

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞYERİNDE DIŞLANMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
MERSİN ÜNİVERSİTESİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE İNCELENMESİ

Alaidin KOŞAR

Danışman
Doç. Dr. Cemile ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2014



T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans olarak sunduğum “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

16/07/2014

Alaidin KOŞAR

Mersin Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Alaidin KOŞAR tarafından hazırlanan 'Örgüt Kültürü ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi' başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız



Üye

Doç. Dr. Cemile ÇELİK
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ercan ÇİÇEK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım

Onay

Prof. Dr. Nalan YETİM
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

'Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi' nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi' adlı bu tez çalışmasında, kültür, örgüt kültürü ve dışlanma kavramlarına değinilmiş ve çalışanların örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir ve anketler Mersin Üniversitesi' nde görev yapan akademik ve idari personele uygulanmıştır.

Öncelikle değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Cemile ÇELİK' e çalışmamın her aşamasında beni desteklediği, hem şimdi hem de gelecek için beni cesaretlendirdiğinden ve sabrından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim hayatım boyunca bana maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni yetiştiren, bulunduğum yerde olmamı sağlayan aileme, canım annem ve babama çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca hem tez çalışmamda hem de hayatımdaki tüm zorluklarda benden desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu hissettiren Bedia TEMİZSOY' a da çok teşekkür ediyorum.

Son olarak bu çalışmaya katılan tüm Mersin Üniversitesi akademik ve idari personeline de teşekkürlerimi sunuyorum.

Alaidin KOŞAR

Temmuz 2014

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞYERİNDE DIŞLANMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN MERSİN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE İNCELENMESİ

Dışlanma kavramı, insanların buldukları ortamda yok sayılmaları ve görmezden gelinmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanın varoluşundan beri ortaya çıkan bu kavram bu durumu yaşayan bireyler için kötü sonuçlar doğurmuştur. Dışlanma her ortamda olabileceği gibi işyerlerinde de görülmektedir. Bu durum bireye olduğu kadar işyerlerine de zarar verebilmektedir. Dışlanan bireyin motivasyonu azalmakta, performansı düşmektedir. Bunların sonucunda birey, görevini yerine getirememekte ve örgütün işleyişine de zarar vermektedir.

Kültür, insan davranışlarını ve onların ortaya koydukları eserleri şekillendiren değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılmasıdır. Nasıl ki her bir birey ve toplum adına bir kültürden bahsediliyorsa örgütler için de bir kültürden söz edilebilir. Örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerden oluşan örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin uygulanmasında örgütsel etkinliğin ve değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir öge konumundadır.

İşyerinde dışlanma ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik yönetim yazınına katkıda bulunacağı düşünülen bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü algılamalarının işyerinde dışlanmayı nasıl etkilediğini araştırmaktır. Çalışma, Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Dışlanma, İşyerinde Dışlanma

ABSTRACT

ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORKPLACE OSTRACISM ON MERSIN UNIVERSITY'S EMPLOYEES

The concept of exclusion is defined as the ignorance of people in their environment and being ignored. This concept that emerged since the human existence has yielded poor results for the individuals living with this condition. Exclusion can be seen in any environment and establishments as well. This situation can cause damage to individuals as well as businesses. Moreover, the motivation and performance of the excluded individual decrease. As a result, individuals can not fulfill their tasks and the function of the organization gets harm.

Culture, is the creation and the transfer of human behavior and the value patterns that shape the works ideas and other symbolic systems people produced. Just as culture can be mentioned for each individual and society, there may be mentioned a culture for organizations. The organizational culture composed of the shared values holding the individuals of organization together is an important element in the realization of the implementation of an organization's mission, strategy, organizational effectiveness and change.

The purpose of this study which is believed to contribute to the management literature in the relationship between organizational culture and exclusion in the workplace is to investigate how perceptions of organizational culture in the workplace affect exclusion.

This study was carried out with the data obtained from the surveys applied on academic and administrative staff working at Mersin University.

Key Words: Culture, Organization Culture, Ostracism, Workplace

Ostracism

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: İŞYERİNDE DIŞLANMA	3
I.1. Dışlanma Kavramı	3
I.2. Sosyal Dışlanma Kavramı	4
I.3. Sosyal Reddedilme Kavramı	6
I.4. Psikolojik Dışlanma	6
I.5. Sosyal Dışlanma, Psikolojik Dışlanma ve Sosyal Reddedilmenin Karşılaştırılmasında Kullanılan Modeller	7
I.5.1. Top Atma	7
I.5.2. Sanal Top Atma	7
I.5.3. Yalnız Yaşamı Tahmin Etme	8
I.5.4. Tanışma	9
I.6. İşyerinde Dışlanma	9
II. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	12
II.1. Kültür Kavramı	12
II.2. Kültürün Özellikleri	14
II.3. Kültürü Oluşturan Unsurlar	15

II.4. Kùltürün Süreçleri ve Fonksiyonları	16
II.5. Kùltür Çeşitleri	17
II.5.1. Maddi ve Manevi Kùltür	17
II.5.2. Genel ve Alt Kùltür	18
II.5.3. İdeal ve Gerçek Kùltür	18
II.5.4. Diğer Kùltür Ayrımları	18
II.6. Örgüt Kavramı	19
II.7. Örgüt Kùltürü Kavramının Ortaya Çıkışı	20
II.8. Örgüt Kùltürünün Tanımı	21
II.9. Örgüt Kùltürünün Önemi	23
II.10. Örgüt Kùltürünün Özellikleri	25
II.11. Örgüt Kùltürünün Boyutları	27
II.12. Örgüt Kùltürünün Yararları	29
II.13. Örgüt Kùltürünün İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar	30
II.13.1. Örgüt Kùltürü ve Örgüt İklimi İlişkisi	30
II.13.2. Örgüt Kùltürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi	31
II.13.3. Örgüt Kùltürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi	31
II.14. Örgüt Kùltürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler	32
II.14.1. İç Çevre Faktörleri	32
II.14.2. Dış Çevre Faktörleri	32
II.15. Örgüt Kùltürünün Oluşum Aşamaları	33
II.16. Örgüt Kùltürünün Öğeleri	33
II.16.1. İnançlar	34
II.16.2. Değerler	34

II.16.3. Normlar	34
II.16.4. Dil	35
II.16.5. Hikayeler ve Mitler	35
II.16.6. Semboller	37
II.16.7. Törenler	37
II.16.8. Seremoniler	37
II.16.9. Kahramanlar	38
II.17. Örgüt Kültürü Tipleri	39
II.17.1. Hofstede' nin Örgüt Kültürü Tipleri	39
II.17.1.1. Güç Mesafesi	39
II.17.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	40
II.17.1.3. Bireysellik	40
II.17.1.4. Erkeklik	40
II.17.1.5. Zaman Ufku (Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim)	41
II.17.2. Schneider' in Örgüt Kültürü Tipleri	42
II.17.2.1. Kontrol Kültürü	42
II.17.2.2. İşbirliği Kültürü	42
II.17.2.3. Yetenek Kültürü	43
II.17.2.4. Gelişme Kültürü	43
II.17.3. Handy ve Harrison' un Örgüt Kültürü Tipleri	44
II.17.3.1. Güç Kültürü	45
II.17.3.2. Rol Kültürü	45
II.17.3.3. Görev Kültürü	46
II.17.3.4. Birey Kültürü	46

II.17.4. Peters ve Waterman Modeli	47
II.17.5. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	48
III. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞYERİNDE DIŞLANMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN MERSİN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE İNCELENMESİ	50
III.1. Araştırmanın Konusu	50
III.2. Araştırmanın Amacı	50
III.3. Araştırmanın Önemi	50
III.4. Araştırmanın Hipotezleri	51
III.5. Veri Toplama Araçları	55
III.6. Araştırmanın Örneklemi	55
III.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	56
III.8. Verilerin Analizi	57
III.8.1. Güvenilirlik Analizi	57
III.8.2. Geçerlilik Analizi	58
III.8.2.1. İşyerinde Dışlanma Ölçeği Geçerlilik Analizi	59
III.8.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi	61
III.9. Faktör Analizi	64
III.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	67
III.11. Normal Dağılım Testleri	69
III.11.1. İşyerinde Dışlanma Ölçeği Normal Dağılım Testi	70
III.11.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Normal Dağılım Testi	71
III.12. İşyerinde Dışlanma ile Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi	
Sonuçları	72

III.13. İşyerinde Dışlanma Ölçeği İçin Mann Whitney ve Kruskal Wallis Testleri.....	73
III.13.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları.....	74
III.13.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları	75
III.13.3. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görevi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları	76
III.13.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	75
III.13.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	77
III.13.6. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	78
III.14. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Mann Whitney ve Kruskal Wallis Testleri.....	79
III.14.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları.....	80

III.14.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları.....	81
III.14.3. Araştırmaya Katılanların Görevi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Testi Analizi Sonuçları	82
III.14.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	83
III.14.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	84
III.14.6. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları.....	85
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	93
EKLER	104

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Sosyal Dışlanma Tanımlarının Sınıflandırılması	5
Tablo 2 : Kültürü Oluşturan Unsurlar	16
Tablo 3 : Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları	22
Tablo 4 : Örgüt Kültürünün Özellikleri	27
Tablo 5 : Hofstede' nin Örgüt Kültürü Tipleri Sınıflaması	41
Tablo 6 : Schneider Örgüt Kültürü Modeli	44
Tablo 7 : Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	49
Tablo 8 : İşyerinde Dışlanma Ölçeği Güvenilirlik Analizi	58
Tablo 9 : Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi	58
Tablo 10 : İşyerinde Dışlanma Ölçeği Geçerlilik Analizi	60
Tablo 11 : Örgütlerin İlgi Alanları	62
Tablo 12 : Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi	63
Tablo 13 : İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi	65
Tablo 14 : İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktör Analizi	66
Tablo 15 : Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi	67
Tablo 16 : Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı... ..	68
Tablo 17 : İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalamaları	69

Tablo 18 : İşyerinde Dışlanma Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 19 : İşyerinde Dışlanma Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Testi	71
Tablo 20 : Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 21 : Örgüt Kültürü Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Testi	72
Tablo 22 : İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi Testi.....	73
Tablo 23 : Korelasyon Katsayısına Göre İlişki Derecesi	73
Tablo 24 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	75
Tablo 25 : Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	76
Tablo 26 : Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görevi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	77
Tablo 27 : Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	78
Tablo 28 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	79
Tablo 29 : Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	80
Tablo 30 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	81

Tablo 31 : Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	82
Tablo 32 : Araştırmaya Katılanların Görevi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann Whitney Test Analizi	83
Tablo 33 : Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	84
Tablo 34 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	85
Tablo 35 : Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi	86
Tablo 36 : Hipotez Sonuçları	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kültür Düzeyleri	13
Şekil 2 : Handy' nin Örgüt Kültürü Modeli	47

GİRİŞ

Sosyal bağlar ve kişiler arası bağlılıklar bireyin hayatta kalması ve soyunu devam ettirmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için sosyal, gelişimsel ve evrimsel psikolojideki çok sayıda kuram insanların diğer insanlarla olumlu ve kalıcı ilişkiler kurma ihtiyacı ile evrimleştiklerini ileri sürmektedir (Soylu, 2010).

Dışlanma, yok sayılma ve hariç tutulma gibi davranışları tanımlar (Williams, 2001). Bir başka tanımıyla dışlanma, psikolojik rahatsızlığa ve insanlar arasında strese neden olan bir faktördür (Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012). Bu yüzden, işyerinde dışlanma, çalışanların psikolojik durumlarında, davranışlarında ve hatta performansında temel olan sosyal etkileşim fırsatını azaltabilir (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008).

İşyerinde dışlanma, insanların psikolojik ihtiyaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayan sosyal etkileşim fırsatını azaltır. Ayrıca işyerinde dışlanma, çalışanların mental ve psikolojik sağlıklarına da etki etmektedir (Heaphy & Dutton, 2008). İşyerinde dışlanma, önemli ve yaygın olmasına rağmen ilginçtir ki çok az araştırma işyerindeki dışlanmanın etkisini ortaya koymaktadır (Ferris vd. , 2008).

Örgüt, ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla birbirlerine bağımlı olan kişilerin bir araya gelmesiyle meydana getirdikleri birim olarak ifade edilebilir (Köselecioglu, 2012). Bireylerin uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak örgüt ve işletme kültürünün amacıdır. Örgüt kültürü, işletmenin kuruluşundan bu yana oluşturduğu, zamanla yerine oturan, değişebilen veya değiştirilemeyen değerlerden meydana gelen bir kültür sürecidir. Bu kültür aynı zamanda, deneyimler sonucu oluşmuş ve yerleşmiş değerler topluluğudur (Erdal, 2010).

Bu çalışmanın amacı Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin algıladıkları örgüt kültürünün işyerinde dışlanma üzerindeki ilişkisinin analiz edilerek bulunan sonuçların değerlendirilmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde dışlanma, sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma, sosyal reddedilme ve işyerinde dışlanma kavramları tanımlanıp bu kavramların karşılaştırılmasında kullanılan modeller açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde , kültür kavramından bahsedilmiş, özellikleri, fonksiyonları ve unsurları üzerinde durulmuştur Daha sonra örgüt ve örgüt kültürü kavramları açıklanıp örgüt kültürünün özelliklerinden, boyutlarından, yararlarından, tiplerinden bahsedilmiştir

Çalışmanın son bölümünde ise örgüt kültürü algısına göre işyerinde dışlanma algısı incelenmiştir. Bu amaçla Mersin Üniversitesi'nde idari ve akademik personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları çalışmanın bu bölümünde ele alınmış, öneriler getirilmiş ve sonuca bağlanmıştır.

I. BÖLÜM: İŞYERİNDE DIŞLANMA

Bu bölümde dışlanma, sosyal dışlanma, sosyal reddedilme, psikolojik dışlanma kavramları tanımlandıktan sonra bu kavramların karşılaştırılmasında kullanılan modeller açıklanmıştır ve son olarak işyerinde dışlanma kavramı ele alınmıştır.

I.1. Dışlanma Kavramı

Dışlanma kavramını ilk kullanan kişi Fransa' da Chirac hükümeti zamanında Sosyal İşlerden Sorumlu Devlet Bakanı olan Lenoir' dir. Lenoir, ekonomik büyümenin sonuçlarından yararlanamayan kişileri dışlanmış olarak tanımlamıştır. Buna göre toplumdan dışlanmış olanlar salt yoksul kişilerden oluşmamaktadır: zihinsel engelliler, fiziksel engelliler, çok yaşlı olan kişiler, istismar edilen çocuklar, madde bağımlıları, intihara eğilimli olan kişiler, suçlular, tek ebeveynli aileler, marjinal kişiler, sorunlu aileler, a-sosyaller ve diğer sosyal uyumsuz kişiler olmak üzere yaklaşık olarak Fransa nüfusunun %10'luk bir bölümü toplumdan dışlanmıştır (Topateş, 2009).

Dışlanma, yok sayılma ve hariç tutulma gibi davranışları tanımlar (Williams, 2001). Dışlanmanın, bireyin sosyal ve zihinsel fonksiyonları üzerinde çeşitli zarar verici etkileri vardır ve temel ihtiyaç olan aidiyet duygusunu tehdit eder (Yang, 2012). Dışlanma literatürü, dışlanmanın, uzun süren ve tekrarlanan şiddetli depresyon ve uyumsuz davranışlara neden olabileceğini göstermektedir (Lustenberger & Jagacinski, 2010).

Dışlanma, evrensel bir olgudur ve cinsiyet, yaş gibi farklı demografik özelliklerde görülebilmektedir. Dışlanma, oyun grupları tarafından görmezlikten gelinen ya

da ayrı tutulan çocuklar arasında görülebilir. Afgan kabileleri gibi çeşitli kültürel gruplar arasında görülebilir. Hatta aslan ve şempanze gibi diğer canlı türleri arasında da görülebilmektedir (Williams, 1997).

I.2. Sosyal Dışlanma Kavramı

Sosyal dışlanma, belirli birey veya grupların yapısal ve/veya kişisel gerekçelere bağlı olarak mekansal anlamda olmasa da sosyal katılım anlamında tamamen veya kısmen içinde yaşadıkları toplumun dışında kalmaları ve bu toplumdaki yurttaşlığa ilişkin normal eylemlere katılamamaları olarak tanımlanabilir (Sapancalı, 2005). Sosyal dışlanmada, çoğu kez dışlanan taraf ile dışlayan taraf arasında bir süre gerçekleşen bir ilişki ya da etkileşim vardır. Bu ilişki ya da etkileşimin bir noktasında grup ya da birey dışlanan grup ya da bireye artık istenmediğini ya da sevilmediğini açıkça dile getirerek onunla ilişkisini bitirir ya da onu grup dışında tutmaya başlar (Twenge, Baumeister, Tice & Stucke, 2001).

Tablo 1: Sosyal Dışlanma Tanımlarının Sınıflandırılması

Tanımlama Sınıfı	Tanımlama İsmi	Açıklama
Süreçler	Durum ve Süreçler	Dışlanma, kabul edilmeme ve hariç tutulma sürecidir.
	Çok Yönlülük	Sosyal dışlanmaya neden olan, dinamik bir biçimde işleyen farklı kaynaklar ve süreçler bulunmaktadır.
	Birleşme	Dışlanma süreçleri ve sonuçları, tehlikeli durumlarda birbiriyle birleşmekte ve eklenmektedir.
İnsanlar	Sosyal İlişkiler	İnsanlarla toplum arasındaki sosyal bağların bozulması topluma katılımın engellenmesidir.
	Dışlanmışlar	Dışlanma, bir bütün olarak bireylere, toplumlara ve gruplara göre ifade edilebilir, bundan dolayı herkesi etkiler.
Çevre	Ekonomi ve İşgücü Piyasası	Dışlanma ilk olarak işgücü piyasasından, ekonomik yapılanmadan ve risk alma yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.
	Sosyal Sistemler	Dışlanma sosyal sistemin bozulmasıyla oluşur (sosyal, ekonomik, kurumsal, bölgesel ve sembolik).
	Kaynaklar ve Beklentiler	Sosyal dışlanma ya kaynakların eksikliğinde ya da beklentilerin yetersizliğinde görülür ve bu yüzden istem dışıdır.

Kaynak: Farrington, 2002

I.3. Sosyal Reddedilme Kavramı

Sosyal reddedilmede reddedilen taraf ile reddeden taraf arasında çoğu kez bir ilişki yoktur ya da kısa süreli bir ilişki süreci vardır. Sosyal reddedilmede reddeden birey ya da grup, reddedilen birey ya da gruba sevilmediği ya da istenilen özelliklere sahip olmadığı için kendisiyle ilişki kurmak ya da artık onu grubun bir parçası olarak görmek istemediğini açıkça dile getirmektedir (Williams, 2007).

I.4. Psikolojik Dışlanma

Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilme kavramlarının farklı olgulara işaret ettiğini savunan araştırmacılardan Williams (2007)' a göre, psikolojik dışlanmada, dışlanma öncesinde dışlanan birey ile dışlayan birey ya da grup arasında çoğu kez bir ilişki bulunmaz. Grup ya da birey dışladıkları bireyin farkında değildir. Bu nedenle de grubun dışladığı bireye karşı olumsuz bir tepkide bulunması ya da onu grubun bir parçası olarak görmek istemediğini açıkça dile getirmesi söz konusu değildir.

Bireylerin görmezden geldikleri ve yok sayıldıkları psikolojik dışlanmada, dışlanan bireyler var olan ilişkileri içerisinde mevcut durumlarının ilerlemeyeceği ya da yeni ilişkiler gerçekleştiremeyeceklerini düşünebilirler. Bunun için de sosyal etkileşim kurmada başarısız oldukları düşüncesine kapılabilirler. Bundan dolayı psikolojik dışlanma yaşayan bireyler ilişkilerinde net bir olumlu geribildirim alamadıkları için acı hissetmektedirler (Molden, Lucas, Gardner, Dean & Knowles, 2009).

I.5. Sosyal Dışlanma, Psikolojik Dışlanma ve Sosyal Reddedilmenin Karşılaştırılmasında Kullanılan Modeller

Sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve sosyal reddedilme ile ilgili yapılan çalışmalarda şartları karşılaştırmak amacıyla pek çok araştırmacı tarafından geliştirilen top atma, sanal top atma, yalnız yaşamı tahmin etme ve tanışma modelleri en çok kullanılan modellerdir (Williams, 2007).

I.5.1. Top Atma

Williams tarafından dışlanma ile ilgili geliştirilen küçük bir grup modeli olan top atmada katılımcılar, görünüşte deneyle ilgisi olmayan ve kendiliğinden ortaya çıkan top atma oyununda dışlanmaktadırlar. İki anlaşmalı ve bir gerçek katılımcının bulunduğu bu modelde, katılımcılara deneyin, deneyci geldiğinde başlayacağı; o gelinceye kadar sessizce beklemeleri söylenmektedir. Bu bekleyiş esnasında anlaşmalı katılımcılardan biri odadaki topu aniden görmüş gibi yapar ve topu diğer anlaşmalı katılımcıya atar. Böylece gerçek katılımcının kendi aralarında deneyle ilgisi olmayan bir oyun oynadıklarını düşünmesi sağlanmış olur. Birkaç kez topu yakalama ve diğerlerine atma şansı yakalayan dışlanma koşulundaki gerçek katılımcıya daha sonra diğerleri tarafından ne top atılır ne de ona bakılıp tepki verilir (Williams, 2007).

I.5.2. Sanal Top Atma

Williams, Cheung ve Choi tarafından top atma modelinin daha rasyonel ve daha az travmatik olmasını sağlamak amacıyla sanal bir benzeri geliştirilmiştir. Burada anlaşmalı katılımcıların olmasını gerektirmeyen bir model kullanılmıştır. Bu modelde görünüşte deneyin dışında gelişen bir oyun yerine, bilgisayar karşısındaki katılımcılara yürütülen çalışmanın bir parçası olarak zihinsel görselleştirme becerilerinin inceleneceği,

bunun için de deney esnasında görsel imgeler içeren Sanal Top Atma adlı bir oyun oynayacakları şeklinde bilgi verilmektedir. Katılımcıya oyunun diğer kabinlerindeki iki ya da üç kişi ile internet ya da yerel ağ bağlantısı kurularak oynayacağı, oyunda topu kimin attığının ya da yakaladığının önemli olmadığı ve oyunun, katılımcının diğer oyuncular ile ortamı görselleştirmesini sağladığı söylenmektedir. Bununla katılımcıların oyun esnasında kendilerine top gelip gelmemesinin deney performanslarını etkilemeyeceğine inanmaları amaçlanmaktadır. Bilgisayar programına göre dışlanmanın olduğu koşulda , toplamda 30 ya da 50 atış vardır. Oyun içinde top, katılımcılara oyunun başında bir ya da iki kez gelmekte ancak oyun bitene kadar bir daha gelmemektedir (Williams, 2007).

I.5.3. Yalnız Yaşamı Tahmin Etme

Twenge ve ark. (2001) tarafından yalnız yaşamı tahmin etme modeli geliştirilmiştir. Bu modele göre bir kişilik testine yanıt veren katılımcılara içe dönüklük ya da dışa dönüklükleri ile ilgili doğru geribildirim yanı sıra katılımcıların seçkisiz olarak atandıkları koşula bağlı olarak üç farklı geri bildirimden biri verilmektedir. Bu üç farklı geri bildirim koşulundan ilki, yüksek aidiyet koşulu olarak tanımlanmakta, katılımcılara hayatları boyunca tatmin edici ilişkilere sahip olabilecek tipte bir kişilikleri olduğu, bu tür kişilerin uzun ve mutlu bir evlilik yaşadıkları, onları önemseyen insanlarla uzun süreli arkadaşlıkları olduğu yönünde geri bildirim verilmektedir. Düşük aidiyet koşulu olarak adlandırılan ikinci koşulda, katılımcılara yaşamlarını yalnız devam ettirip yalnız noktalayacak tipte bir kişilikleri olduğu, bu tür kişilerin şu an arkadaşları ve ilişkileri olsa da 20' li yaşların ortalarından itibaren çevresinde kimsenin kalmadığı, çok sayıda fakat uzun sürmeyen evlilik yaptıkları yönünde geri bildirim verilmektedir. Son olarak olumsuz geri bildirim kontrol koşulunda ise katılımcılara sakar oldukları ve bu yüzden hayatlarında çeşitli kaza ve yaralanmalarla karşılaşacakları söylenmektedir.

I.5.4. Tanışma

Nezlek, Kowalski, Leary, Blevins ve Holgate (1997) tarafından geliştirilen bu modelde tanışma için bir araya gelen gerçek katılımcıların yer aldığı küçük gruplar bulunmaktadır. Bu gruplardaki katılımcılara birbirlerini daha kolay tanımaları için en sevdikleri filmler, üniversitedeki alanları gibi hakkında konuşabilecekleri bazı konu başlıkları verilmekte ve kişilerin grup içerisinde bu konularla ilgili sırayla konuşmaları istenmektedir. Bu konuşmadan sonra grup dağılmakta ve üyelerden iki kişilik bir görev için grupta kiminle çalışmak isteyeceklerini seçmeleri istenmektedir. Sonrasında katılımcılara daha önceden seçkisiz olarak atanmış oldukları koşula bağlı olarak diğerlerinin kendilerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgili iki geri bildirim türünden biri verilmektedir. Kabul koşulundaki katılımcılara tüm grup üyelerinin onunla çalışmak istediği, dışlanma koşulundaki katılımcılara ise hiçbir grup üyesinin onunla çalışmak istemediği söylenmektedir.

I.6. İşyerinde Dışlanma

İşyeri, dışlanmanın oluşmasında yer alan en önemli sosyal bağlamlardan biridir (Fox & Stallworth, 2005). Sosyal dışlanma araştırmalarından elde edilen bilgilere göre işyerinde dışlanma, işyerinde diğerleri tarafından önemsenmeyen ya da dışlanan bireylerin kişisel algısı olarak tanımlanabilir (Leung, Wu, Chen & Young, 2011).

İşyerinde dışlanma, bireyin işyerinde diğer çalışanlar tarafından hariç tutulması veya görmezden gelinmesidir (Zhao, Peng & Sheard, 2013).

Grup tarafından kabul edilmemenin etkisi o kadar yıkıcıdır ki dışlanma, ağır bir ceza olarak birçok toplumda kurallara uymayanlara uygulanmaktadır. Örneğin, eski Yunanda soylular, güçlerini, rakip olan politik liderleri dışlayarak korumuşlardır.

Psikoloji, eğitim ve sosyoloji alanlarında dışlanma üzerinde yapılan çalışmalar, dışlanmanın güçlü, belirgin ve değişmez bir vaka olduğunu desteklemektedir. (Yang, 2012).

Hem örgütlerin hem de çalışanların ihtiyaçları üzerinde işyerinde dışlanmanın etkileri derin sonuçlar oluşturmaktadır (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008). İşyerinde dışlanma, çalışan bireyler üzerinde şu sonuçları doğurmaktadır (Zhao vd. , 2013):

- a. Mutsuz olma
- b. Uygunsuz iş davranışı gösterme
- c. İşi bırakma
- d. İşteki performansın düşmesi
- e. İşyerinde sapkın davranışlar gösterme

Son zamanlarda işyerinde dışlanmayı incelemek için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İlk bulgular işyerindeki dışlanmanın; psikolojik bozukluğa (depresyon, endişe, duygusal olarak tükenme, işyerinde gerginlik) elverişsiz iş durumuna (iş konusunda tatmin olamama ve azalan duyarlılık), işe bağımlılık krizi (ciro niyeti ve iş arama) işyerinde sapkınlığa (örgütsel sapkınlık ve kişilerarası sapkınlık) iş performansına katkı sağlayan unsurların azalmasına (düşen iş performansı ve örgütsel davranış) neden olduğunu ve hem çalışanlara hem de organizasyonlara önemli derecede zarar veren bir etkisi olduğunu belirtmektedir (Wu, Wei, Hui, 2011).

İşyerinde dışlanma, örgüte ve çalışanlara zarar veren pasif bir durum olarak düşünülebilir. Ayrıca, kültürlerarası bir araştırma, işyerinde dışlanmanın hem Amerika' da hem de İsrail' de cinsiyet, yaş, eğitim, statü, etnik köken gibi demografik değişkenlerin

ölçülmesinden sonra bile örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu bulmuştur (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider & Zarate, 2006).

İnsanın doğası gereği ve gruba dahil olma ihtiyacından dolayı dışlanma, üzücü olabilir ve hoş değildir. Bu durum özellikle meslektaşlarla iletişim ihtiyacının güçlü olduğu örgütlerde daha doğrudur. Bu duruma bağlı olarak, araştırmalar işyerindeki dışlanmanın, sorumluluk ve tatminin düşük; endişe, depresyon ve amaçtan sapmanın yüksek seviyeleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. İşyerinde dışlayıcı davranışların örnekleri; gerekli olan bilginin kısıtlanması, konuşmadan-göz temasından kaçınmak ve umursamazlığı kapsamaktadır (Wu vd. , 2011).

İşyerinde dışlanma, kişiye göre değişen anlayış bileşenlerine sahiptir; biri tarafından algılanan dışlanma, bir başkası tarafından dışlanma olarak algılanmayabilir. Sohbetlerden ve sosyal etkinliklerden dışlanan bireyler, grubun bir parçası olmadıklarını hissederler. Muhtemelen de örgüte olan katkılarını önemsemezler (Leung vd. , 2011).

Sommer ve Baumeister (2002), bireylerin benliklerinin tehdit edildiğini hissettiğinde sorumluluklarına daha az inançla ve daha az güvenle yaklaştıklarını ve bunun da performanslarını düşürdüğünü bulmuştur.

II. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür kavramının tanımı, özellikleri, unsurları, fonksiyonları ve çeşitlerinden bahsedildikten sonra örgüt kültürünün özellikleri, önemi, boyutu, yararları, oluşum aşamaları, öğeleri ve yararlarından bahsedilmiştir. Son olarak da çeşitli yazarların örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

II.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı Latince ekme, yetiştirme ve koruma anlamları taşıyan "colere" kelimesinden gelir. İlk kullanımı "ürünlere ve hayvanlara bakma" anlamındayken daha sonraki dönemlerde "düşünceyi besleme" anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Böylece kültür "uygarlığa" bağlanmıştır (Alemdar & Erdoğan, 2005).

Kültür, bilindiği gibi tanımlanması zor bir kavramdır (Spencer & Oatey, 2012). Kroeber ve Kluckhohn (1952), "Critically Reviewed Concepts and Definitions of Culture" adlı kitabında 164 farklı tanımı derlemiştir.

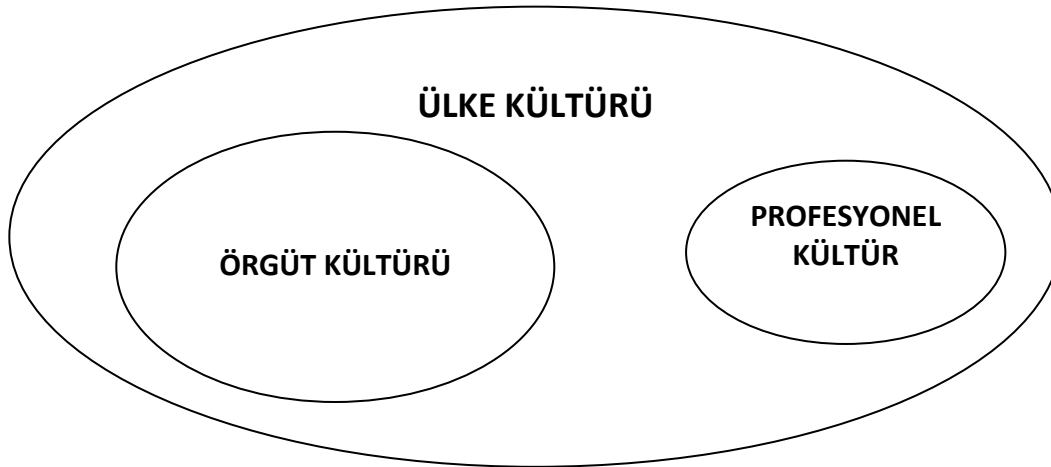
Kültür, toplumun üyesi olan insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle davranış bilimlerinin kapsamına giren hemen hemen her şey kültür sayesinde bir biçim kazanmıştır. Çünkü insan dünyaya gelir gelmez, konuşmayı, yemeyi, içmeyi, giyinmeyi, inanmayı, çevresini tanımayı, insanları yetiştirmeyi, geçerli ve geçersiz bilimsel kuralları, maddi ve manevi değerleri belirli bir kültür kalıbı içinde öğrenir (Güney, 2008).

Toplum içinde ve günlük hayatta kendisine sıklıkla ve kolaylıkla yer edinmiş olan "kültür" terimi literatürde birçok tanımla bütünleşmektedir. Kesin ve nihai bir tanımı

olmamakla birlikte, dinamik yapısı ve değişkenliği nedeniyle zaman zaman tarih boyunca farklı düşünür ve dilbilimciler tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Kültür konusunda farklı tanımlamaların bulunmasının nedenleri arasında kültür olarak değerlendirilen süreçlerin çeşitliliği ve nicel olarak kavramsallaştırmada ortaya çıkan sorunlar ile bu alandaki farklı disiplinlerin geleneksel yöntemsel yaklaşımları ve kuramsal görüşlerdeki farklılaşmaları da sayılabilmektedir (Çukur, 2007 aktaran Bilgiçer, 2011).

Kültür, üç farklı düzeyde tanımlanabilir. Kültürün, en üst düzeyi Fransız, Batı Avrupa, Asya kültürü gibi ülke veya bölge kültürüdür. İkinci düzey ise, bir örgütteki davranışları açıklayan ve tanımlayan örgüt kültürüdür. Kültürün son düzeyi ise örgütteki belirli fonksiyonlar olarak tanımlanan (pazarlama, araştırma ve geliştirme) profesyonel kültürdür (Trompenaars & Turner, 2000).

Şekil 1: Kültür Düzeyleri



Kültür tanımları içinde ilk ve geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılanı E. B. Tylor' un tanımıdır. Fonksiyonel bir bakış açısı getiren Tylor' a göre kültür, "bilgisi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür" (Erdoğan, 1997).

Tylor' un tanımında, kültürün kazanılması için insanın bir toplumun üyesi

olması şartı öngörölmüştür. Fakat insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğu hakkında veya kültürün insan için gereğinin ne olduğu hakkında herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu noktada Malinowski, Tylor' un eksikliğini kapatarak insanın içerisinde yaşadığı tabiatı ile bir savaş hainde olduğunu savunarak şu tanımı yapar; "insan, kültür adı verilen olgu yardımı ile tabiata karşı fakat kendisi için yapma bir çerçeve yaratmaktadır" (Mümtaz, 1969 aktaran Kocaoğlu, 2007).

Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürü, bir grup insanın paylaştığı yaşam biçimi şeklinde tanımlamıştır. Hofstede (1980) ise; bir grup insanın çevresine verdiği tepkilerin bütünü ve zihnin topluca programlaması şeklinde tanımlamıştır.

Kroeber ve Parsons kültürü "insan davranışlarını ve insanların ortaya koymuş oldukları eserleri şekillendiren değer kalıpları, düşünceler ve diğer sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılması" olarak tanımlamaktadır (Kroeber & Parsons, 1958). Kültür genel bir ifadeyle bir halkın tarzı ve yaşam biçimidir (Baykara, 2001). Kültür, bir kişiyi ya da grubun üyesini diğerlerinden ayıran düşünce tarzıdır (Hofstede, 1994). Richerson ve Boyd (2005) kültürü, öğrenme, taklit etme ve sosyal iletişimin diğer şekilleri aracılığıyla bireylerin diğerlerinden elde ettiği ve davranışlarının etkilendiği bilgi olarak tanımlamıştır.

Kültür, sosyal bakımdan öğrenilen, bireyler tarafından öğrenilen pek çok şeyi kapsar. Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler gibi insanın toplumun bir üyesi kabul ettikleri karmaşık bileşenler bütünü; bir duyuru, düşünüş ve davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2007).

II.2. Kültürün Özellikleri

Küreselleşmenin etkisi ile daha çok etkileşimden söz edilebilen bir dünyada, kültür kavramını anlamak ve farklı düşünce yapıları arasında köprüler kurmak, yakından bilinen ya da kültürü hakkında çok az bilgi sahibi olunan bireylerle iletişim kurabilmeyi

kolaylaştırmaktadır (Cambie & Ooi, 2009). Kültürün tüm özelliklerini yansıtan hiçbir duruŐ ve jest yoktur. Bir kültüre ait bireylerin yararlandığı jestler, diğerlerinin kullandığı jestlerden kimi kez tamamen farklı olabilmekte, en azından benzerlik göstermeyebilmektedir (Lazar, 2001).

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Kültürün  zellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Akgemci &  elik, 2010):

- ✓ Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- ✓ Kültür,  ĐrenilmiŐ davranışlar topluluğudur.
- ✓ Kültür, toplumca benimsenmiŐtir.
- ✓ Kültür, toplumun üyelerince paylaŐılmıŐtır.
- ✓ Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır, değişebilir.
- ✓ Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici yapıdadır.
- ✓ Kültür, bütünleŐtirici bir eğilime sahiptir.

II.3. Kültürü Oluşturan Unsurlar

Altaş, Köse & HacıaliekŐioĐlu (2006) kültürü oluşturan unsurları aşağıda tablo 2' deki gibi sınıflandırmıŐtır.

Tablo 2: Kültürü Oluşturan Unsurlar

Maddi Unsurlar	Manevi Unsurlar
Sanat, Tiyatro Edebiyat, Müzik Dil, Kıyafet, Mimari Gıda Tarih, İklim, Coğrafya	Fikirler, Görüş Tarzları, Davranışlar İdealler, Normlar, Değerler İnançlar, Alışkanlıklar
Objektif Kültürün ürettiği, geliştirdiği ürünler "Buzdağı"nın görünen kısmı	Subjektif İnsanların ve/veya bir grup insanın olayları, gerçekleri yorumlama tarzı "Buzdağı"nın görünmeyen kısmı
Görülebilir, öğrenilebilir unsurlar	Gizli, çoğunlukla yalnız hissedilen unsurlar

Kaynak: Altaş, Köse & Hacıalieşioğlu, 2006

II.4. Kültürün Süreçleri ve Fonksiyonları

Bir kültür unsurunun topluma getirilmesinden, benimsenip özümsemesine kadar geçen geleneksel kültür süreci üç aşamadan oluşur (Kocaoğlu, 2007):

1. Yeni kültürün unsurunun kabulünde, rolleri olan ilk girişimcilerin onu benimsemeleri ve kabul etmeleri gerekmektedir.
2. Yeni kültür unsurunun kabulünde rolleri onlar dışında kalan diğer kişiler tarafından da kabul edilmesi gerekmektedir.
3. Mevcut kültüre uyum ve özümsemesi için geçirilmesi gereken eğilimler söz konusu olmaktadır.

Kültürün fonksiyonlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Erdem, 2012):

1. Kültürün sınırsal bir rolü vardır: örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı yaratmaktadır.
2. Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmaktadır.
3. Bireyin kişisel çıkarlarının ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığının oluşmasını kolaylaştırır.
4. Sosyal sistemin istikrarını sağlar.
5. Çalışanların tutum ve davranışlarına yol göstererek onları şekillendirir.

II.5. Kültür Çeşitleri

Kültür çeşitlerinden bazıları maddi ve manevi kültür, genel ve alt kültür, ideal ve gerçek kültürdür.

II.5.1. Maddi ve Manevi Kültür

Maddi kültürün temelini, insanın tabiata karşı (ama kendisi için) yaptığı her şey oluşturur. Örneğin, binalar, teknolojik yenilikler, makineler, aletler, fabrikalar vb. (Güney, 2008). Toplum kültürü içinde yer alan maddi unsurların oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin bir göstergesidir. Bu anlamda, enerji, demir çelik, otomobil, bina gibi ürünlerin üretim ile tüketim miktarları ve bilgisayar, radyo, televizyon gibi kullanılan cihazlar bakımından ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalar, aslında maddi kültür karşılaştırmalarından ibarettir (Eroğlu, 2010).

Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve

görenekler manevi kültürü oluşturur (Gönen, 2012). Örgüt açısında bakacak olursak yönetim tarzı, performans ve ödüllendirme yaklaşımı, biçimsel ve biçimsel olmayan normlar, grup dinamiği vb. öğeler manevi kültür örnekleridir (Şimşek vd. , 2010).

II.5.2. Genel ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür (Köse, Tetik & Ercan, 2001). Bu durumda, bir ülke veya milletin kültüründen söz edildiği zaman, genel kültürden söz ediliyor demektir (Eroğlu, 2010).

Alt kültür, genel kültürün içerisinde yer alan etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültürdür (Çevik, 2002).

II.5.3. İdeal ve Gerçek Kültür

İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır.

Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir (Güney, 2008).

II.5.4. Diğer Kültür Ayrımları

Ele alınan bu üç kültür çeşidinin yanı sıra başka bilim adamları, yazarlar değişik açılardan ele alarak, literatüre farklı kültür çeşidi tanımları kazandırmışlardır. Bunları özetleyecek olursak (Kocaoğlu, 2007) ;

❖ Mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan bir sınıflamaya göre, "Açık kültür ve Kapalı kültür".

❖ Toplumunu oluşturan fertlerin yerleşim yerlerine göre yapılan bir sınıflamaya göre, "Köy kültürü ve Şehir kültürü".

❖ Toplumunu oluşturan fertlerin ekonomik durumlarına göre yapılan bir sınıflamaya göre, "Fakirlik kültürü ve Zenginlik kültürü".

❖ Zenginlik ve Fakirlik kültürlerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve özellikle ABD'de karşılaşılan "Beyaz adam kültürü ve Zenci kültürü".

II.6. Örgüt Kavramı

Örgütler yaşamımızın her alanında önemli rol oynamaktadır. Ticari örgütler, endüstriyel örgütler, okullar, devlet kuruluşları, hastaneler vb gibi örgütler yaşantımızla iç içe geçmiştir. Şu ya da bu şekilde yaşantımızın farklı dönemlerinde bu örgütlerle temas içine girdiğimiz ya da bizzat bu örgütlerin bir parçası olduğumuz muhakkaktır.

Mark ve Simon; örgütü, üyeleri arasında ilişkiler bulunan toplumsal yapı olarak tanımlamıştır (Şahin, 2012). Schein (1970); örgütü, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde iş ve iş bölümü yaparak, ortak amaçların gerçekleşmesi için bir araya gelen insanların faaliyetlerinin eş güdümü olarak tanımlamıştır.

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği doğal bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve

yükümlülüklerinin bir araya getirilmesinden başka bir şey değildir (Aykanat, 2010).

II.7. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamasına rağmen grup kültürüne olan ilgi aslında yeni değildir. 1930 ve 40'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn adlı iki araştırmacı tarafından yapılan çalışma da benzer nitelikte olup, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 80'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır (Bayram, 2011).

Örgüt kültürü kavramı ilk defa 1979' da Pettigrew' in Administrative Science Quarterly' de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" isimli makalesinde geçmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel özellikteki araştırmaların 1980' li dönemlerde gelişme göstermesinin en önemli sebebi Japon firmalarının hızla yükselişe geçmeye başlamasıyla birlikte Amerikan işletmelerinin pazar paylarını kaybetmeye başlamaları ve bu durumun nedenlerinin araştırılmaya başlanması sonucunda örgüt kültürü kavramı gündeme gelmiştir (Köselecioğlu, 2012).

80' li yıllarda örgüt kültürü hakkında bilimsel sempozyumlar verilmiş, birçok üniversitede özel kurslar açılmış ve pek çok teze konu olmuştur. Sathe' nin ve Schine' nin örgüt kültürü ile ilgili 1985 yılında çıkardıkları kitaplar, örgüt kültürü kavramının yönetim

bilimleri alanındaki yerini perçinleyen ve daha pek çok araştırmaya ve çalışmaya ilham vermesine neden olan eserlerdir (Tevruz, 1996).

II.8. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, dinamik organizasyonların büyümesi için yöneticilerin kullanmış olduğu pek çok öge şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün konusu, antropoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve örgütsel liderlik gibi farklı disiplinler tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Ancak örgüt kültürü için tek bir tanım bulunmamaktadır (Madu, 2008).

Tablo 3' de örgüt kültürünün çeşitli yazarlarca yapılan tanımlamaları görölmektedir.

Tablo 3: Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları

Yazarlar	Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar
Kilmann, Saxton ve Sepra	Grubu bir arada tutan ve grup tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, inançlar, değerler ve ideolojilerin toplamıdır.
Fraser	Örgütteki bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri değerler sistemidir.
Schein	Paylaşılan düşünceler, ideolojiler, inançlar, hisler, varsayımlar, beklentiler, davranışlar ve değerlerdir.
Desphande ve Webster	Örgütsel işleyişi anlamaya yardımcı olan, örgütteki davranışlar için kural koyan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
Kroeber ve Kluckhohn	Bir grup insanın paylaştığı yaşam biçimi

Kaynak: Kilmann, Saxton & Sepra, 1985; Fraser, 1996; Schein, 2011; Desphande & Webster, 1989; Kroeber & Kluckhohn, 1952

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur (Erdem, 2012):

1. Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.

2. Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.

3. Sonuca odaklılık: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesi.

4. İnsana odaklılık: Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.

5. Takım odaklılık: İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.

6. Saldırganlık: Çalışanların yumuşak başlıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.

7. İstikrar: Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

II.9. Örgüt Kültürünün Önemi

İşletmelerde örgüt kültürü; işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etki yarattığı gibi, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı artırmada önemli bir araçtır (Eren, 1998). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2004).

Bazı araştırmacıların bulguları, kültürün ekonomik performansla ilişkili olduğunu göstermektedir (Denison, 1990; Sorensen, 2002). Boyne (2003), rgtsel kültür değişikliği ile kamu hizmetinin gelişimi arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür.

Başarının yüksek seviyelerde olduğu kural, davranış, beklenti ve ilkelerin üyelerce öğrenildiği, hissedildiği ve ortaya konulduğu örgüt kültürü, problemleri anlamada geçerli bir çözüme de yardımcı olmaktadır (Rose, Kumar, Abdullah & Ling, 2008).

Örgüt kültürü kavramının öneminin anlaşılması, işletmelerde, kişilere önem verilmesi bir gelişim aşaması olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin uygulanmasında örgütsel etkinliğin ve değişimin gerçekleştirilebilmesinde önemli bir öğe konumundadır (Köselecioğlu, 2012).

Schein (1992), rgt kültürünün bugün, geçmişe göre daha önemli olduğunu öne sürmüştür. Artan rekabet, küreselleşme, birleşmeler, devirler, ortaklıklar ve farklı iş zorlukları şu ihtiyaçları yaratmayı gerekli kılmıştır:

- Etkili gelişim, kalite, hızlı dizayn, üretim ve hizmet için örgüt içerisinde uyum ve kaynaşma
- rn yeniliği
- Stratejik yenilik
- Süreç yeniliği ve bilgi teknolojileri gibi yeni teknolojilere başarılı bir şekilde giriş yapabilme
- Takım çalışmasının desteklenmesi

II.10. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler tarafından yaratılır, sürdürülür ve değiştirilir. Örgütte, yönetici konumunda olan örgüt kurucuları ve liderler, örgüt ideolojilerinin üretilmesinde, belirli kural ve ana değerlerin yaratılmasında temel kişilerdir (Madu, 2008).

Örgüt kültürü, örgütün resmi yönünden ziyade resmi olmayan yönüyle ilişkilidir ve örgütteki bireylerin davranış, inanç ve değerlerine odaklanır. İnançlar, değerler ve ideolojiler örgüt kültürünün kalbi durumundadır (Bush, 2003).

Örgüt performansının yüksek oluşu, değerlerin, inançların ve davranışların etkili olduğu ve güçlü bir örgüt kültürü ile kaynaştığı bir ortamla ilişkilidir (Juechter & Fisher, 1998).

Örgüt kültürüne ilişkin bazı özellikler şu şekildedir (Ateş, 2003):

- İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil sadece antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.
- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecektir kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygu paylaşımı önemli rol oynar.

- Kùltür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kùltür içerisinde, örgüt içinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- Kùltür, işletmenin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kùltürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kùltürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol... vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.
- Kùltürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Tablo 4' de, örgüt kùltürünün sahip olduğu özellikler çeşitli yazarların fikirleri de harmanlanarak özetlenmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yazarlar	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Hofstede ve Rashid	Bütünseldir Zaman içerisinde oluşmuştur Antropolojik kavramlarla ilişkilidir Sosyal yapıya sahiptir Yumuşaktır Değişmesi zordur
Pettigrew	Antropolojik kavramlarla ilişkilidir Herkese açıktır ve herkes tarafından kabul edilir Kavramlar, formlar, kategoriler ve imajlar sistemidir
Alvesson	Bütün hiyerarşik düzeylerde oluşabilir ve gelişir Oluşumu tarihsel sürece yayılmıştır Üyelerini, paylaştıkları inançlar, anlayışlar, değerler, normlar ve semboller yoluyla etkiler
Schein	Ortaklaşa olarak oluşturulur ve herkes tarafından paylaşılır Paylaşılan ana unsur temel varsayımlardır Ortaklaşa öğrenmenin türüdür

Kaynak: Kalkan, 2013

II.11. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda tanım ve kavram konusunda bir konsensüs olmadığı gibi yapılacak analizlerde esas alınacak örgüt kültürü boyutları konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Bilim adamları konuyu, mensubu oldukları bilim dalları ve kendi bakış açılarına göre değerlendirmekte ve örgüt kültürünü farklı boyutlarda ele almaktadırlar (Erdem, 2009).

Hofstede tarafından yapılan ve ulusal kültürlerin örgüt kültürleri üzerine etkilerini konu alan çalışmalarda örgüt kültürü, 4 boyutta ele alınmıştır. Bunlar; erkek ve

kadına özgü değerler, bireycilik ve toplumculuk özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve güç mesafesi özelliğidir (Şişman, 2002 aktaran Bayram, 2011).

Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir (Dinçer, 1996):

1. Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

2. Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

3. Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4. Bütünleşme: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.

5. Yönetim desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

6. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerin sayısıdır.

7. Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

8. Ödül sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların düşünce farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

10. İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadır.

II.12. Örgüt Kültürünün Yararları

İşletmelerde belirli bir süreç sonunda çeşitli etkenlere dayalı olarak ortaya çıkmış olan örgüt kültürünün çeşitli yararlarından söz edilebilir (Çırpan & Koyuncu, 1998 aktaran Erdal, 2010).

➤ Örgüt kültürü, örgütte çalışanların yaşadığı bazı sorunların ortadan kaldırılmasında ya da bu sorunların çalışanlar tarafından kurumun kültürünün bir parçası olarak algılanıp kabullenilmesinde etkili olur.

➤ Örgüt kültürü yöneticilerin yetişmesinde olumlu etki sağlar.

➤ İşletme içi iletişim ve ilişkilerde örgüt kültürünün yapıcı etkisi bulunur.

Güçlü bir örgüt kültürü biz duygusunu geliştirerek örgüte bağlılığı artırır.

➤ Örgüt içi çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği standart ve prosedürler yardımı ile çözümlenebilir.

➤ Örgüt kültürü işletmenin devamlılığını ve tanıtımını sağlar.

II.13. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

Örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt stratejisi gibi kavramlar, örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan başlıca olgulardır. Bu olgular ile örgüt kültürü arasındaki benzer ve farklı noktaların ortaya konulması, örgüt kültürü konusunun daha net anlaşılmasına yardımcı olacak ve bir kavram kargaşasının oluşmasını engelleyecektir. Örgüt kültürü ile karşılaştırılan başlıca kavramlar aşağıda ele alınmıştır.

II.13.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran görece devamlılık gösteren özellikler bütünü olup örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri aracılığıyla oluşan, örgütte var olan özerklik düzeyi, güven, bütünleşme, işbirliği, destek, kabul görme, yeniliğe açıklık, şeffaflık gibi özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını içeren, örgüt üyelerinin içinde buldukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden ve örgüt kültürünün önde gelen normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan özellikler bütünüdür (Doğan, 2007).

Örgütün kısa vadeli özellikleri için "iklim" ; daha uzun vadeli özellikleri için ise "kültür" kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün ise üst yönetimle ilgili olduğu söylenebilir. İklim kısa süreli olduğu için "taktiksel" ; kültür ise uzun vadeli olduğu için "stratejik" önem taşır. Dolayısıyla iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır (Demir, 2007).

Denison (1996) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün farklı kavramlar olarak algılandığına değinmektedir. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir. Aynı zamanda örgütsel iklim, güç sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu da ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise daha köklü,

geçmişe dönük, karmaşık ve doğrudan doğruya değiştirilemeyen bir yapıyı ifade etmektedir (Denison, 1996).

II.13.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi

Örgüt kimliği, örgütün kendini tanımasını, anlatmasını, ifade etmesini sağlayacak şekilde farklılık yaratabilmesi için ortaya çıkan çalışmaların bir toplamıdır (Bayram, 2011). Örgüt kimliğinde örgüt kültüründen izler bulunabilir. Örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasındaki belirleyici fark, örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliğini taşımaktadır. Oysa kültür bilinçsiz olarak da şekillenebilir (Unutkan, 1995).

II.13.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi

Strateji, örgütlere faaliyet gösterdikleri sektörde eşsiz bir konum kazandırmayı ve müşterilere benzersiz değerler aktarmayı amaçlayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak bir planlama ve uygulama alanıdır (Dobson, Starkey, Richards, 2004). Eğer bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan bu örgütün stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir (Murat & Açıkgoz, 2007).

II.14. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir (Gönen, 2012).

II.14.1. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir;

- ❖ İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ve üretim konusu; buna paralel olarak belirlediği örgütsel amaçlar
- ❖ Kurucuların taşıdığı değer ve inançlar; felsefe ve ideolojiler
- ❖ Yöneticiler ve yöneticilerin uyguladığı yönetim yaklaşımı
- ❖ Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi
- ❖ Örgütün alt kültürlere bakış açısı; farklı kültür ve yapılardan gelen çalışanları bütünleştirme derecesi
- ❖ Yöneticilerin astlara sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi

II.14.2. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir;

- ❖ Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri
- ❖ İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı
- ❖ Devlet ve yasalar
- ❖ Tüketici grupları
- ❖ Rekabet ve rakipler

II.15. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamalar dörde ayrılmaktadır (Güneş, 2011):

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında yöneticinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

- İkinci aşamada yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.

- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

II.16. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri inançlar, değerler, normlar, dil, hikayeler ve mitler, semboller, törenler, seremoniler ve kahramanlardan oluşur.

II.16.1. İnançlar

Değer yargılarının kaynağı, kültürün temelini oluşturan inançlar, örgüt içinde bulunan üyelerin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994 aktaran Köselecioğlu, 2012). Örgüt içinde yer alan üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin davranış, tutum ve eylemleriyle doğrudan ilişki halindedir. Üyelere ait olan dinsel ve bireysel inançlar ile dünyayı algılama konularındaki inançları, üyeler arasında ne kadar paralellik gösterirse örgütü o kadar güçlü duruma getirmektedir (Çelik, 2007).

II.16.2. Değerler

Değerler, belli bir toplumun kendine ait varlık, birlik ve devamlılığını sağlamak için üyelerin hepsi tarafından doğru olduğuna inanılan ve bu topluluğun fikir, hedef ve duygularını yansıtan temel kural veya inanışlardır (Savaş, 2006). Değerler, yetenek ve ahlak standartlarına uygun davranışlara, kararlara, kendini diğerleriyle karşılaştırmaya imkan sağlar. Değerler, örgütsel bağlamda örgüt eylemlerinin dayandığı temel kavran ve inançlardır. Değerler, hedefleri tanımlar ve hedeflerin ne derecede başarıldığının ölçümünü yapar (Goldhaber & Barnett, 1988).

II.16.3. Normlar

Örgütün kültürel değerlerine uygun örgüt tarafından geliştirilen, personelin çoğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütler, normları ifade etmektedir (Başaran, 1991). Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçim kazanmaktadır. Bundan dolayı normlar, günlük hayatta insanların her türlü faaliyet ve eylemlerine yol gösterir, tercihlerini tespit eder (Şişman, 2002).

II.16.4. Dil

Dil, toplumların birbirleriyle iletişim kurmasına imkan sağlamanın dışında bir kültür ögesidir. Dil, kültürün önemli bir ögesi olduğu gibi, toplumların hayat biçimlerinin de ayırt edici bir göstergesidir (Aydemir & Demirci, 2006).

Toplumların dilleri olduğu gibi, örgütlerin de dilleri vardır. Örgüt içinde uygulama gören işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar dil unsurları arasındadır (Şimşek vd. , 2010).

Dil, örgüt kültürünün en temel öğelerinden biridir. Bu öge, örgüt üyeleri tarafından kullanılan sembollerini, meslek dilini ve özel kelimeleri içermektedir (Goldhaber & Barnett, 1988).

İşyerinde kullanılan dil, örgütün kültürü hakkında bilgi vermektedir. Çalışanlar, meslektaşlarına nasıl hitap eder, müşteriyi nasıl tanımlar, öfkeyi nasıl ifade eder gibi (Shane & Glinow, 2002).

II.16.5. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler; örgütün kurucuları, işten çıkarmalar, yanlışlıklara karşı tepkiler, büyük başarılar, kuralların geçerliliği, atamalar ve örgüt hayatı gibi meselelere ilişkin anlatılardır (Köselecioğlu, 2012). Her örgüt, üyeleri arasında değişen ve sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak yeni üyelere anlatılan hikayelere sahiptir (Goldhaber & Barnett, 1988).

Örgütsel hikayeler, gerçek kişileri tanımladığında ve çalışanlar tarafından doğru algılanıp inanıldığında kültürel değerlerin anlaşılmasında çok etkili olmaktadır.

Hikayeler aynı zamanda insanlara neleri yapıp neleri yapmayacağına dair tavsiyelerde bulunmaktadır(Shane & Glinow, 2002).

Hikayeler pozitif veya negatif yönlü olabilir. Buradaki amaç, örgüt içinde bir tür otokontrol sisteminin kurulması olabilir (Şimşek vd. , 2010).

Bill Hewlet ve Dave Packard, Hewlet-Packard çalışanları için bir efsanedirler. Bu firmaya işe alınan yeni elemanlar, işe ilk başladıklarında kendilerine gösterilen bir slide şovdan Bill ve Dave'in firmayı Bill'in garajında nasıl kurduklarını ve Hewlet mutfak fırını kullanarak ilk mamullerinden bazılarını nasıl ürettiklerini öğrenirler. Bu firmada çalıştıkları sürece informel olarak birçok işgören hikayesi dinlerler ve bu hikayelerde anlatılan Bill ve Dave'in işgörenden kendilerine ilk isimleri ile hitap etmelerini istediğidir. Hikayeler, yönetim felsefesinin uzun vadeli borçlardan ve işten çıkarmalardan uzak durmaya çalıştığı konusunda yoğunlaşmıştır. Hikayeler ayrıca HP'nin felsefesini ve izlediği yolu da belirtmektedir (Özkalp & Kirel, 2011).

Mitler ise, açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir. Mitler, kısmen de olsa idealleştirilmiş ve abartılmış durumlar gibi algılansa da kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eder (Şimşek vd. , 2010).

II.16.6. Semboller

Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en ayrıntılı şeklidir (Köselecioğlu, 2012). Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da güncel olarak önemli bireylerin konuşmaları, jestleri, davranışları veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir hadise giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj taşır (Erdem, 1996).

Özel bir yiyecek merkezi, resmi bir araç veya uçak bile sembolik bir statüyü ifade edebilir. Örneğin US AIR FORCE 1 çağrı adlı uçak, ABD başkanını sembolize eden bir araçtır (Özkalp & Kirel, 2011).

II.16.7. Törenler

Örgütlerde farklı zaman ve değişik nedenlerden dolayı bir takım etkinlikler düzenlenmektedir. Bayramlaşma, kutlamalar, partiler, balolar, mezuniyet ve emeklilik törenleri bu konuda sayılabilecek etkinliklerdendir. Törenler, genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek için ayrıntılı bir şekilde hazırlanan canlı ve planlanmış faaliyetlerdir (Martin & Bartol, 1991).

II.16.8. Seremoniler

Seremoni; bir grubun üyelerini özel bir olay sebebiyle bir araya getirmek için önceden planlanmış faaliyetleri nitelemektedir. Seremonilerin en önemli işlevi örgüt üyelerini bir araya getirerek ortak değerlerin yaşatılmasını sağlarken, dış çevreye de kültürün varlığına dair mesajlar vermektir (Terzi, 2000 aktaran Şahin, 2012).

Seremoniler, törenlerden daha resmi olaylardır. Seremoniler, bireylerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gibi örgüt yararına olabilecek durumların planlanmış şeklidir. Örneğin, çalışanlar yeni bir ürünü veya yeni bir anlaymayı bir öğle yemeğinde kutlayabilirler (Shane & Glinow, 2002).

II.16.9. Kahramanlar

Kültür içinde başarısı kabul edilmiş ve ödüllendirilmiş; bunun yanında fikirlerinden dolayı da gelecek örgüt bireylerini etkileyebilecek kişilere kahraman denilebilir. Bu kahramanlar gerçek olabileceği gibi hayal ürünü de olabilirler. Önemli olan burada örgüt için doğru olanın mesajının verilmesidir (Şahin, 2012).

Kahramanlar özellikle örgüte sonradan dahil olan yeni üyeler için bir rol modelidir. Bu süreçte kahramanlar örgüt içinde oluşan değerleri somutlaştırarak rol model olurlar (Ölçüm, 2004).

Çoğu başarılı örgütler, kendi kahramanlarına sahiptir. Kahramanlar doğar ve yaratılır. Doğan kahramanlar Ford Motor Şirketinin kurucusu Henry Ford veya Disney' in kurucusu Walt Disney gibi isimlerdir. Yaratılan kahramanlar ise IBM' in eski yöneticisi Thomas Watson veya Wall Mart' da Sam Walton gibi isimlerdir (Lunenburg, 2011).

Kahramanımız Richard A. Drew, banjo çalan ve üniversiteyi yarım bırakıp ayrılmış bir tiptir ve 1920'lerde 3M şirketinin araştırma laboratuvarlarında çalışmaktadır. Bu firmada çalıştığı 1920'li yıllarda Drew , bazı iş arkadaşlarına geliştirdikleri kaplama bandı konusundaki problemlerini çözmede yardımcı olur. Bunu takip eden günlerde Du Pont firması selofanı icat eder ve piyasaya sürer. Bunu gören Drew, bundan daha iyisini yapabileceğine karar verir ve selofanı renksiz bir

yapışkanla kaplar ve böylece ilk seloteyp yaratılmış olur. 3M'in geleceksel yapısı içinde, Drew topu kendisi taşımış, mamulü geliştirmiş ve ilk üretimi yapmayı başarmıştır. İş hayatının basamaklarını hızla tırmanan Drew, şirketin teknik müdürü olarak tüm diğer çalışanlara da 3M çatısı altında herkesin isterse başarılı olabileceğini göstermiştir (Özkalp & Kırel, 2011).

II.17. Örgüt Kültürü Tipleri

Pek çok yazar örgüt kültürü tiplerini farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bazı yazarların örgüt kültürü tipi sınıflandırmaları aşağıda verilmiştir.

II.17.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Hollandalı araştırmacı Hofstede, araştırmasını 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan boyutları belirtmiştir (Alamur, 2005).

II.17.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplum içerisinde kişiler arasında gücün ne şekilde dağıldığı ile ilgilidir. Güç mesafesinin asıl konusu kişiler arasındaki eşitsizliktir. Hofstede'ye göre güç mesafesi düşük olan toplumlarda çalışanlar daha bağımsız, daha demokratik bir yönetim tarzı ve esnek bir yapı içerisinde olmak istemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise yönetim tarzları otokratik bir hal almaktadır. İşletme içerisindeki iletişim şekli dikey, merkezileşme şekli katı, ücret farklılıkları yüksek, alt kademe çalışanları da düşük niteliklidirler (Hofstede, 2001).

II.17.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sınırlı olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir (Öğüt & Kocabacak, 2008).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürlerde bireyler, risk üstlenmezken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde bireyler, daha kolay risk alırlar, farklı fikir ve davranışlara karşı daha toleranslıdır, değişime açıktırlar (Kalkan, 2013).

II.17.1.3. Bireysellik

Bireysellik herhangi bir örgüt ya da toplum içinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını, toplumun ya da örgütün çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda temel karar alıcı bireydir ve hiçbir otoriteye bağlı kalmak istemez. Bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda ise kolektif çalışma ruhuna inanılır ve kararlar kolektif olarak alınır (Erkmen, 2010).

II.17.1.4. Erkeksilik

Erkeksi toplumlarda baskın değerler para ve başarı olarak karşımıza çıkar. Erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda rekabete büyük önem verilir, yüksek derecede iş stresi vardır.

Kadınsılık ise toplum içerisinde başkalarıyla ilgilenme ve yardım etme, hayat kalitesinin artırılmaya çalışılmasını ifade eder. Kadınsılığın yüksek olduğu toplumlarda arkadaşlık, işbirliği, düşük iş stresi ve yüksek ücret alan kadınlar vardır (Hofstede, 2011).

II.17.1.5. Zaman Ufku (Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim)

Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Öğüt & Kocabacak, 2008).

Tablo 5: Hofstede' nin Örgüt Kültürü Tipleri Sınıflaması

Kültürel Boyut	Tanım
Güç Mesafesi- Hiyerarşik ve eşdeğer olmayan ilişkilere dönük tolerans derecesi	Yüksek- Geniş tolerans Düşük- Küçük tolerans
Belirsizlikten Kaçınma- Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesi	Güçlü- Risk veya belirsizliğe ilişkin düşük kabul Zayıf- Risk ve belirsizliğe ilişkin genel kabul
Bireycilik- Bireysel başarıya odaklanma derecesi	Bireycilik- Bireysel başarı öncelikli Kolektivizm- Grup başarısı öncelikli
Masküinite- Materyalizmin önem derecesi	Masküinite- Materyalizm ve servet ön planda Feminite- Uyum ve ilişkilerin önemi ön planda
Başarı- Güç ve statünün nasıl elde edildiğini açıklar	Başarı- Güç ve statü rekabet ve sıkı çalışmayla elde edilir Atıf- Güç ve statü kişinin doğuştan elde ettiği hakla elde edilir
Evrensellik- Davranış düzenleyen normları düzenler	Evrensellik- Herkese eşit olarak uygulanan yasal kuralları tanımlar Farklılık- Kişilerin statülerinden ötürü ayrıcalık ve haklara sahip olması

Kaynak: İraz, 2005

II.17.2. Schneider' in Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalardan biri de Schneider (1994)' e aittir. Bu çalışmada örgüt kültürü kontrol, iş birliği, rekabet ve yetiştirme gibi konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

II.17.2.1. Kontrol Kültürü

Otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu kültür tipi kontrol kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültür tipi belirsizliğe ve başarısızlığa tahammül edemez. Bu nedenle risk alma neredeyse yoktur (Erkmen, 2010). Bu kültürde en çok dikkat edilen şey ise maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkanı olan işler ve faydalılıktır (Gönen, 2012).

II.17.2.2. İşbirliği Kültürü

Bireysel yetenek ve çabaların örgüt içinde bütünleştirildiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek örgüt içi işleyişin uyumsallaştırıldığı örgüt tipi işbirliği kültürü olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür tipinde sinerji çok önemlidir. Örgütün toplu hareketinin bireysel hareketten daha büyük bir fayda sağlayacağına inanılır ve örgüt çalışanları bu yönde motive edilir (Şahin, 2012). Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. Kontrol kültüründen farkı, karar alma süreçlerinin informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır (Gönen, 2012).

II.17.2.3. Yetenek Kùltürü

Aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu tür kùltürler, araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür (Gönen, 2012).

II.17.2.4. Gelişme Kùltürü

Bu kùltür müşterilerin maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kùltürü ideallerin, değerlerin ve daha üst düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu tür kùltür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Hawkins, 1997).

Tablo 6: Schneider Örgüt Kültürü Modeli

KÜLTÜR	STRATEJİ	LİDERLİK	BİLGİ KURAMI
Kontrol Kültürü	Paylaşılan piyasa hakimiyeti Ürün Yoğun dağıtım Yaşam ve ölüm Tahmin edilebilirlik	Otoriter Talimat verici Tutucu Tedbirli Kesin yargılı Komuta edici Sert ve katı	Kesinlik Örgütsel Sistematiklik
İşbirliği Kültürü	Sinerjik müşteri ilişkisi Yakın müşteri ortaklığı Yüksek alışkanlıklar Bir müşteri için toplam çözüm Artan müşteri ilişkileri	Takım kurucu Eşitler arasında birinci Koç Katılımcı Tamamlayıcı Güven sağlayıcı	Sinerji Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek Kültürü	Üstünlük Mükemmellik Benzersiz Pazar nişi yaratmak Rekabet üstünlüğü için yenilik	Standart koyucu Kavramsal vizyoncu Başkasına iş yükleyen İddialı Diğerlerine meydan okuyan	Ayırt etme, üstünlük Kavramsal sistematiklik
Gelişme Kültürü	Müşteri artırmak Potansiyelin tam farkına varmak Zenginleştirme	Katalizör Geliştiren Hasatçı Bağlılık oluşturan	Zenginleşme Değerlendirici bilgi

Kaynak: Bakan, Büyükbeğe & Bedestenci, 2004

II.17.3. Handy ve Harrison' un Örgüt Kültürü Tipleri

William Handy (1993), bir psikolog olan Harrison' un çalışmalarına dayanarak örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemektedir: Rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü, birey kültürü.

II.17.3.1. Güç Kültürü

Bu tip örgütlerde, güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır (Kalkan, 2013). Örgüt içinde, astların üzerinde mutlak kontrolü sürdürmek için güçlü ve etkili bir uğraş vardır (Harrison, 1972). Güç kültürlerinde, örgütsel büyüklük önemli bir sorundur (Handy, 1993). Çünkü örgütsel yapı büyüdükçe merkezi güçle örgütü yönetmek güçleşeceğinden, örgüt bölünmeye doğru gidebilecektir (Kalkan, 2013). Otokratik anlayışın hakim olduğu bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kişi veya grup tarafından alınır (Cole, 2003).

Güç kültürüne sahip örgütler rekabetçidir ve kendi alanlarına, çevrelerine bağlıdırlar. Bu örgütler, diğerlerinin üzerindeki kontrol alanını genişletmeyi ister ve sık sık daha zayıf örgütleri sömürür (Harrison, 1972).

Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. yüzyıl Amerikası'nda var olan çete örgütlerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Gönen, 2012).

II.17.3.2. Rol Kültürü

Rasyonel kuralların, sıkı bir hiyerarşinin, statülerin ve statülere uygun görev ve rollerin yönetmeliklerce açık bir şekilde tanımlandığı ve bu değerlere bağlılığın önemsendiği örgüt kültürü tipine rol kültürü denilmektedir (Erkmen, 2010).

Rol kültürünü benimseyen örgütler, mümkün olduğunca düzenli ve mantıklı olma isteğindedirler. Güç kültürünü benimseyen örgütlerin inatçı otokrasisine karşın yasalara ve sorumluluklara bağlılık vardır.

Rol kültürüne sahip örgütlerde davranışların tahmin edilebilirliği yüksektir ve istikrar ve saygınlık, yetkinlik kadar değerlidir (Harrison, 1972).

Kural ve yetkiler dikkatlice tanımlanmıştır ve bunlara bağlı kalınır (Harrison, 1972). Riskten kaçınma oldukça önemlidir. Dolayısıyla yaratıcı ve yenilikçi kişiliğe sahip bireyler bu kültür tipi için uygun değildir (Şahin, 2012).

II.17.3.3. Görev Kültürü

Bireysellikten çok örgütsel amaç ve çıkarların ön planda olduğu, iş ve görev odaklı örgüt kültürü tipi görev kültürüdür (Erkmen, 2010). Bu kültür, görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir (Handy, 1993).

Görev kültürüne sahip örgütlerde, büyük hedeflerin gerçekleştirilmesi en üst değerdir. Önemli olan şey yüksek hedefler için katkıda bulunan örgütün yapısı, fonksiyonları ve faaliyetleridir.

Bu tür örgütlerde rekabet yoktur. Organizasyon yapısı, görev gerekleri ve performansa göre şekillendirilir ve değiştirilir. Değişen durumlara karşı hızlı ve esnek tepki veren örgütlerde bunun önemi kavranmıştır. Bu tür örgütlerde bireyler yetenek veya teknik bilgiye sahip değilse yeniden eğitilir veya değiştirilirler (Harrison, 1972).

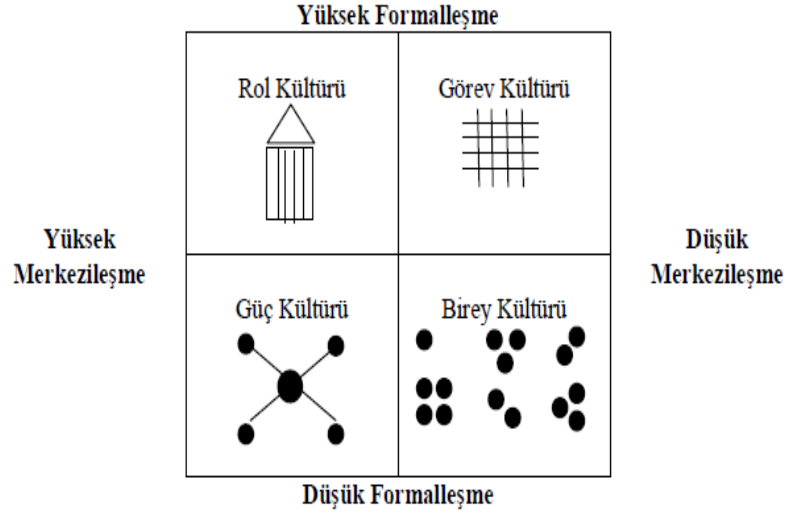
II.17.3.4. Birey Kültürü

Örgütlerin, bireysel amaçları gerçekleştirmek için var olduğu örgüt kültürü tipi birey kültürüdür. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmekten ziyade örgüt, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için çaba sarfeder (Erkmen, 2010).

Diğer üç örgüt kültürü tipinin aksine birey kültürüne sahip örgütler ilk olarak üyelerinin ihtiyaçlarına hizmet için vardır. Birey kültürlü örgütler, tıpkı araçların değerini

ölçer gibi üyelerinin değerini ölçer. Bu sebepten dolayı bu örgütlerin bazıları çok kısa bir yaşama sahip olmaktadır. Üyelerin kendi düşüncelerini uygulama sistemi durduğunda bu örgütlerin varlığı sona erebilir (Harrison, 1972).

Şekil 2: Handy' nin Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Morden, 2004

II.17.4. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Tipleri

Tom Peters ve Robert Waterman ABD' de başarılı olan firmalardan seçtikleri örneklem üzerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgütü başarıya götüren sekiz ana kültürel değer saptamışlardır (Köselecioglu, 2012).

- Hareketi tercih etme
- Müşterilerle sürekli ilişkiler
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
- İnsana değer vererek verimliliği arttırmak
- Basit yapı ve az kurmay

- Bir ana işletme değerine önem verme
- En iyi bilinen iş alanında kalma
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

II.17.5. Ouchi Örgüt Kültürü Tipleri

William Ouchi, örgüt kültürünü Amerikan, Japon ve Z tipi örgütler üzerinde çalışarak analiz etmiştir ve Ouchi' nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Bakan vd. , 2004). Tablo 7' de Ouchi' nin örgüt kültürü modeli açıklamaları görülmektedir.

Tablo 7: Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel değerler	Japon örgütlerindeki görünüm	Amerikan Z tipi örgütlerindeki görünüm	Tipik Amerikan örgütlerindeki görünüm
İşgörelere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel

Kaynak: Bakan vd. , 2004

III. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞYERİNDE DIŞLANMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN MERSİN ÜNİVERSİTESİ'NDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE İNCELENMESİ

Bu bölümde örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Mersin Üniversitesi'nde idari ve akademik personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde araştırmanın konusu, amacı, önemi, araştırma hipotezleri, veri toplama araçları, örneklem seçimi, araştırmanın sınırlılıkları ve verilerin analizi yer almaktadır.

III.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesidir.

III.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin algıladıkları örgüt kültürü ile işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin analiz edilip bulunan sonuçların değerlendirilmesidir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda örgütlere birtakım öneriler sunarak araştırmaya işlevsellik kazandırmak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

III.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz işletmelerinde davranış bilimleri uygulamaları pek dikkate alınmamakta ve işletmeler genelde performansa ve karlılığa odaklanmaktadır. Diğer

tarafından hem örgüt performansının hem de örgütün karlılığının artması için en temel unsur insandır. İnsanın davranışları, çalışma şekli, psikolojisi gibi birçok etken onun örgüte katkısını dolayısıyla da örgütün performansını ve karlılığını da etkilemektedir.

Yönetim yazınına bakıldığında ise dışlanma konusunun fazla ele alınmaması, alınsa da uygulama olmadan sadece teorik olarak ele alınması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Literatürde, kültür, örgüt kültürü, dışlanma, sosyal dışlanma gibi konularda çalışmalar yapılmasına rağmen örgüt kültürü ile işyerinde dışlanmayı ilişkilendiren herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yönden bu çalışmanın, örgüt kültürü ile işyerinde dışlanmayı bütün olarak ele alması bakımından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

III.4. Araştırma Hipotezleri

Soru1: Örgüt kültürü algılaması, işyerinde dışlanma üzerinde bir etkiye sahip midir?

H01: Örgüt kültürü algılaması, işyerinde dışlanma üzerinde bir etkiye sahip değildir.

H1: Örgüt kültürü algılaması, işyerinde dışlanma üzerinde bir etkiye sahiptir.

Soru2: "Cinsiyet" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H02: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H2: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru3: "Medeni durum" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H03: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H3: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru4: "Yaş" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H04: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H4: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru5: "Eğitim durumu" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H05: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H5: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru6: "Çalışma süresi" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H06: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H6: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru7: "Kurumdaki konum" açısından işyerinde dışlanma farklılık göstermekte midir?

H07: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık yoktur.

H7: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.

Soru8: "Cinsiyet" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H08: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H8: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

Soru9: "Medeni durum" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H09: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H9: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

Soru10: "Yaş" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H010: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H10: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

Soru11: "Eğitim durumu" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H011: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H11: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

Soru12: "Çalışma süresi" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H012: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H12: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

Soru13: "Kurumdaki konum" açısından örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?

H013: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

H13: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.

III.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ferris ve arkadaşlarının (2008) işyerinde dışlanma ölçeği; Harrison' un (1972) "Understanding Your Organization' s Character" adlı çalışmasındaki örgütlerin ilgi alanları adlı tablosu ölçeğe çevrilerek kullanılmıştır.

Ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili bilgileri elde etmeye yönelik ilk bölüm soruları oluşturulmuştur. Çalışanların işyerinde dışlanma algılarını ve örgüt kültürü algılarını ölçmek için ikinci bölüm soruları oluşturulmuştur. İkinci bölüm sorularında 7' li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1= Hiç katılmıyorum, 7= Tamamen katılıyorum).

III.6. Araştırmanın Örneklemi

Yeterli örnek büyüklüğü, toplam örnek büyüklüğüne veya değişken sayısına göre belirlenir. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde, örneklem sayısının en az 150 olması veya verilerin normal dağılması durumunda değişken sayısının 10 katı olması gerekmektedir. Normal dağılımın olmaması durumunda ise değişken sayısının 5 katı olması gerekmektedir (Jayaram, Kanan & Tan, 2004). Bu bilgilere bakıldığında bu araştırmanın verilerinin normal dağılıma uymadığı ve dolayısıyla toplam 24 değişkenin 5 katı olan 120 örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın örneklem sayısı (377) bu şartı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın ana kütlesi Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personeldir. Mersin Üniversitesi'nde 1589 akademik personel; 1488 idari personel

olmak üzere toplamda 3077 çalışan bulunmaktadır. Evrendeki birey sayısının bilinmesi durumunda uygulanacak formüle göre şu sonuç çıkmaktadır:

$$n = \frac{N (t_{1-\alpha})^2 (p.q)}{S^2(N-1) + S^2(p.q)}$$

N = Evrendeki kişi sayısı (3077)

P = 0.10

q = 0.90

s = 0.05

t1 = 1.96

Bu formül uygulandığında 136 anketin uygulanması bu araştırma için yeterli görülmektedir. Ancak bu sayı yeterli görülmemiş ve araştırmamızda toplam 377 anket uygulanmıştır.

Bu araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Popülasyonu bir veya birkaç niteliği bakımından homojen alt gruplara ayırmaya tabakalama, örneğin bu alt gruplara göre tespitine ise tabakalı örnekleme denilmektedir. Örneğe dayalı olarak yapılan tahminlerin duyarlılığı, popülasyonun varyansı ile örnek büyüklüğüne bağlıdır (Karagölge & Peker, 2002).

III.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece Mersin Üniversitesi'nde uygulanması araştırmanın en büyük sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca üniversitede görev alan her akademik ve idari personele ulaşamamak; seçilen örneklem grubunun ana kütleyi temsil ettiği genellemesi bir başka sınırlılıktır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayılmıştır. Bu da araştırmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

III.8. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan İşyerinde Dışlanma Ölçeğinin ifadeleri Ferris ve arkadaşlarından (2008); Örgüt Kültürü Ölçeğinin ifadeleri ise Harrison (1972)'dan alınmıştır. Alınan sorular aynen kullanılmamış, dili, okunabilirliği ve seçeneklerin çeldiriciliği örneklem gruplarının algılayabileceği düzeye göre düzenlenmiştir. Bunun içinde uzman akademisyenlerden yardım alınmıştır. Her ifade için 1' den 10' a kadar puanlama yapılmış ve skoru düşük olan ifadeler tekrar gözden geçirilerek en anlaşılır şekle dönüştürülmüştür.

Araştırma için elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik analiz programı ile analiz edilmiştir. Hipotezleri test etmek için öncelikle normallik testi yapılarak sonuçları belirtilmiştir. Normallik testi sonuçları doğrultusunda Mann Whitney, Kruskal Wallis ve korelasyon analizleri uygulanmıştır.

III.8.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir araştırmada kullanılan bir ölçeğin, ölçülmek istenen şeyi doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir (Tekin, 2007).

İşyerinde dışlanma ve örgüt kültürü ölçeklerinin Cronbach Alpha değerleri Tablo 8 ve Tablo 9' da verilmiştir. Cronbach Alpha katsayısının 0,6 ve 1 arasında olması, bir ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir (Kalaycı, 2009). Bu katsayılara bakılarak her iki ölçeğin de güvenilir olduğu kabul edilebilmektedir.

Tablo8: İşyerinde Dışlanma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Soru Sayısı	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
İşyerinde Dışlanma	13	20,41	93,732	9,682	,936

Tablo 8' e baktığımızda işyerinde dışlanma ölçeğinin ortalamasının 20,41, varyansının 93,732, standart sapmasının 9,682, cronbach' s alpha katsayısının ise ,936 olduğu görülmektedir. Cronbach' s Alpha katsayısının ,936 olması bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo9: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Soru Sayısı	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü	14	62,12	276,456	16,627	,913

Tablo 9' a baktığımızda örgüt kültürü ölçeğinin ortalamasının 62,12, varyansının 276,456, standart sapmasının 16,627, cronbach' s alpha katsayısının ise ,913 olduğu görülmektedir. Cronbach' s Alpha katsayısının ,913 olması bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

III.8.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir araştırmada uygulanan bir ölçeğin, ölçülmek istenen şeyi ölçmeye uygunluk derecesi olup, ölçme işinin doğru araçla, doğru bir şekilde yapıp yapılmadığıyla ilgilidir (Tekin, 2007).

Bu araştırmada da anketteki ifadelerin her biri ayrı kategoriler (anlaşılabilirlik, amaca hizmet edebilme, ayırt edebilme, kültürel uygunluk) açısından uzman akademisyenlerce geçerlilik analizine tabi tutulmuş ve anket ifadeleri en yalın, en anlaşılır halini kazanmıştır.

III.8.2.1. İşyerinde Dışlanma leği Geçerlilik Analizi

İşyerinde dışlanma leği Ferris ve arkadaşlarından (2008) alınmıştır. Ancak ifadeler ilk önce Türkçe' ye gevrilmıştir. Daha sonra Türkçe' ye gevrilen bu ifadeler tekrardan İngilizce' ye gevrilmıştir ve en doğru en anlaşılır Şekle geldikten sonra bu ölçek oluşturulmuştur. İşyerinde dışlanma ölçeğinde yer alan toplam 13 ifade 1' den 10' a kadar uzman akademisyenlerce puanlanmış ve skoru düşük olan ifadeler daha anlaşılır hale dönüştürülmeye çalışılmıştır.

Tablo 10: İşyerinde Dışlanma Ölçeği Geçerlilik Analizi

	Anlaşılabilirlik	Amaca Hizmet Edebilme	Ayırt Edebilme	Kültürel Uygunluk
1. İşyerindeki çalışanlar beni umursamaz.	8,87	7,50	6,14	6,00
2. İşyerine girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	8,85	7,28	5,85	6,83
3. İşyerinde selamlarım alınmaz.	8,14	7,00	6,85	7,33
4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum	9,14	7,00	6,42	7,50
5. İşyerinde çalışanlar benden uzak durur.	8,57	7,85	6,85	7,33
6. İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar.	8,42	7,71	6,71	7,16
7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.	9,14	8,57	8,14	8,50
8. İşyerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.	8,71	7,28	7,28	7,00
9. İşyerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler.	8,50	6,83	6,83	6,00
10. İşyerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.	8,57	7,57	6,28	6,16
11. İşyerindeki çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler.	8,42	7,42	7,00	6,16
12. İşyerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar.	8,00	6,83	6,83	5,60
13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	8,57	8,00	7,71	6,83

III.8.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örgüt kültürü ölçeği Harrison' dan (1972) alınmıştır. Ancak Harrison' un çalışmasında bu ifadeler ölçek şeklinde kullanılmamıştır. Harrison belli özelliklere göre bazı ifadeleri (güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü) gruplandırmıştır. Bu ifadelerden yararlanılarak bu çalışmanın örgüt kültürü ölçeği oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. İfadeler ilk önce Türkçe' ye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçe' ye çevrilen bu ifadeler tekrardan İngilizce' ye çevrilmiştir ve en doğru en anlaşılır şekle geldikten sonra bu ölçek oluşturulmuştur. Harrison ' un Understanding Your Organization' s Character adlı makalesinde yer alan Örgütler' in İlgi Alanları tablosu Tablo 11' de gösterilmiştir.

Tablo 11: Örgütler' in İlgi Alanları

	Tehditkar çevreye ve tehlikelere karşı etkili tepki	Çevresel karmaşıklık ve değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde davranma	Bireysel ihtiyaçların giderilmesinde gerekirse içsel entegrasyon ve koordinasyon
Güç Kültürü	Yüksek: Örgüt, mücadeleye daima hazır olma eğilimindedir	Orta düzeyden düşük düzeye: Büyüklüğe bağlı olarak hiyerarşik iletişim kanalları kolayca uygulanır	Yüksek: Etkili kontrol üstten yayılır
Rol Kültürü	Orta düzeyden düşük düzeye: Örgüt, artan tehditlerde harekete geçmek için yavaştır	Düşük: Programlanmış prosedürleri değiştirmek yavaştır; iletişim kanalları kolayca uygulanır	Yüksek: Özellikler, dikkatlice planlanmış mantıksal bir sistemdir
Görev Kültürü	Orta düzeyden yüksek düzeye: Örgüt, karar vermede yavaş olabilir ama çıktılar cevap vermede son derece yeterlidir	Yüksek: Kaynakların esnek dağılımı ve kısa iletişim kanalları adaptasyona yardımcı olur	Orta düzey: Genel amaçlar tarafından bütünleşme; ancak esnek ve değişken yapı koordinasyon zorluğuna neden olabilir
Birey Kültürü	Düşük: Örgüt, tehditlerin farkına varmada ve bu tehditlere karşı harekete geçmede yavaştır	Yüksek: Kaynakların dağılımı büyük ölçüde bireylerin istek ve ihtiyaçlarının çözümüne bağlanmıştır	Düşük: Genel amaçlara ulaşmak zordur ve aktiviteler bireylerin ilgilerine göre değişebilir

Kaynak: Harrison, 1972

Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan toplam 14 ifade 1' den 10' a kadar uzman akademisyenlerce puanlanmış ve skoru düşük olan ifadeler daha anlaşılır hale dönüştürülmeye çalışılmıştır.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi

	Anlaşılabilirlik	Amaca Hizmet Edebilme	Ayırt Edebilme	Kültürel Uygunluk
1. Çalıştığım kurum zorluklarla mücadeleye daima hazırdır.	8,71	8,14	7,14	6,50
2. Çalıştığım kurum potansiyel tehdit olabilecek zorluklara tepki vermede etkili değildir.	6,57	7,28	5,85	5,16
3. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda yavaştır	8,28	7,71	7,57	6,33
4. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda etkilidir.	7,14	7,00	6,14	5,83
5. Çalıştığım kurum potansiyel tehditlerin farkına varmada yavaştır.	8,00	7,33	6,5	5,20
6. Çalıştığım kurumda hiyerarşik iletişim kolaylıkla sağlanmaktadır.	7,14	7,00	6,71	6,20
7. Çalıştığım kurum iş süreçlerini değiştirmede yavaştır.	7,00	6,71	5,85	4,80
8. Çalıştığım kurum sahip olduğu kaynakların dağılımında esnek bir yapıya sahiptir.	7,28	7,00	6,42	7,00

9. Çalıştığım kurumda yüz yüze iletişim, çalışanların işe adaptasyonunda kolaylık sağlar.	7,28	7,28	7,14	7,00
10. Çalıştığım kurumdaki kaynaklar, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına göre sorunların çözümüne ayrılmaktadır.	6,42	6,83	7,16	5,8
11. Çalıştığım kurumda etkili bir kontrol sistemi üst kademedен alt kademelere doğru yayılır.	7,57	7,28	7,42	5,83
12. Çalıştığım kurumda yürütülen işler iyi planlanmış bir sistemi tanımlar.	6,85	7,00	6,85	4,60
13. Çalıştığım kurumda çalışanlar, birlikte belirlenmiş hedeflere yüksek katılım sağlar.	8,14	7,85	7,28	5,80
14. Uygulamaların bireysel çıkarlara uygun olmama olasılığı nedeniyle ortak hedeflere ulaşmak kolay değildir.	6,85	6,28	6,85	4,83

III.9. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011). Faktör analizi, bir taraftan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlerken diğer taraftan, araştırma modeli içindeki değişkenlerden anlamlı ilişkisi olanları sınıflayarak değişken sayısını azaltır (Tekin, 2007).

Faktör analizi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi kullanılmıştır. Bu test, faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olması için KMO' nun 0,60' dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011). Örneklem yeterlilik ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0,60 değerinin üzerinde (KMO=0,926) olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin Faktör Analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin	,926
Bartlett Küresellik Testi Approx, Chi-Square	730,48
Df	300
Sig.	0,000

Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (örneğin 0,50'nin altında analizden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılabilir (Kalaycı, 2010).

İşyerinde dışlanma ölçeğinde her ifadenin ortak varyans (communalities) değerleri ölçülmüş ve değeri 0,5' in çok altında olan işyerinde dışlanma ölçeğinden 7. ve 13. ifade çıkartılarak kalan ifadelerin faktör yükleri tablo 14' de verilmiştir.

Tablo 14: İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
1. İşyerindeki çalışanlar beni umursamaz.	,691
2. İşyerine girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	,791
3. İşyerinde selamlarım alınmaz.	,737
4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum	,756
5. İşyerinde çalışanlar benden uzak durur.	,904
6. İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar.	,893
8. İşyerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.	,850
9. İşyerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler.	,909
10. İşyerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.	,777
11. İşyerindeki çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler.	,692
12. İşyerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar.	,894

Örgüt kültürü ölçeğinde her ifadenin ortak varyans (communalities) değerleri ölçülmüş ve değeri 0,5' in çok altında olan örgüt kültürü ölçeğinden 14. ifade çıkartılarak kalan ifadelerin faktör yükleri tablo 15' de verilmiştir.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
1. Çalıştığım kurum zorluklarla mücadeleye daima hazırdır.	,768
2. Çalıştığım kurum potansiyel tehdit olabilecek zorluklara tepki vermede etkili değildir.	,725
3. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda yavaştır.	,692
4. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda etkilidir.	,764
5. Çalıştığım kurum potansiyel tehditlerin farkına varmada yavaştır.	,655
6. Çalıştığım kurum iş süreçlerini değiştirmede yavaştır.	,646
7. Çalıştığım kurumda hiyerarşik iletişim kolaylıkla sağlanmaktadır.	,647
8. Çalıştığım kurum sahip olduğu kaynakların dağılımında esnek bir yapıya sahiptir.	,717
9. Çalıştığım kurumda yüz yüze iletişim, çalışanların işe adaptasyonunda kolaylık sağlar.	,710
10. Çalıştığım kurumdaki kaynaklar, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına göre sorunların çözümüne ayrılmaktadır.	,745
11. Çalıştığım kurumda etkili bir kontrol sistemi üst kademedен alt kademelere doğru yayılır.	,692
12. Çalıştığım kurumda yürütülen işler iyi planlanmış bir sistemi tanımlar.	,805
13. Çalıştığım kurumda çalışanlar, birlikte belirlenmiş hedeflere yüksek katılım sağlar.	,814

III.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların, demografik özelliklerinden; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki konumu bu bölümde gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı tablo 15' de verilmiştir.

Tablo 16 : Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre**Dağılımı**

Cinsiyet	n	%		Medeni Durum	n	%
Erkek	222	58,9		Evli	220	58,4
Kadın	155	41,1		Bekar	157	41,6
Yaş	n	%		İşyerinde Çalışma Süresi	n	%
18-25	38	10,1		1-5 yıl arası	138	36,6
26-30	104	27,6		6-10 yıl arası	117	31,0
31-35	76	20,2		11-15 yıl arası	64	17,0
36-40	76	20,2		16-20 yıl arası	36	9,5
41 ve üzeri	83	22,0		21-25 yıl arası	22	5,8
				26 yıl ve üzeri	0	0
Eğitim Durumunuz	n	%		Görev	n	%
İlköğretim	0	0		Akademik Personel	182	48,3
Lise	41	10,9		İdari Personel	195	51,7
Ön Lisans	30	8,0				
Lisans	126	33,4				
Yüksek Lisans	92	24,4				
Doktora	88	23,3				
Toplam	377	100		Toplam	377	100

Araştırmaya katılan 377 katılımcının %58,9' u erkek ve %41,1' i kadındır. Yaş dağılımları itibarıyla yapılan incelemede; araştırmaya katılan 377 katılımcının %10,1' i 18-25, %27,6' sını 26-30, %20,2' si 31-35, %20,2' si 36-40 yaş aralığında ve %22,0'nin ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu verilere göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümü orta yaş grubundan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan toplam 377 katılımcının eğitim düzeyleri incelendiğinde; %10,9' unun lise, %8' inin ön lisans, %33,4' ünün lisans, %24,4' ünün yüksek lisans, %23,3' ünün doktora eğitimi aldığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan 377 katılımcının

%58,4' ü evli ve % 41,6' sı bekindir. Araştırmaya katılan 377 katılımcının %36,6' sı 1-5 yıl arası, %31' i 6-10 yıl arası, %17' si 11-15 yıl arası, %9,5' i 16-20 yıl arası, %5,8' i 21-25 yıl arası çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 377 katılımcının %48,3' ü akademik personel, %51,7' si ise idari personeldir. Bu verilere göre araştırmaya katılan akademik ve idari personel oranları dağılımı dengelidir.

Araştırmaya katılan katılımcıların işyerinde dışlanma ve örgüt kültürü ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin sayısal bilgiler tablo 16' da verilmiştir. Ölçeğin ilk bölümünde işyerinde dışlanma, ikinci bölümde örgüt kültürü ölçekleri, “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru değişen yedili likert ölçeği kullanılarak çalışanların algıları ölçülmüştür. İşyerinde dışlanma ölçeğine bakıldığında katılımcıların verdiği cevapların ortalamasının 1,45 standart sapmasının 0,894 olduğu; örgüt kültürü ölçeğine bakıldığında ise katılımcıların verdiği cevapların ortalamasının 4,36 standart sapmasının ise 1,741 olduğu görülmektedir.

Tablo 17: İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalamaları

	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde Dışlanma	1	7	1,45	0,894
Örgüt Kültürü	1	7	4,36	1,741

III.11. Normal Dağılım Testleri

Anketlere verilen cevapların normal dağılıma uyup uymadığını test etmek amacıyla her bir ölçek için ortalama değer, standart sapma, minimum ve maksimum değerler hesaplanmıştır ve Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır.

Kolmogorov-Sminov testini uygulamadaki amaç verilerin normal dağılıma uyup uymadığına bakarak parametrik ya da parametrik olmayan testleri tercih edip daha doğru analizler yapmaktır.

Kolmogorov-Smirnov testi rastgele elde edilmiş örnek bir verinin belirli bir dağılıma uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Kolmogorov-Smirnov testi ile bir frekans dağılımının belirli ya da herhangi bir dağılıma uygunluk gösterip göstermediği test edilir. Ki-Kare uygunluk testinde hücrelerdeki teorik frekansların 5' den büyük olması ya da iyimser yaklaşımla toplam sınıf sayısının $k \cdot 20'$ sine kadar 5' den küçük frekans bulunması koşulu getirilmektedir. Eğer 5' den küçük frekans içeren sınıf çok ise birleştirmelere gidilmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

III.11.1. İşyerinde Dışlanma Ölçeği Normal Dağılım Testi

İşyerinde dışlanma ölçeği için normal dağılım testleri tablo 18 ve tablo 19' da verilmiştir.

Tablo 18: İşyerinde Dışlanma Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
İşyerinde Dışlanma	377	15,9337	8,04927	11	77

Tablo 18' ye bakıldığında işyerinde dışlanma ölçeğine verilen cevapların ortalamasının 15,9337, standart sapmasının 8,04927, minimum değerinin 11, maksimum değerinin ise 77 olduğu görülmektedir.

Tablo 19: İşyerinde Dışlanma Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Testi

	n	Ortalama	Standart Sapma	Most Extreme Differences	Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık Düzeyi
İşyerinde Dışlanma	377	15,9337	8,04927	Absolute Positive Negative	,270 ,228 -,270	5,242 ,000

Araştırmaya dahil edilen grup büyüklüğünün 50' den fazla olmasından dolayı Kolmogorow-Smirnow testleri kullanılmış; anlamlılık düzeyi tablo 19' da görüldüğü üzere 0,05'ten küçük çıkması nedeniyle ($0,000 < 0,05$) dağılımın normal olmadığına karar verilmiştir.

III.11.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Normal Dağılım Testi

Örgüt Kültürü ölçeği için normal dağılım testleri tablo 20 ve tablo 21' de verilmiştir.

Tablo 20: Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
İşyerinde Dışlanma	377	56,6260	16,48664	13	91

Tablo 19' a bakıldığında örgüt kültürü ölçeğine verilen cevapların ortalamasının 56,6260, standart sapmasının 16,48664, minimum değerinin 13, maksimum değerinin ise 91 olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Örgüt Kültürü Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Testi

	n	Ortalama	Standart Sapma	Most Extreme Differences		Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık Düzeyi
Örgüt Kültürü	377	56,6260	16,48664	Absolute	,079	1,528	,019
				Positive	,062		
				Negative	-,079		

Araştırmaya dahil edilen grup büyüklüğünün 50' den fazla olmasından dolayı Kolmogorow-Smirnow testleri kullanılmış; anlamlılık düzeyi tablo 20' de görüldüğü üzere 0,05'ten küçük çıkması nedeniyle ($0,019 < 0,05$) dağılımın normal olmadığına karar verilmiştir.

İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin normal dağılım testlerine bakıldığı zaman, verilerin normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı hipotezlerin test edilmesinde iki değişkenli ifadelerde Mann-Whitney Testi; ikiden fazla değişkenli ifadelerde ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

III.12. İşyerinde Dışlanma ile Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon

Analizi Sonuçları

İşyerinde Dışlanma ile Örgüt kültürü ölçek puanlarının korelasyon analizi sonuçları tablo 22' de sunulmuştur. Elde edilen korelasyon katsayıları düşük (-.313) olmakla birlikte ölçek puanları arasındaki ilişki, istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0.000$).

Bununla birlikte İşyerinde dışlanma ile Örgüt kültürü puanlarının negatif ve anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 22: İşyerinde Dışlanma ve Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon**Analizi Testi**

	n	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde Dışlanma	377	15,9602	8,05605
Örgüt Kültürü	377	56,6260	16,48664
		İşyerinde Dışlanma	Örgüt Kültürü
Spearman's rho	İşyerinde Dışlanma	Korelasyon Katsayısı	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	-,313
	Örgüt Kültürü	Korelasyon Katsayısı	0,000
		Anlamlılık Düzeyi	1,000

Korelasyon katsayısının sonucuna göre ilişki derecesi tablo 23' de gösterilmiştir.

Tablo 23: Korelasyon Katsayısına Göre İlişki Derecesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0.9$	$-0.9 \leq r < -0.5$	$-0.5 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.5$	$0.5 < r \leq 0.9$	$0.9 < r \leq 1$

III.13. İşyerinde Dışlanma Ölçeği İçin Mann-Whitney ve Kruskal Wallis**Testleri**

Mann Whitney U testi, aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Bu test, bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin

parametrik olmayan alternatifidir. T-testinde olduğu gibi, iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması yerine, grupların medyanları karşılaştırılır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hale dönüştürür. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için, değerlerin asıl dağılımları önemli değildir (Kalaycı, 2010).

Kruskal Wallis one-way (tek yönlü) varyans analizi olarak da bilinir. Mann Whitney testine benzer. Ancak bu test yardımıyla ikiden daha fazla grubun karşılaştırması da yapılabilmektedir. Kruskal Wallis testi bağılantısız k örnekleminin farklı ana kütlelerden gelip gelmediğini test eder. Aynı işlem iki grup söz konusu olduğunda Mann Whitney testi ile yapılır. Kruskal Wallis testi ikiden fazla grup olduğunda aynı işlemi yapmaya imkan veren bir test yöntemi olduğundan bir bakıma Mann Whitney testinin uzantısı gibidir. Bu testin uygulanabilmesi için bir gruplandırma değişkeni ve grupları değerlendirme değişkenlerinin olması gereklidir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

III.13.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile İşyerinde Dışlanma

Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların cinsiyeti ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi

	Cinsiyet	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İşyerinde Dışlanma	Erkek	222	208,18	46216,00
	Kadın	155	161,53	25037,00
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	12947,000	25037,000	-4,155	,000

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 22'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den küçük olması nedeniyle ($0,000 < 0,05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olduğu söylenebilir. Farklılığa bakıldığında araştırmaya katılan erkeklerin işyerinde dışlanma ölçeğindeki sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

III.13.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların medeni durumu ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi

	Medeni Durum	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İşyerinde Dışlanma	Evli	220	192,55	42360,50
	Bekar	157	184,03	28892,50
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	16489,500	28892,500	-,760	,447

Araştırmaya katılanların medeni durumları ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 23'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.447 > 0.05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.13.3. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görevi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların görevi ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görevi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi

	Görev	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İşyerinde Dışlanma	Akademik Personel	182	192,27	34994,00
	İdari Personel	195	185,94	36259,00
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	17149,000	36259,000	-,573	,567

Araştırmaya katılanların görevi ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 24'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.567 > 0.05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.13.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların yaş grupları ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 27: Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi

	Yaş Grupları	Ortalama	Sıra Ortalaması
İşyerinde Dışlanma	18-25	38	169,46
	26-30	104	192,84
	31-35	76	209,12
	36-40	76	173,48
	41 ve üzeri	83	188,92
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	5,658	4	,226

Araştırmaya katılanların yaş grupları ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 25'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.226 > 0.05$), yaş grupları itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.13.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların eğitim düzeyi ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 28: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi

	Eğitim Düzeyi	Ortalama	Sıra Ortalaması
İşyerinde Dışlanma	Lise	41	188,70
	Ön lisans	30	175,43
	Lisans	126	185,48
	Yüksek lisans	92	192,33
	Doktora	88	195,34
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	1,012	4	,908

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 26'da görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.908 > 0.05$), eğitim düzeyleri itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.13.6. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların görev süresi ile işyerinde dışlanma arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 29: Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile İşyerinde Dışlanma Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi

	Görev Süresi	Ortalama	Sıra Ortalaması
İşyerinde Dışlanma	1-5 yıl	138	186,84
	6-10 yıl	117	200,03
	11-15 yıl	64	189,02
	16-20 yıl	36	181,43
	21-25 yıl	22	156,18
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	3,532	4	,473

Araştırmaya katılanların görev süresi ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 27'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.473 > 0.05$), görev süresi itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.14. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Mann-Whitney ve Kruskal Wallis

Testleri

III.14.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların cinsiyeti ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 30: Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi**

	Cinsiyet	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
Örgüt Kültürü	Erkek	222	183,20	40671,50
	Kadın	155	197,30	30581,50
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	15918,500	40671,500	-1,216	,216

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 28'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.216 > 0.05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.14.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları**

Bu çalışmada katılımcıların medeni durumu ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 31: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi**

	Medeni Durum	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
Örgüt Kültürü	Evli	220	188,62	41496,00
	Bekar	157	189,54	29757,00
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	17186,000	41496,000	-,081	,936

Araştırmaya katılanların medeni durumları ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 29'da görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.936 > 0.05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.14.3. Araştırmaya Katılanların Görevi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların görevi ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 32: Araştırmaya Katılanların Görevi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney Test Analizi

	Görev	Ortalama	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
Örgüt Kültürü	Akademik Personel	182	195,67	35611,50
	İdari Personel	195	182,78	35641,50
	Toplam	377		
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Anlamlılık Düzeyi
	16531,500	35641,500	-1,148	,251

Araştırmaya katılanların görevi ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 30'da görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.251 > 0.05$), verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

III.14.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile Örgüt Kültürü

Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Bu çalışmada katılımcıların yaş grubu ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 33: Araştırmaya Katılanların Yaş Grubu ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi**

	Yaş Grubu	Ortalama	Sıra Ortalaması
Örgüt Kültürü	18-25	38	213,75
	26-30	104	190,69
	31-35	76	169,44
	36-40	76	186,44
	41 ve üzeri	83	195,80
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	4,801	4	,308

Araştırmaya katılanların yaş grubu ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 31'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.308 > 0.05$), yaş grupları itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir

III.14.5. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları**

Bu çalışmada katılımcıların eğitim düzeyi ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 34: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi**

	Eğitim Düzeyi	Ortalama	Sıra Ortalaması
Örgüt Kültürü	Lise	41	170,32
	Ön lisans	30	210,57
	Lisans	126	180,56
	Yüksek lisans	92	205,04
	Doktora	88	185,66
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	5,213	4	,266

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 32'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.266 > 0.05$), eğitim düzeyleri itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir

III.14.6. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları**

Bu çalışmada katılımcıların görev süresi ile örgüt kültürü arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 35: Araştırmaya Katılanların Görev Süresi ile Örgüt Kültürü**Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Test Analizi**

	Görev Süresi	Ortalama	Sıra Ortalaması
Örgüt Kültürü	1-5 yıl	138	199,29
	6-10 yıl	117	192,71
	11-15 yıl	64	194,64
	16-20 yıl	36	147,35
	21-25 yıl	22	156,48
	Toplam	377	
	Chi-Square	df	Anlamlılık Düzeyi
	8,762	4	,067

Araştırmaya katılanların görev süresi ile örgüt kültürü arasında verilen cevaplar açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 33'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($0.067 > 0.05$), görev süreleri itibarıyla verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 36' da hipotezlerin sonuçları verilmiştir.

Tablo 36: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1: Örgüt kültürü algılaması, işyerinde dışlanma üzerinde bir etkiye sahiptir.	KABUL
H2: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H4: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H5: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H6: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H7: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından işyerinde dışlanmada anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H8: "Cinsiyet" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H9: "Medeni durum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H10: "Yaş" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır	RED
H11: "Eğitim durumu" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H12: "Çalışma süresi" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H13: "Kurumdaki konum" bağımsız değişkeni açısından örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık vardır.	RED

SONUÇ

Kültür, insanın, toplumun ve ülkenin yaşam biçimidir. Kültür kavramı, hem insanların hem de toplumların yaşantısında, atılan her adımda kendini göstermektedir. Ancak her toplumun farklı bir kültüre sahip olması toplumları birbirlerinden ayıran önemli bir özelliktir.

Aynı şekilde farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürü vardır. Bu bireyler, örgüte kendi kişilik yapılarını ve kültürlerini de birlikte getirirler. Bu nedenle her örgütün farklı kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

Dışlanma, bireylerin ya da grupların mekansal ya da sosyal katılım anlamında kısmen ya da tamamen buldukları ortamın dışında bırakılmaları veya görmezden gelinmeleridir. Dışlanma kavramı her ortamda olabileceği gibi işyerinde de sık rastlanan bir durumdur. Bu durum hem dışlanan bireye hem de çalıştığı örgüte çok zarar vermektedir.

Bu çalışmada Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personele anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durumu, kurumdaki görevi ve kurumdaki görev süresi gibi demografik sorularla; işyerinde dışlanma ve örgüt kültürüyle ilgili iki ayrı ölçekteki sorularla araştırmanın verileri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada örgüt kültürü algısı ile işyerinde dışlanma algısı ilişkisi değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır.

Örnekleme oluşturan çalışanların; %58,9' u erkek ve %58,4' ü ise evlidir. Ayrıca %10,1' i 18-25 yaş arasında, %27,6' sı 26-30 yaş arasında, %20,2' si 31-35 yaş arasında, %20,2' si 36-40 yaş arasında ve %22,00' si 41 ve üzeridir. Araştırmaya katılanların %36,6' sı 1-5 yıl arası, %31,00' i 6-10 yıl arası, %17' si 11-15 yıl arası, %9,5' i 16-20 yıl arası, %5,8' i ise 21-25 yıl arasında işyerinde görev almaktadır. Bununla birlikte %10,9' u lise, %8' i ön lisans, %33,4' ü lisans, %24,4' ü yüksek lisans, %23,3' ü ise doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların %48,3' ü akademik personel, %51,7' si idari personeldir.

Bununla birlikte gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ($p=0.000$) ve negatif (-.313) bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılanların cinsiyeti ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir ($p<0.05$). Farklılığa bakıldığında araştırmaya katılan erkeklerin işyerinde dışlanma ölçeğindeki sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının, kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların medeni durumu, yaş grupları, kurumdaki görevi, görev süresi ve eğitim düzeyi ile işyerinde dışlanma arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılanların cinsiyeti, medeni durumu, yaş grupları, kurumdaki görevi, görev süresi ve eğitim düzeyi ile örgüt kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Wu, Yim, Kwan ve Zhang (2011) tarafından yapılan "Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress" adlı çalışmada Çin' de petrol ve gaz firmasında çalışan 320 kişiye anket uygulanmıştır ve

sonuçlara baktığımızda; İşyerinde dışlanma ve iş stresinin, duygusal bitkinlik ve işyerinde depresyon arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.. Yine aynı çalışmada, kaynaşma ve politik yeteneklerin, işyerinde dışlanma ve psikolojik acı (iş stresi, duygusal bitkinlik, işyerinde depresyon) arasındaki ilişkiyi yumuşattığı ortaya konmuştur.

Wu, Wei ve Hui (2011) tarafından yapılan ve işyerinde dışlanmanın sonuçlarını ele alan ampirik araştırmada Çin' de petrol ve gaz firmasında çalışan 443 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan çalışmada; dışa dönük olmanın, işyerinde dışlanma ile negatif bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmada; uzlaşmacılığın, işyerinde dışlanma ile negatif, nevrozluğun (sinir hastalığı), işyerinde dışlanma ile pozitif, işyerinde dışlanma ile çalışanın iş performansı arasında da negatif ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

İşyerinde dışlanma ölçeğini kullandığımız Ferris ve ark. (2008) tarafından yapılan "The development and validation of the workplace ostracism scale" adlı çalışmasında farklı sektörden farklı departmanlarda çalışan 727 kişiye anket uygulanmıştır ve dışlanmanın öz saygı, otokontrol, aidiyet duygusu, huzur, iş tatmini ve sorumlulukla negatif ilişkili olduğu; depresyon, endişe ve sapkın davranışlarla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çelik & Özdevecioğlu (2009) tarafından yapılan "Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik uygulamalı çalışmada hem kamu hem de özel sektörde çalışan 710 kişiye anket uygulanmıştır ve kadınların erkeklere oranla daha fazla mağduriyet algılamasına sahip olduğu sonucu bulunmuştur. Bu bulgu, bu çalışmadaki cinsiyet ve işyerinde dışlanma algısı arasındaki farklılık bulgusuna ters bir sonuç ortaya koymuştur.

Şahin (2012) tarafından yapılan Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisini inceleyen ve Marmara bölgesindeki otel işletmelerinde uygulaması yapılan çalışmada 260

otel işletmesinin üst düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır ve sonuçlara bakıldığında: İşbirliğine yatkın, paylaşımcı, yeniliklere açık, belirsizlikte ne yapacağını iyi bilen bir örgüt kültürü yapısının, entelektüel sermaye unsurlarını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Bayram (2011) tarafından yapılan Örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisini ele alan ve Kayseri' deki özel hastanelerde bir uygulaması gerçekleştirilen çalışmada 14 özel hastanedeki toplam 124 yöneticiye anket uygulanmıştır. Sonuçlara bakıldığında: örgüt kültürünün boyutlarından olan güven ortamının, katılımcılığın desteklenmesinin, iletişim sisteminin etkinliğinin, , yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen desteğin, ödüllendirme sisteminin kurumun itibarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yukarıda son yıllarda yapılan çalışmalara ve bu çalışmanın bulgularına bakıldığında işyerinde dışlanmanın kötü sonuçlar doğurduğu, uzlaşmacı ve işbirliğine önem veren, güven ortamının olduğu, yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklendiği bir örgüt kültürü yapısının işyerinde dışlanmayı azaltacağını ve çalışanların performansını yükselteceği sonuçları çıkmaktadır. Tüm bu sonuçlar bu çalışmanın da bulgularını destekler niteliktedir. Bu çalışma da ise örgüt kültürüne bağlı olan, örgütün faaliyetlerini ve yapısını olumlu algılayan çalışanların işyerinde dışlanmaya daha az maruz kaldıkları görülmektedir.

Bu çalışma sonucunda örgütlere şu öneriler sunulabilir:

- ✓ Örgütler, bireylerin işyerinde dışlanmaya maruz kalmamasını dolayısıyla hem bireyin hem de kendinin zarar görmemesini istiyorsa sürdürecekları faaliyetlerde ve kaynakların dağılımında bireysel istek ve ihtiyaçları dikkate almalıdır.

- ✓ Kurum içi iletişimde yüz yüze iletişim tercih edilmeli ve belirlenmiş olan hedeflere her çalışanın yüksek katılımı sağlanıp birlikte hareket edilmelidir.
- ✓ Örgüt içerisinde özellikle cinsiyet ayrımı yapılması durumuna karşı önlemler almalı ve ayrımcılığa karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır..
- ✓ Son olarak örgütler, kendilerine özgü bir örgüt kültürü oluşturmalı ve bunun sürekliliğini sağlamaya özen göstermelidir.

İlerleyen zamanlarda bu konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalarda örneklem sayısının artırılması ve ana kütlenin farklı sektörlerden oluşması çalışmaya bir başka boyut kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesinde bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Alemdar, K. , & Erdoğan, İ. (2005). *Öteki kuram: Kitle iletişim kuram ve araştırmalarının tarihsel ve eleştirel bir değerlendirmesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- Altaş, M. , Köse, T. , & Hacıalieşioğlu, E. (2006). *Kültürlerarası iletişim*. Uluslararası yönetim dersi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Yayımlanmış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydemir, M. , & Demirci, K. (2006). *İşletmelerin küreselleşme stratejileri ve kobi örneğinde bir uygulama*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. , & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü, teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları
- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Baykara, T. (2001). *Türk kültür tarihine bakışlar*. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Yayını.

- Bayram, A. (2011). *Örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisi ve Kayseri' deki özel hastanelerde bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Bilgiçer, M. C. (2011). *Kültürlerarası yönetim: Konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürlerarası uyum becerileri üzerine bir çalışma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Boyne, G. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (3), 367-394.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Cambie, S. , & Ooi, Y. (2009). *International communication strategy*. London: Replika Press.
- Cole, G. A. (2003). *Management theory and practice*. London: Cengage Learning Business Press.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayımlanmış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çevik, K. (2002). İnsan kaynakları yönetiminde örgüt kültürü ve bu kültürün örgüt içindeki yeri ve önemi tespitine ilişkin bir araştırma (Birko A.Ş.' de bir araştırma). Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native' s point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Desphande, R. , & Websrer, F. E. (1989). Organization culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dobson, P. , Starkey, K. , & Richards, J. (2004). *Strategic Management Issues and Cases*. Malden: Blackwell Publishing.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü: Kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Erzurum.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Ankara: Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları.
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, İ. (2012). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Farrington, F. (2002). Towards a useful definition: Advantages and criticisms of social exclusion.. *GEOView: Online Undergraduate Review of Geography and Environmental Studies*.
- Ferris, D. L. , Brown, D.J. , Berry, J. W. , & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Jornal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Fox, S. , & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Fraser, J. (1996). *The impact of organizational composition on the emergence of corporate culture*. Unpublished dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Goldhaber, G.M. , & Barnett, G. A. (1988). *A Handbook of organizational communication*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Gönen, Z. Ö. (2012). *Örgüt kültürü ve efqm mükemmellik modeli arasındaki ilişki: Sağlık bakanlığına bağlı dört farklı doğum hastanesinde bir uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin üniversite örgüt kültürü algılamaları: Gazi Üniversitesi iktisadi idari bilimler fakültesinde bir araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hair, J. F. , Anderson, R. E. , Tatham, R. L. , & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization' s character. *Harvard Business Review*, 50, 119-128
- Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Hitlan, R. T. , Kelly, K. M. , Schepman, S. , Schneider, K. T. , & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *American Psychological Association*, 10(1), 56-70.
- Hofstede, G. (1980). *Culture' s consequences: International differences in work-related values*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Harper Collins Business.

- Hofstede, G. (2001). *Culture' s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve kobiler*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Jayaram, V. , Kanan, K. , & Tan, C. (2004). Influence of initiators on supply chain value creation. *International Journal of Production Research*, 42(20), 4377-4389.
- Juechter, W. M. , & Fisher, C. (1998). Five conditions for high performance cultures. *International Journal of Training and Development*, 52(5), 63-68.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kurumsal ve görgül bir araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karagölge, C. , & Peker, K. (2002). Tarım ekonomisi araştırmalarında tabakalı örnekleme yönteminin kullanılması. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 33(3), 313-316.

- Kilmann, R. R. , Saxton, M. J. , & Sepra, R. (1985). Five key issues in understanding and changing culture, Gaining control of the corporate culture. Ralph H. Kilman (Eds.), *Jossey-Bass* (pp. 1-16).
- Kocaoğlu, H. N. (2007). *Toplumsal kültür değerlerinin örgüt kültürüne etkisi: Türkiye-İtalya değerlendirmesi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Köse, S. , Tetik, S. , & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Köselecioglu, B. (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: Perakende sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Kroeber, A. L. , & Kluckhohn, C. (1952). *Critically reviewed concepts and definitions of culture*. New York: Vintage Books.
- Kroeber, A. L. , & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and social system. *American Sociological Review*, 23, 582-583.
- Lazar, J. (2001). *İletişim bilimi*. (Anık, C.). Ankara: Vadi Yayınları.
- Leung, A. S. M. , Wu, L. Z. , Chen, Y. Y. , & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 836-844.

- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-11.
- Lustenberger, D. E. , & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation. *Human Performance*, 23(4), 283-304.
- Madu, B. C. (2008). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1-9.
- Martin, D. C. , & Bartol, K. M. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill Inc.
- Molden, D. C. , Lucas, G. M. , Gardner, W. L. , Dean, K. , & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored. *Journal of personality and Social Psychology*, 96(2), 415-431.
- Morden, T. (2004). *Principles of Management*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Murat, G. , & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Nelson, D. L. , & Campbell, J. Q. (1997). *Organizational behavior*. New York: West Publishing Company.
- Nezlek, J. B. , Kowalski, R. M. , Leary, M. R. , Blevins, T. , & Holgate, S. (1997). Personality moderators of reactions to interpersonal rejection: Dispositional

depression and trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1235-1244.

Öğüt, A. , & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.

Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Özkalp, E. , & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Richerson, P. J. , & Boyd, R. (2005). *Not by genes alone: How culture transformed human evolution*. Chicago: University of Chicago Press.

Rose, R. C. , Kumar, R. , Abdullah, H. , & Ling, G. Y. (2008). Organization culture as a root of performance improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.

Sapançalı, F. (2005). Avrupa Birliği' nde sosyal dışlanma sorunu ve mücadele yöntemleri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 51-106.

Savaş, G. (2006). *Örgüt kültürü ve Kütahya altın çini seramik uygulaması*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2011). *Leadership and organizational culture*. New York: Wiley.

Schein, E. H. (2004). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Shane, Mc. , & Glinow, V. (2002). *Organizational behavior*. New York: The McGraw Hill Companies.
- Sommer, K. L. , & Baumeister, R. F. (2002). Self-evaluation, persistence and performance following implicit rejection: the role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 926-938.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Soylu, B. (2010). *Psikolojik ve sosyal dışlanma ile sosyal reddedilme kavramları arasındaki farklılıkların saldırganlık temelinde incelenmesi: Cinsiyet, bağışlayıcı kişilik ve negatif duygulanımın rolü*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Spencer, H. , & Oaetey, H. (2012). What is culture?. A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*. Available at *GlobalPAD Open House*.
- Şahin, F. (2012). *Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi: Marmara bölgesindeki otel işletmeleri örneği*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.
- Şimşek, M. Ş. , Akgemci, T. , & Çelik, A. (2010). *Davranış bilimleri*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tekin, V. N. (2007). *Spss uygulamalı bilimsel pazarlama araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

- Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Topateş, H. (2009). Araçsallaştırılmış bir kavram olarak sosyal dışlanma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 23, 115-130.
- Trompenaars, F. , & Turner, C. H. (2000). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Twenge, J. M. , Baumeister, R. M. , Tice, D. M. , & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them beat them: The effects of social exclusion on antisocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058-1069.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Ankara: Türkmen Kitapevi.
- Williams, K. D. (2001). *The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology*, 58, 425-452.
- Wu, L.Z. , Yim, F. H. , Kwan, H. K. , Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wu, L. , Wei, L. , & Hui, C. (2001). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Higher Education Press*, 5(1), 23-44.
- Yang, J. (2012). *Workplace ostracism and performance related outcomes: A process model incorporating social influence and social identity theories*. Post graduate dissertation, State Universtiy of New York, USA.

- Yazıcıoğlu, Y. , & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, D. (2007). *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkileri: Türkiye' de kurulmuş Alman firmalarında bir araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zhao, H. , Peng, Z. , & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen bir tezin parçası olup, örgüt kültürü tiplerine göre çalışanların işyerinde dışlanma algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Bu nedenle isim beyanına gerek yoktur. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Alaidin KOŞAR
Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bilgi Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
E-mail: alaidinkosar@mersin.edu.tr

DANIŞMAN
Doç. Dr. Cemile ÇELİK
Mersin Üniversitesi
E-mail: cceлик@mersin.edu.tr

Bölüm: 1

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde ilgili kutucuğu [X] işareti koyarak belirtiniz.

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar

Yaşınız : () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri

Eğitim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Göreviniz : () Akademik Personel () İdari Personel

İşyerinizdeki çalışma süreniz : () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası () 21-25 yıl arası () 26 yıl ve üzeri

Lütfen arka sayfayı çeviriniz

Bölüm: 2

Aşağıda şu anda kendinizle ve kurumunuzla ilgili düşünebileceğiniz durumlar tanımlanmıştır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz.

Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	6	7	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerindeki çalışanlar beni umursamaz.								
2. İşyerine girdiğimde diğerleri ortamı terkeder.								
3. İşyerinde selamlarım alınmaz.								
4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum.								
5. İşyerinde çalışanlar benden uzak durur.								
6. İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar.								
7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.								
8. İşyerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.								
9. İşyerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler.								
10. İşyerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar								
11. İşyerindeki çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler.								
12. İşyerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar.								
13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan olmak zorunda kalırım.								

Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	6	7	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum zorluklarla mücadelede daima hazırdır.								
2. Çalıştığım kurum potansiyel tehdit olabilecek zorluklara tepki vermede etkili değildir.								
3. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda yavaştır.								
4. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda etkilidir.								
5. Çalıştığım kurum potansiyel tehditlerin farkına varmada yavaştır.								
6. Çalıştığım kurum iş süreçlerini değiştirmede yavaştır.								
7. Çalıştığım kurumda hiyerarşik iletişim kolaylıkla sağlanmaktadır.								
8. Çalıştığım kurum sahip olduğu kaynakların dağılımında esnek bir yapıya sahiptir.								
9. Çalıştığım kurumda yüz yüze iletişim, çalışanların işe adaptasyonunda kolaylık sağlar.								
10. Çalıştığım kurumdaki kaynaklar, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına göre sorunların çözümüne ayrılmaktadır.								
11. Çalıştığım kurumda etkili bir kontrol sistemi üst kademedен alt kademelere doğru yayılır.								
12. Çalıştığım kurumda yürütülen işler iyi planlanmış bir sistemi tanımlar.								
13. Çalıştığım kurumda çalışanlar, birlikte belirlenmiş hedeflere yüksek katılım sağlar.								
14. Çalıştığım kurumda bireysel çıkarılara uygun olmadığında mevcut uygulamalarla ortak hedeflere ulaşmak zordur.								

Ankete katılımınız için teşekkür ederiz

EK-2: ANKET FORMU GEÇERLİLİK ANALİZİ

Sayın Hocam,

Bu anket, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü kavramı ile işyerinde dışlanmanın ilişkisini incelemeye yönelik olup, **Mersin Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerinde uygulanacaktır.**

Ferris ve ark. (2008) tarafından geliştirilen İşyerinde Dışlanma ölçeği ile Harris (1972) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü ölçeğinin tarafımızdan uyarlama çalışması yapılacaktır. Bu amaçla, aşağıda yer alan ölçek maddelerinin dil-yapı geçerliliğini test etmek amacıyla tarafınızdan "anlaşılabilirlik", "amaca hizmet edebilme", "ayırt edebilme" ve "kültürel uygunluk" açılarından değerlendirmenizi istiyoruz. Her bir maddeyi "1" ile "10" arasında (1=hiç uygun değil, 10=tamamen uygun) değerlendirerek uygun gördüğünüz rakamsal değeri kutucukların içine lütfen yazınız.

Araştırmaya verdiğiniz katkıdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Alaiddin KOŞAR

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bilgi Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
E- mail: alaiddinkosar@mersin.edu.tr

DANIŞMAN

Doç. Dr. Cemile ÇELİK
Mersin Üniversitesi
E-mail: ccelik@mersin.edu.tr

Bölüm: 1: İşyerinde Dışlanma Ölçeği

İşyerinde Dışlanma: İşyerinde dışlanma, insanların psikolojik ihtiyaçlarını gerçekleştirilmesine olanak sağlayan sosyal etkileşim fırsatını azaltan ve çalışanların mental - psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır.	Anlaşılabilirlik	Amaca Hizmet Edebilme	Ayırt Edebilme	Kültürel Uygunluk
1. İşyerindeki diğer çalışanlar beni umursamaz.				
2. İşyerine girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terkeder.				
3. İşyerinde selamlarım alınmaz.				
4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum.				
5. İşyerindeki diğer çalışanlar benden uzak durur.				
6. İşyerindeki diğer çalışanlar benim yüzüme bakmazlar.				
7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.				
8. İşyerindeki çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.				
9. İşyerindeki diğer çalışanlar benimle konuşmak istemezler.				
10. İşyerindeki diğer çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.				
11. İşyerindeki diğer çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler ya da bana bir şey ister misin diye sormazlar.				
12. İşyerindeki diğer çalışanlar benimle konuşmazlar.				
13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.				

Bölüm: 2: Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, tüm işgörenlerin eylemlerini ve örgütün genel biçimini şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilebilen, nesilden nesile aktarılabilen, değişebilen özellikte değer, düşünce ve normların tümüdür.	Anlaşılabilirlik	Amaca Hizmet Edebilme	Ayırt Edebilme	Kültürel Uygunluk
1. Çalıştığım kurum zorluklarla mücadeleye daima hazırdır.				
2. Çalıştığım kurum kendisi için potansiyel tehdit olabilecek zorluklara tepki vermede etkili değildir.				
3. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda yavaştır.				
4. Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı karar verme konusunda etkilidir.				
5. Çalıştığım kurum potansiyel tehditlerin farkına varmada ve bu tehditlere karşı harekete geçmede yavaştır				
6. Çalıştığım kurumda büyüklüğe bağlı olarak hiyerarşik iletişim kolaylıkla sağlanmaktadır.				
7. Çalıştığım kurum programlanmış süreçleri değiştirmekte yavaştır.				
8. Çalıştığım kurum kaynakların dağılımında esnek bir yapıya sahiptir.				
9. Çalıştığım kurumda kısa iletişim kanalları, çalışanların işe adaptasyonunda kolaylık sağlar				
10. Kaynakların problemlerin çözümüne tahsis edilmesi büyük oranda bireylerin istek ve ihtiyaçlarına bağlıdır ancak farklı tepkiler ortaya çıkabilir				
11. Etkili bir kontrol sistemi üst kademedен alt kademelere doğru yayılır.				
12. Çalıştığım kurumda yürütülen işler iyi planlanmış bir sistemi karakterize eder.				
13. Çalışanlar ortak olarak belirlenmiş hedeflere katılım sağlar.				
14. Uygulamaların bireysel çıkarlara uygun olmama olasılığı nedeniyle ortak hedeflere ulaşmak kolay değildir.				

EK-3: COMMUNALITIES (ORTAK VARYANS DEĞERLERİ)

Communalities

	Initial	Extraction
d1	1,000	,528
d2	1,000	,626
d3	1,000	,556
d4	1,000	,574
d5	1,000	,818
d6	1,000	,801
d8	1,000	,729
d9	1,000	,828
d10	1,000	,612
d11	1,000	,512
d12	1,000	,804
k1	1,000	,605
k2	1,000	,538
k3	1,000	,480
k4	1,000	,593
k5	1,000	,429
k6	1,000	,418
k7	1,000	,440
k8	1,000	,520
k9	1,000	,543
k10	1,000	,563
k11	1,000	,493
k12	1,000	,664
k13	1,000	,681
k14	1,000	,003

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK-4: TOPLAM VARYANS AÇIKLAMALARI

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,852	35,408	35,408	8,852	35,408	35,408	7,420	29,681	29,681
2	5,507	22,027	57,435	5,507	22,027	57,435	6,939	27,754	57,435
3	2,104	8,418	65,853						
4	1,081	4,323	70,176						
5	,806	3,222	73,398						
6	,662	2,647	76,045						
7	,602	2,409	78,454						
8	,551	2,204	80,658						
9	,505	2,019	82,677						
10	,447	1,787	84,464						
11	,410	1,641	86,104						
12	,382	1,527	87,631						
13	,373	1,490	89,121						
14	,363	1,453	90,574						
15	,338	1,354	91,927						
16	,318	1,270	93,198						
17	,280	1,121	94,319						
18	,254	1,018	95,337						
19	,223	,893	96,229						
20	,196	,783	97,012						
21	,169	,675	97,687						
22	,159	,635	98,323						
23	,154	,615	98,937						
24	,149	,597	99,534						
25	,116	,466	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK-5: FAKTÖR MATRİSİ

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
d12	,721	,534
d6	,720	,532
d9	,720	,557
d5	,709	,562
d8	,697	,493
d1	,670	
d10	,648	,438
d11	,642	,315
k13	-,636	,527
d3	,634	,393
k12	-,622	,527
d2	,619	,493
k9	-,614	,408
d4	,603	,459
k1	-,595	,501
k4	-,569	,519
k2	-,558	,476
k10	-,552	,508
k11	-,542	,446
k7	-,535	,392
k8	-,527	,492
k14		
k3	-,434	,540
k5	-,421	,501
k6	-,436	,477

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

EK-6: KORELASYON MATRİSİ

Correlation Matrix

	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d8	d9	d10	d11	d12	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	
Sig. (1-tailed)	d1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,006	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,220
	d2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,017	,493	,063	,258	,479	,000	,018	,000	,022	,004	,009	,004	,004	,229
	d3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,131	,011	,370	,079	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,273
	d4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,002	,051	,073	,024	,022	,087	,053	,002	,013	,096	,023	,003	,003	,234
	d5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,005	,384	,005	,280	,156	,000	,061	,000	,022	,004	,002	,004	,004	,038
	d6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,458	,003	,262	,061	,000	,025	,000	,014	,001	,000	,000	,000	,086
	d8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,161	,001	,006	,012	,002	,012	,000	,054	,029	,000	,001	,001	,253
	d9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,208	,007	,131	,061	,004	,049	,000	,045	,005	,003	,000	,000	,023
	d10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,072	,001	,030	,016	,000	,006	,000	,037	,006	,000	,000	,000	,213
	d11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,010	,003	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,150
	d12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,112	,003	,094	,025	,001	,053	,000	,007	,013	,004	,001	,001	,289
	k1	,000	,006	,000	,012	,004	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,247
	k2	,000	,017	,004	,002	,005	,001	,000	,002	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012
	k3	,010	,493	,131	,051	,384	,458	,161	,208	,072	,005	,112	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,278
	k4	,000	,063	,011	,073	,005	,003	,001	,007	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,101
	k5	,006	,258	,370	,024	,280	,262	,006	,131	,030	,010	,094	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,336
	k6	,013	,479	,079	,022	,156	,061	,012	,061	,016	,003	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,183
	k7	,000	,000	,000	,087	,000	,000	,002	,004	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,163
	k8	,000	,018	,001	,053	,061	,025	,012	,049	,006	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,193
	k9	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,395
	k10	,000	,022	,000	,013	,022	,014	,054	,045	,037	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,200
	k11	,000	,004	,000	,096	,004	,001	,029	,005	,006	,001	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,239
	k12	,000	,009	,000	,023	,002	,000	,000	,003	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,094
	k13	,000	,004	,001	,003	,004	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	k14	,220	,229	,273	,234	,038	,086	,253	,023	,213	,150	,289	,247	,012	,278	,101	,336	,183	,163	,193	,395	,200	,239	,094	,002	

ÖZGEÇMİŞ

1. Adı Soyadı : Alaidin KOŞAR

2. Doğum Yeri : Antakya

3. Doğum Tarihi : 13 Ağustos 1988

4. E- Mail : alaidinkosar@mersin.edu.tr

5. Cep No : : 05453247372

6. Eğitim Durumu :

Derece	Bölüm	Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2014