aşağıda açıklanmıştır: (Tiktaş, 2012)

• Güç Kültürü (Zeus)

Daha çok küçük ölçekli ve girişimci yapıdaki örgütlerde görülür. Charles Handy'e göre bu kültür tipi, Yunan mitolojisindeki tanrılardan Zeus ile özdeşleştirilir. Zeus'un mutlak otoritesine benzer şekilde, bu örgütlerde karar alma gücü merkezi bir otoritede toplanmıştır. İşleyiş, liderin sezgileri ve kararlarına göre şekillenir. Bu yapıda bürokrasi oldukça sınırlıdır; kurallar azdır ve kararlar hızlı alınır. Bu sayede örgüt, dış tehdit ve değişimlere çabuk yanıt verebilir. Çalışanlar risk almaya istekli, güç ve başarı odaklı bireylerden oluşur.

• Rol Kültürü (Apollo)

Genellikle bürokratik yapılarla özdeşleşen ve kurallara bağlı, düzenli işleyişin ön planda olduğu bir örgüt kültürüdür. Bu yapıda bireylerden çok, üstlendikleri roller önem taşır; her çalışanın görev tanımı önceden belirlenmiş olup, bu sınırlar dışına çıkılması pek hoş karşılanmaz. Charles Handy, bu kültür tipini Eski Yunan mitolojisindeki düzen ve mantık tanrısı Apollo ile ilişkilendirir. Rol

kültüründe çalışanlara güvenli ve öngörülebilir bir ortam sunulur, uzmanlık ve standartlaşma teşvik edilir. Ancak, bireysel yaratıcılığa ve inisiyatif kullanımına fazla alan tanınmaz. Güç kültüründe olduğu gibi hız ve esneklik yerine, sistemli ve zamanında hedefe ulaşmak esastır. Başarı, belirlenen hedeflere tam zamanında ulaşmakla ölçülür.

• Görev Kültürü (Athena)

İş ve proje odaklı örgütlerde görülür ve güç kaynağı uzmanlıktır; bu yüzden Athena ile ilişkilendirilir. Takımlar belirli amaçlar için kurulur, kararlar yeteneğe dayalı saygıyla ortak alınır ve bireysel çatışmalar azdır. Bu kültür, danışmanlık, Ar-Ge ve reklam ajansları gibi esnek ve yaratıcı yapılara uygundur, ancak seri üretim gibi standart işlerde uygulanması zordur.

• Birey Kültürü (Dionysos)

Az ratslanan ve bireyin merkezde olduğu bir modeldir. Bu kültürde, bireysel yetenek ve yapılan iş, örgütün en değerli kaynağıdır. Eski Yunan'da şarap ve haz tanrısı Dionysos, bireyin sadece kendisinden sorumlu olduğunu savunduğu için bu kültürü simgeler. Genellikle profesyonellerin tercih ettiği bu yapı, örgütün bireyler için var olduğu anlayışına dayanır. Çalışanlar özgürlüklerini ve kişiliklerini korur, benzer düşüncedeki kişilerle bir araya gelip önemli görevlerde örgüte katkı sağlarlar. Yöneticilerin kontrolünün zayıf olduğu ve herkesin eşit veto hakkına sahip olduğu bu kültür, denetim eksikliği nedeniyle yaygın değildir.

Bu dört kültür modeli, farklı örgütlerin yapısal özelliklerine ve işleyiş tarzlarına göre biçimlenirken; yetki dağılımı, karar verme süreçleri ve bireyin örgüt içindeki konumu açısından birbirinden farklılık gösterir.

3.11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman, köklü Amerikan şirketlerinin mali verilerini inceleyerek bu şirketlerin başarı sırlarını "In Search of Excellence" (Mükemmellik Arayışı) adlı kitaplarında paylaşmış ve başarılı kuruluşların güçlü değerlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bu yaklaşım, yönetim alanında büyük ölçüde kabul görmüştür. Kitapta, farklı sektörlerden başarılı şirketlerin ortak özellikleri açık bir şekilde anlatılmış ve temel nitelikler aşağıda sıralanmıştır: (Özkalp & Kirel, 2021)

- Müşterilerle iletişimi sürekli kılmak.
- Yönetim katmanlarının en aza indirildiği, sadeleştirilmiş bir organizasyon yapısının tercih edilmesi.
- Kuruluşun temel değerlerine güçlü bir şekilde bağlı kalmak.
- Örgüt içinde girişimciliği desteklemek.
- Çalışanların memnuniyetine önem vererek performansı artırmak.
- Çalışanların kendi uzmanlık alanlarında görev almalarını sağlamak.
- Önceliklere odaklanarak kontrol mekanizmalarını uygulamak.

Peters ve Waterman'a göre, başarılı şirketler güçlü değerlere sahip, basit yapılı, yenilikçi ve müşteriye önem veren işletmelerdir.

3.12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schneider, Harrison ve Handy'nin yaklaşımlarından esinlenerek örgüt kültürlerini dört temel kategoride incelemiştir: (Gönen, 2012)

Kontrol kültürü, istikrar, güven ve kesinlik temelli bir yapıdır; bu tür örgütlerde kurallar belirgindir ve karar alma süreçleri yetkiye dayalı, analitik bir yöntemle yürütülür. Bilgi akışı merkezi biçimde organize edilirken, örgütsel hedeflere ulaşmak öncelikli amaçtır. Bu kültür tipi genellikle büyük ölçekli üretim ve finans kuruluşlarında görülmektedir.

İş birliği kültürü, insani etkileşimleri ve deneyim odaklı öğrenmeyi öne çıkarır. Bu yapıda müşteriyle yakın ilişki kurmak ve ortak amaçlara yönelmek önemlidir; kararlar daha esnek ve insan merkezlidir. Bu kültür özellikle sivil toplum kuruluşlarında yaygın olarak benimsenir.

Yetenek kültürü, yaratıcı düşünceye ve entelektüel verimliliğe dayanır. Özgün fikirlerin ve kaliteli hizmet üretiminin öncelikli olduğu bu tür yapılarda, kararlar bilimsel ve düşünsel zeminde şekillenir. Danışmanlık, reklamcılık ve Ar-Ge gibi yaratıcı alanlarda bu kültür sıkça karşımıza çıkar.

Gelişme kültürü ise yüksek idealler, değerler ve anlam yüklü hedefler etrafında şekillenir; karar alma süreci esnek, birey odaklı ve açık fikirli bir şekilde ilerler. Bu yapı özellikle sağlık kurumları ve dini organizasyonlar gibi alanlarda kendine yer bulur. Bu kültürel sınıflandırma, örgütlerin temel dinamiklerini ve değer sistemlerini anlamaya yardımcı olarak, örgütsel başarı üzerindeki kültürel etkilerin analiz edilmesini kolaylaştırır.

Bu sınıflama, örgütlerin nasıl işlediğini ve benimsedikleri temel değerleri ortaya koyarak, kültürel yapının başarı üzerindeki etkilerini daha iyi kavramaya imkân tanır.

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI TANIMI VE SONUÇLARI

Örgütsel güven, kurumsal ilişkilerin temelini oluşturur ve buna yönelik birçok tanım mevcuttur. Örgütsel güven, kurumda adaletin sağlanması, personellerin taleplerinin karşılanması ve kurumda iş birliğinin sağlanması ile ortaya çıkar. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, kurumun giderlerini azaltmasının yanı sıra yapılan masrafları da minimuma indireceği düşünülmektedir. Örgütsel güven, bireyin diğer çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket edeceğine inanmasıyla oluşan bir güven duygusudur. Bu güven, örgüt içindeki iletişim yapısı ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin niteliğiyle yakından ilişkilidir. Güvene dayalı bir örgütsel ortam, çalışanların karşılıklı katkılarıyla gelişir ve bireylerin birbirlerine yönelik olumlu beklentilerini yansıtır. (Çağan & Demirtaş, 2023, s. 1770)

Örgütsel güven, kurumda adaletin sağlanarak çalışanların desteklenmesini ve örgütte ilişkilerin ve iş birliğinin geliştirilmesini içermektedir. Köklü değişiklikler için yüksek düzeyde örgütsel güven gerekmektedir, ancak bu durumla çelişkili olarak değişim güveni zedeleyerek örgütsel etkililiği tehdit edebilir. Güven bireysel veya örgütsel düzeyde oluşabilmekle birlikte, bunlar birbirlerinden farklı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güveni oluştururlar. Bu nedenle, kişinin liderine ve örgütüne olan güven düzeyi farklılık gösterebilir. (Aydan, 2017) Örgütsel güven, adalet ve destekle ilişkilerin güçlenmesini sağlayarak iş birliğini ve başarıyı artırır, ancak köklü değişikliklerde güvenin zedelenmesi örgütsel etkililiği tehdit edebilir.

4.1. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güvenin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle popülerleşmiş ve örgütsel yaşam kalitesini sürdürülebilir kılmayı hedefleyen araştırmalarla önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu iklim, örgüt üyelerinin moral düzeyini, aidiyet ve iyi niyet gibi duyguları etkileyen, örgütteki atmosferi tanımlar. Ayrıca, zaman içinde kalıcı olan ve örgüt üyelerinin davranışlarına etki eden özellikler olarak kabul edilir. Örgütsel iklim, örgüt üyelerinin deneyimlediği ve davranışlarını, örgütün işleyişini etkileyen kalıcı özelliklerden oluşur. Bireylerin örgütteki davranışlarını anlamak ve açıklamak için önemli bir kavramsal yapı sunar ve örgüt üyeleri tarafından hissedilen, süreklilik gösteren bir atmosferdir. Özetle, örgütsel iklim, örgütün kültürünü oluşturan ve üyelerin davranışlarını şekillendiren kalıcı bir özelliktir. (Uygur, 2023)

4.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir organizasyona karşı sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. Etkili bağlılık, çalışanların kuruma üye olmaktan memnun olduklarında ve orada bulunma nedenlerine inandıklarında ortaya çıkar. Bağlı çalışanlar, kurumda kalmayı tercih eder çünkü ayrılmak maliyetli olabilir. Ancak, etkili bağlılık, sadece devamlılık taahhüdünden daha olumlu sonuçlar doğurur. Kurumlar, sosyal sorumluluk gösterdiğinde ve çalışanlarına bağlılıklarını ifade ettiklerinde, duygusal bağlılık artar. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumsal vatandaşlık davranışlarını sergilemeye daha yatkındır. Bu durum, çalışanların kuruma aidiyetlerinin yüksek olduğunu, kurumun gelişimine gönüllü katkıda bulunduklarını ve iş devir oranının düşük olduğunu gösterir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına sadakat gösterme, fedakârlık yapma ve kendini adama gibi duygu ve tutumlardan oluşur. (Yalçın, 2019) Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma karşı duygu ve inançlarının toplamı olup, etkili bağlılık çalışanların kuruma gönülden bağlı ve memnun olmasını ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, kuruma aidiyet gösterir, kurumsal vatandaşlık davranışları sergiler ve işten ayrılma oranı düşer.

4.1.3. Örgütsel Verimlilik

Örgütsel verimlilik, bir kurumun mevcut kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak maksimum düzeyde çıktı üretmesi anlamına gelir. Kurumların iş yapma biçimindeki etkinlik düzeyi ve üretkenliği, verimliliğin temel göstergeleri arasında yer alır. Günümüzde işletmeler, çalışanların olumsuz tutumlarını azaltmayı ve insan kaynağının performansını yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca görev tanımlarına bağlı kalmaları değil, aynı zamanda kurumsal yaşamı destekleyen gönüllü ve iş birliğine dayalı davranışlar sergilemeleri teşvik edilmektedir. Sabır, saygı, hoşgörü, uyum ve takım ruhuna dayalı etkileşimler; hem içsel iş ilişkilerini güçlendirmekte hem de dış paydaşlara yansıyan pozitif bir kurumsal imaj oluşturarak verimliliği artırmaktadır. (Efeoğlu & Çelik, 2024, s.54) Örgütsel verimlilik, bir örgütün kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma kapasitesini ifade eder. Bu kavram, belirlenen hedeflere ulaşırken minimum kaynak tüketimi ve zaman harcaması ile çalışmayı içerir. Örgütsel verimlilik, genellikle üretkenlik, maliyet kontrolü, kalite yönetimi ve çalışan memnuniyeti gibi unsurların bir arada değerlendirilmesiyle ölçülür.

4.1.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ödüllendirilmeden ve zorunlu kılınmadan sergilenen, olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanır. Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül sistemi tarafından

ödüllendirilmediği halde, organizasyonun sürekliliğini destekleyen ve tamamen çalışana bağlı olan eylemlerdir. Örgütsel vatandaşlık, kişisel bir tercih olup, yönetim tarafından çalışanlardan beklenen bir davranış değildir ve doğal olarak ceza ya da yaptırım ile sonuçlanmaz. Çalışanların, organizasyon tarafından bir araç değil, insan olarak görülmesi, değer verilmesi ve saygı gösterilmesi, onların işlerinden beklentilerini karşılamaları, ayrıca ihtiyaç duyduklarında destek sağlanması gibi faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. (Afşar, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi ödül veya zorunluluk olmadan, gönüllü olarak sergilediği olumlu ve işbirlikçi davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanların değer verilmesi, saygı görmesi ve desteklenmesiyle artar ve örgütsel güvenle güçlü bir ilişkiye sahiptir.

5. YÖNTEM

Bu çalışmada verilerin toplanması ve analizinde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacı, çalışan kişilerin hissettiği örgütsel güvenin iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir.

Çalışanların örgüte duyduğu güvenin yüksek olması, onların işlerine olan bağlılıklarını ve memnuniyet düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda kurum içerisinde paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çalışan davranışlarını şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların bireysel değerleri ile örgütün kültürel yapısının uyumlu olması, iş tatmini düzeyini artırmakta ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün çalışanların algıladığı güven duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkide nasıl bir aracı rol oynadığı önemli bir araştırma konusudur. Kurumların uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir olabilmeleri için çalışanlarına güven temelli bir ortam sunmaları ve kültürel yapıyı bu doğrultuda inşa etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, örgütsel güven, iş tatmini ve örgüt kültürü gibi kavramlar hem kuramsal hem de uygulamalı olarak büyük bir öneme sahiptir. Tüm bu sebeplerden dolayı bu çalışmada elde edilecek bulgular, literatüre katkı sağlaması ve uygulayıcılara yol göstermesi açısından önem arz etmektedir.

5.2. Araştırma Grubu

Bu çalışmanın araştırma grubu, İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren vakıf üniversiteleridir.

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada; Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Güven Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılarak, çalışan kişilere sorular sorulmuş ve bunun sonucunda veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada bağımsız değişken örgütsel güven, aracı değişken örgütsel kültür, bağımlı değişken ise iş tatminidir.

Araştırmanın verileri çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Google Forms kullanılarak hazırlanan anket soruları, katılımcılarla dijital ortamlarda paylaşılmıştır. Katılımcılar, anketi doldurmadan önce araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş olup katılımın gönüllülük esasına dayandığına ilişkin bilgi verilmiştir.

5.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma kapsamında katılımcılara, araştırmanın amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş çeşitli

ölçekler uygulanmıştır. Katılımcıların bu ölçeklere içten ve dürüst yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcıların bağlı oldukları kurum hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve soruları bu bilgi doğrultusunda değerlendirdikleri kabul edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel güvenin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

H5: Cinsiyete göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H6: Cinsiyete göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H7: Cinsiyete göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır

H8: Yaş gruplarına göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H9: Yaş gruplarına göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H10: Yaş gruplarına göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır

H11: Medeni duruma göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H12: Medeni duruma göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H13: Medeni duruma göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır

H14: Eğitim durumuna göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H15: Eğitim durumuna göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H16: Eğitim durumuna göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır

H17: Hizmet süresine göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H18: Hizmet süresine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H19: Hizmet süresine göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır

H20: Birim değişiklik talebine göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır

H21: Birim değişiklik talebine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır

H22: Birim değişiklik talebine göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır.

6. BULGULAR

Kavak Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05

olarak belirlendi.

Çizelge 1: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel Güven	0,966	22
İş	0,755	29
Örgüt	0,923	18

ÖG, İT ve ÖK cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70 üzerinde hesaplanmış ve bu da güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Çizelge 2: Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	155	51,7
Erkek	145	48,3
Toplam	300	100
Yaş		
18-25	42	14,0
26-35	138	46,0
36-45	80	26,7
46-55	27	9,0
56+	13	4,3
Toplam	300	100
Medeni Durum		
Evli	143	47,7
Bekar	157	52,3
Toplam	300	100
Eğitim		
Lise ve altı	9	3,0
Ön Lisans	31	10,3
Lisans	111	37,0
Yüksek Lisans	149	49,7
Toplam	300	100
Hizmet Süre		
Bir yıldan az	34	11,3
1-3 yıl	84	28,0
4-6 yıl	71	23,7
7-9 yıl	40	13,3
10 yıl ve üzeri	71	23,7
Toplam	300	100
Birim Değişiklik		
Evet	138	46,0
Hayır	162	54,0

Toplam	300	100
---------------	------------	------------

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

Katılımcıların 155'i (%51,7) kadın ve 145'i (%48,3) erkektir.

Katılımcıların 42'si (%14,0) 18-25 yaş, 138'i (%46,0) 26-35 yaş, 80'i (%26,7) 36-45 yaş, 27'si (%9,0) 46-55 yaş ve 13'ü de (%4,3) 56 yaş ve üzeridir.

Katılımcıların 143'ü (%47,7) evli ve 157'si (%52,3) bekardır.

Katılımcıların 9'u (%3,0) lise ve altı, 31'i (%10,3) ön lisans, 111'i (%37,0) lisans ve 149'u da (%49,7) yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların 34'ü (%11,3) 1 yıldan az, 84'ü (%28,0) 1-3 yıl, 71'i (%23,7) 4-6 yıl, 40'ı (%13,3) 7-9 yıl ve 71'i de (%23,7) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.

Katılımcıların 138'i (%46,0) birim değişikliğine evet ve 162'si (%54,0) birim değişikliğine hayır demiştir.

Çizelge 3: Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
ÖG	300	3,53	0,88	3,68	1	5	-0,40	-0,26
İT	300	3,21	0,42	3,17	1	5	0,50	1,89
ÖK	300	3,24	0,75	3,17	1	5	-0,07	-0,17

Tablo incelendiğinde ÖG puan ortalaması $X_1^- = 3,53 \pm 0,88$, İT için $X_2^- = 3,21 \pm 0,42$ ve ÖK için $X_3^- = 3,24 \pm 0,75$ olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir.

Çizelge 4: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
ÖG	Kadın	155	3,51	0,94	-0,435	0,664
	Erkek	145	3,55	0,82		
İT	Kadın	155	3,13	0,37	-3,127	0,002
	Erkek	145	3,28	0,46		
ÖK	Kadın	155	3,19	0,78	-1,001	0,318
	Erkek	145	3,28	0,72		

Tablo incelendiğinde kadınların ÖG puan ortalamasının $X_1^- = 3,51 \pm 0,94$, erkeklerin $X_2^- = 3,55 \pm 0,82$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Kadınların İT puan ortalamasının $X_1^- = 3,13 \pm 0,37$, erkeklerin $X_2^- = 3,28 \pm 0,46$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre İT puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Erkeklerin İT puan ortalaması kadınlardan yüksektir.

Erkeklerin kariyerlerinde daha hızlı yükselme şansı bulmaları veya daha fazla yönetici pozisyonunda bulunmaları, tatmin düzeylerini artırabilir. Kadınlar ise terfi engelleri veya kariyer gelişiminde cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşabiliyor. Bu durum iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

Kadınların ÖK puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,19\pm0,78$, erkeklerin $\bar{X}_2=3,28\pm0,72$ olarak hesaplanmış olup, cinsiyete göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelge 5: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	p
ÖG	18-25	42	3,62	0,93	1,120	0,347
	26-35	138	3,44	0,93		
	36-45	80	3,67	0,80		
	46-55	27	3,52	0,85		
	56+	13	3,37	0,69		
İT	18-25	42	3,13	0,39	2,200	0,069
	26-35	138	3,24	0,50		
	36-45	80	3,21	0,34		
	46-55	27	3,04	0,28		
	56+	13	3,37	0,27		
ÖK	18-25	42	3,34	0,72	1,368	0,245
	26-35	138	3,21	0,76		
	36-45	80	3,33	0,73		
	46-55	27	3,05	0,83		
	56+	13	2,99	0,57		

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş grubunun ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,62\pm0,93$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2=3,44\pm0,93$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3=3,67\pm0,80$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4=3,52\pm0,85$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5=3,37\pm0,69$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun İT puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,13\pm0,39$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2=3,24\pm0,50$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3=3,21\pm0,34$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4=3,04\pm0,28$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5=3,37\pm0,27$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

18-25 yaş grubunun ÖK puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,34\pm0,72$, 26-35 yaş grubunun $\bar{X}_2=3,21\pm0,76$, 36-45 yaş grubunun $\bar{X}_3=3,33\pm0,73$, 46-55 yaş grubunun $\bar{X}_4=3,05\pm0,83$ ve 56 yaş üzeri grubunun $\bar{X}_5=2,99\pm0,57$ olarak hesaplanmış olup, yaş gruplarına göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelge 6: Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
ÖG	Evli	143	3,50	0,87	-0,652	0,515
	Bekar	157	3,56	0,90		
İT	Evli	143	3,18	0,42	-1,170	0,243
	Bekar	157	3,23	0,43		
ÖK	Evli	143	3,18	0,73	-1,140	0,255
	Bekar	157	3,28	0,77		

Tablo incelendiğinde evlilerin ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,50\pm0,87$, bekarların $\bar{X}_2=3,56\pm0,90$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin İT puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,18\pm0,42$, bekarların $\bar{X}_2=3,23\pm0,43$ olarak hesaplanmış

olup, medeni duruma göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Evlilerin ÖK puan ortalamasının $X^-_1=3,18\pm0,73$, bekarların $X^-_2=3,28\pm0,77$ olarak hesaplanmış olup, medeni duruma göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelge 7: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	p
ÖG	Lise ve altı	9	3,69	0,98	0,546	0,651
	Ön Lisans	31	3,65	0,68		
	Lisans	111	3,56	0,83		
	Yüksek Lisans	149	3,47	0,96		
İT	Lise ve altı	9	3,3	0,52	0,846	0,469
	Ön Lisans	31	3,2	0,39		
	Lisans	111	3,16	0,4		
	Yüksek Lisans	149	3,24	0,44		
ÖK	Lise ve altı	9	3,55	0,88	0,714	0,544
	Ön Lisans	31	3,31	0,57		
	Lisans	111	3,23	0,71		
	Yüksek Lisans	149	3,21	0,8		

Tablo incelendiğinde lise ve altı mezunlarının ÖG puan ortalamasının $X^-_1=3,69\pm0,98$, ön lisans mezunlarının $X^-_2=3,65\pm0,68$, lisans mezunların $X^-_3=3,56\pm0,83$ ve yüksek lisans mezunlarının $X^-_4=3,47\pm0,96$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre ÖG puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Lise ve altı mezunlarının İT puan ortalamasının $X^-_1=3,30\pm0,52$, ön lisans mezunlarının $X^-_2=3,20\pm0,39$, lisans mezunların $X^-_3=3,16\pm0,40$ ve yüksek lisans mezunlarının $X^-_4=3,24\pm0,44$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Lise ve altı mezunlarının ÖK puan ortalamasının $X^-_1=3,55\pm0,88$, ön lisans mezunlarının $X^-_2=3,31\pm0,57$, lisans mezunların $X^-_3=3,23\pm0,71$ ve yüksek lisans mezunlarının $X^-_4=3,21\pm0,80$ olarak hesaplanmış olup, eğitim durumuna göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelge 8: Hizmet Süresine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p
ÖG	Bir yıldan az	34	3,90	0,94	2,209	0,068
	1-3 yıl	84	3,49	0,93		
	4-6 yıl	71	3,41	0,78		
	7-9 yıl	40	3,40	0,91		
	10 yıl ve üzeri	71	3,59	0,85		
İT	Bir yıldan az	34	3,18	0,53	0,676	0,609
	1-3 yıl	84	3,16	0,48		
	4-6 yıl	71	3,26	0,44		
	7-9 yıl	40	3,21	0,28		
	10 yıl ve üzeri	71	3,22	0,35		
ÖK	Bir yıldan az	34	3,38	0,72	0,462	0,763
	1-3 yıl	84	3,21	0,80		
	4-6 yıl	71	3,18	0,78		
	7-9 yıl	40	3,27	0,71		
	10 yıl ve üzeri	71	3,23	0,69		

Tablo incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların ÖK puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,90\pm0,94$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2=3,49\pm0,93$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3=3,41\pm0,78$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4=3,40\pm0,91$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5=3,59\pm0,85$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

1 yıldan az çalışanların İT puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,18 \pm 0,53$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2=3,16\pm0,48$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3=3,26\pm0,44$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4=3,21\pm0,28$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5=3,22\pm0,35$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

1 yıldan az çalışanların ÖK puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,38\pm0,72$, 1-3 yıl çalışanların $\bar{X}_2=3,21\pm0,80$, 4-6 yıl çalışanların $\bar{X}_3=3,18\pm0,78$, 7-9 yıl çalışanların $\bar{X}_4=3,27\pm0,71$ ve 10 yıl ve üzeri çalışanların $\bar{X}_5=3,23\pm0,69$ olarak hesaplanmış olup, hizmet süresine göre ÖK puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelge 9: Birim Değişiklik Talebine Göre Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Birim Değişiklik	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
ÖG	Evet	138	3,16	0,87	-7,309	0,000
	Hayır	162	3,85	0,77		
İT	Evet	138	3,23	0,40	0,954	0,341
	Hayır	162	3,18	0,44		
ÖK	Evet	138	2,98	0,71	-5,669	0,000
	Hayır	162	3,45	0,72		

Tablo incelendiğinde birim değişiklik isteyenlerin ÖG puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,16\pm0,87$, istemeyenlerin $\bar{X}_2=3,85\pm0,77$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre ÖG puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). İş değişikliği istemeyenlerin ÖG puan ortalaması iş değişikliği talep edenlerden daha yüksektir.

İş veya birim değişikliği talep etmeyen çalışanların örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, örgütsel güvenin çalışanların kurumda kalma isteğini ve bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Güvenin düşük olduğu ortamlarda ise çalışanlar kuruma olan bağlılıklarını yitirerek farklı birim veya iş arayışına yönelebilmektedir.

Birim değişiklik isteyenlerin İT puan ortalamasının $\bar{X}_1=3,23\pm0,40$, istemeyenlerin $\bar{X}_2=3,18\pm0,44$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre İT puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Birim değişiklik isteyenlerin ÖK puan ortalamasının $\bar{X}_1=2,98\pm0,71$, istemeyenlerin $\bar{X}_2=3,45\pm0,72$ olarak hesaplanmış olup, birim değişiklik talebine göre ÖK puanlarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Birim değişikliği istemeyenlerin ÖK puan ortalaması isteyenlerden yüksektir.

Örgüt kültürü puanı yüksek olan çalışanlar, bulundukları birimde kendilerini kurumun değerlerine daha yakın hisseder ve aidiyet duyguları güçlü olur. İş yerinde kendini güvende, mutlu ve desteklenmiş hisseden çalışanlar ise genellikle iş veya birim değişikliği talebinde bulunmaz.

Çizelge 10: Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
ÖG	—		
İT	,226**	—	
ÖK	,781**	,278**	—

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo incelendiğinde, ÖG puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,226$; $p<0,01$). Çalıştığı yere duyulan güven arttıkça, çalışanların iş tatminlerinin de arttığı görülmüştür.

ÖG puanları ile ÖK puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,781$; $p<0,01$). İşyerinde örgüte duyulan güven arttıkça, örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür.

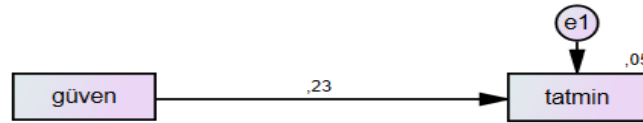
ÖK puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,278$; $p<0,01$) Örgüt kültürü arttıkça, iş tatminlerinin de arttığı görülmüştür. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsedikçe, işlerine yönelik tatmin düzeyleri de artar.

HİPOTEZ TESTLERİ

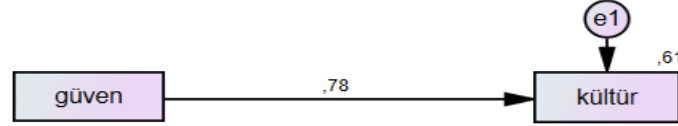
Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

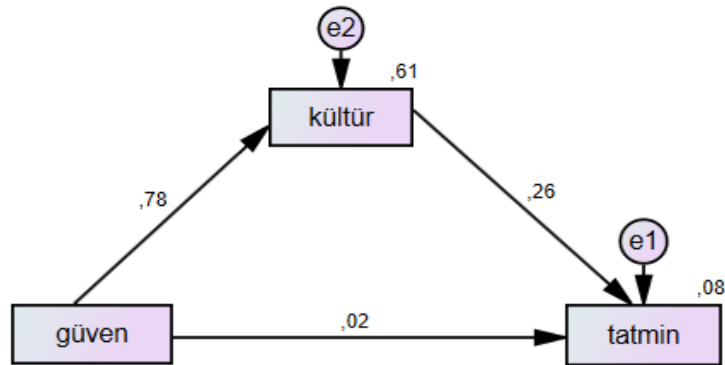


İlk aşamada bağımsız değişken ÖG'nin bağımlı değişken İT'yi ($\beta = .23$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2: Örgütsel Güvenin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada, ÖG'nin aracı değişken ÖK'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .78$, $p < .001$).

H2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 3: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Aracı değişken modelde yok iken ÖG'nin İT üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R = 0,23$; $p < 0,001$), ÖK aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin ortadan kalktığı görülmüştür ($R = 0,02$; $p > 0,05$).

Yapısal Model: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Çizelge 11: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

	Değişkenler	β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
ÖK	<--- ÖG	0,781	0,031	21,601	***	
İT	<--- ÖK	0,262	0,050	2,945	0,003	
İT	<--- ÖG	0,226	0,027	4,008	***	
İT	<--- ÖK <--- ÖG	0,021	0,043	0,242	0,809	[0,039;0,368]
Mode						
R²=,08						

Tablo incelendiğinde ÖG ile ÖK arasında ($\beta = .78$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken ÖK modele dahil edilmeden önce ÖG ile İT arasında ($\beta = .23$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür ($\beta = .02$; $p > 0,05$). Aracı değişken ÖK ile İT arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta = .26$; $p < 0,001$). (H3 hipotezi desteklendi) Aracılık analizlerinde geleneksel yaklaşımı değişkenler arasındaki toplam etkilerin anlamlı olma zorunluluğunu ifade etmektedir. Fakat güncel bilgiler artık aracılık analizlerinde dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının yeterli tek kriter olduğunu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Bu bağlamda dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde ÖG'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) ve ayrıca alt ve üst sınırın [0,039;0,368] her iki değer 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle ÖG'nin İT'ye etkisinde ÖK'nın tam aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H4 hipotezi desteklendi).

Çizelge 12: Hipotezler

Hipotezler	Durum
H ₁ : Örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Örgütsel güvenin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃ : Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄ : Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.	Kabul
H ₅ : Cinsiyete göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₆ : Cinsiyete göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Kabul
H ₇ : Cinsiyete göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₈ : Yaş gruplarına göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₉ : Yaş gruplarına göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₀ : Yaş gruplarına göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₁ : Medeni duruma göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Ret

H ₁₂ : Medeni duruma göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₃ : Medeni duruma göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₄ : Eğitim durumuna göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₅ : Eğitim durumuna göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₆ : Eğitim durumuna göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₇ : Hizmet süresine göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₈ : Hizmet süresine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₉ : Hizmet süresine göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₂₀ : Birim değişiklik talebine göre örgütsel güven puanları farklılaşmaktadır	Kabul
H ₂₁ : Birim değişiklik talebine göre iş tatmini puanları farklılaşmaktadır	Ret
H ₂₂ : Birim değişiklik talebine göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Kabul

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel güvenin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir. Bulgular, örgütsel güvenin hem örgüt kültürü hem de iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını, ayrıca örgüt kültürünün bu ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuç, literatürde yer alan birçok araştırma ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

Kuas ve Aksu'nun (2025) da belirttiği gibi, iş tatmini çalışanların iş deneyimlerinden duydukları genel memnuniyetin bir yansıması olup örgüt içindeki güven düzeyinden doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, çalışanların örgütlerine güven duydukça, örgüt kültürünü daha olumlu algıladıklarını ve bunun sonucunda iş tatminlerinin arttığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Aytürk ve Özcan (2025), örgüt içindeki güven ortamının çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini yükselttiğini, bunun da genel iş tatminine yansıdığını belirtmektedir. Araştırmamızda da bu sonuç desteklenmiştir.

Uluslararası literatürde yapılan çalışmalar da benzer yönde bulgular sunmaktadır. Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güvenin, örgüt kültürünün oluşumunda temel bir unsur olduğunu ve güven temelli kültürlerde çalışan memnuniyetinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Denison, Nieminen ve Kotrba (2012) ise örgüt kültürünün, çalışan davranışlarını şekillendiren temel dinamik olduğunu ve kültürün çalışanların işlerine karşı tutumlarını belirleyici bir faktör haline getirdiğini vurgulamıştır. Bu araştırmanın bulguları, Denison'un kültürel boyutlarıyla da örtüşmektedir; çünkü örgüt içinde güçlü katılım, tutarlılık ve misyon duygusu geliştikçe iş tatmini düzeyi artmaktadır.

Türkiye'de yapılan benzer araştırmalarda da örgütsel güven, kültür ve iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkiler ortaya konmuştur. Örneğin, Yalçın (2019) örgütsel bağlılık ve güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, güven ortamının çalışanların duygusal bağlılığını ve iş tatminini güçlendirdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Afşar (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının, güven ve kültür ile yakından ilişkili olduğunu ve bu değişkenlerin iş tatminini artırdığını bulmuştur. Elde

edilen bulgular bu sonuçlarla uyumludur. Ayrıca Efeoğlu ve Çelik'in (2024) örgütsel verimlilik üzerine yaptığı çalışmada, güvene dayalı örgüt kültürlerinin hem verimlilik hem de iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir; bu da mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Bununla birlikte, bazı çalışmalar elde edilen bulgularla kısmen çelişen sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Yelboğa (2007) ve Özpehlivan (2018) iş tatmini üzerinde bireysel faktörlerin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi) örgütsel değişkenlerden daha belirleyici olabileceğini öne sürmüştür. Ancak bu çalışmada demografik değişkenlerin örgütsel güven, kültür ve iş tatmini üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, araştırmanın yürütüldüğü örneklemin belirli bir sektöre (vakıf üniversiteleri) ait olması ve çalışanların benzer eğitim düzeyleri ile iş deneyimlerine sahip olmaları olabilir.

Çalışmanın bulguları, Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlar kuramı ile de ilişkilendirilebilir. Türkiye'nin toplulukçu kültürel yapısı gereği, örgütlerde aidiyet ve güven kavramları çalışan davranışlarında merkezi bir yer tutmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide güçlü bir aracı rol üstlenmesi beklenen bir durumdur. Çalışanlar, kurumlarında paylaşılan ortak değerlerin, açıklığın ve adaletin varlığını hissettiklerinde, işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duymaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün tam aracı rol oynadığını ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Bulgular, hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarla büyük ölçüde tutarlıdır. Bununla birlikte, farklı sektörlerde veya kültürel bağlamlarda yapılacak araştırmalar, bu ilişkinin gücünü ve yönünü daha ayrıntılı biçimde açıklayabilir. Özellikle örgüt kültürünün farklı türleri üzerinden yapılacak karşılaştırmalı analizlerin, kültürün aracı etkisinin türüne göre değişip değişmediğini ortaya koyması literatüre yeni katkılar sunacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel güvenin çalışanların iş tatmin düzeylerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiştir. İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren vakıf üniversiteleri çalışanlarından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler sonucunda şu temel bulgulara ulaşılmıştır:

- Örgütsel güvenin, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar, güven duydukları bir örgüt yapısında daha yüksek iş tatmini yaşamaktadır.
- Örgütsel güven ile örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da güven ortamının, örgütün kültürel yapısını şekillendirdiğini ve güçlendirdiğini göstermektedir.
- Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Kurum kültürünün çalışan beklentilerine uygun olması, tatmin düzeyini yükseltmektedir.
- Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün tam aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Yani örgütsel güvenin iş tatminine olan etkisi, doğrudan değil; örgüt kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir.
- Cinsiyet değişkeni bağlamında, erkek çalışanların iş tatmini düzeylerinin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer demografik değişkenler (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi) açısından anlamlı farklar bulunmamıştır.
- Birim değişiklik talebi bulunan çalışanların, örgütsel güven ve örgüt kültürü puanları daha düşük bulunmuştur. Bu da örgütsel güven ve kültürün, çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, örgütsel güvenin tek başına değil; çalışanların örgüt kültürünü nasıl algıladıklarıyla birlikte iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürü, güven duygusunu pekiştirerek iş tatminini artırmaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Örgütsel güven ortamı geliştirilmelidir: Yöneticiler şeffaf, adil ve tutarlı bir iletişimle çalışanlara güven vermelidir.

Kültürel uyum ve aidiyet artırılmalıdır: Kurumun değerleri ve normları çalışanlara benimsetilmeli; çalışanların bu kültürel yapıya katkı sağlamaları desteklenmelidir.

İş tatmini artırıcı uygulamalara öncelik verilmelidir: Performansa dayalı ödüllendirme, esnek çalışma modelleri gibi uygulamalarla tatmin düzeyleri yükseltilmelidir.

Cinsiyet eşitliği gözetilmelidir: Kadın çalışanların terfi ve kariyer gelişim olanaklarına erişimi artırılmalı ve buna yönelik politikalar geliştirilmelidir.

Birim değişiklikleri dikkate alınmalıdır: Birim değişikliği talep eden çalışanlara yönelik özel analizler yapılmalı, bu taleplerin altında yatan nedenler çözümlenmelidir.

KAYNAKÇA

Yahya Kuas, Muharrem Aksu “Kontrol Odağının İş Tatmini ve Yaşam Doyumuna Etkisi: Kamu Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2025/2, s. 1161.

Saim Aytürk, Kerim Özcan, “Teknostres ve İş Tatmini İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 2025/1, s. 171

Hüseyin Süleyman Büyüktepe, Halil Korkmaz, İş Tatmini, Uygulamaları ve Sonuçları, Bidge Yayınları, Ankara, 2024, ss.130-131.

Nevzat Demir, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma, **Türkmen Kitapevi**, İstanbul, 2007, s. 119.

Atilla Yelboğa, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4/2, 2007, s.3.

Murat Özpehlivan, “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2018/2, s. 50

Pınar Erdoğan, “İş Tatmininin Örgütsel Stres Algısına Etkisi: Cinsiyet ve Medeni Durumun Düzenleyici Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2021/ 45, ss.224-225.

Fatih Altun, “İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.46.

Okan Ergül, “Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.33

E. Thomas Moran, J. Fredericks Volkwein” The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, **Human Relations**, 45/1, 1992, s.19.

Melis Yalçın, “Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2019, ss.57-58.

Melek Sermin Efeoğlu, Adnan Çelik “İşgörenlerin Prososyal Davranışları ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi**, 2024/5, s.54.

- Leyla Afşar, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.101.
- Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015, s.184.
- Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Volume 52, 2004 s. 43.
- Metin Karaca, “Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması”, **Uluslararası Akademik Birikim Dergisi**, Cilt: 5 Sayı:3, 2022, s. 126.
- Dan Denison, Levi Nieminen ve Lindsey Kotrba, "Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2012/1, ss. 5-9.
- Hürcan Kabakcı, “Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2007, ss.57-58.
- Sahra Sayğan Tunçay, Pınar Süral Özer, “Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 2020/55, ss. 27-28.
- Yasin Boylu, Alptekin Sökmen “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006/17, s. 6.
- İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi, İstanbul, 2004, ss. 98-100.
- Alp Eren Kayasandık, Akademisyenlerin İş ve Yaşam Doyumunda Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumunun Rolü, **İksad Yayınevi**, Ankara, 2022, ss.68-70.
- Sema Yazıcı, “Örgüt Kültürü ile Proaktif Davranış İlişkisinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2022, ss.9-10.
- Metin Karaca ve Kürşat Özdaşlı, Sağlık Çalışanları Açısından Örgüt Kültürü, Prososyal Davranışlar ve Personel Güçlendirme, **Çizgi Kitabevi Yayınları**, 2022, s. 35.
- (Duygu Özden, “Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluğunun Öğretmenlerin İş Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2024, ss.17-21.
- Cennet Kurban, “Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik İle İlişkisinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2022, ss.27-28.

- Julide Kesken, Derya İliç, “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi”, Ege Akademik Bakış, 2008/2, s.460.
- Julide Kesken, “Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2011/21, s.3506.
- Tuğba Dedeoğlu,” Örgütsel Düşünme Stilleri ve Örgütsel İşlev Bozuklukları: Türkiye Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2014, ss.75-76.
- Mehmet Karabulut, “Demokratik ve Otoriter Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2025, s.496.
- Gülşah Tıktaş, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012, ss.39-41.)
- Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, **Ekin Basın Yayın Dağıtım**, Bursa, 2021, ss.170-171.
- Zeynep Gönen, "Örgüt Kültürü ve EFM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki (Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama)," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012, ss. 39-40.
- Mehmet Hanifi Çağan, Zülfü Demirtaş, “Örgütsel Güven İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2023/88, s. 1770.
- Seda Aydan, “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2017, ss.71-72.
- Mevlüt Uygur, “Eğitim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algıları Üzerinde Etkili Olan Örgütsel Davranış Faktörleri: Bir Meta Analiz Çalışması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, 2023, ss.11-12
- Melis Yalçın, “Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 2019, ss.57-58
- Melek Sermin Efeoğlu, Adnan Çelik “İşgörenlerin Prososyal Davranışları ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi: Kuramsal Bir Değerlendirme”, Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi, 2024/5, s.54.
- Leyla Afşar, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.101.