

# SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PRO SOSYAL DAVRANIŞLAR ve PERSONEL GÜÇLENDİRME

DR. METİN KARACA | PROF. DR. KÜRŞAT ÖZDAŞLI



Çizgi | e-Kitap



Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)  
Araştırma İnceleme

Genel Yayın Yönetmeni  
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi  
Aralık 2022

ISBN: 978-605-196-943-5  
Yayıncı Sertifika No: 52493

**KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI**  
**- Cataloging in Publication Data (CIP) -**  
KARACA, Metin – ÖZDAŞLI Kürşat  
SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,  
PROSOSYAL DAVRANIŞLAR VE PERSONEL GÜÇLENDİRME




Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları  
Tel: 0332 353 62 65- 66

## ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah. Alemdar Mah.  
M. Muzaffer Cad. No:41/1 Çatalçeşme Sk. No:42/2  
Meram/**Konya** Cağaloğlu/**İstanbul**

(0332) 353 62 65 - 66 - (0212) 514 82 93

[www.cizgikitabevi.com](http://www.cizgikitabevi.com)

   / cizgikitabevi

# İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	7
ÖNSÖZ.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM .....	9
GİRİŞ .....	9
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	10
1.1. Örgüt .....	11
1.2. Kültür.....	12
1.3. Örgüt Kültürü.....	13
1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	17
1.3.2. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	20
1.3.2.1. Kültürü Meydana Getiren Unsurlar .....	20
1.3.2.1.1. Değerler, İnançlar .....	21
1.3.2.1.2. Normlar.....	22
1.3.2.2. Kültürün Taşıyıcıları .....	23
1.3.2.2.1. Seremoniler, Törenler ve Ayinler .....	23
1.3.2.2.2. Hikayeler ve Mitler.....	24
1.3.2.2.3. Kahramanlar .....	25
1.3.2.2.4. Semboller ve Dil.....	26
1.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	27
1.3.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasında Kullanılan Modeller .....	29
1.3.4.1. Harrison ve Handy Modeli .....	30
1.3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	31
1.3.4.3. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	33
1.3.4.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli .....	34
1.3.4.5. Parsons (AGIL) Modeli .....	35
1.3.4.6. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	35
1.3.4.7. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli .....	38
1.3.4.8. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli .....	40
1.3.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Alan yazın .....	43
İKİNCİ BÖLÜM .....	49
2.PROSOSYAL DAVRANIŞLAR .....	49
2.1. Prososyal Davranış Kavramı.....	49
2.2. Prososyal Davranış Kavramının Gelişim Süreci.....	52
2.3. Prososyal Davranışların Özellikleri ve Boyutları .....	54
2.3.1. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar.....	56
2.3.2. Rol Tanımlı Prososyal Davranışlar.....	57
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranışlar.....	58
2.4. Prososyal Davranışların Örgütler Açısından Önemi .....	59
2.5. Prososyal Davranışın Kuramsal Temelleri .....	60

2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....	61
2.5.2. Karşılıklılık Norm Teorisi .....	61
2.5.3. Sosyal Adalet ve Denklik Normu .....	62
2.5.4. Sosyal Sorumluluk Normu .....	62
2.6. Prososyal Davranış İle İlgili Alan yazın .....	62
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>70</b>
<b>3. PERSONEL GÜÇLENDİRME .....</b>	<b>70</b>
3.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	70
3.2. Personel Güçlendirme İle İlişkili / Benzeşen Kavramlar .....	73
3.2.1. Yetki Devri .....	73
3.2.2. Motivasyon.....	74
3.2.3. Katılım (Yönetime Katılma).....	74
3.2.4. İş Zenginleştirme.....	75
3.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları .....	76
3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	76
3.3.2. Sorumluluk.....	77
3.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması.....	78
3.3.4. Yenilik .....	79
3.3.5. Güven .....	80
3.3.6. Esneklik .....	81
3.3.7. Takım Çalışması.....	81
3.3.8. Eğitim ve Geliştirme .....	82
3.3.9. Açık Bir İletişim.....	83
3.4. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	84
3.5. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları .....	86
3.6. Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi.....	87
3.6.1. Yapısal Güçlendirme.....	88
3.6.2. Psikolojik Güçlendirme .....	90
3.7. Personel Güçlendirme Süreci .....	92
3.8. Personel Güçlendirme Nedenleri .....	96
3.9. Personel Güçlendirme İle İlgili Alan yazın.....	97
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>103</b>
<b>4. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>103</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	103
4.2. Araştırmanın Kısıtları .....	103
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	104
4.4. Araştırmanın Etik Kurul ve İdari İzinleri .....	105
4.5. Model ve Hipotezler.....	105
4.6. Araştırmanın Yöntemi .....	110
4.6.1. Veri Toplama Yöntemi.....	110
4.6.2. Ön Uygulama.....	112
4.6.3. Veri Analiz Yöntemi .....	115
4.7. Bulgular.....	115
4.7.1. Demografik Bulgular .....	115
4.7.2. Temel İstatistikî Bulgular.....	118

4.7.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları .....	121
4.7.3.1. Güvenilirlik Analizleri .....	121
4.7.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	124
4.7.3.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	126
4.7.3.2.2. Prososyal Davranış Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	129
4.7.3.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	132
4.7.3.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	135
4.7.3.2.5. Prososyal Davranış Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	137
4.7.3.2.6. Personel Güçlendirme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	139
4.7.4. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz ve Sonuçları .....	141
4.7.5. Hipotez Testi Bulguları .....	146
4.7.6. Tutum Farklılıklarına Yönelik İstatistikî Bulgular.....	151
TARTIŞMA ve SONUÇ .....	169
KAYNAKÇA .....	182
EKLER .....	200
Ek-1 Etik Kurul Onay Raporu .....	200
Ek-2 İl Sağlık Müdürlüğü İzin Formu .....	201
Ek-3 Ön Çalışma Öncesi Anket Formu .....	202
Ek-4 Ön Çalışma Sonrası Anket Formu .....	205
EXTENDED ABSTRACT .....	208

# KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AK	: Adhokrasi Kültürü
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ASQ	: Administrative Science Quarterly
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BT	: Bilgi Teknolojisi
CFI	: Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi
ÇAYPD	: Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış
Df	: Serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FTR	: Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
HK	: Hiyerarşi Kültürü
KK	: Klan Kültürü
MBA	: Master Business Administration
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
OCAI	: Organizational Culture Assessment
OCB	: Organizational Citizenship Behavior
OVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖKAK	: Örgüt Kültürü Adhokrasi Kültürü
ÖKHK	: Örgüt Kültürü Hiyerarşi Kültürü
ÖKKK	: Örgüt Kültürü Klan Kültürü
ÖKPK	: Örgüt Kültürü Pazar Kültürü
PGA	: Personel Güçlendirme Anlamlılık
PGE	: Personel Güçlendirme Etki
PGÖ	: Personel Güçlendirme Özerklik
PGY	: Personel Güçlendirme Yeterlilik
PK	: Pazar Kültürü
PLS	: Partial Least Squares
RMR	: Kök Artık Kareler Ortalaması
RMSEA	: Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü
RÖPD	: Rol Ötesi Prososyal Davranış
RTPD	: Rol Tanımlı Prososyal Davranış
SPI	: Software Process Improvement
SRMR	: Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

## SUNUŞ

Bu çalışma, doktora danışmanlığını yürütmüş olduğum Metin KARACA tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Prososyal Davranışlara Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma” isimli doktora tezinin genişletilmiş hali olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut tez çalışmasının verileri üzerinde demografik değişkenler kapsamında oluşan gruplar arasındaki tutum farklılıklarına yönelik bulgular, tartışma ve değerlendirmeler eklenmiştir.

Örnekleme dâhil olan kamu hastanesi çalışanları açısından kuruma hâkim olan örgüt kültürü ile ilgili algılamalar, iş ortamında sergilenebilecek prososyal davranışlarla ilgili tutumlar, örgüt kültürü boyutlarının prososyal davranışlar üzerinde etkisinin yönü ve düzeyi ve bu etki üzerinde personel güçlendirmenin aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bilindiği üzere örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde etkili olduğunu ileri süren bir alan yazın olduğu gibi örgüt çalışanlarının davranışları üzerindeki etkisini inceleyen alan yazın da mevcuttur. Bu çalışmada Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü modelinin her bir boyutu açısından sağlık çalışanlarının prososyal davranışlarına olan etkisi ve bu etkide personel güçlendirmenin oynadığı rol tespit edilmek istenmiştir. Belirli bir örneklem ile sınırlı araştırmada detayları çalışma içerisinde görülmek üzere sağlık çalışanlarında prososyal davranışların geliştirilmesi için örgüt kültüründen ziyade personeli güçlendirmenin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu eserde yer alan araştırma bulguları ve değerlendirmelerin akademiye ve sağlık sektörüne faydalı olmasını diliyorum. Eserin üzerinde adımın olması doktora tez çalışmasında sergilemiş olduğum danışmanlık rolünden ve eserin oluşmasındaki diğer çabalarımın kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, eserin oluşumu ve başarısı tümüyle öğrencim ve meslektaşım Dr. Metin KARACA’ya aittir. Kendisine bundan sonraki kişisel ve akademik hayatında başarılar dilerim.

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Burdur, 2022

## ÖNSÖZ

Sağlık kurumları üstlendikleri misyon bakımından diğer kurumlardan çok farklı bir konuma sahiptir. Sağlık kurumlarında hakim olan kültür, sergilenen davranışlar bu kurumların özel yapısı gereği diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanların kendilerine belirlenen rolün dışında bir davranış sergilemeleri yerine getirdikleri görevin bir parçasıdır. Bu davranışların sergilenmesinde örgütte hakim olan kültür ve yönetim uygulamaları sağlık çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu çalışmada sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastanelerde örgüt kültürü tiplerinin prososyal davranışlara doğrudan etkisi ve örgüt kültürü tiplerinin prososyal davranışlara olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle doktora eğitimim boyunca bilgi, birikimi ve tecrübesi ile beni yönlendiren, kendimi geliştirmemde samimiyeti ve bilgeliğiyle bana rehberlik eden değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Yorum ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Musatafa LAMBA, Sayın Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK, Sayın Doç. Dr. Mustafa DEMİRKIRAN, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul BAYER ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ hocalarıma teşekkür eder saygılarımı sunarım. Ayrıca çalışmamın analiz aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Sayın Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR'e verdiği destek için teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte manevi desteğini eksik etmeyerek moral ve motivasyonumun canlı kalmasına yardımcı olan, her zaman yanımda olduğunu bildiğim hayat arkadaşım ve kıymetli eşim Esra KARACA'ya ve kızım Defne KARACA'ya teşekkürü her zaman bir borç bilirim.

Dr. Metin KARACA

Isparta, 2022



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde her örgütü bir insan olarak değerlendirmek mümkündür. Nasıl ki her insanın kendine has bir karakteri varsa örgütlerin de kendilerine ait bir karakterleri bulunmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları bu karakteri ortaya koyan bazı durumlar mevcuttur. Bunların en başında örgüt kültürü gelmektedir. Bu bakımdan her örgütün benzersiz olduğu söylenebilir. Örgütlerin sahip oldukları tarihleri, iletişim sistemleri, misyon ve vizyonları, hikayeleri, efsaneleri ve kahramanları bu kültürün oluşmasında, şekillendirilmesinde öncülük etmektedirler.

Örgüt kültürünün şekillenmesinde ise örgüt üyelerinin etkisi büyüktür. Ancak bir örgüte üye olabilmek için o örgüte ya da topluluğa uyum sağlama gerekliliği vardır. Örgüt kültürü çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine yönelik yol göstermektedir. Örgüte mensup her üye mevcut örgüt kültürü doğrultusunda davranışlar sergilemekte ve örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bazı durumlarda da çalışanlar mevcut kuralların dışına çıkmakta ve gönüllü olarak örgüte katkı sağlayacağını düşündüğü olumlu davranışlar sergilemektedir. Olumlu olarak sergilenen bu davranışlar prososyal davranış olarak nitelendirilmektedir. Prososyal davranışlar örgütsel etkinliğe önemli katkılar sağlamaktadır (Örücü, Korkmaz ve Kırboğa, 2020: 198).

Günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabetten uzak durmaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla rekabet örgütlerin kendini geliştirmesinin temel kaynaklarından. Örgütlerin rekabetini artırabilmek için odaklandıkları temel nokta ise insan faktörüdür. Örgütlerin rekabet gücünü artırmak amacıyla sürekli insana yönelik uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme kavramı da bu doğrultuda ortaya çıkmış ve geliştirilmiş bir yönetim uygulamasıdır. Personel güçlendirme çalışanların eğitim, güven verme, takım ruhu ve destek sağlama yoluyla çalışanların yerine getirdikleri görevin yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim yöntemidir (Akın, 2010: 221). Personel güçlendirme; anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Güçlendirme aynı zamanda çalışan davranışlarını da şekillendirmektedir. Aynı şekilde çalışan davranışlarının şekillenmesine etki eden diğer bir unsur örgüt kültürüdür. Dolayısıyla hem örgüt kültürü hem de personel güçlendirme çalışan davranışlarına yön verirken bu davranışların belirlenmiş kuralların dışına çıkmasına etkileri de bulunmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü ve personel güçlendirmenin prososyal davranışlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekmekte ve özellikle kurumların üst yönetimlerinin konu ile ilgili olarak bilgilendirilerek hassasiyet oluşturması önem arz etmektedir. Bu iki değişkenin birbirlerini nasıl etkiledikleri konusunun belirlenmesi örgütlerin insana yönelik uygulamalarını değerlendirme ve planlamada bir yön çizmesi açısından önem kazanmaktadır.

Günümüzde örgütler değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla her türlü gelişmeyi yakından takip etmekte ve kendilerini bu değişimlere uyarlama çabası içinde bulunmaktadır. Örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel güçlendirme kavramları incelendiğinde aralarında bir bağlantı olduğu görülmektedir. Bu üç kavramın ortak noktası örgütlerin nihai amaçlarından biri olan verimliliğin artırılmasıdır. Örgülerde oluşan kültür örgüt dinamiklerini etkilemektedir. Bu dinamiklerden birisi ise çalışan davranışlarıdır.

Bu araştırma ile prososyal davranış olarak ifade edilen bu çalışan davranışının örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütlerde oluşturulan örgüt kültürü ile bağlantılı olarak sergilenen prososyal davranışlara bir yönetim uygulaması olarak personel güçlendirmenin etkisinin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel güçlendirme kavramları çok boyutlu bir şekilde kuramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramı, özellikleri, unsurları, örgüt kültürünün oluşumu, sınıflandırılması ve alan yazınında örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, prososyal davranış kavramı gelişim süreci, özellikleri ve boyutları, örgütler açısından prososyal davranışların önemi, kuramsal temelleri ve alan yazınında prososyal davranış ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, personel güçlendirme kavramı ve bu kavram ile benzeşen kavramlar, temel unsurları, tarihsel gelişimi, yararları ve sakıncaları, kavramsal boyutta incelenmesi, personel güçlendirme süreci, nedenleri ve alan yazınında personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise uygulamaya yönelik gerçekleştirilen araştırma ve sonuçları ile değerlendirilmesi yapılmıştır. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personele uygulanan anket sonuçlarına öre örgüt kültürü boyutlarının prososyal davranış boyutları üzerindeki etkileri ve personel güçlendirme boyutlarının örgüt kültürü boyutlarının prososyal davranış boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolü incelenmiş ve araştırmanın içeriğine, analizine, bulgularına ve yorumlarına değinilmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının tutum farklılıkları istatistiksel olarak açıklanmıştır.

Sonuç kısmında ise bulgular ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiş ve örgüt kültürü boyutlarından adhokrasi kültürü'nün prososyal davranışlar üzerinde doğrudan etkisi olduğunun tespit edilmesi ile bu konu ve etkileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Personel güçlendirmenin aracılık etkisi ile birlikte örgüt kültürünün hiyerarşi ve pazar kültürü boyutlarının da prososyal davranışları etkilediğine yönelik tespit sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bölüm hastane yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik öneriler ile tamamlanmıştır.

## 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramını açıklayabilmek için içinde barındırdığı "örgüt" ve "kültür" kavramlarını iyi anlamak ve bu iki kavram ile örgüt kültürü kavramının birbiriyle bağlantılı

olduğunun farkında olmak gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramından önce bu iki kavramı açıklamak gerekmektedir.

### 1.1. Örgüt

İnsan ihtiyaçları ve bunların karşılanması insan davranışlarının itici gücü olmakla birlikte insanda bu ihtiyaçların kendi başına karşılanabilmesi için psikolojik ve biyolojik yeterlilik mevcut değildir. İnsanlar kendi başlarına yapamadıkları işler için iş birliği ve iş bölümü yapmışlar, güçlerini birleştirmişler ve ilk insan örgütlerini meydana getirmişlerdir. Bu örgütler insanların barınma, vahşi hayvanlardan korunma, avlanma ve çocuklarını tehlikeli doğa koşullarından koruyabilmek için ortaya çıkmıştır. Devamında toplumlar ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla, toplum olarak benimsenmiş ve belirli kuralları içeren toplumsal kurumlar oluşturmuşlardır. Her toplumsal kurum, işlevini yerine getirebilmek için bazı toplumsal birimlerin oluşmasına sebep olmuştur. Zaman içerisinde insan ihtiyaçları artmış ve artan bu ihtiyaçları karşılamak için yeni örgütler ortaya çıkarılmış ve bu örgütler sürekli geliştirilmiştir. Örgütlerdeki bu gelişmişlik toplumun gelişmişliğini ifade eder bir boyuta ulaşmıştır (Alıç, 1995: 6-7).

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi ve kamu yönetimi gibi farklı bilim dallarının içine girmiş örgüt kavramı ile ilgili bu bilim dallarının her birinin kendi bakış açısına göre farklı biçimlerde tanımları ortaya konmuştur (Şişman, 1994: 38-39).

Örgüt, belirli hedeflerin peşinden giden sosyal birimdir ve varoluş nedeni bu hedeflere hizmet etmektir (Etzioni, 1964: 5). Bir örgüt, belirli bir türde sürekli amacı olan faaliyet sistemidir. Kurumsal bir örgüt ise bu tür sürekli faaliyetlere yönelik bir yönetim kadrosu tarafından karakterize edilen ilişkisel bir toplumsal bağdır (Weber, 1947: 151). Ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan insanlardan oluşan bir topluluktur (Schermerhorn vd., 2017 10). Örgütler, disiplinli bir şekilde insan ve maddi kaynakları bir araya getirerek belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir birey ya da bir grubun bilinçli kararları sonucu ortaya çıkmaktadırlar (Morgan, 1990: 4) ya da örgütler, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirdiği disiplinli ilişkiler kümesinden oluşmaktadır (Morgan, 1990: 17). Örgüt; belirli amaçlara ulaşmak amacıyla bir insan grubuna ait faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan belirli yapı, kural ve yöntemlerin toplamıdır (Dereli, 1976: 1). Başka bir ifadeyle; bir amaca yönelik olarak kurulan, kendine ait kaynak ve özelliklere sahip, toplumu meydana getiren kurumlar içindeki bir "sosyal canlı"dır (Koçel, 2015: 94). Parsons (1956: 63) örgütü, genellikle toplumun kapsamlı bir sisteminin temel işlevine katkıda bulunan nispeten belli bir amaca ulaşmayı hedefleyen sosyal bir sistem olarak tanımlamıştır.

Örgüt kavramı hakkında farklı yazarların kendi bakış açıları doğrultusunda ortaya koydukları örgüt tanımı ile ilgili bir görüş birliğinden bahsetmek mümkün değildir. Ancak Chester I. Bernard'ın "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir." Şeklinde yapmış olduğu tanım örgütün genel kabul görmüş bir tanımıdır. Bu tanımda örgüt iş birliği sistemi olarak kabul edilmekte ve bu sistem biyolojik, fiziki, sosyal ve kişisel parçaların bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını aynı zamanda iki veya daha fazla kişinin bir amaca ulaşmak amacıyla özel bir sistematik ilişki içinde

olduğunu belirtmektedir (Sağlam, 1979: 57). Örgüt ve yönetim alanında geliştirilmiş olan birbirinden farklı kuram ve yaklaşımlar örgüt ve yönetim kavramları ile ilgili olarak farklı bakış açılarıyla beraber farklı tanımlar ortaya koyabilmektedir. Örgütler yönetim bilimcilerden bazıları olan Weber, Fayol, Taylor, Simon tarafından rasyonel sistemler, Mayo, Barnard, Selznick, Parsons tarafından doğal sistemler, Weick tarafından açık sistemler ve Getzels, Guba tarafından ise sosyal sistemler olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2007: 23).

Örgütsel yaşam olarak ifade edilen günümüzde gerek bireysel gerekse toplumsal her türlü çıkar, beklenti, görüş, istek ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla birlikte hareket etmek karar vericileri ve kamuoyunu daha iyi etkileyebilmekte ve hedeflere daha çabuk ulaşabilmektedir (Koçel, 2015: 93). Örgütler insanlardan ve onların birbiriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Bir örgüt, insanlar birbiriyle etkileşime girdiğinde var olmaktadır (Daft, Murphy, Willmott, 2010: 11). Örgüt öncelikle faaliyetlerde bulunacak insanlar sayesinde ortaya çıkmaktadır. Bu insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri ve herkes tarafından istenilen bir amaç sahibi olmaları gerekmektedir. Bu sayede birlikte hareket edebilecekleri ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla örgüt kavramını; “belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin karşılıklı etkileşimleriyle bilinçli olarak oluşturulmuş, yapılandırılmış, sınırları belirlenmiş, koordine edilmiş yapılar ya da birimlerdir” şeklinde ifade etmek mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2013: 1).

## 1.2. Kültür

Kültür kelime olarak günlük dil ve söylemde ırk, milliyet, etnik köken gibi birçok farklı anlamda kullanılabilir. Örneğin, Çinlilerden bahsederken Çin Kültüründen geldikleri ya da Afro-Amerikan kökenli insanların Afro-Amerikan kültüründen geldiği söylenmektedir. Fakat kültür kelimesi müzik, sanat, giyim, gelenekler, dini törenler ve yemekler için de kullanılmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse kültür kelimesi insanlar hakkında fiziksel ve biyolojik özellikler, davranışlar, müzik, dans ve diğer aktiviteler gibi birçok farklı şeyi ifade etmek için kullanılmaktadır (Juang ve Matsumoto, 2003: 6).

Kültür ile ilgili olarak farklı şekillerde birçok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Kültür; geniş etnografik açıdan incelendiğinde insanın toplumun bir mensubu olarak elde ettiği bilgi, sanat, inanç, hukuk, ahlak, gelenek ile diğer yetenek ve alışkanlıklarını da kapsayan karmaşık bir bütündür (Tylor, 1871: 1).

Kluckhohn (1951)'a göre kültür; semboller ile ifade edilen ve aktarılan duygu, düşünce ve tepki verme biçimlerini içermektedir. Kültürün temeli tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş geleneksel görüşler ve özellikle de onlara bağlı değerlerden oluşmaktadır (Hofstede, 2000: 9).

Kültür, hem insanları çevreleyen, birbirleriyle olan etkileşimler tarafından sürekli olarak canlandırılan ve harekete geçirilen, liderlik davranışlarıyla şekillendirilen hem de bu davranışları yönlendiren ve sınırlayan bir dizi yapı, alışkanlık, kural ve standartlar tarafından şekillendirilen dinamik bir olgudur (Schein, 2004: 1).

Antropolojik açıdan kültür; bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğunu ve bu toplumun üyeleri için uygun olan düşünce ve davranışların neler olduğunu ifade eden anlamlar sistemidir (Watson, 1995: 113). Antropologlara göre kültür; bir kişinin toplumun bir üyesi olarak elde etmiş olduğu bilgi, sanat, ahlaki görüş, inanç, adetler ve diğer erdem ve alışkanlıkların toplamıdır (Kerr, Dunlop, Harbison, Myers, 1967: 106). Kültür içinde antropoloji içinde çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Kültür kavramsal antropolojide, paylaşılan bilgilerden oluşmakta iken sembolik antropolojide paylaşılan bir anlam sistemidir. Yapısal antropoloji ve psikodinamik yaklaşıma göre ise kültür, aklın bilinçdışı işleyişinin bir görüntüsü ve ifadesidir (Smircich, 1983: 348).

Kültür, sosyal etkileşimin gerçekleştiği az çok uyumlu anlamlar ve semboller sistemi olarak kabul edilmektedir (Alvesson, 2002: 5) Aynı zamanda kültür davranış, sosyal olaylar, kurumlar ve süreçlerin anlaşılmasında merkezde yer almakta ve bu olguların anlaşılır ve anlamlı hale geldiği ortamdır (Alvesson, 2002: 4).

Koçel kültürü, “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı” (Koçel, 2015: 162) şeklinde mevcut farklılıklara rağmen genel kabul görmüş bir şekilde ifade etmiştir.

Yapılan kültür tanımlamaları doğrultusunda değerlendirildiğinde kültür; bireylerin yaşamlarının tamamıyla ilgili, davranışlarını şekillendiren, toplumun yapısına da yön ve şekil veren somut ve soyut unsurların tamamıdır. Kültürle ilgili semboller, simgeler, hikayeler, kahramanlar vs. birçok unsur vardır ancak bunların tamamının kültürü etkilemesi insanların ve toplumun o unsurlara atfettikleri anlam ve değerler belirlemektedir.

### 1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt ile ilgili tanımlamaları sosyolojik, biyolojik ve antropolojik temellere dayalı yaklaşımlar şeklinde üç boyutta ifade etmek mümkündür. Her bir yaklaşımda örgüt kavramının farklı özelliklerine değinilmektedir. Sosyolojik açıdan örgütlerin "küçük toplumlar" olarak kabul edildiği söylenebilmektedir. Biyolojik açıdan ele alındığında belli görev ve amaçlara sahip olan, yaşantısını tıpkı bir canlı varlık gibi devam ettirme amacını güden bir yapıdan bahsetmek mümkündür. Antropolojik açıdan ise belli bir kişiliğe sahip ve bazı ihtiyaçlarının olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlar içerisinde sosyolojik ve antropolojik açıdan bakıldığında kültür kavramı ön plana çıkmaktadır. Kültürel açıdan örgüt kavramı sosyal olarak üyeler tarafından oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi şeklinde tanımlanmaktadır (Şişman, 1994: 39).

Her örgüt parmak izi ya da kar taneleri gibi benzersizdir. Her birinin kendine özgü örgütsel kültürü oluşturan kendi tarihi, iletişim kalıpları, sistemleri ve prosedürleri, misyon ifadeleri ve vizyonları, hikayeleri ve mitleri vardır. Kültürler, doğaları gereği nispeten sabittir ve genellikle zaman içinde yavaş yavaş değişmektedir. Tabii büyük bir krizin firmayı tehdit etmesi ya da iki örgütün birleşmesi durumunda istisnalar söz konusu olabilmektedir. Ancak kültür çatışmasını önlemek için ikisinin dikkatli bir şekilde harmanlanması gerekmektedir (Newstrom, 2007: 88).

Örgütleri büyük toplumlar içinde yer alan ve kendine has kültüre sahip küçük toplumlar olarak ifade etmek mümkündür. Ancak, örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamı ile şekil almaktadır (Şişman, 1994: 56). Bir grubun kültürü, bir grup tarafından dışsal adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrenilen, geçerli sayılacak kadar iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere bu problemlerle ilgili olarak algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen ortak temel varsayımların bir modeli olarak tanımlanabilir (Schein, 2004: 17).

Örgüt kültürü ile ilgili alan yazınında, şirket kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, organizasyon kültürü gibi farklı kavramlar da kullanılmaktadır. Kullanılan bu kavramlar arasında göze çarpan bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat, çalışmanın bütünlüğü açısından tek bir kavram kullanımının daha yerinde olacağı için bu çalışmada sadece örgüt kültürü kavramı kullanılmıştır.

Bir gruba ya da örgüte üye olabilmenin koşullarından birisi o topluluğa uyum sağlamaktır. Uyum sağlamanın yani grup ya da örgüt tarafından kabullenilmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, değerler ve standartlar ile ideoloji, alışkanlıklar ve felsefe paylaşma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu husus üyelerin ortak davranış, tutum ve iş birliği içinde hareket edebilmeleri açısından gereklidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt kültürünü biçimsel olsun ya da olmasın tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini gösteren ve çevresiy-le ilişkilerinde düzen sağlayan bir husus olarak ifade etmek mümkündür (Eren, 2012: 135-136).

Kültür kavramının tanımlanmasında yaşanan güçlük, örgüt kültürünün tanımlanmasında da görülmektedir. Bu güçlüğün nedeni ise; örgütsel yaşama, örgütsel kültür yaklaşımı tarafından yeni bir simgesel anlam yüklenmesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasını güçleştirenler, örgüt ve işgörenlerin kültür, beklenti, tutum, davranış, inanç ve değer özelliklerinin farklı olmasıdır (Kara, 2011: 21).

Örgütler canlı organizmalar olarak düşünülebilir ve bu organizma insanlar tarafından oluşturulmaktadır. Her bir örgütün kendine has yönetim felsefesi, sistemi, yapısı ile öykü ve efsaneleri bulunmaktadır. İnsanlar da bu niteliklerin durumuna göre örgütlere bağlanmaktadır ya da kişilikleri ile bu nitelikler arasında farklılıklar bulunması durumunda uzaklaşma arzusundadırlar. Örgüt kültürünün özünü de bu örgütsel niteliklerin bütünü oluşturmaktadır (Güney, 2011: 183).

Örgüt kültürüne ilişkin birçok farklı yazarın, araştırmacının farklı tanımlarına rastlanabilmektedir. Bu farklı tanımlamalar ve değerlendirmelerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Schein örgüt kültürünü "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak açıklamıştır (Şimşek, Çelik, Akgemici, 2014: 36).

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin ortak programlanması olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bir örgütün kültürü, yalnızca üyelerinin zihninde değil, diğer "paydaşlarının", kuruluşla etkileşime giren herkesin zihninde de korunur (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 344-345).

"bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara organizasyondaki davranış normlarını sağlayan paylaşılan değerler ve inançlar modeli" (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

"örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar topluluğu" Daft (2016: 89).

Kültür, bir grup insanın olayları nasıl göreceği, olayları nasıl yorumlayacağı, neyi sorgulamanın geçerli olduğu, hangi cevapların kabul edilebilir olduğu, başkalarına nasıl davranılacağı ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda paylaştığı bir dizi inanç veya varsayımdır. Kültür insanlar birbiriyle ilişki kurdukça gelişmektedir. Bunun en önemli kısımları bilinçsizdir ve üst yönetim tarafından bile dışarıdan empoze edilemezler (Stacey, 1992: 142).

Toplumun büyük ve ulusal iş kültüründe hiyerarşi, bilgi paylaşımı, çalışan katılımı, müzakere ve iletişim davranışları, kadın ve erkeğin rolleri, kariyer modellerine uygulandıkları için ücretlendirme ve çalışma ilişkileri, sosyal bilgi, ritüeller, ideolojiler ve değerler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca önemli bölgesel farklılıklar vardır (Rothacher, 2004: 3-4).

"Örgütü diğer örgütlerden ayıran üyelerin sahip olduğu paylaşılan anlam sistemi" (Robbins, 2002: 231).

"Örgütün yönetim sistemini oluşturan değer, inanç ve kuralların bir bütünüdür" (Özkalp, 1999: 438).

"örgütlerin arkasındaki görünmeyen ve gözlenemeyen bir güç olduğu ve örgütü bir arada tutan bir tutkal görevi sürdüğü öne sürülebilir" (Yağmurlu, 1997: 720).

"bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi" (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120).

Paylaşılan bir geçmişe sahip tanımlanabilir herhangi bir grup bir kültüre sahip olabileceğini ve bu nedenle bir organizasyon içinde birçok alt kültür olabileceğini belirtmek mümkündür. Örgütün bir bütün olarak paylaştığı deneyimler varsa, aynı zamanda bütün bir örgütsel kültür de olacaktır. Bir örgütün herhangi bir birimi içinde, bütünleşme ve tutarlılık eğiliminin mevcut olduğu varsayılmakla beraber, daha büyük bir sistemin bir arada var olan birimlerinin bağımsız ve hatta birbirleriyle çatışan kültürlere sahip olması da mümkündür (Schein, 1990: 111).

Her örgüt küçük bir toplumdur ve bu topluma ait ve paylaşılan bir kültür olacaktır. Örgütler birbirlerinden farklı kültürlere sahiptirler. Bu farklılık yönetim şekillerine de yansımakta ve örgüt başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanmasında ilgili örgütün kültürü göz önünde bulundurulmalı ve örgüt kültürü ile beraber düşünülüp değerlendirilmelidir. Kişisel kültürler ve örgüt kültürü arasında ve toplumsal kültür ve örgüt kültürü arasında zaman zaman uyum ve farklılıklardan bahsetmek mümkündür. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütteki örgütsel davranış, örgüt kültürünün bir göstergesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2003: 31).

Kültür ve örgüt arasındaki ilişki 1960'larda ortaya çıkmış ve örgütsel kültür, örgütsel iklimle eşanlamlı olarak kullanılmıştır. 1970'lerde eşdeğer olarak kullanılan kurum kültürü 1982'de Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin "Corporate Cultures" kitabının ABD'de yayın-

lanmasının ardından popülerlik kazanmıştır. Aynı yıl Thomas Peters ve Robert Waterman'ın "In Search of Excellence" yayınlamış ve sonrasında konu ile ilgili farklı dillerde kapsamlı bir alan yazın geliştirilmiştir (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 343-344). Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt alanında 80 sonrasında yoğun bir şekilde işlenmeye başlamıştır. Örgüt kültürü kavramının ilk kullanımı 1979 yılında Pettigrew tarafından ASQ'da yayınlanan makalesi ile olmuştur. Fakat, Blake ve Mouton tarafından benzer içerikle konunun ilk kez örgüt iklimi kavramıyla incelendiği ve sonrasında "corporate culture" olarak sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. İkinci dünya savaşından beri Japon kültürü hakkında çalışmalar yapılmasına rağmen 80'li yıllara kadar pek ilgi görmemiştir fakat, 80'li yıllardan sonra kültür konusuna alan yazınında artan ilginin temel sebebi ise dünya pazarlarında Japonların elde ettiği başarıdır. Elde edilen bu başarı dikkatleri önce Japon yönetim sistemindeki uygulamalara devamında ise kültür konusuna çekmiştir (Doğan, 1997: 39). Tabii ki burada sadece Japonların başarısını ifade etmek bir bütünlük sağlamaz bunun yanında ABD iş dünyasının bundan etkilenmesi de söz konusu olmaktadır. ABD iş dünyasını etkileyen iki ana faktörden birisi az önce bahsedilen Japon endüstrisi ve yönetimi hakkındaki son yazılar iken diğeri de örgütlerde büyük değişikliklere yol açan ekonomik türbülanstır (Wilkins, 1983: 24).

Örgüt kültürü dendiğinde sembolizmin yani ritüeller, efsaneler, hikayelerin ve içinde yaşanan gruplar tarafından etkilenen ve şekillendirilen olayların, fikirlerin ve deneyimlerin yorumlanması akla gelmektedir. Kültür daha sonra ortak semboller ve anlamlar sistemi olarak anlaşılmaktadır. Kültür bir örgütteki üyeliğin kavramsal ve duygusal yönlerini yöneten ortak kuralları ve bunların şekillenip ifade edildikleri araçları sağlar. Öncelikle kültür insanların kafasında değil, çalışma grubu etkileşimlerinde, toplantılarda ve maddi nesnelere şeklinde sembol ve anlamların açıkça ifade edildiği insanlar arasındadır. Dolayısıyla kültür davranış, sosyal olaylar, kurumlar ve süreçlerin anlaşılmasında merkezi konumdadır. Kültür, bu olguların anlaşılabilir ve anlamlı hale geldiği bir ortamdır. (Alvesson, 2002: 3-4).

Kültür, bir örgütteki üyeler tarafından paylaşılan ve yeni üyelere doğru düşünme, hissetme ve davranma yolu olarak öğretilen değerler, normlar, yol gösterici inançlar ve anlayışlar kümesidir ve örgütün yazılı olmayan, hissedilen kısmını temsil etmektedir. Örgütteki herkes kültüre katılır, ancak kültür genellikle fark edilmez. Ancak yöneticiler, temel kültürel normlara ve değerlere aykırı yeni stratejiler veya programlar uygulamaya çalıştıklarında, kültürün gücüyle karşı karşıya gelirler (Daft, 2008: 374-375).

Örgütsel kültür, bir firmanın başarısı için çeşitli nedenlerden dolayı önemlidir. Çalışanlara örgütün neyi temsil ettiğine dair tanımlayıcı bir vizyon sunarak örgütsel bir kimlik vermektedir. Ayrıca, üyelerine güvenlik hissi sağlaması sebebiyle örgüt için önemli bir istikrar ve süreklilik kaynağıdır. Diğer taraftan, örgüt kültürü hakkında edinilen bilgi sayesinde yeni çalışanların örgüt içinde neler olup bittiğini yorumlamasına yardımcı olmaktadır. En önemlisi de örgütsel kültür, çalışanların görevleri için coşkusunu teşvik etmeye yardımcı olur. Örgütsel kültürler dikkat çeker, bir vizyon aktarır ve tipik olarak üretken ve yaratıcı bireyleri kahraman olarak onurlandırır ve onları ödüllendirerek rol model olarak diğer çalışanlara sunulmaktadır (Newstrom, 2007: 87-88).

Kültür örgütte iki kritik işlevi yerine getirmektedir: ilki örgüt üyelerinin birbirleriyle kuracakları ilişkinin nasıl olacağı konusunda bütünlüğü sağlamaktır. İkincisi ise; örgütün dış



çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. İçsel bütünleşme üyelerin ortak bir kimlik geliştirmeleri ve birlikte daha etkili nasıl çalışacaklarını bilmeleri anlamına gelmektedir. Kültür burada günlük iş ilişkilerine rehberlik etmekte ve örgüt içinde kişilerin nasıl iletişim kurduğunu, hangi davranışın kabul edilebilir olduğunu hangisinin olmadığını, güç ve statünün nasıl tahsis edildiğini belirlemektedir. Dış adaptasyon, kuruluşun hedefleri nasıl karşıladığını ve dışarıdakilerle nasıl başa çıktığını ifade etmektedir. Kültür, kişilerin günlük faaliyetlerini belirli hedeflere ulaşmak için yönlendirmeye, örgütün müşteri ihtiyaçlarına veya bir rakibin hareketlerine hızlı bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olabilmektedir. Örgüt kültürü ayrıca yazılı kuralların veya politikaların olmadığı durumlarda çalışanların karar verme süreçlerine rehberlik etmektedir. Bu nedenle, kültürün her iki işlevi de hem örgüt içinde hem de dışarıdaki kişilerle olumlu veya olumsuz ilişkiler kurarak örgütün sosyal sermayesini inşa etmekle ilgilidir (Daft, 2008: 377).

Örgüt kültürü, toplumsal standartlarını, değerlerini, çevrede tanınmasını ve bireylerle ve diğer örgütlerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtmaktadır. Örgütün topluma bağlanmasını ve toplum içindeki yerinin, öneminin ve başarısının belirlenmesindeki en önemli araçlardan birisi kültürdür. Ancak, örgütsel kültürün içinde yer aldığı toplumsal kültür ve iletişim halinde olduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımaktadır hatta oluşumlarında bu kültürler de katkıda bulunmaktadır. Kültürün çevreye ters düşmesi durumunda örgüt yaşamı tehlikeye girebilmekte iken çevreye uyum sağlaması halinde yeni bir kültürün çevreye önemli etkileri bulunabilmekte ve katkı sağlayabilmektedir (Eren, 2012: 136). Zaman içinde, bir örgütün kültürü, değerlerine ve inançlarına uyan insanları çekme ve tutma eğilimi ile devam eder. Nasıl ki insanlar coğrafi özellikler nedeniyle belirli bir bölgeye taşınmayı tercih ediyorlarsa, çalışanlar da bir çalışma ortamı olarak tercih ettikleri örgüt kültürüne yönelmeyi tercih etmektedirler ve bu durum işverenin ile çalışan arasında iyi bir uyum yakalanmasına yol açmaktadır (Newstrom, 2007: 89).

Örgütsel kültürün belirginleştiği üç dönemden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, çalışanların örgüte yeni üye olması, terfi etmesi ya da işlevlerinin değişmesi gibi rol değişimlerinin yaşanması durumudur. İkincisi, alt kültürlerin birbirleriyle çelişmesi ya da klişe özelliklerin belirlendiği durumdur. Üçüncü ise; üst yönetimin örgüt yönü ve tarzı hakkında kritik kararlar aldığı ve uyguladığı zamandır (Wilkins, 1983: 34).

### **1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Kültür, bireylerin değil, örgütün bir özelliğidir, ancak bireylerin sözlü ve / veya sözlü olmayan davranışlarından ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1998: 479). Çoğu kültürün nihai belirleyici özelliği, temelde yatan inanç ve değerlerin sembolik temsilleri olarak görülmesidir. Bir örgütün kültürünün tanınması yapılması pek söz konusu değildir. Tanımdan daha ziyade çalışanlar işlerin nasıl yapıldığına dair hikayeler duyarak, kurumsal idealleri tasvir eden sloganları okuyarak, temel eserleri gözlemleyerek veya belirli çalışan türlerinin onurlandırıldığı törenleri izleyerek bu konuda çıkarımlar yapmaktadırlar (Newstrom, 2007: 88).

Örgüt kültürü ile ilgili çok çeşitli tanımların kullanılmasına rağmen bazı noktalarda ortak özelliklere sahip oldukları da görülebilmektedir. Bu tanımların ortak noktalarından

ilki, kültürün semboller, değerler, inançlardan ve örgüt üyelerinin uygun davranış hakkında paylaştıkları temel varsayımlardan oluştuğu görüşüne sahip olmasıdır (Detert, Schroeder and Mauriel, 2000: 851). Paylaşılan temel değerler ve inançlar olarak tasarlanan kültür birçok önemli işlevi yerine getirmektedir. Öncelikle örgüt üyelerine bir kimlik algısı sağlamaktadır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlılık duymasını sağlamaktadır. Üçüncü olarak, sosyal sistemin istikrarının artışına katkı sağlamaktadır. Son olarak da davranışın yönlendirilmesinde ve şekillendirilmesinde bir anlam oluşturma aracı olarak hizmet etmektedir (Smircich, 1983: 345-346). Örgüt kültürünün ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli olan unsurların bir arada kalmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik örgüt üyelerinin üzerinde üstlerinden ya da yazılı kurallardan daha fazla etkili olabilmektedir (Berberoğlu, Besler, Tosun, 1998: 32).

Toplumsal kültür gibi örgüt kültürü de değişebilme özelliğine sahiptir. Örgüt kültürü bu özelliği ile beraber aynı zamanda dayanıklı ve kalıcı olma gibi özellikleri de taşımaktadır. Her bir örgütte farklılıklar gösteren örgüt kültürü, üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler ve normlar, bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan simge ve simgesel davranışlar da hemen hemen her bir örgütte farklı özellikler taşımaktadır. İşte bu farklılıktan dolayı her örgütteki örgüt gücünün farklı olduğu görülmektedir (Kara, 2011: 30).

Örgüt kültürü ile ilgili alan yazın incelendiğinde çeşitli düşünürlerin örgüt kültürü ile ilgili olarak ortak bir kanıya vardıkları özellikleri dört grupta toparlamak mümkündür (Eren, 2012: 138-139);

- Örgüt kültürü empoze edilen norm ve davranışlarla öğrenilmiş ya da sonradan kazanılan bir olgudur.
- Grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır.
- Yazılı olmayan örgüt kültürü örgüt üyelerinin belleklerinde, düşüncelerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır.
- Düzenli olarak tekrarlanmakta ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütsel kültür somutlaştırılabilir bir nesneden ziyade örgüte mensup üyeler tarafından etkileşim sonucu ortaya çıkan eserler, değerler ve varsayımlar topluluğudur. Başka bir ifadeyle bir örgütün kültürü örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ve yönetilen inanç sistemidir. İletişimsel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel kültürün beş önemli özelliğinden bahsetmek mümkündür. Bunlar (Keyton, 2005: 35-40);

- Örgüt kültürünün onu meydana getiren örgüt üyelerinden bağımsız olarak var olması mümkün değildir. Örgüte katılmış olan herkes kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt üyeleri var olan bir kültüre tepki veriyor gibi görünse de aslında üyeler arasındaki iletişim ile kültürün gelişimine ve sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüte katılan yeni üyeler işin nasıl yapıldığı ya da çalışmanın ne anlama geldiği ile ilgili hikayeler ya da efsaneler aracılığıyla örgütü ve işi anlamaya çalışmaktadırlar. Yani kültür yeni üyelere önceki ve mevcut örgüt üyeleri tarafından aktarılmaktadır. Bununla birlikte yeni üyeler kültür hakkında bilgi edindikçe kültür üzerinde değişim yapma ya da yeniliğe gitme potansiyeline

sahip olmaktadırlar. Bu nedenle örgüt kültürü geçmiş ve mevcut örgüt üyelerine bağlı ve ortak uygulamaların karışımıdır.

- Örgüt kültürünün bir diğer özelliği ise dinamik olmasıdır. Örgütte insanlar değişikçe örgüt kültürü de değişebilmektedir. Esasında örgüt üyeleri inanç sistemlerini ya da standartlarını değiştirdikçe örgüt kültürü değişkenlik gösterebilmektedir. Örgüt kültürü örgüt yöneticilerinin iç sorunlara yönelik kararlar alması, fırsatlar ile ilgilenmeyi tercih etmesi ya da dış çevreye yanıt vermeye çalışması durumunda da değişebilmektedir. Çünkü örgütün bu sayılan durumlardan birisine yönelik bir davranışta bulunma çabasına mevcut örgüt üyelerinden bazıları olumlu bazıları ise olumsuz bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütün yeni uygulamalarına adapte olamayan üyeler örgütten ayrılmak zorunda kalabilmektedir. Ayrıca kültür sadece örgüte giren ve çıkan kişilerden etkilenmez, aynı zamanda örgütsel kültür toplumsal değerlerden de etkilenir. Kaynağı, kalitesi, yoğunluğu veya yönü ne olursa olsun, organizasyon kültüründeki değişiklikler organizasyon sürecinin doğasında vardır.

- Üçüncü özellik ise, birden fazla ve potansiyel olarak rekabet eden değer ve varsayım kalıpları olabilir. Örgütteki herhangi bir konumdan, kültür sürekli olarak tekil gibi görünebilir. Bununla birlikte, kuruluşların kendilerini birden fazla ağ ile özdeşleşen ve bunlara ait olan örgüt üyeleri ile görevlere, ilişkilere, bilgilere ve işlemlere dayalı ağlar halinde yapılandırmaları daha yaygındır. Örgüt kültürünün merkezinde açıklık hüküm sürebilir, ancak çevrede, rakip varsayımlar ve değerler, varsayımların ve değerlerin çelişkili olduğu bir bulanıklık yaratabilmektedir. Bu potansiyelin iki nedeni vardır. İlk olarak, kuruluşların üyelerinin etkileşimlerinden ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise, örgütsel üyeler genellikle örgütün yerel ve dilsel formlarını üstlenirken, bireyler de yerel ve dilsel formları değiştirebilir ve yeni durumlar ortaya çıktıkça yeni yerel ve dilsel formlar oluşturabilmektedirler.

- Dördüncü özellik ise, örgütsel kültürü yaratan anlamlar, doğası gereği tarafsız değildir. Kültürel anlam taşıyan eserler, değerler ve varsayımlar aynı zamanda örgütsel üyelerin işlerinde yaşadıkları ve çalışma ortamları hakkında ifade ettikleri duyguları da taşır. Gerçekten, objeler ya da yapılar, değerler ve varsayımlar, yalnızca obje ya da yapı hakkında ve ne anlama geldiği hakkında olumlu ya da olumsuz bir duygu ya da duyguya sahip olunması durumunda anlamlıdır. Açıkçası, duygu çalışma ortamının nasıl anlamlandırıldığını etkilemektedir. Olumlu ya da olumsuz tüm çalışma ortamlarında duygular yaygın bir şekilde mevcuttur. Çalışanlar her türlü çalışma ortamında diğer örgütsel üyelerle ilişkilerinde veya işleri hakkında gerçek ve spontane duygularını ifade etmektedirler. Örgüt üyelerinin duyguları, bu etkileşimlerden türetilen kültürel anlamları veya kültürel normları ifade etmektedir.

- Son olarak, örgütsel kültür aynı zamanda örgüt yaşamının ön planı ve arka planıdır. Örgüt üyeleri mevcut etkileşimlerini (ön planda), mevcut kültürü (arka plan) anlamalarına dayalı olarak anlamlandırırılar. Aynı zamanda, mevcut iletişim, mevcut kültürü yaratır, geliştirir, sürdürür veya onunla çelişir, bu da gelecekteki etkileşimlerin yorumlanacağı yeni bir arka plan oluşturur. Bu döngü süreklidir ve asla tamamlanmaz. Sonuç olarak, örgütsel kültür, bir örgütün sosyal düzeninin bir temsilidir.

Örgütsel kültür, grubun hayatta kalma çabalarındaki kolektif öğrenme ve problem çözme sürecinin bir ürünüdür. Örgütsel kültür, örgütte bütünleşmeyi teşvik etmenin bir ara-

cıdır yani uzlaşa yaratan bir "yapıştırıcı" ve kuruluşun hayatta kalmasını sağlamada belirleyici etkiye sahiptir. Bununla birlikte kültür, kuruluşun dış koşullara gerekli uyumu yoluyla da gelişmektedir (Schultz, 1995: 22).

Alan yazınında örgüt kültürü, örgütler ait bazı işlevsel özellikler, süreçler ve yapılar göz önünde bulundurularak incelenmektedir. Bu unsurlar ile kültür arasındaki ilişkileri çözümlenmesi bakımından örgüt kültürü ile ilgili olarak bazı özellikler sayılmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 344-345);

- Örgüt kültürünün bütüncül özellik taşımasından dolayı kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Kültür, örgütün o güne kadarki birikimlerini kapsayan tarihi bir perspektifi yansıtmaktadır.
- Kültür, örgütün yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilmektedir.
- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadedir. Bütünden ziyade semboller, normlar, anlamlar gibi bazı değişkenlerde değişim gerçekleşebilmektedir.
- Kültür, insan davranışlarının anlatımıyla ilgili sembolik birikimler içermektedir.
- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arası duygusal iletişim önemli rol oynamaktadır.
- Kültürün özünü, örgütteki bireylerin zihinlerinde oluşturdukları dış dünyada ile deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımlardan oluşturur.

### **1.3.2. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Alan yazınında örgüt kültürü hakkında farklı yaklaşımlar bulunmasına rağmen temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar normlar, değerler, törenler, davranışlar, ayinler ve gelenekler vb. gibi olguları ele almaktadır. Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyma aşamasında ikili bir ayırım yol göstericidir. Örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilmektedir. İlk aşama, temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanmaktadır ki bu unsurlar örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlardır. İkinci aşamada ise, seremoniler, hikayeler, törenler vb. kültürel unsurların ifade biçimleri yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü unsurlarını kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcıları olmak üzere ikiye ayırarak incelemek mümkündür (Ataman, 2009: 627). Çalışmanın bu kısmında öncelikle kültürü meydana getiren değerler ve normlar ele alınacak sonrasında ise kültürün taşıyıcılarından bahsedilecektir.

#### **1.3.2.1. Kültürü Meydana Getiren Unsurlar**

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar ile ilgili olarak söylenebilecek en önemli ve belirleyici husus bu unsurların soyut bir niteliğe sahip olduğu ve örgütte davranışların şekillendirilmesinde ilk elden katkısı olduğudur.

Örgüt kültürü genele anlamda içerdiği unsurların tanınabilmesi, sezilebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi açısından birkaç temel boyutta incelenmektedir. Bu ayrımlarda, ortak inanç, varsayım, değer ve normlar bu boyutu oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 337).

#### 1.3.2.1.1. Değerler, İnançlar

Değerler ve inançlar arasındaki temel fark; değerler örgütün ahlaki kodlarıyla ilgili iken inançlar ise örgütte inanılması ya da inanılmaması gereken hususun ne olduğu ile ilgilidir (Tutar, 2015: 346).

Hofstede, değer tanımını “belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir” (Hofstede, 1998: 478) şeklinde ifade etmiştir. Değerler, örgütte başarının tanımlanmasını sağlayan ve standartları belirleyen kavramlar ve inançlardır. İnsanların örgütlerine yaptıkları değerler olarak tanımlanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 229).

Değerler toplum içinde bireylere ve örgütlere yol gösteren kuralları ve amaçları anlamının merkezi olarak kabul görmüştür. Toplum içinde değerler belli bir kültür dahilinde herkes tarafından paylaşılmakta ve bireyin hayatında izleyeceği yolu etkilemektedir. Değerler ve inançlar kültürün özünü oluşturmaktadır ancak dışarıdan gözlenememekle birlikte bireylerin sergiledikleri davranışlar aracılığıyla anlaşılabilir. Dolayısıyla bireylerin davranışsal tepkilerinde değerler önemli bir yere sahiptir. Değerler, bir topluluğun düşünce, amaç ve duygularını ifade eden ve o topluluk tarafından doğruluğuna inanılan ilke ya da inanışlardır (Yücel ve Yazıcı, 2013: 81-82).

Her toplumun kendine has bazı değerlere sahip olduğu gibi o toplum içinde yer alan örgütlerinde kendilerine has değerleri vardır. Hangi davranışların doğru, iyi ve istenilen nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda birey ve toplum adına doğruları değerler ortaya koymaktadır. Dolayısıyla değerler kural koyucu nitelikte olup örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Toplum tarafından benimsenen değerlerin, toplumu meydana getiren bireylerin davranışlarını şekillendirdiği gibi örgüt üyelerinin paylaştığı değerler de örgütü meydana getiren bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Ataman, 2009: 628).

Değerler, örgütsel davranışın, örgütsel anlamda iyi ile kötünün, doğru ile yanlışın tanımlanmasını ve bunların standartlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Çalışan eylemlerinin nitelendirilmesinde, değerlendirilmesinde ve yargılanmasında önemli bir işleve sahiptir. Değerler çalışanların davranışlarını yönlendirmesine yardımcı olan ve rehberlik eden yazılı olamayan kuralların toplamıdır (Tutar, 2015: 346).

Değerler, bir kuruluşun neyi temsil ettiğini, saygı duyulmaya veya bağlılığa layık nitelikleri karakterize eder. Hedeflerden farklı olarak, değerler soyuttur ve insanların anlam bulmasına ve yaptıkları konusunda kendilerini özel hissetmelerine yardımcı olan benzersiz bir karakter tanımlar (Bolman ve Deal, 2017: 243).

Değerler, örgütteki davranışları etkileyen, tutumların temel belirleyicileridir. Değerler, yöneticilerin karar verme süreçlerinde ve çalışanların örgütsel anlaşmazlık faaliyetlerinde de rol oynamaktadır. Ayrıca örgütteki prososyal davranışlarla da ilişkilidir. Sosyolojik açıdan bakıldığında hem toplumsal ve örgütsel değerler, örgütsel sosyal sorumluluk, etik vb.

kaygılarla ilgili konularda ana etmenler olarak gösterilmektedir (Stackman, Craig ve Connor, 2004: 37-38).

Değerler, içeriğinin amaç ve odağı açısından, işlevsel ve elit olmak üzere değerlendirilebilir. İşlevsel değerler özellikle örgütsel hedeflere odaklanarak ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ya da yenilik gibi konularla ilgilenmektedirler. Elit değerler ise kuruluşun kendisi, üyeleri ve ürünlerinin özellikle diğer örgütler ve genel olarak toplumla ilgili statüsü, üstünlüğü ve önemi gibi hususlarla ilgilidir. İşlevler değerler elit değerlere oranla daha fazla yapıcı olma özelliğine sahiptirler. Örgüt üyelerinin davranışları için kılavuz oluştururlar ve hedeflere ulaşma amacıyla mantıklı davranışlar ortaya çıkarmaktadırlar. Elit değerlerin ise örgüte karşı gurur gibi güçlü duygular üretme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel önceliğe ve üstünlüğe vurgu, amacın araçları haklı çıkardığı ve uzun vadede örgütsel bütünlüğe zarar verebilecek davranışları ortaya çıkarabilir (Wiener, 1988: 537).

Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanmalarına yardımcı olmakta ve örgütsel bütünleşmenin, devamlılığın ve istikrarın temel kaynağını oluşturmaktadır. Ortak değerlerin var olmaması ve farklı değerlerin kabul edilmesi, örgütsel çatışmalara sebep olmaktadır. Değerlerin bir kısmı örgüte geniş toplumdaki yerleşmiştir. Diğer taraftan örgüt içinde kendi değerlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi, diğer kuşaklara aktarılması söz konusudur (Şişman, 2007: 94-95).

İnançlar örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biridir. Örgütsel davranış, örgüt kültürü içinde anlam kazanmaktadır. İnançlar ise örgütsel davranışı belirleyen temel faktördür. İnançlar, örgütsel hedef ve amaçlara inanma ve onları benimseme anlamına gelmektedir (Tutar, 2015: 346).

İnançlar, örgüt üyelerinin doğrudan ya da dolaylı olarak elde ettiği bilgilerden oluşmaktadır. İnanç bireyin nesne ile ilgili bilgisinin toplamını ifade etmektedir ve inanç bir şeyin ifade ettiği anlamlar toplamıdır. Değerlerin oluşmasında inançlar temel etmektedir. Örgütte bir düşünce ya da bir objenin bulunması ve ne anlam ifade ettiği bir değer varlığını anlamına gelmektedir. Değerler doğru, kabul edilebilir, önemli olanın ne olduğu ve nelerden kaçınılması gerektiği ile ilgili ortak düşüncelerdir (Erkmen, 2012: 248).

#### **1.3.2.1.2. Normlar**

Değerler doğrultusunda oluşan kurallar ve davranış standartları normları ifade etmektedir yani normların içeriğini değerler oluşturmaktadır (Erkmen, 2012: 248). Başaran (1982) normları, "örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri" şeklinde tanımlarken, Allen (1988), örgütteki gruplar tarafından beklenen, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan ölçütler" şeklinde tanımlamıştır (Şişman, 1994: 81).

Normlar, değerlere ve inançlara nazaran daha fazla belirgin olmasından dolayı, örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Bir örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgiye o örgütte onaylanan ya da onaylanmayan çalışma davranışlarından ulaşmak mümkündür. Örgütteki kültürel normlar çalışanlardan haksız yere istenecek rolleri de engellemektedir (Yücel ve Yazıcı, 2013: 82).

Normlar uygun olan ya da olmayan tutum ve davranışlarla ilgili beklentilerdir. Olayların yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde yardımcı olan sosyal olarak oluşturulmuş standartlardır. Normlar içerik olarak farklılık gösterse de tüm toplumlarda genel olarak fark edilmemelerine rağmen yaygın olarak bulunmaktadır (O'Reilly, 1989: 12).

Normlar, örgütsel olarak kabul görecektavır ve davranışlara ilişkin ortak beklentileri gösteren kurallardır ve ilişkileri düzenlemekte ve yön vermektedir. Normlar değerlerin şekil bulmuş halidir ve örgütteki tüm üyeler tarafından paylaşılması durumunda ortak bir düzenleme aracı olmaktadır. Normlar örgütün kurumsal değerleriyle uyumlu ve aynı zamanda örgüt bireyleri tarafından kabullenilmiş olan standartlar olduğundan örgütsel kültürün zorunlu unsurlarındandır. Örgüt bireyelerine örgütte nasıl davranmaları gerektiği ve örgüt içi ve dışı ile ne şekilde iletişim ve etkileşimde bulunması gerektiği ile ilgili standartları belirlemektedir (Tutar, 2015: 346-347).

Normlar, bir grup insan için kabul edilebilir veya tipik olarak kabul edilen standartlar veya stiller veya davranışlardır. Özünde, normlar, çalışanları bir organizasyon için önemli kabul edilen iş tutumlarını ve davranışlarını geliştirmeye teşvik etmek için zaman içinde ortaya çıkan gayri resmi davranış kurallarıdır. Normlar büyük ölçüde gayri resmidir ve bundan dolayı bir örgütün sahip olduğu en önemli değerlerin çoğu da yazılı değildir. Sadece bir organizasyon içindeki insanların birbirleriyle ilişki kurmak, sorunları analiz etmek ve çözmek için kullandıkları ortak normlarda, inançlarda, varsayımlarda, düşünme ve davranış biçimlerinde var olurlar (George and Jones, 2007: 568-569).

Normlar ve değerler arasındaki farklılık; değerler soyut ve genel kavramlardan meydana gelirken normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 342).

### **1.3.2.2. Kültürün Taşıyıcıları**

Kültürün yüzeyde görünen bazı elemanları bireyelerin örgütteki günlük olayları anlamalarına yardımcı olmaktadır. Seremoniler, törenler ve ayinler gibi bu elemanlar belli değerlerin ve normların örgüt içinde oluşmasına ve yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu elemanların haricinde aynı işleve sahip bir de hikayeler ve mitler bulunmaktadır ki bunlar da değerlerin ve normların öyküler aracılığıyla örneklendirilmesini sağlamaktadır. Kahramanlar da kültürün taşıyıcıları arasındadır ve örgütteki normlar ve değerlere bağlılık sonucunda elde edilecek avantajların neler olabileceğine örnek teşkil etmektedirler. Ayrıca önemli değerlerin ve normların unutulmaması için geliştirilen semboller ve dil de kültürün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde yardımcı elemanlardandır (Özkalp ve Kirel, 2013: 185).

#### **1.3.2.2.1. Seremoniler, Törenler ve Ayinler**

Seremoniler, ritüeller, törenler ve kutlamalar, örgütlerde sembolik davranış olarak adlandırılabilen şeylerin genel ifadeleri veya daha başka bir ifadeyle kolektif inançları ve değerleri ifade eden ve pekiştiren tarihsel olarak koşullanmış bir ortak eylem modeli olarak görülebilir (Alvesson ve Berg, 1992: 83).

Örgütler tarafından yaşanan ya da kutlanan özel olaylar vardır. Bu özel olayların yaşanması ya da kutlanmasına seremoni denilmektedir. Bu seremoniler esnasında örgüt bireyleri kahramanlar, mitler ve sembollerle ilgili kutlamalar yapılmaktadır. Seremoniler, örgütsel değer ve normların benimsenmesinde önemli katkıda bulunurken aynı zamanda yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilip örnek gösterilerek diğer çalışanların örgütsel değer ve normlara olan bağlılıklarını artırmakta ve performanslarını yükseltmelerini sağlamaktadır (Güney, 2011: 185).

Seremonilerin temel amacı örgütte devamlılık sağlamak amacıyla örgütteki bireyleri ortak amaçlar etrafında toplamaktır. Bu doğrultuda seremonileri belli olaylarla ilgili ve düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde ifade etmek mümkündür. Seremoniler aracılığıyla değerler paylaşmakta, kişiler ödüllendirilmekte ve örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşması adına biçimsel olmayan ilişkiler güçlendirilmektedir (Özalp, 2014: 477).

Törenler, örgütün temel değerlerini ifade eden ve pekiştiren, hangi hedeflerin, kimlerin önemli olduğunu ve nelerin gereksiz, sarf edilebilir, tüketilebilir olduğunu gösteren ve tekrarlayan faaliyetler dizisidir (Robbins, 2002: 240).

Seremonilerin içinde genellikle birçok tören de bulunmaktadır. Bu törenler sayesinde örgütteki bireyler örgütsel hedef ve amaçlar etrafında toparlanmakta ve örgütsel dayanışma ve bütünleşme sağlanmaktadır (Güney, 2011: 185). Seremoni faaliyetlerinin asıl amacı belli bir mesajın iletilmesi ya da spesifik bir amacın gerçekleştirilmesidir. Örgütsel törenler genel olarak; örgüte yeni katılan üyelere örgütsel kültürü anlatmak ve nakletmek için kullanılan geçiş töreni, yada örgüt üyelerinin başarısızlığı yada örgüt değerlerini anlayamaması gibi sebeplerle değer düşürme töreni (günümüzde artık sessiz sedasız yürütülse de), şirketin kabul edilebilir limitlerini göstermeye yönelik güçlendirme, yüceltme törenleri ve örgüte mensup tüm bireylerin onların birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar olmasını sağlamak amacı ile bütünleşme töreni şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 186-187).

Örgütsel törenlerde yoğun bir sosyal etkileşimin olması beklenir. Törenlere katılanlar ortak zaman, mekan ve davranışları paylaşmaktadırlar. Törenlerde örgüt kültürüne ait diğer özellik ve öğeler de yansıtılmaktadır. Törenlerin katılanlar açısından çeşitli sonuçları söz konusu olabilmektedir. Örgütsel yaşamın çeşitli görünümleri ile diğer kültürel öğeler arasındaki ilişkileri görmeye bu tür etkinliklerin yardımı olabilmektedir. Törenlere katılım oranı da bütünleşme ile ilgili ipuçları sunabilmektedir (Şişman, 2007: 100-101).

Normlar ve değerleri yerleştirmek ve sağlamlaştırmak için seremoni ve törenlerin periyodik olarak tekrar edilmesi durumunda bunlar ayinlere dönüşebilirler. Ancak burada ayinden kastedilen dinsel anlamda değil düzenli toplantılar şeklinde anlamak gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 187). Ödül seremonileri, düzenli olarak gerçekleştirilen piknik ya da geleneksel olarak düzenlenen yemekler ayin olarak kabul edilebilir (Özalp, 2014: 478).

#### **1.3.2.2.2. Hikayeler ve Mitler**

Hikayeler, geçmişi çok derinlere dayanan, gerçek olaylardan üretilen ve örgütteki bireyler tarafından bilinen, paylaşılan ve örgüte yeni katılanların örgüt hakkında bilgilendi-



rilmesi için anlatılan yaşanmış öykülerdir ve örgütsel değerleri hatırlatma özelliğine sahiptirler. Örgütsel hikayeler gerek örgüte gerekse yöneticilere olan bağlılığı artırıcı temel mesajlar barındırmaktadırlar (Güney, 2011: 186).

Hikayeler pek çok örgütte dolaşmaktadır ve geçmiş ile şimdiki zaman arasında bir bağ kurmaktadır (Robbins, 2002: 239). Örgüt içinde farklı konularla ilgili olarak çeşitli hikayeler konuşulabilmektedir. Örneğin; işletme sahibi tarafından konulan bazı kurallar, önceden yapılan hatalar, elemanların yer değiştirmesi ya da eleman çıkarma sayılabilir. Hikayelerin birçoğu örgüt kültürü oluşturmada kahramanların davranışlarıyla ilgilidir (Özalp, 2014: 476).

Örgüt üyelerinin hikayelerden bahsetmesi ve aktarılmaya çalışılan mesajları düşünceleri durumunda hikayelerin temsil ettiği kavramların akılda kalıcı olması daha kolay hale gelmektedir (Özkalp ve Kırel: 2013: 187).

Mitler, gerçekleşmesi mümkün faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını sürekliliğini ve temel amaçlarını açıklayan hikayeler şeklinde tanımlanmaktadır. Mitler abartılı olmalarına rağmen örgüt kültürünün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamaları ifade ederler. Mitler örgüte ait eleştirilmeyen ve tecrübe edilmiş, genel kabul görmüş inançlardır. Mitlerin eleştirilmesine rağmen örgütteki bireyleri yaratıcı olma konusunda yönlendiren, girişimci olmaya teşvik eden, çalışanlarda güven duygusu oluşturan ve akla gelebilecek kuşku ve şüphelerin ortadan kaldırılmasına yardım eden işlevleri bulunmaktadır (Güney, 2011: 187).

Mitler kolektif bir rüyadır. Mistik bir düzeyde işleyen mitler, hikayenin arkasındaki hikayelerdir. Mitler bir çalışma yerini sevilen, saygı duyulan, kutsal bir kuruma ve her şeyi kapsayan bir yaşam biçimine dönüştürebilir (Bolman ve Deal, 2017: 243). Mit aynı zamanda meşru olanı ve bir örgütsel kültürde kabul edilemez olarak nitelendirilene tesis etme ve sürdürmenin süreçlerinde hayati rol oynar (Pettigrew, 1979: 576).

#### **1.3.2.2.3. Kahramanlar**

Örgüt kültürü açısından önemli bir konumda bulunan kahramanlar, değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak örgüt kültürünü yeni üyelere ve örgüte daha sonradan katılacaklara aktarılmasını sağlamaktadırlar. Örgütlerin de değerlerini kişiselleştirmek ve başarının görülebilir şekilde ortaya konabilmesi için bu kahramanlara ihtiyacı vardır. Kahramanlar bazen gerçek bazen de sembolik kişilerdir ve özellikle karakter ve güçlü kültürü temsil etmektedir. Kahramanların yaptıkları olağandışı olmasına rağmen ulaşılamayacak ve gerçekleştirilemeyecek işler değildir (Özalp, 2014: 477).

Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Örgüt kurucuları, başarılı yöneticiler, üst düzey araştırmacılar, yatırımcılar, istisnai satış temsilcileri ya da yaratıcı bireylerden birisi bu kahramanlardan olabilir. Bu bireylerin hepsinin ortak noktası ise her birinin azimli ve yüksek seviyede başarılı bireyler olmalarıdır (Erkmen, 2012: 249).

Kahramanlar, örgütte ortak hedeflere yönelik olarak sergilenecek çalışma şeklini ve kabul gören davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşmasında ve kültürel etkin-

liğin sağlanmasında büyük öneme sahip olan liderlik işlevini yerine getirmekle beraber sembolik özellikleri sayesinde iletişimi kolaylaştırmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Vergili Tüz, 2008: 344).

Örgüt kültürünün alt yapısını temel değerler ve inançlar oluştururken, kahramanlar ve liderler de bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunlardan bazıları örgütteki bireyleri motive etme adına bir sembol iken, bazıları örgütte büyük hayranlık duyulan bir yıldız sembolize ederken, bazıları da müşteriye verilen önemin sembolüdür (Varol, 1989: 202).

#### 1.3.2.2.4. Semboller ve Dil

Örgütlerin sürekli değişen ve zayıf doğası, örgüt ile kuruluşlar arasındaki ilişkileri karmaşıklığa dönüştürmektedir. Semboller örgütler ve bireylere bu ilişkisel karmaşıklığı açıklığa kavuşturmaya yardımcı olabilecek zengin, sözlü olamayan bir dile erişim sağlamaktadır (Pratt ve Rafaeli, 2001: 94).

Semboller, görünürlük dereceleri, bilinçli olarak meydana getirilmeleri ve örgüt için işlevselliğine göre tanımlanmıştır. Bu tanım kümeleri ve sınıflandırmalar ortak bir çıkış noktasına sahiptir. Semboller daha sonradan anlam yüklenen çeşitli temel işaretlerden türetilmiştir ki bu işaretler bir nesne, eylem, olay, ifade ya da resim şeklinde olabilmektedir. Bundan dolayı semboller bireyler tarafından görülebilir, duyulabilir, hissedilebilir ya da başka şekillerde algılanabilmektedir. Bireysel semboller farklı işaretleri ve çağrışımları anlamlı bir bütün halinde birleştirebilmektedir (Schultz, 1995: 82).

Antropolojiden alınan tanımları ile semboller “bir çok anlam için belirsiz bir şekilde duran, duyguları uyandıran ve insanları eyleme sevk eden nesnelere, eylemlere, ilişkilere veya dilsel oluşumlardır” (Pettigrew, 1979: 574). Bir örgütte sembolere ait bazı işlevlerden söz etmek mümkündür. Örgütsel semboller, örgütsel yaşam ve bu yaşam içinde egemen olan değerler, inançlar ve normların örgüte yeni katılan bireylere aktarılmasında ve öğretilmesinde önemli bir role sahiptirler. Dolayısıyla örgütsel semboller örgüt üyeleri için bir iletişim aracı olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır (Şişman, 1994: 68).

Örgütsel semboller genellikle bir örgütün kültürel değerlerini üyelerine ve örgütün diğer paydaşlarına aktarmaktadır. Örgütteki çalışanların ofislerinin büyüklüğü, donanımı ve bulunduğu konum örgüt kültürü ile ilgili birer semboldür (Jones, 2010: 211). Alanların ve binaların fiziksel görünümü ve tasarımı, mobilyalar, yönetici kılık kıyafetleri, örgütün kullanmış olduğu logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. semboller örgüt kültürünün pekiştirilmesinde yardımcı maddesel sembollerdir. Bu semboller örgüt üyelerine kimin önemli olduğunun, üst yönetimin istediği eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarının aktarılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda semboller örgütte bir değişimin var olup olmadığını da göstermektedirler (Güçlü, 2003: 152-153).

Pek çok örgüt ve bu örgütlerin alt birimlerinde örgüt üyelerinin kültürle özdeşleşmesine yardımcı olmak, onu kabul ettiklerini kanıtlamak ve korunmasına yardımcı olmak için dil kullanılmaktadır (Robbins, 2002: 241).

Örgütsel kültürün bir başka yönü sesli işaretler sistemi olarak ifade edilen dildir ve engin ve mükemmel bir çeşitliliğe sahip olması ve karmaşıklığıyla dil deneyimi simgeleyebilmekte, sabitleştirebilmekte ve bu deneyimleri anlamlı bir bütün haline getirebilmektedir. Bu simgeleştirme süreçleri, yeni bir örgütte kültür yaratma sürecinin temel özellikleridir (Pettigrew, 1979: 575).

Bir örgüte has yazılı ve sözlü dil ve bu dil içinde yer alan ifadeler, deyimler, mecazlar, teşbihler, şakalar, sloganlar ve selamlaşmalar sözlü semboller olarak ifade edilmektedir. Her mesleğin kendine has bir dili olduğu gibi her örgütte kendine has bir dile sahiptir. Örgüte ait bu dil mesleki ve örgütsel terminolojiyi meydana getirmektedir (Şişman, 1994: 69). Örgütsel dil kavramı sadece konuşulan dili değil, insanların nasıl giyindiklerini, işgal ettikleri ofisleri, sürdürdükleri şirket arabalarını ve resmi olarak birbirlerine nasıl hitap ettiklerini de kapsar (Jones, 2010: 210).

### 1.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Toplumsal yaşam içinde insanın var olduğu yerde estetik, saygı, sevgi, güven ve anlayış gibi bazı öğelerin yokluğu verimsizlik, yetersiz üretim ve beraberinde tükenmişliği getirmektedir (Tokmak, Kandemir, Karaca ve Aydoğan, 2022: 165). Bir örgütün kültürünü gelenek ve çevre yaratır. Hatta kültür, bir örgütün kendini savunma, saldırganlık veya uyusukluk gibi faaliyetlerini belirleyen, fikir ve hareketleri etkileyen değer yargılarını da oluşturmaktadır. Yöneticiler kendi bu örneği astlarına ve kendilerinden sonraki kuşaklara kendi tutumlarıyla aktarmaktadır (Ouchi, 1989: 177).

Örgüt kültürünün en gizemli yönlerinden biri, benzer dış ortamlara sahip, benzer işler ile ilgili olarak benzer teknolojilerle faaliyet gösteren ve benzer kökenlere sahip benzer kurucularla çalışan iki örgütün yıllar içinde tamamen farklı çalışma yöntemlerine sahip olmaya başlamasıdır (Schein, 2004: 225). Kültür insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve tekrar üretilir. Dolayısıyla insanlar kültürün oluşturucularıdır. Örgütteki bireyler kültür tarafından üretildiği gibi kendileri de kültürü oluşturmak ve tekrar üretmek durumundadırlar (Şişman, 2007: 104).

Örgütlerde işler bireyselden çok gruplar halinde yapılmaktadır ve bu çok eskiden beri uygulanan bir sistemdir. 90'lerden sonra bu iş grupları ekipler haline dönüşmüştür. Bu ekipler üst yönetim, yüksek performans, kendi kendini düzenleyen, kendi kendini yöneten ekipler ya da kalite çemberleri gibi isimler altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu ekiplerin faaliyetler esnasında kültür oluşmaktadır. Örgüt kültürünün temelinde paylaşmak vardır ve örgüt üyelerinin değer, inanç, amaç, düşünce ve ümitlerini paylaşmadan kültür oluşturabilmeleri de mümkün değildir (Özalp, 2014: 472-473).

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt tarihi, istikrarlı bir üyelik, yüksek düzeyde sosyal olarak paylaşılan bilgi seviyesi gibi faktörler de önemli role sahiptirler (Wilkins ve Ouchi, 1983: 472-473).

Örgüt kültürünün oluşumunu birbiriyle ilgili iki boyut olarak ele almak gerekir. Boyutlardan ilki, örgüt kültürünü meydana getiren etmenlerin ve bu etmenlerin olası etkileridir. Diğeri ise; örgüt kültürünün oluşum sürecinin nasıl işlediğidir (Doğan, 2007:109).

Örgütler kendi kültürlerini oluştururken hem özel çevresi, farklı girdiler ve süreçlerine dayalı hem de içinde buldukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedirler. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan üç temel faktör olduğu söylenebilir; örgütün kurucuları (işletme sahipleri), örgüt üyeleri (çalışanlar) ve iş çevresi ve toplumsal kültür (örgütün faaliyet gösterdiği çevre) (Şeşen, 2017: 597). Aslında burada öncelikli olarak bir kültür nasıl meydana gelmektedir ve kültürün oluşumunun ilk aşamasında neler yer almaktadır konuları anlatılmaktadır.

**Örgüt kurucuları (işletme sahipleri);** Örgütte kültür oluşumu süreci grubun kurulmasıyla başlar. Bu süreçte kurucunun, grubun çevreyle olan ilişkisinde hayatta kalma ve iç bütünleşme sorunlarının nasıl çözülmesi gerektiği hususunda büyük bir etkisi olacaktır (Schein, 1983: 17). Kurucular örgütte öncesinden bir felsefe ya da ideoloji ile kısıtlanmaması sebebiyle kendi sahip oldukları değer ve inançları yeni yapılandırılacak örgüt üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacaktır (Şeşen, 2017: 597). Kurucular yeni kültürün gelişimi için kendi değer ve düşüncelerine uygun elemanlar seçmek amacıyla uygun bir yapı oluştururlar. Kurucular tarafından oluşturulan bu çekirdek kadro, kurucuların sahip oldukları özellikleri yansıtmaktadırlar ve örgüt kültürünün oluşumunda temel olarak ele alınabilmektedirler (Özalp, 2014: 473). Kültür, ortak deneyimlerle yaratılır, ancak bu süreci, inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını en başından empoze ederek başlatan liderdir. Kültürel başlangıçlar için en önemlisi kurucuların etkisidir. Kurucular sadece yeni grubun faaliyet göstereceği temel misyonu ve çevresel bağlamı seçmekle kalmaz, aynı zamanda grup üyelerini seçerler ve grubun kendi ortamında başarılı olma ve kendisini bütünleştirme çabalarında verdiği orijinal tepkileri önyargılı hale getirirler. (Schein, 2004: 225).

**Örgüt üyeleri (çalışanlar);** örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütle paylaştıkları ortak değerlerden oluşmaktadır. Her çalışanın kendi değerleri vardır ve çalışanlar bu değerler ile örgüte gelmektedir. Örgüt kültürü de her çalışanın değerlerinden ortak değerler oluşturmak vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011: 193). Bir örgütte beraber olan bireyler içinde buldukları geniş toplumdan etkilenirler. Bu toplumdaki çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidirler. Buna bağlı olarak da bireyler buldukları topluma ait bazı kültürel özellikleri de örgüte taşımaktadırlar (Şişman, 2007: 104). Örgütteki bireyler beraberlerinde getirdikleri bireysel kültürel yapıları ortak bir noktada bir araya getirebilmek amacıyla buldukları örgüte özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Bu kültür zaman içinde bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerini ve iletişimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan bu kültür örgüte yeni katılan bireylere aktarılmakta ve bu şekilde yeni nesillere aktarılmaktadır. Dolayısıyla gayri resmi olarak örgütteki bireylerin kültürün oluşmasında etkisi olduğu söylenebilmektedir (Şeşen, 2017: 598).

**İş çevresi ve toplumsal kültür (örgütün faaliyet gösterdiği çevre);** örgütlerin birer açık sistem oldukları düşünüldüğünde tüm örgütler dış çevreleriyle etkileşim içindedirler ve bu sebeple çevre örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. Örgütün içinde bulunduğu toplumsal kültür ya da faaliyet gösterdiği ekonomik çevre dış çevre olarak nitelendirilebilmektedir (Şeşen, 2017:598). Örgüt kendisinden daha büyük bir sistem olan toplumun alt sistemi olması sebebiyle örgütsel kültürün bu sisteme uyum sağlaması kaçınılmazdır. Örgüt kültürünü etkileyici faktörler arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, müş-

teriler, işletmenin yerleşim yeri, finansal kaynaklar, rekabet koşulları, örgüt yapısı, politikaları, insan kaynakları, iletişim becerileri gibi unsurlar yer almaktadır (Erkmen, 2012: 204-242). Bütün örgütler başlangıçta üyeleri vasıtasıyla yakın ya da uzak çevreden bazı değerler almaktadırlar. Örgüt bu bilgi ve değerlerden uzlaşma yoluyla ortak yeni değerler ortaya koyup, bu değerleri kullanabileceği gibi, bu değerleri temel alarak tamamen farklı değerler de oluşturabilirler. Dolayısıyla örgütler çevre kültürlerden tam anlamıyla bağımsız ya da çevre kültürlerden türetilmiş bir kültür oluştururlar (Üçok, 1989: 319).

İkinci boyut olarak örgüt kültürünün nasıl işlediği ile ilgili ise, Gagliardi (1986) dört aşamadan bahsetmektedir (Üçok, 1989: 317-318):

- İlk aşamada, örgütün kuruluşu esnasında liderin eğitimi, deneyimi ve çevreyle ilgili bilgisine dayanan inançlara dayalı bir görüşü vardır. Bu inançlar ile lider yeniliğe, zaman ve kaynak yaratmaya, yetenekli kişileri işe almaya ve ödüllendirmeye ve yeni ürünler ortaya koymaya motive olmaktadır. Bu aşamada örgüt üyeleri bu fikirleri paylaşmayabilirler. Ancak lider davranışları doğrudan kontrol edebileceği alanlara yönlendirebilmektedir.
- İkinci aşamada, liderin temel inancına göre yönlendirilen davranışlar istenilen davranışlar elde edildiğinde deneyimlere dayandırılarak inançların tüm üyeler tarafından paylaşılması ve faaliyet için bir referans ölçütü olarak kullanılması mümkündür. Dolayısıyla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azaltılmakta, sistemin verimliliği iyileştirilmekte ya da başka bir ifadeyle tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmek için kullanılabilir.
- Üçüncü aşamada, örgüt üyeleri istenilen sonuçların elde edilmeye başlandığından emin olduklarında ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirmektedirler. Sonuçlar zaman içerisinde göz ardı edilmeye başlamakta ve sadece nedenler kalmaktadır. Böylece hangi nedenler ve yöntemlerin geçerli olduğu yer etmektedir.
- Dördüncü ve son aşamada ise, sorgulanmadan benimsenmiş olan değerler gitgide örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanmaktadır.

#### **1.3.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasında Kullanılan Modeller**

Örgütlerdeki baskın kültürel özelliklerin belirlenmesine ve tanımlanmasına, ayrıca baskın kültürel özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma mevcuttur. Bununla beraber her çalışmada örgüt kültürünün baskın özellikleri baz alınarak ortaya konulmuş farklı örgüt kültürü tipleri de vardır (Doğan, 2007: 125).

1980'lerden itibaren önem kazanan örgüt kültürü kavramıyla ilgili olarak farklı çalışmalar yapılmış ve farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar ortaya konulmuştur. Bu kadar çok boyutun önerilmiş olmasının bir nedeni, örgütsel kültürün son derece geniş ve kapsayıcı olmasıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 32). Örgüt kültürü ile ilgili alan yazın incelendiğinde çok sayıda farklı modelle karşılaşmaktadır. Bu bölümde örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla ilgili olarak alan yazınında en çok ilgi gören modellerden bahsedilecektir.

#### 1.3.4.1. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasıyla ilgili ilk çalışmalarından biri Handy tarafından, Amerikalı sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanarak ortaya konulmuştur (Ataman, 2009: 634). Harrison (1972), kültürü örgütler açısından, "örgütün karakteri" karşılığında kullanmış ve dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, güç, rol, görev ve birey kültürü şeklinde adlandırılmış ve bunların her birine Eski Yunan Tanrılarının isimleri verilmiştir. İlerleyen dönemlerde yapılan çalışmalara da kaynak niteliği taşımaktadır (Şişman, 2007: 142). Başka bir ifadeyle Harrison (1972), farklı organizasyonlarda bulunabilecek dört 'ideolojiyi' tanımlamıştır. Handy, Harrison'ın fikirlerini almış ve onları daha da geliştirmiştir. Harrison'ın ideolojileri için aynı isimleri kullanmış, ancak 'ideoloji' kelimesini 'kültür' olarak değiştirmiştir, böylece kavramı, örgütün değerlerini ve mitlerini, çalışma normlarını ve yazılı olmayan kurallarını ve ayrıca ifade edilmiş inançlarını içerecek şekilde genişletmiştir (Franks, 1989: 360).

**Güç Kültürü (Zeus);** Handy'ye göre, güç kültürü bir 'ağ' olarak sembolize edilebilir ve merkezden örgütün geri kalanına bir ağ gibi yayılan kontrolü ifade eder (Cacciattolo, 2014: 3). Bu tür bir kültürün en önemli özelliği gücün merkezileşmesidir. Güç kültürleri genellikle küçük örgütler için daha tipik olarak kabul edilmektedir, çünkü örgüt büyüdükçe, gücün yayılması gerektirdiğinden bu durumun sürdürülmesi genellikle imkansızdır. Bu nedenle, küçük girişimci örgütlerde veya geleneksel aile işletmelerinde daha sık karşılıksa da, oldukça tanımlanabilir ve genellikle karizmatik bir lider tutmaya devam eden bazı büyük örgütlerin güçlü güç kültürlerine sahip oldukları kabul edilmektedir (Cartwright ve Cooper, 1996: 65). Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kişi ya da grup tarafından alınmakta ve alt kademedekiler sorgusuz bu kararları uygulamaktadırlar (Ataman, 2009: 634). Kültür esasen otokratik olduğundan ve zorlukları bastırıldığından, işgücü arasında düşük moral ve güçsüzlük duyguları sık görülen özelliklerdir (Cartwright ve Cooper, 1996: 65).

**Rol Kültürü (Apollo);** Bürokratik olarak ifade edilen bu kültür türünde, rol bireyden daha önemlidir. Kurallar ve prosedürler çok önemlidir. Rol örgütleri güvenlik ve öngörülebilirlik sunar ve istikrarlı koşullarda veya hesap verebilirliğin önemli olduğu yerlerde uygundur (Franks, 1989: 360). Bu kültürün temel özellikleri; detaylı iş tanımları, yoğun iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler ve katı bir şekilde tanımlanmış rollerdir. Bu kültürel yapı temelde her şeyin mantık çerçevesi içinde yapılabileceğini ya da yapılması gerektiğini savunmaktadır. Bu kültür türünde bireyler sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmektedirler (Güney, 2011: 195). Rol kültürü örgütlerinin başarı alanı durağan çevredir, ancak çevrenin hızlı değişim gösterdiği ortamlarda değişim ihtiyacının farkına varmakta yavaşlar ve ihtiyacın fark edilmesi durumunda değişimin uygulanması uzun zaman almaktadır (Şeşen, 2017: 610).

**Görev Kültürü (Athena);** İş veya proje odaklıdır ve sonuçlara göre değerlendirmeyi vurgulamaktadır. Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine, uygun kaynakların kullanımıyla işlerin yapılmasına adanmış bir kültürdür. Etki, uzman gücüne dayanmaktadır ve çok az kural ve prosedür vardır. Esnek ve uyarlanabilir bir ekip kültürüdür, ancak kontrol edilmesi ve yönetilmesi zordur (Franks, 1989: 360). Handy (1993)'ye göre bu kültür işe odaklanmıştır

ve bundan dolayı uygun kaynakları ve doğru çalışanları örgütte bir araya getirmeye ve en uygun pozisyonlara yerleştirmeye çalışmaktadır. (Cacciattolo, 2014: 3). Uzmanlık genelde gücün kaynağıdır. Esnek bir örgüt yapısı ve yetki devri söz konusudur. Yetenek kıdem ve statüye göre ön plandadır (Şişman, 2007: 143).

**Birey Kültürü (Dionysus);** Bu kültür tipi oldukça sıra dışıdır ve bireylerin çalıştıkları örgütten daha üstün olduğuna inandıkları örgütleri yansıtmaktadır. Etki karşılıklı ve gücün temeli uzmanlıktır yani bireyler iyi oldukları işleri yapmakta ve dikkatlerini uygun oldukları konulara vermektedirler (Cacciattolo, 2014: 3). Bu kültürde örgüt sadece örgütteki bireylerin iyiliği için vardır ve üst düzey bir örgütsel amaç yoktur. Kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri, karşılıklı onay haricinde bu kültürlerde geçerli değildir. Kişi kültür olan örgütlerde bireyler örgüt için değil örgüt içinde çalışmaktadırlar. Gönüllü kuruluşlar ve akademik gruplar örnek olarak gösterilebilir (Franks, 1989: 360). Birey kültürünün taraftarları patron tanımazlar ancak kendi aralarında bir iş birliğini kabul etmektedirler. Yöneticilik bu tür işler için rutin bir görevdir. Kesinlikle otorite ve baskı söz konusu değildir. Bu kültür tipinin ortak noktası bireydir ve her şey bireyin mutluluğu içindir (Güney, 2011: 196).

#### 1.3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982)'nin yaklaşımları Amerikalı şirketlere yönetici danışmanlığı sonucunda ortaya çıkmıştır (Şeşen, 2017: 608). Deal ve Kennedy adlı araştırmacıların yaptığı sınıflandırmada, örgüt kültürü ile çevre arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür türü oluşturarak açıklanmaktadır. Bu farklı kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenler; örgütün stratejik kararlarıyla ilgili olarak çevresel belirsizlik derecesi ve kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hız ile ilgilidir (Eren, 2012: 152). Deal ve Kennedy (1982), hem zayıf hem de güçlü kültürlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, ancak güçlü kültürlerde "herkesin şirketin hedeflerini bildiğini ve onlar için çalıştıklarını" belirtmişlerdir. Bu nedenle, güçlü bir kültürde çalışanların hedefleri yönetimin hedefleriyle uyumludur; zayıf bir kültürde üyelerin hedefleri yönetimin yönüne aykırıdır veya hedeflerin odak noktaları çok azdır (Saffold III, 1988: 548). Örgüt kültürü alınan risk ve örgüt faaliyetleri ile ilgili geri bildirim hızı değişkenleri esas alınarak dördümlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Burada risk örgütsel eylemlerdeki belirsizlik düzeyini, geri bildirim ise, herhangi bir karar için çevreden alınacak tepkiyi ifade etmektedir (Kıymık, 2015: 39). Deal ve Kennedy tarafından yapılan sınıflandırma Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1 Deal ve Kennedy örgüt kültürü modeli

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararı	Sert Erkek – Maço Kültür	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü
Düşük Risk Kararı	Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü

Kaynak: Eren, 2012: 152.

Deal ve Kennedy bahsettiği dört kültür tipi şöyledir:

**Sert Adam - Maço Kültürü;** bu örgüt kültürü, karar almada yüksek risk oranına sahip olduğu ve geri bildirim ise hızlı olduğu bir yapısal özellik taşımaktadır. Bu kültürel yapının mevcut olduğu örgütlerde karar vericilerin vermiş oldukları kararın doğruluğu ile ilgili çok hızlı geri bildirim sağlanmaktadır. Başka bir ifadeyle alınan kararlar yüksek risk içermekte ve bu risklerin olumlu ya da olumsuz getirisi örgüte kısa sürede dönmektedir (Güney, 2011: 193-194). Sert adam – maço kültürü Deal ve Kennedy tarafından tüm iş kültürlerinin en zahmetlisi olarak ifade edilmektedir. Yüksek risk ve hızlı geri bildirimle sahip bu kültür türü, dayanıklılıktan ziyade hıza odaklanma eğilimindedir. Bu kültürde iç rekabetin yüksek olmasından dolayı bireylerin sert bir tutum-tavır sergilemesi gerekmektedir (Maximini, 2015: 13). Bu kültür türünde, bireyler yıldız konumundadır. Sert adam – maço kültürde illegal davranışlar başarılı oldukları sürece diledikleri gibi davranmakta özgürdürler. Çünkü risk alıp başarılı olanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir (Eren, 2012: 153).

**Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü;** Bu kültür türünde düşük risk ama hızlı geri bildirim sunulmaktadır. Örgütlerin satış ve üretim departmanlarında görülmektedir. Başarı kalıcılığı ve takım oyununa bağlıdır; işlerin "hızlı yapılması" gerektiğinde etkilidir (Deal ve Kennedy, 1983: 83). Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde üyeler fazla risk almamakta, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hızlı geri bildirim almaktadırlar (Ataman, 2009: 639). Bu tür bir kültürde faaliyet gösteren çalışanların çoğu zaman oldukça aktif ve pozitif olması gerekmektedir (Cacciattolo, 2014: 6). Bireylerin düşük de olsa risk aldığı ve olumlu ya da olumsuz geri bildirim hızlı sağlandığı bu kültürde alınan riskler daha çok bireysel kariyer riskidir (Şeşen, 2017: 609).

**Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü;** bu örgüt kültürü geniş çaplı yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve takip edilen stratejilerin başarısı hakkında geri bildirim almak için uzun süre beklenen işletmelerde yaygındır (Ataman, 2009: 609). Örgütün geleceği söz konusu olduğundan, bilinçli ve dikkatli hareketler ödüllendirilir. Bu kültür, uzun vadede doğru kararı vermenin önemli olduğu durumlarda etkilidir (Deal ve Kennedy, 1983: 83). Çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu örgütler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu kültürde verilen kararların uygulanması uzun zaman almakta ve başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca örgütlerin teknik alt yapılarının güçlü olması gerekliliği başarıya bağlı en önemli hususlardan biridir. Bu örgütlerde bireyler günü her saatinde işyerinde bulunup çalışabilmektedirler, çalışma disiplini yoktur (Eren, 2012: 154).

**Süreç Kültürü;** çalışanların yaptıklarının ölçülmesinde zorlanılmaktadır ve geri bildirim hemen hemen yok gibidir. Çalışanlar yapılan işin sonucundan ziyade nasıl yapıldığına odaklanmaktadır (Maximini, 2015: 13). Ödüller, sürece ve geri bildirim sonuçlara göre değerlendirilmesine izin vermek için çok yavaş olduğu için ne kadar iyi yapıldığına dayanmaktadır. Süreç kültürü, güvenilir ve öngörülebilir çıktı oranlarının gerekli olduğu durumlarda etkilidir (Deal ve Kennedy, 1983: 83). Bu kültürde örgütteki bireyler oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Ünvan ve maaş dışı gelirlerin önemi büyüktür (Eren, 2012: 155). Bu kültürde yönetimin inandığı süreçleri takip etmek en önemli değerdir (Kıymık, 2021, 91).



### 1.3.4.3. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi isimli kitabında öncelikle kendine has ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını sonrasında da Amerikan tarzına bu yönetim biçiminin nasıl uyarlanabileceğini açıklamıştır. Bunu Amerikan ve Japon toplumlarının değer yargılarını dikkate alarak yapmıştır. Buradan yola çıkarak Z yönetim kültürünü bazı başarılı Amerikan firmalarından örneklerle açıklamış ve isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek başarılı Japon yönetim tarzlarını kendi firmalarında uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2012: 158).

Ouchi tarafından geliştirilen Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan örgüt kültürleriyle karşılaştırılması Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2 Ouchi'nin A, J ve Z tipi örgüt kültürleri

Kültürel Değerler	Japon Firmalarındaki Görünüm (Tip J)	Z Tipi Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip Z)	Tipik Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip A)
Çalışanlara Bağlılık	Ömür Boyu İstihdam	Uzun Vadeli İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Kalitatif	Yavaş ve Kalitatif	Hızlı ve Kantitatif
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş	Orta Derecede Geniş	Dar
Kontrol (Denetim)	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Açık ve Biçimsel
Karar Verme	Fikir ve Görüş Birliği	Fikir ve Görüş Birliği	Bireysel
Sorumluluk	Müşterek	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül	Bütüncül	Dar (İş ile Sınırlı)

**Kaynak:** Griffin ve Moorhead, 2013: 503.

Sınırlı bir firma grubunun kültürlerini analiz etmeye açıkça odaklanan Ouchi, (1) tipik Amerikan firmaları, (2) tipik Japon firmaları ve (3) Tip Z Amerikan firmaları olarak nitelendirdiği üç grup firmanın organizasyon kültürlerini analiz etmiştir. Ouchi, yaptığı analiz sayesinde, bu üç tür firmanın karşılaştırılabileceği yedi noktadan oluşan bir liste geliştirmiştir. Tipik Japon firmalarının ve Z Tipi Amerikan firmalarının kültürlerinin tipik Amerikan firmalarından çok farklı olduğunu ve bu farklılıkların birçok Japon firmasının ve Z Tipi Amerikan firmasının başarısını ve tipik Amerikan firmalarının karşılaştığı zorlukları açıkladığını savunmuştur (Griffin ve Moorhead, 2013: 503). Bu başarı farklarının farkına varan Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamaları için Tip A, Japon firmalarının yönetim firmaları için ise Tip J şeklinde bir tanımlama ortaya koymuş ve Japon firmalarının başarısının kökeninde sahip oldukları örgüt kültürünün önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Buradan yola çıkarak Japon firmalarıyla rekabet edebilmeleri için A ve J Tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisini" ortaya koymuştur (Şeşen, 2017:606).

Z Tipi firmalar, çalışanları elde tutmaya kararlıdırlar. Hem nitel hem de nicel bilgilere dayalı olarak çalışanların performansını değerlendirmektedirler. Geniş kariyer yolları vurgulanmakta ve kontrol resmi olmayan, örtük mekanizmalar aracılığıyla uygulamaktadır. Karar verme gruplar halinde, tam bilgi paylaşımına ve fikir birliğine dayanmasını gerektirmekte-

dir. Bireylerin kararlar için sorumluluk almasını beklemektedir ve çalışanları tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele almaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013: 503).

#### **1.3.4.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli**

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman (1982) "In Search of Excellence" (Mükemmel Arayış) isimli kitaplarında Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinden bu şirketlerin başarı sebepleri ve örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri incelemişlerdir. Yaptıkları inceleme sonucunda bu şirketlerin diğerlerinden daha iyi olmalarını sağlayan sekiz kültürel unsur tespit etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2013: 170).

Amerikan firmalarının başarı sırlarını araştıran ve bu başarının oluşmasında yer alan kültürel özellikleri ortaya koyan Peters ve Waterman, kusursuz, yenilikçi şirketler şeklinde nitelendirdikleri örgütlerin diğerlerinden farklı olmalarını sağlayan sekiz nitelik tespit etmişlerdir (Peters ve Waterman, 1995: 46-49).

**Eylemden Yana Olmak;** kusursuz şirketler karar alma süreciyle ilgili analitik yaklaşımlar sergileseler de söz konusu sürecin kendilerini hareketsiz bırakmalarına izin vermeden işlemlerini hızlandırmaya çalışmaktadırlar. Yani çabuk karar vererek ve işlemlerini hızlandırarak büyüklüğün getirdiği hantallıktan kurtulmayı ve uyusukluğun giderilmesini amaçlamaktadırlar.

**Müşteriye Yakın Olmak;** kusursuz şirketler müşterilerinden çok şey öğrenmektedirler. Diğer şirketlerin sunmadığı düzeyde hizmeti kalite ve güvenilirlik sunmaktadırlar. Bunu başarmak için de müşterileriyle yakın ilişki içindedirler. Böylece müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmektedirler.

**Özerklik ve Girişimcilik;** kusursuz şirketler, insanların yaratıcılıklarını engelleyecek hareketlerden kaçınmaktadırlar. Çalışanlarının girişimcilik ruhunu güçlendirmekte ve risk alma konusunda cesaretlendirmektedirler. Hata yapmak bu şirketlerde olağandır. Bunu da şirketin alt kademelerine faaliyet serbestliği ve inisiyatif vererek sağlamaktadırlar.

**İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik;** bu şirketlerde kalite ve verimliliğin temel kaynağı örgüt çalışanları olarak görülmektedir. Etkinliği geliştirmenin temel kaynağı sermaye yatırımı değildir. İşçi-işveren ayrımından kaçınmaktadırlar ve çalışanların şirket için değerli olduğu duygusunu vererek başarıya ortak etme çabasındadırlar.

**İşin İçinde Olmak, Değerlerle Yönelmek;** bu şirketlerde sahip olunan değerlere bağlılığın çalışanlar tarafından sağlanması ve tüm çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda liderlerin çalışanlarla ve işin yapılışıyla ilgilenmeleri yani bizzat işin içinde olmaları bu değerlerin tabana yayılmasını sağlamaktadır.

**En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalmak;** kusursuz şirketler en iyi oldukları alanı terk etmemektedirler. Bilgi sahibi olmadıkları alanlardan uzak durmakta ve aşırı riskten kaçınmaktadırlar. En iyi bildikleri ve uzman oldukları iş alanında büyümeyi ve gelişmeyi ilke edinmişlerdir.

*Yalın Biçim, Az Kurmay;* kusursuz şirketlerde üst düzey kurmay azdır. Dolayısıyla hiyerarşi kademesinin de az olması anlamına gelmektedir ve basit bir organizasyon yapısıyla faaliyette bulunmaktadırlar.

*Gevşek ve Sıkı Yapı Özelliklerinin Birlikte Bulunması;* bu şirketler hem merkezileşmiş hem de merkezileşmemiş bir yapıya sahiptirler. Özerklik tabana yayılmış olmasına rağmen var oluş sebebi olarak gördükleri temel değerler söz konusu olduğunda aşırı ölçüde merkeziyetçidirler. Bazı konularda yöneticilere serbestlik tanınırken bazı konularda ise yöneticiler kontrol altındadırlar.

#### **1.3.4.5. Parsons (AGIL) Modeli**

AGIL modeli, 1940-1960 yıllarındaki düşünceleriyle sosyoloji tarihinde önemli bir yere sahip olan Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili olarak bu konuya ilk değinen ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan birisidir. Geliştirdiği modelde ister toplum ister ekonomik, isterse örgüt olsun her sosyal sistemin sürekliliğini sağlamak amacıyla belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy)'dır ve bu dört fonksiyonun İngilizce adlarının kısaltmalarından dolayı AGIL adıyla anılmaktadır. Bir sosyal sistem, varlığını devam ettirmek ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, kendini oluşturan parçaları bir araya getirerek bütünleşmeli ve kendi içindeki ve dışındaki bireyler tarafından yasal ya da meşru olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 165). Parsons'un bu modeline göre örgütler de sosyal bir sistemdir. Örgütler alt sistemler ve üst sistemler ile iletişim halindedirler ve uyumlu olmak zorundadırlar. Kültürel değerler Parsons'un modelinde bahsettiği fonksiyonların yerine getirilmesinde önemli bir role sahiptirler.

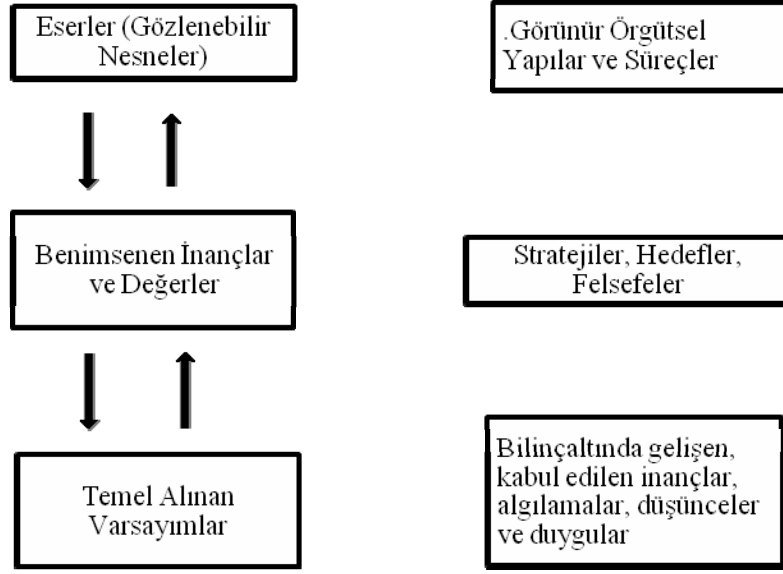
Parsons'a göre her sistemin ya da örgütün etkileşim içinde olduğu üst ve alt sistemler vardır. Sosyal olarak uyum sağlamak için ve çalışmayı sürdürmek için alt sistemleri ile bütünleşmelidir. Aynı zamanda da üst sistem ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem ya da örgütün işlevleri toplum tarafından dışlanmamak için bu topluma yararlı olmalı ve bu toplum tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak tanınma denilmektedir (Eren, 2012: 142-143).

#### **1.3.4.6. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli**

Schein'e göre kültür, bireysel ve ortak davranışları, algılamaları, değerleri ve düşünce kalıplarını belirleyen soyut, güçlü ve bilinçaltında gelişen bir güç olmasından dolayı önemlidir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 429). Araştırmaların çoğu örgütsel kültürü tek bir yapı olarak ele alırken, Schein (1992) çeşitli kültür katmanlarını analiz etmenin ve ayırmanın önemini dikkate almaktadır (Hogan ve Coote, 2014: 1610). Schein'in Örgüt Kültürü Modeli bir soğanın yapısına benzeyen iç içe geçmiş üç düzeyden oluşan ve bir örgütsel kültürün farklı öğelerini inceleyen yararlı bir keşifsel yöntemdir (Yılmaz, 2014: 226).

Schein kültürü, aşırı derecede basitleştirmenin onu anlama konusunda yaşanabilecek en büyük tehlike olduğunu ifade etmektedir. Çünkü kültürü sadece “burada yapılan şey”, “örgütün ritüelleri”, “şirket iklimi”, “temel değerlerimiz” vb. şekillerde ifade etmek cazip olmasına rağmen bunlar kültürün belirtileri alametleridir. Ancak, bunların hiçbiri kültürün önemini ifade edecek seviyede değildir. Kültürün aslında çeşitli seviyelerde var olduğu ve bu seviyelerin anlaşılıp yönetilmesi gerektiğinin farkında olunmalıdır. Kültür seviyeleri somut bir şekilde görülebilen çok sessiz ve görünmez olana kadar uzanmaktadır (Schein, 2009: 21). Schein’in Örgüt Kültürü Modeli Şekil 3’de gösterilmiştir.

**Şekil 3 Schein’in örgüt kültürü modeli**



**Kaynak:** Schein, 2009: 21.

Edgar Schein’ (2010; 24)’a göre örgüt kültürü, fiziksel düzen ve sosyal çevre, değer yargıları, genel kabul görmüş varsayımlar olmak üzere 3 katmandan oluşmaktadır (Kandemir, Tekeli ve Özdaşlı, 2016: 204). Yüzeyde görülebilen ve hissedilebilen eserler, eserlerin altında değerler bulunur ve en içte temel varsayımlar bulunmaktadır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğasına özgü inançları temsil etmektedir. Değerler, özünde bir değere sahip olduğu düşünülen sosyal ilkeler, felsefeler, hedefler ve standartlardır. Fiziksel düzen ve sosyal çevre, değerlere ve varsayımlara dayanan faaliyetlerin görünür, somut ve işitilebilir sonuçlarıdır (Hatch, 1993: 659).

Schein’in örgüt kültürü modelini görünür ve görünmez seviyeler olarak gruplandırarak da mümkündür. Eserler yani artifaktlar görünür kısmı temsil ederken, değerler ve temel varsayımlar ise görünmez kısmı ifade etmektedir. Görünmez kısımda bulunan değerler ve temel varsayımlar ise derinlik bakımından aralarında ayrılmaktadır.

**Eserler –Gözlemlenebilir Nesnelere (Artifacts);** eserler Schein’in görülebilir olarak nitelendirildiği seviyedir. Bu seviye giyim tarzı, ofis düzeni ve tasarımı, teknolojiye verilen önem gibi eserlerin gözlemlenebileceği bir seviyedir. Eserler ayrıca liderlik tarzını, çalışma ortamı-

nın doğasını, insanlara nasıl davranıldığını ve kararların nasıl alınıp uygulanacağını da içerebilmektedir (Warrick, 2017: 398). Örgütsel kültürün eserleri çok yönlü ve kafa karıştırıcı bir yüzey oluşturarak kültür hakkında hızlı bir etki ve izlenim oluşturabilmekte ve genellikle önyargılara maruz bırakabilmektedir. Bunun için örgüte yeni katılan bireyin hem kendisini detayların içinde kaybetmesini engellemek hem de yüzeysel kültürel tezahürlerin aşırı derecede etiketlenmesini önlemek için eser düzeyini sistematize etmeye gerek vardır (Schultz, 1995: 27). Eserler ile ilgili sorun görülebilir olmalarına rağmen yorumlanmasının zor olmasıdır. Kişi normalde bu unsurlarla ilgili bir tepki vermektedir ancak örgüt üyelerinin verdiği tepki farklı olabilir yani tepkinin aynı olacağını bir güvencesi yoktur. Bir örgütün diğerinden çok daha resmi ve bürokratik olduğu görülebilir ama bunun neden böyle olduğu ya da üyeler için ne anlama geldiği hakkında bir şey ifade etmez. Örgütteki semboller, hikayeler ile altında yatan varsayımlar ile nasıl ilişkilendirildiği bilinmediğinde yanlış sonuçlar çıkarılabilmektedir (Schein, 1990: 111-112). Awbrey (2005)'e göre artifaktların temelinde değerler ve temel varsayımlar yer almaktadır ve bu öğrenin belirleyicisidirler. Bundan dolayı Awbrey, sadece artifaktlar düzeyinde bir değişim girişiminin ele alınmasının, bu girişimin süresini ve başarısını etkileyeceğini ve bu iki öge temelinde değişimin ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Gizir, 2008: 188).

*Benimsenen İnançlar ve Değerler;* yönetim tarafından kuruluşun özü olarak bildirilen, ancak üyeler için kuruluştaki gerçekliği yansıtabilecek veya yansıtmayabilecek değerlerdir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013: 371). Bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara ulaşmanın yollarını gösteren değer ve ideolojinin bir araya getirildiği düzeydir. Bu düzeydeki değerler belli şartlarda gözlenmesi mümkün olan davranışları öncesinden tahmin edebilmektedir. Örgütün ahlaki kurallarıyla değerler ilgili iken, örgütte neye inanılacağı ya da inanılmayacağını örgüt kültürü tarafından desteklendiğiyle ise inançlar ilgilidir (Can, vd., 2006: 430). Kabul edilen inançlar ve değerler, altta yatan varsayımlarla makul bir şekilde uyumluysa, bu değerlerin bir çalışma felsefesine eklenmesi, grubun bir araya getirilmesinde, bir kimlik kaynağı ve temel misyon olarak hizmet etmede yardımcı olabilir. Kabul edilen inançlar ve değerler, altta yatan varsayımlarla makul bir şekilde uyumluysa, bu değerlerin bir çalışma felsefesine eklenmesi, grubun bir araya getirilmesinde, bir kimlik kaynağı ve temel misyon olarak hizmet etmede yardımcı olabilir. Ancak, inançları ve değerleri analiz ederken, altta yatan varsayımlarla uyumlu olanlar ile aslında rasyonelleştirmeler ya da sadece gelecekteki istekler arasında dikkatli bir şekilde ayırım yapmak gerekir. Benimsenen inançlar ve değerler genellikle geniş davranış alanlarını açıklanmadan bırakır ve bireye kültürün bir parçasını anladığı, ancak yine de böyle bir kültüre sahip olmadığı izlenimini bırakır. Daha derin bir anlayış seviyesine ulaşmak, kalıbı deşifre etmek ve gelecekteki davranışı doğru bir şekilde tahmin etmek için, temel varsayımlar kategorisinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Schein, 2004: 30).

*Temel Varsayımlar;* temel varsayımların tanımlanması ve incelenmesi biraz daha zordur. Örgütteki bireylerin, örgütün varlığını devam ettirmesi ve misyon, problem çözme araçları, ilişkiler, zaman ve mekan gibi örgüt içi işlevsel konuları nasıl algıladıkları, düşüncükleri ve hissettikleriyle ilgili görünmeyen ama tanımlanabilen nedenler içermektedir (Young, 2000: 19). Değerlerle birlikte, erken yaşlardan itibaren öğrenilirler ve bir kişinin sos-

yalleşmesi boyunca, kabul gördükleri ve nadiren sorgulanacakları şekilde bir kültür içinde pekiştirilirler (Dieltz, Gillespie ve Chao, 2010: 14). Temel varsayımlar bilinçaltında saklıdır ve sorgusuz kabul edilirler. Bu sorgusuz kabullenme baskı sonucunda gerçekleşen bir durum değildir. Belirli bir güdülenme ve bilişim süreci ile tekrarlandığında ve geçerliliği devam ettiğinde bilinçaltına yerleşmektedir ve sorgulanmamaktadır. Temel varsayımlar örgütte uygulanan kuramlar ve felsefelerdir. Değerler ve inançlar gibi açık olmadıklarından dolayı tartışma konusu olmaları da daha zordur (Can, vd., 2006:430).

#### 1.3.4.7. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (1980)'in geliştirdiği model, hem kültürel değerlerin ölçümünde kullanılması bakımından en yaygın modeldir hem de örgütsel kültürün kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eden en iddialı teorik model olarak da kabul görmektedir (Bakan, 2008: 18). Hofstede, kültürler arasındaki farklılıkları açıklamada en önemli olduğunu belirlediği dört ortak boyuttan oluşan bir genel bakış geliştirdi. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik / toplumsallık ve erkeklik / kadınlıktır (Cohen, 2006:107). Sonrasında 1980'lerde, Uzakdoğu merkezli Kanadalı psikolog Michael Harris Bond tarafından yapılan araştırmaya dayanarak, beşinci bir boyut olan 'Uzun Süreli ve Kısa Süreli Yönelim' eklenmiştir (Hofstede, 2011: 7).

**Güç Mesafesi;** İnsanlar fiziksel ve entelektüel yeteneklerde eşitsizdir. Bazı toplumlar, bu eşitsizliklerin zamanla güç ve refah açısından eşitsizliklere dönüşmesine izin vermektedir. Dahası kalıtsal hale gelebilir ve artık fiziksel ve entelektüel kapasitelerle hiçbir ilgisi olmayabilir. Bazı toplumlar güç ve servet eşitsizliklerini olabildiğince azaltmaya çalışırlar. Elbette, hiçbir toplum tam bir eşitliğe ulaşmamıştır, çünkü toplumda var olan eşitsizlikleri sürdüren güçlü güçler vardır. Bütün toplumlar eşitsizdir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir. Bu eşitsizlik derecesi, 0 (Küçük Güç Mesafesi) ile 100 (Büyük Güç Mesafesi) arasında çalışan Güç Mesafesi ölçeği ile ölçülür (Hofstede, 1983: 81). Güç Mesafesi; bir toplumdaki bireyler tarafından gücün dağılım biçimini, dağılımındaki farklılıkların ve eşitsizliklerin bu bireyler tarafından kabullenilme ve benimsenme derecesini göstermektedir. Toplumda güç mesafesi yüksek ise bir kültürün üyeleri güçlü olan ile daha az güce sahip olan arasındaki farklılığı ve güç eşitsizliğini kabul ederler (Bakan, 2008: 19). Toplumsal ya da örgütsel eşitsizliğin görüldüğü alanlar daha çok refah, güç ve saygı alanlarıdır. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda işverenler, tepe yöneticiler ve rütbelilerin haklılıklarını ispatlamak gibi bir zorunlulukları yoktur. Haklılıklarının kaynağı sahip oldukları güçtür. Güç mesafesinin etkili olduğu kültürlerde statü, unvan ve itibar gibi özellikler de önemlidir. Güç mesafesinin fazla olmadığı durumlarda ise insanların birbirlerine yaklaşmaları daha kolaydır (Güney, 2011: 199).

**Belirsizlikten Kaçınma;** toplumu meydana getiren bireylerin belirsizlik durumlarında kendilerini ne ölçüde tehdit altında hissettiklerini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma değeri yüksek ise kişiler daha gergin ve stresli, değer düşük olduğunda ise kişiler daha sakin ve uyumlu eğilimlere sahiptirler (Şekerli ve Gerede, 2011: 21). Belirsizlikten Kaçınma, riskten kaçınma ile aynı şey değildir; bir toplumun belirsizliğe olan tahammülü, hoşgörüsü ile ilgilendirilir. Bir kültürün, yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve her zamankinden farklı olarak nitelendirilen

yapılandırılmamış durumlarda üyelerini ne ölçüde rahatsız veya rahat hissetmeye programladığını gösterir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, bu tür durumların olasılığını katı davranış kuralları, kanunlar, kurallar, sapkın görüşlerin onaylanmaması ve mutlak gerçeğe inanarak en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde insanlar daha duygusaldırlar. Tam tersine belirsizliği kabul eden kültürlerde ise farklı görüşlere karşı daha hoşgörülüdürler, daha az kurala sahip olmaya çalışırlar ve felsefi ve dini düzeyde deneyici, görecelidirler ve aynı zamanda farklı akımların yan yana akmasına izin verirler. Çevrelerine karşı duygularını fazla belli etmezler (Hofstede, 2011: 10-11).

**Bireycilik-Kollektivizm;** Toplumdaki kişilerin kendi başlarına hareket etmeyi topluluk olarak hareket edip etmemeye tercih edip etmemeleri ile ilgilidir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21). Bu boyutta bireylerin kendi amaçlarını kendi toplumlarının ve gruplarının amaçlarının üzerinde tutmaları bireyciliği, tam tersine topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları ise kollektivizmi ifade etmektedir (Bakan, 2008: 19). Bir toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir. Bireysellik tarafında bireyler arasındaki bağlar gevşektir ve herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması beklenmektedir. Kollektivist tarafında ise insanların doğuştan itibaren güçlü, bağlı gruplar halinde, genellikle geniş ailelerle, sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam ettiği ve diğer iç gruplara karşı çıktığı görülmektedir (Hofstede, 2011: 11). Bireyci kültürlerde grup amaçlarından ziyade bireysel amaçlar önemsenmekte iken kollektivist kültürlerde ise grup amaçları bireysel amaçların önünde yer almakta gruba yönelik yükümlülükler, örgütteki bireylerin bağımlılığına, biz bilincine ve ait olma vurgusuna inanılan kültürlerdir (Bekçi ve Bitlisli, 2012: 65).

**Erillik-Dişillik (Erkeklik-Dişilik);** insanlar ve insanlar arası ilişkiler ön plandadır. Eril kültürün hakim olduğu bir örgütte, otokratik ve baskıcı tavırlar, yükselme hırsı, atılganlık, rekabetin önemli olması, para kazanma hırsı gibi materyalist eğilimlerin sık sık görülmesi olasıdır. Dişil kültürün baskın olduğu bir örgütte ise, çalışan katılımı, dayanışma ve eşitlik ön planda tutulmaktadır ve ilişkilerde nezaketi merhamet, sevgi ve saygı görülmektedir (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 260). Eril toplumlarda, geleneksel eril toplumsal değerler tüm topluma hatta kadınların düşünce tarzına bile nüfuz etmektedir. Bu değerler, gösteriş yapmanın, performans göstermenin, görünür bir şeye ulaşmanın, para kazanmanın, "büyük güzeldir" in önemini içermektedir. Daha kadınsı toplumlarda, hem erkekler hem de kadınlar için baskın değerler, geleneksel olarak kadınsı rolle daha çok ilişkilendirilen değerlerdir. Bu değerleri gösteriş yapmamak, insanlarla ilişkileri paranın önünde tutma, yaşam kalitesine ve çevrenin korunmasına önem verme, başkalarına yardım etme özellikle zayıf ve "küçük güzeldir" şeklinde ifade etmek mümkündür (Hofstede, 1983: 85).

**Uzun Süreli ve Kısa Süreli Yönelim (Zaman Oryantasyonu);** bazı kültürlerin zamanı daha çok geçmişe yönelik ele alması ya da daha çok gelecek merkezli olarak algılamasıdır (Öncül, vd., 2016: 260). Uzun vadeli odaklı kültürlerde temel çalışma değerleri öğrenme, dürüstlük, uyum sağlama, hesap verebilirlik ve öz disiplindir. Hayat boyu samimi ilişkilere, gerçek dostluklara yatırım yapılır. Boş zaman önemli değildir; odak noktası piyasa pozisyonudur ve mal sahibi ya da yöneticiler ve çalışanlar aynı istekleri paylaşırlar. Kısa dönemli kültürlerde temel çalışma değerleri özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmektir. Kişisel bağlılıklar iş ihtiyaçlarına göre değişir. Odak noktası, bu yılın veya bu çeyreğin kârlarıdır,

dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki farklı noktadadırlar (Hofstede ve Minkov, 2010: 497).

#### **1.3.4.8. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli**

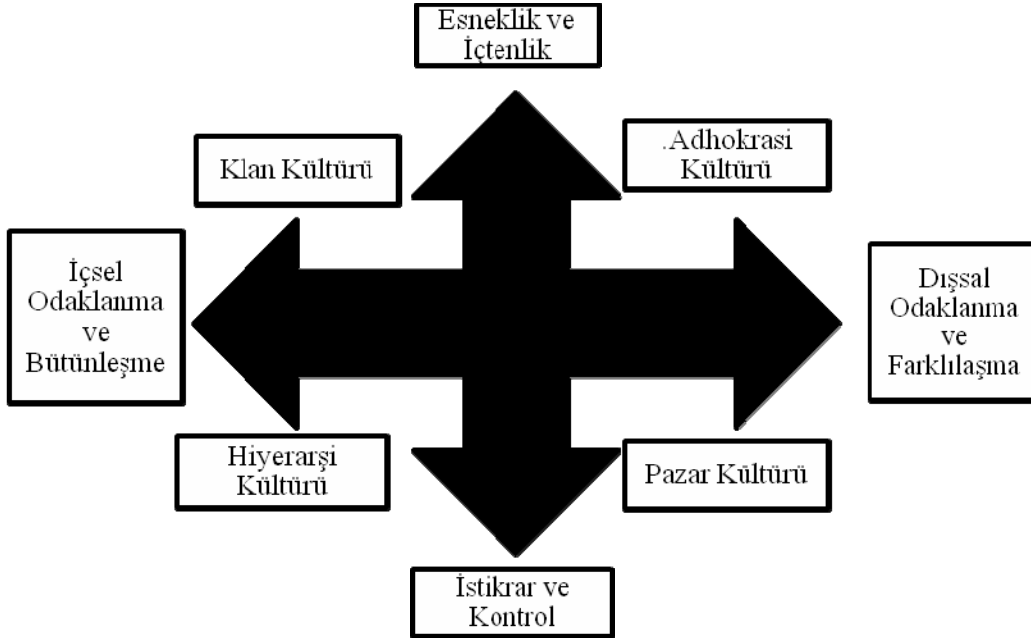
Cameron ve Quinn geliştirmiş oldukları örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bu kültürün örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır (Eren, 2012: 147). Cameron ve Quinn (1999) 1000'den fazla örgüt üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda bir örgüt için ideal bir kültürün olmadığını ve her örgütün kendi ortamında başarılı olmak için gereken kültürel düzeyini belirlemesi gerektiğini tespit etmişlerdir (Pennington, Townsend ve Cummins, 2003: 29). Örgütsel kültür türünün analizinde kullanılan "Rekabetçi Değerler Modeli"nin temeli, Robert E. Quinn ve John Rohrbaug'un "Etkinlik kriterlerinin mekansal modeli: örgütsel analize rakip değerler yaklaşımı"nda belirtilen örgütsel kültür yaklaşımına dayanmaktadır. Bu model 1999'da Cameron ve Quinn tarafından revize edilmiştir. Bu model, örgütsel etkinlik ve örgütsel kültür ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen "Rekabetçi Değerler Modeli" nin bulgularına dayanmaktadır (Öz, Kaya ve Çiftçi, 2015: 6685).

Cameron ve Quinn'e göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlanmakla ifade edilebilmektedir. Bazı ortak hususlar sayesinde bu unsurlar düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturmak mümkündür. Bir örgütün var olan ya da istediği kültürel profilini Rekabetçi Değerler Yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu sayede kültürel değişim amacıyla olan lider ve yöneticilere de rehberlik eder bir nitelik taşımaktadır. Quinn ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Rekabetçi Değerler Modeli'nde işletmelerin çevreye bakış açıları ve yönetim yapısıyla ilgili yaklaşımlarının derecesi sonucu örgüt kültürü tipleri ortaya çıkmaktadır. Cameron ve Quinn (2006) bu örgüt kültürü tiplerini klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü şeklinde açıklamışlardır. Birbirini kesen iki eksen dört adet çeyrek düzlem bir yapıyı oluşturmaktadır (Çetin ve Topaloğlu, 2018: 460). Dikey eksen, esneklik ve içtenliğe vurgu yapmaktan kontrol, istikrar ve düzene kadar değişen organik süreçlerden mekanik süreçlere kadar olan sürekliliği tanımlamaktadırlar. Yatay eksen ise örgütün kendi iç bütünleştirme, dışsal odaklanma ise örgütün farklılaşmasını ifade etmektedir (Lund, 2003: 221).

Bu dört temel değer hakkında dikkat çekici olan şey, karşıt veya rakip varsayımları temsil etmeleridir. Her süreklilik, sürekliliğin diğer ucundaki değer tam tersi olan esneklik ve stabilite, iç ve dış gibi temel değeri vurgulamaktadır. Cameron ve Quinn'in geliştirdiği Rekabetçi Değerler Modeli Şekil 4'de gösterilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 35).



Şekil 4 Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli



**Kaynak:** Cameron ve Quinn, 2006: 35.

Cameron ve Quinn (2006)'in kültür tipleri aşağıda açıklanmıştır.

**Hiyerarşi Kültürü;** Bu kültür, çalışmak için biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir yer olarak nitelendirilmektedir. Prosedürler insanların ne yapıp ne yapmayacağını belirlemede ve yön vermektedirler. Bu kültürde liderler iyi birer koordinatör ve organizatördürler. Sorunsuz çalışan bir örgüt yapısı önemlidir. Örgütü önceden belirlenmiş kurallar ve politikalar bir arada tutmaktadır. Uzun vadede örgütün endişesi istikrar, öngörülebilirlik ve verimlidir yani örgütün odak noktası verimli, güvenilir, hızlı ve sorunsuz üretimi sürdürmektir. Hiyerarşi örgüt kültürü türü genellikle büyük örgütlerin ve devlet kurumlarının yönetim yapılarında görülmektedir. (Cameron ve Quinn, 2006: 38). Hiyerarşi kültürü, biçimsel bir yapı, biçimsel kurallar ve politikalardan oluşan bir örgütü ifade etmektedir. Hiyerarşi kültürü odaklı örgütlerde başarı işin zamanında ve güvenilir şekilde yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Arditi, Nayak ve Damci, 2017: 140).

**Pazar Kültürü;** Pazar terimi, pazarlama işlevi ya da pazardaki tüketiciler değildir. Buradaki Pazar kavramı daha çok pazarın kendisi olarak işlev gören bir örgüt türünü ifade etmektedir. Dış çevreye yönelik bir yapıya sahiptir. Tedarikçiler, müşteriler, taşeronlar, ruhsat sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler gibi çoğunlukla dış unsurlara odaklanmaktadır. Faaliyetler ekonomik piyasa mekanizmaları aracılığıyla yürütülmektedir. Birincil hedefler; karlılık, pazarlardaki gücünü koruma, geniş hedefler, sağlam müşteri portföyüdür. Pazar kültüründeki temel değerler rekabetçilik ve verimliliklerdir. Pazar kültürüne göre dış çevrenin

tavrı düşmanca nitelendirilmektedir. Tüketiciler seçicidirler ve değerlere ilgi göstermektedirler. Örgüt rekabetçi konumunu artırmak için uğraşmaktadır ve yönetimin ana görevi örgütü üretkenliğe, verimliliğe ve kara yönlendirmektir (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Bu model, organizasyonu bir piyasa yapısı olarak ele almaktadır. Örgütlerin rekabetteki başarısı ve üstünlüğü, pazar payının artması ve üretimde daha yüksek hedeflere ulaşması bu kültür türünde önemli konular arasındadır. Bu tür organizasyonları bir arada tutan faktör kazanma duygusudur. Başarıya, sonuçlara ve hedeflere odaklanmak ve üretkenlik bu türdeki temel amaçlar arasındadır. (Öz, vd., 2015: 6686). Pazar kültürü, kuruluşun dış ortamdaki işlemlerine odaklanır. Pazar kültürü üyeleri başarı ve müşteri odaklıdır. Bir pazar kültüründe öncelikler etkinlik ve başarıdır (Lee, vd., 2016: 465). Pazar kültürü, hedefe yönelik rekabeti de beraberinde getiren işin yapılmasına odaklanır. İtibar ve pazar liderliği, “pazar” kültürü odaklı örgütlerde başarının temel endişeleridir. (Erhardt vd., 2016: 32). Başarı pazar payı ve pazara nüfuz etme açısından değerlendirilmektedir ve Pazar liderliği önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

**Klan Kültürü;** Aile tipi bir organizasyonla benzerliğinden dolayı klan olarak adlandırılır. Ekonomik kuruluşlardan ziyade geniş ailelere benzemektedirler. Hiyerarşilerin kuralları ve prosedürleri veya pazarların rekabetçi kar merkezleri yerine, klan tipi firmaların tipik özellikleri takım çalışması, çalışan katılımı programları ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Bu kültürde odaklanılan nokta istikrarın korunmasıdır. Bu da, bir örgütün ortak değerlere, ortak hedeflere, takım çalışmasına, örgüt üyelerinin katılımına, geleneklere, sadakate ve bağlılığa odaklanması anlamına gelmektedir (Lee, Shiue ve Chen, 2016: 465). Bu kültür esnekliği vurgular ve iç organizasyona odaklanır. Aidiyet, güven ve katılım temel değerlerdir ve birincil motivasyon faktörleri sadakat, bağlılık ve üyeliktir. Liderler katılımcı, anlayışlı ve destekleyici olma eğilimindedirler ve ekip çalışması yoluyla etkileşimi kolaylaştırırlar. Etkinlik kriterleri insan potansiyelinin ve üye bağlılığının gelişimini içerir (Denison ve Spreitzer, 1991: 5).

**Adhokrasi Kültürü;** Adhokrasi kelimesinin kökü geçici, özelleşmiş ve dinamik bir şeyi ima etmektedir. Gelişmiş dünya endüstriyel çağdan bilgi çağına geçerken, yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını giderek daha fazla simgeleyen aşırı dalgalı, sürekli hızlanan koşullara en duyarlı dördüncü ideal örgütlenme türü ortaya çıkmıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Adhokrasi kültürü türü dışa dönüktür ve esnek bir organizasyon yapısı ile desteklenir. Adhokrasi kültürlerinde temel varsayım, değişimin, yeni kaynakların yaratılmasını veya toplanmasını teşvik etmesidir. Adhokrasi kültürlerinde temel bir inanç, idealist ve yeni bir vizyonun üyeleri yaratıcı olmaya ve risk almaya teşvik etmesidir. Bu nedenle, adhokratik örgütler büyümeye, uyarılmaya, çeşitliliğe, özerkliğe ve ayrıntılara gösterilen ilgiye değer vermektedir. Bu değerlerden kaynaklanan davranışlar arasında risk alma, yaratıcılık ve uyarlanabilirlik bulunmaktadır. Sonuç olarak, bu araçların yeniliği ve en son çıktıyı geliştireceği tahmin edilmektedir (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011: 679). Adhokrasi kültürü, esneklik ve dışa yönelime vurgu yapan açık sistem modeline karşılık gelmektedir. Odak noktası, büyüme, kaynak edinme, yaratıcılık ve çevreye uyuma dayanmaktadır (Marín, Hernández, del Valle ve Castillo, 2016: 101).

### 1.3.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Alan yazın

Örgüt kültürü ile ilgili olarak alan yazınında yerli ve yabancı olmak üzere çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Alan yazın taramasında son yıllarda örgüt kültürü ile ilgili yapılmış çalışmaların hangi amaçla yapıldığı ve hangi sonuçlara ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Çiçek ve Almalı (2020), yaptıkları çalışmada, kurumsal bir kimlik oluşturabilme çabası için kurumsal imaj algısının önemi ve kurumsal kimlik ile kurumsal imaj ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yüksek öğretim kurumlarının iç paydaşlarının kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve örgüt kültürü algılarının ortaya konulmasına yönelik nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla Muş Alparslan Üniversitesi'nin iç paydaşlarına bir anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesine göre dizayn edilen araştırma modeliyle analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurumsal kimliğin inşasında kurumsal imaj algısının önemli bir yere sahip olduğu ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Dyck vd. (2019), yaptıkları çalışmada örgütsel kültür ile bir kuruluşun vurgusu arasındaki ilişkiyi ve bunun finansal, sosyal ve ekolojik refahla ilgili çıktılarını incelemek için 137 firmadan oluşan uluslararası bir örneklem kullanmıştır. Çalışma, konfigürasyon teorisi, Rakip Değerler Çerçevesi ve Üçlü Alt Çizgi yaklaşımından yararlanarak şunları önermektedir: (1) bir hiyerarşi kültürü, finansal olarak sürdürülebilir organizasyona ve daha iyi finansal sonuçlara daha fazla vurgu ile ilişkilidir, (2) bir klan kültürü, sosyal olarak sürdürülebilir örgütlenmeye ve daha iyi sosyal sonuçlara daha fazla vurgu ile ilişkilidir, (3) bir pazar kültürü, ekolojik olarak sürdürülebilir organizasyona ve daha iyi ekolojik sonuçlara daha fazla vurgu ile ilişki, (4) bir adhokrasi kültürü, bütünsel olarak sürdürülebilir örgütlenmeye ve daha iyi bütünsel sonuçlara daha fazla vurgu ile ilişkilidir. Bulgular, hiyerarşi kültürü ile finansal olarak sürdürülebilir organizasyon, klan kültürü ve sosyal olarak sürdürülebilir organizasyon ve sonuçlar ile piyasa kültürü ve ekolojik olarak sürdürülebilir sonuçlar arasındaki varsayımsal ilişkiler için destek sağlamaktadır.

Meng ve Berger (2018)'in yaptıkları çalışma, kritik organizasyonel faktörlerin (organizasyon kültürü ve mükemmel lider performansı) halkla ilişkiler uzmanlarının genel iş tatmini üzerindeki etkisini, iş katılımı ve güvenin yaratabileceği ortak aracılık etkilerinin test edilmesine odaklanarak incelemektedir. Çeşitli kuruluşlarda çalışan 838 halkla ilişkiler uzmanının ulusal çevrimiçi anketi, ilişkileri önerilen kavramsal modelde test etmek için deneysel veri olarak kullanılmıştır. Sonuçlar, organizasyon kültürünün ve lider performansının halkla ilişkiler profesyonellerinin iş bağlılığı, güveni ve iş tatmini üzerinde yapabileceği güçlü etkiyi doğrulamıştır. Sonuçlar, destekleyici organizasyon kültürü ve mükemmel lider performansı elde edildiğinde, katılım ve güvenin profesyonellerin iş tatmini üzerindeki önemli ortak aracılık etkilerini ortaya koymuştur.

Çetin ve Topaloğlu (2018), otel işletmelerindeki Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Muğla ili sınırları içinde yer alan 53 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada 405 adet ankete ulaşılmıştır. Elde edilen veriler ile otel çalışanları tarafından algılanan örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve bu örgüt kültürü tipleri ile otelin yenilikçilik performansı arasındaki ilişki

ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi için faktör analizi gerçekleştirilerek örgüt kültürü tiplerinin yeniliğe etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; adhokrasi ve klan kültür tiplerinin yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu, hiyerarşi örgüt kültürü tipinin anlamlı ve negatif ilişkisinin olduğu ve pazar kültür tipinin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Koçoğlu Sazkaya (2018), bireylerin örgüt kültürü algıları ve kontrol odağı inançları arasındaki ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, İstanbul'da bir Üniversite de yüksek lisans eğitimi alan (MBA) ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 326 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Bu çalışmada, bireylerin örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların dış kontrol odağı inançları ile adhokrasi kültürü ve pazar kültürü algıları arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarının da (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışmada kadınların erkeklere oranla daha fazla pazar kültür odaklı oldukları ve yöneticilerin ise çalışanlara oranla daha fazla dış kontrol odağı inancına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Paro ve Gerolamo (2017), Brezilya'da İdeal Yalın Kültürü anlamayı amaçlamışlardır. Rekabetçi Değerler Modeline dayanarak yapılan çalışma Brezilya'nın çeşitli endüstri sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda yalın programların uygulanmasından sorumlu 51 uzmanla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Brezilya'daki örgütler için İdeal Yalın Kültürü'nün hiyerarşi kültürü baskın profiline sahip olduğunu ve böylece insanların davranışlarını düzenleyen kurallar ve prosedürlerle son derece yapılandırılmış ve formel bir yeri karakterize ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Al-Ali vd. (2017), değişim liderliğinin Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki (BAE) kamu sektörü firmalarındaki organizasyon kültürü ve değişim yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, organizasyondaki liderlik ve değişim yönetimi programları arasındaki etkileşimlerde organizasyon kültürünün aracı rolünü incelemiştir. BAE'deki kamu sektörü kuruluşlarının 210 orta düzey yönetim yanıtlayıcısından toplanan verilere, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak hipotezlerin deneysel bir testi uygulandı. BAE'deki kamu sektörü kuruluşlarının 210 orta düzey yönetim yanıtlayıcısından toplanan verilere, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak hipotezlerin deneysel bir testi uygulanmıştır. Bulgular, değişim odaklı liderliğin planlı değişim üzerinde olumlu ve önemli bir doğrudan etkiye sahip olduğunu ve planlı değişim ve ortaya çıkan değişim değişikliği üzerinde olumlu ve önemli ancak dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, hiyerarşik kültürün BAE kamu sektörü hizmet kuruluşlarında hem planlı hem de ortaya çıkan değişim yönetimi üzerinde doğrudan olumlu ve önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Erhardt vd. (2016), yaptıkları çalışmaya göre, işyeri ritüelleri, restoranlarda örgüt kültürünün altında yatan temel değerler için güçlü öğrenme mekanizmalarıdır. Ritüel teorisi, örgüt kültürü ve misafirperverlik araştırmalarına dayanarak, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerini temsil eden dört restoranı incelemek için 52 yarı yapılandırılmış görüşme

ve 20 gözlem kullanılmıştır. İş sahiplerinin yoldaşlık, yaratıcılık, rekabet ve verimlilik gibi temel değerleriyle bağlantılı sekiz çalışan odaklı duygusal, davranışsal ve bilişsel iş yeri ritüelini belirleyip ortaya çıkarmışlardır. Sonrasında ise söz konusu kültürü daha da güçlendirmek için iş yeri ritüellerinin iş kimliği, seçimi, tutulması ve çalışanların günlük yönetimi ile ilgili pratik uygulamaları tartışılmıştır.

Kandemir vd. (2016), örgüt kültürünün örgütteki iletişim tarzı üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, Cameron ve Quinn'in dört (hierarchy-pazar-klan-adokrası) örgüt kültürü tipinin Hall'in iki (yüksek bağlamlı-düşük bağlamlı) iletişim tipi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Isparta ilinde bulunan kafelerde çalışan 287 kişiye ulaşılmıştır ve elde edilen verilere yapısal eşitlik modeli aracılığıyla birinci düzey ve ikinci düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizler sonucunda; hiyerarşi kültürünün yüksek bağlamlı iletişim üzerinde ve klan, adhokrası ve piyasa kültürlerinin ise düşük bağlamlı iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu, diğer taraftan da örgüt kültürünün iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Lee vd. (2016), yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının yazılım süreci iyileştirme (software process improvement-SPI) başarısı üzerindeki etkisini, bilgi paylaşımının belirli organizasyonel kültürlerdeki etkisini ve üst yönetimin desteğinin SPI başarısına giden yolu nasıl etkilediğini keşfetmek için yenilikçi bir model geliştirmişlerdir. Modeli ampirik olarak test etmek için SPI onaylı Tayvanlı organizasyonlardan toplanan 118 numuneyi analiz etmek için kısmi en küçük karelerin (PLS) istatistiksel tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar, klan tipi organizasyon kültürünün, SPI başarısı bağlamında hiyerarşi türünden daha güçlü bir bilgi paylaşımına sahip olduğunu göstermektedir. SPI bilgi paylaşımının, SPI başarısı bağlamında hem klan kültürünün hem de üst yönetim desteğinin aracı olduğu görülmüştür. Bulgular ayrıca, kurumsal kültür ve üst yönetimin SPI başarısına giden yolda etkili bilgi paylaşımını nasıl desteklediğine ilişkin bilgilerimizi geliştirmeye yönelik sonuçları da içermektedir.

Lapina vd. (2015), örgütsel kültür ve kalite yönetiminin teorik yönlerini, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini ve Üniversitenin sürekli iyileştirilmesi ve gelişimi üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Üniversitenin örgütsel kültürünü değerlendirmek için, araştırmanın çerçevesi Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracının (OCAI) değiştirilmiş versiyonu kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırma, organizasyon kültürünün özelliklerinin oluşturulması ve organizasyon kültürünün gelişimini etkileyen faktörlerin analizi ile sonuçlanmıştır. Üniversite organizasyon kültürünün kalite yönetimi için zemin oluşturduğu ve doğrudan kalkınmayla bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Kołodziejczak (2015), modern bir yöntem olarak koçluğun etkisini ve bunun örgütsel kültürle bağlantılarını araştırmıştır. Analiz, dört tür örgütsel kültür modeli olan, işlem odaklı pazar kültürü, aile odaklı klan kültürü, geleneğe bağlı hiyerarşik kültür ve yenilikçi adhokrası kültürünü kullanmaktadır. Çalışma, organizasyon yönetiminde koçluk kullanımının organizasyon kültürünü kademeli olarak modelleyebileceğini veya değiştirebileceğini göstermektedir. Dahası, değişimin olası yönlerini belirlemeye çalışır. Uygun koşullarda koçluğun gelenekselden yenilikçi kültüre dönüşümü sağlayabileceği görülmektedir. Değişiklik mümkündür çünkü koçluk insanların davranışlarında değişikliklere neden olur, yaratıcılık-

larını harekete geçirir, planlar yapar ve harekete geçer. Çalışanların motivasyonu üzerinde de olumlu bir etkisi vardır. Koçluk, devrim niteliğinde bir değişime değil, kademeli bir değişime izin vermektedir. Çalışma ayrıca, örgütsel kültür türünün koçluk uygulama olasılığını nasıl etkilediğini göstermektedir.

Hogan ve Coote (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel kültür, yenilikçilik ve performans kavramlarını incelemiştir. Schein'in çok katmanlı örgütsel kültür modeli, yeniliği teşvik eden süreçler hakkında düşünmek için yararlı bir çerçeve sunar. Modelin tanımlayıcı bir özelliği, örgütsel kültürün çeşitli "katmanları" (yani değerler ve normlar, sanat eserleri ve davranışlar) arasındaki ince ama önemli ayrımlardır. Yapılan çalışmanın temel varsayımı, Schein'in modelinin, özellikle hizmet firmalarında örgütsel yeniliği destekleyen kültürel süreçlerin izlenebilir bir açıklamasını sunmasıdır. Schein'in kavramsal çerçevesinin sezgisel çekiciliğine ve pratik değerine rağmen, modelle ilgili ampirik araştırmalar sınırlıdır. Yapılan çalışma, Schein'in kavramsal modeline dayanan deneysel bir model için bir mantık geliştirmekte; çalışma ampirik bir modelin testini rapor etmektedir. Hukuk firmalarının yaklaşık 100 müdüründen toplanan veriler, modelin bir testi için uygun bir ampirik bağlam sağlamıştır. Önemli bir sonuç, örgütsel kültür katmanlarının, özellikle normların, eserlerin ve yenilikçi davranışların, inovasyonu destekleyen değerlerin firma performansı ölçütleri üzerindeki etkilerine nasıl kısmen aracılık ettiği. Bulguların, özellikle yenilikçi davranışı teşvik eden profesyonel hizmet firmalarında bir örgütsel kültür oluşturmayla ilgili olarak teori ve uygulama için çıkarımları vardır.

Bingöl vd. (2013), yaptıkları çalışmada, bir ilaç firmasının bölge ofisi içerisinde organizasyon kültürü, kimlik ve imaj ilişkilerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Şirketin 10 bölge müdürü, 30 çalışanı ve 85 müşterisi ile her biri farklı bir boyuta odaklanan üç farklı anket gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, bir hiyerarşi kültürünün, çalışanlar için orta düzeyde örgütsel kimliğin ve çalışanlar için Ar-Ge'ye ve müşteriler için markaya dayalı imaj algılarının varlığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, mevcut örgüt kültürünün değişmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Çetin vd. (2012), örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünü incelemiştir. Örgütlerde çalışanların sergiledikleri davranış örneklerinden birisi rol ötesi olumlu davranışlardır. Mevcut çalışmada bu davranışlardan vatandaşlık davranışlarına odaklanılarak, bu davranışlara etkisi olan ortamsal ve tutumsal faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda özel bir bankanın 384 çalışanından Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yer aldığı bir anket formuyla elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi tekniğiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların rol ötesi olumlu davranışlarından vicdanlılık ve nezaket davranışlarında klan ve gelişme eğiliminin, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarında ise yalnızca gelişme eğiliminin etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm bu süreçlerde örgütsel bağlılığın kısmi bir aracılık rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Dibrell ve Moerler (2011), müşteri hizmetleri süreçleri ve yönetim teorisinden yola çıkarak hem aile hem de aile dışı işletmelerin müşterilerini stratejik yönelimlerine ne ölçüde entegre ettiklerini incelemiş ve müşterileri, müşteri hizmetleri süreçlerine yönetim kültürel

davranışlarını entegre ederken yenilikçiliği artırarak tatmin etmeye çalışmışlardır. Birincil verileri kullanarak 206 aile ve 101 aile dışı işletme analiz edilmiştir. Sonuçlar, aile şirketlerinin güçlü bir hizmet-baskın odağa sahip olduklarını ve müşteri hizmetleri süreçlerine yönetim kültürel davranışlarını daha fazla dahil edebildiklerini ve bunun da aile dışı rakiplerine kıyasla organizasyonel yenilikçiliğin artmasıyla sonuçlandığını göstermektedir.

Bakan (2008), tarafından yapılan araştırmada, liderlik ve örgüt kültürü kavramları çalışmanın temel değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın verileri, Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan 12 firmada çalışan yöneticilere uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Araştırma bulguları; yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa çıkarmıştır.

Örgüt kültürüne ilişkin alan yazın değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve örgüt kültürü ile ilişkilendirilen bağımlı, bağımsız ve durumsal değişkenler Tablo 1`de özetlenmektedir.

**Tablo 1 Örgüt kültürüne ilişkin alan yazının değerlendirmesi**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)</b>
Çiçek ve Almalı (2020)	Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj
Dyck vd. (2019)	Finansal, Sosyal, Ekolojik Refah (Üçlü Alt Çizgi)
Tunçkılıç (2019)	Pozitif Örgütsel Davranış
Meng ve Berger (2019)	Liderlik, Halkla İlişkiler, Örgüte Güven, İş Memnuniyeti, İş Randevusu
Çetin ve Topaloğlu (2018)	Yenilikçilik
Koçoğlu Sazkaya (2018)	Kontrol Odağı
Bozagaç ve Aktaş (2018)	Örgütsel Çevre, Değişim
Paro ve Gerolamo (2017)	İdeal Yalın Kültür
Al-Ali vd. (2017)	Değişim Yönetimi
Arditi vd. (2017)	Gecikme, Planlama
Waarick (2017)	Organizasyonel Liderlik, Liderlik Etkisi
Erhardt vd. (2016)	İşyeri Ritüelleri, Öğrenme, Ağırlama Yönetimi
Kandemir vd. (2016)	İletişim, Yüksek Bağlımlı İletişim, Düşük Bağlımlı İletişim
Lee vd. (2016)	Bilgi Paylaşımı
Lapina vd. (2015)	Kalite Yönetimi
Kolodziejczak (2015)	Koçluk
Cacciattolo (2014)	Örgütsel Güç
Hogan ve Coote (2014)	Yenilikçilik, Performans
Bingöl vd. (2013)	Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj
Schneider vd. (2013)	Örgütsel Davranış, Örgütsel Etkililik
Çetin vd. (2012)	Rol Ötesi Olumlu Davranış
Hartnell vd. (2011)	Örgütsel Etkinlik
Dibrell ve Moeller (2011)	Yönetim Kültürü, Organizasyonel Yenilikçilik
Şahin (2010)	Yönetimsel Etkinlik
İslam ve Zyphur (2009)	Sembolik Yönetim, Örgütsel Değişim

Can (2008)	TKY
Bakan (2008)	Liderlik
Karahan (2008)	Yöneticilik
Gizir (2008)	Örgütsel Değişim, Örgütsel Öğrenme
İşcan ve Timuroğlu (2007)	İş Tatmini
Erdem (2007)	Örgütsel Bağlılık
Seren ve Baykal (2007)	Değişime Karşı Tutum
Durğun (2006)	Örgütsel İletişim
Cohen (2006)	Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kerr ve Slocum (2005)	Ödül Sistemleri
Göktaş vd. (2005)	Güç Mesafesi
Erdil vd. (2005)	Kalite Algısı, Firma Performansı
Pennington vd. (2003)	Liderlik
Lund (2003)	İş Tatmini
Karacıoğlu (2001)	Örgüt İklimi
Detert vd. (2001)	Kalite Yönetimi
Detert vd. (2000)	TKY
Cartwright ve Cooper (1993)	Örgütsel Evlilik
Sackman (1992)	Örgütsel Bilgi
Denison ve Spreitzer (1991)	Örgütsel Gelişim
O'Rielly (1989)	Motivasyon, Sosyal Kontrol
Varol (1989)	Örgüt İklimi
Franks (1989)	Bürokrasi, Gelişim
Deshpande ve Webster (1989)	Pazarlama
Saffold (1988)	Örgütsel Performans
Bate (1984)	Değişim, Problem Çözme

Tablo 1 incelendiğinde örgüt kültürünün kurumsal kimlik, kurumsal imaj, finansal, sosyal ve ekolojik refah, pozitif örgütsel davranış, yenilikçilik ve performans, kontrol odağı, liderlik, halkla ilişkiler, örgüte güven, iş tatmini, iş randevusu, örgütsel çevre, örgütsel değişim, değişim yönetimi, değişime karşı tutum, İdeal Yalın Kültür, gecikme, planlama, örgütsel öğrenme, ağırlama yönetimi, iletişim, bilgi paylaşımı, kalite yönetimi, TKY, koçluk, örgütsel güç, örgütsel davranış, örgütsel etkililik, rol ötesi olumlu davranış, yönetim kültürü yönetsel etkinlik, sembolik yönetim, örgütsel bağlılık, ödül sistemleri, güç mesafesi, kalite algısı, örgüt iklimi, örgütsel evlilik, örgütsel gelişim, motivasyon, sosyal kontrol, bürokrasi, pazarlama, problem çözme gibi birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.PROSOSYAL DAVRANIŞLAR

Prososyal davranışlar herhangi bir beklenti içinde olmaksızın bir başkasına ya da gruba karşı yapılan yardım etme, destekleme, koruma şeklinde yapılan ve gönüllülük esasına dayalı yardım etmeyi amaçlayan davranışlardır. Alan yazın incelendiğinde prososyal davranışlar genel olarak aynı zamanda toplum yanlısı davranış, özgeci davranış, altruizm, prososyal hizmet davranışı, olumlu sosyal davranış şeklinde de ifade edilmektedir. Ancak bazı çalışmalar daha fazla detaya inerek bu kavramlar arasındaki farklılıklardan da bahsetmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık, toplum yanlısı ve proaktif davranışlar gibi bazı davranış ve tutumların olumlu bir örgütsel davranış olarak değerlendirildiği (Kanten, 2014: 255) ifade edilmektedir..

#### 2.1. Prososyal Davranış Kavramı

"Prososyal", iş birliği yapma, paylaşma, yardım etme, verme ve güvenme dahil olmak üzere farklı davranış türlerini ifade edebilmektedir (Declerck ve Boone, 2016: 11). Yardım etme, prososyal davranış ve özgeciler terimleri sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu terimler analitik amaçlarla ayırt edilebilmektedirler. Bu tür ayırımlar açık davranışın arkasındaki güdülere atıfta bulunmaktadır. Yardım etme, her türlü kişiler arası destek dahil en geniş terimdir. Prososyal davranış ya da toplum yanlısı davranış da yardımda bulunulacak kişinin durumunu iyileştirme amaçlanırken, eylemi gerçekleştirecek kişi mesleki yükümlülüklerini yerine getirmesiyle motive olmamakta ve aynı zamanda yardım alacak olanın bir kurum, kuruluş değil bir kişi olması anlamı daraltmaktadır. Yani yardım etme kavramına göre daha dardır. Altruizm, özgeciler ya da fedakarlık kavramı ise, ek bir kısıtlamaya sahip olan toplum yanlısı davranışa yani yardımcının motivasyonun görüş alma ve empati ile karakterize edildiğine işaret etmektedir (Bierhoff, 2002: 9). Özgeciler, toplum yanlısı davranışların başka bir alt kategorisidir. Kendisinden ziyade başka bir kişiye fayda sağlaması amaçlanan bir eylemi ifade etmektedir. Gerçek özgeciler özverili olmalıdır, ancak gerçek özveriliğini kanıtlamak zor olabilir (Hogg ve Vaughan, 2018: 519). Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, iş birliği yapma ve gönüllülük gibi eylemler prososyal davranış biçimleridir. Başkalarının iyiliğini ve bütünlüğünü üretmek ve sürdürmek için gerçekleştirilen pozitif sosyal eylemlerdir (Brief ve Motowidlo, 1986: 710).

Bolino ve Grant prososyal davranışları, bireylerin, grupların veya kuruluşların refahını destekleyen veya koruyan eylemler (Bolino ve Grant, 2016: 603) şeklinde tanımlamışlardır.

Prososyal kavramı, bir kişinin, bir grubun, bir bütün olarak bir toplumun, bir sosyal kurumun vb. refahının korunması, sürdürülmesi veya iyileştirilmesine yönelik bir eylemi tanımlamaktadır (Reykowski, 1984: 52).

Prososyal davranış, örgütteki bireyin örgüt içindeki rolünü sergilerken etkileşim içinde bulunduğu kimselere yönelik ve onların çıkarı için sergilediği davranışlardır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 120).

Prososyal davranış, başkalarının mutluluğuna, iyiliğine katkıda bulunmak ve refahını teşvik etmeye hizmet eden, başkalarının ihtiyaçlarına proaktif ve reaktif tepkilerdir (Hastings, Utandale ve Sullivan, 2006: 639).

Prososyal davranış ya da ekstra rol davranışı olarak nitelendirilen kavram aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da nitelendirilmiştir. Herhangi bir emir ya da direktife dayanmayan, örgüt için fayda sağlayan ve çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösteren davranışlardır (Basım ve Şeşen, 2006: 84). Sosyosyal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıklardan birisi işlevsel olmayan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemesidir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları sadece rol ötesi davranışları kapsamakta, rol tanımlı davranışları kapsamamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyosyal davranışlar arasındaki bir diğer farklılık ise, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün kendisine veya örgütte birlikte çalıştığı kişilere yönelik iken sosyosyal davranışlar aynı zamanda etkileşim içinde olduğu tüm kesimlere yöneliktir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124-125).

Prososyal hizmet davranışı, çalışanların hizmet kalitesinin artmasına ve iyileşmesine yardımcı olmak için dış müşterilere ve örgütte çalışanlara yönlendirdiği yardımcı olma niteliğine sahip isteğe bağlı davranışları temsil etmektedir (Ackfeldt ve Wong, 2006: 728).

Prososyal örgütsel davranış, bir organizasyonun bir üyesi tarafından gerçekleştirilen, örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşime girdiği bir kişiye, gruba veya örgüte yönelik ve yönlendirildiği bireyin, grubun veya örgütün refahını arttırmak amacıyla gerçekleştirilen davranıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Prososyal davranış ve fedakarlığın tanımları çeşitlilik gösterse de sosyosyal davranış genellikle bir başkasına fayda sağlayan ve bunu yapması amaçlanan davranış olarak tanımlanmaktadır. Pek çok teorisyen aynı zamanda sosyosyal davranışların yalnızca bir alıcıya fayda sağlamayı amaçlamaması gerektiğini ve aynı zamanda dış ödül beklentisiyle motive edilmemesi gerektiğini de varsaymaktadır çünkü bir kişi yanlışlıkla diğerine fayda sağlarsa veya kendi refahını arttırmaya çalışırsa, bu eylem genellikle özgecil olarak kabul edilmez (Eisenberg, Cameron ve Tryon, 1984: 101-102). Sosyosyal davranışların sergilenmesinde egoistler ve özgeciler yani fedakarların farklı sebeplere dayanarak hareket ettiklerini söylemek mümkündür. Egoistler itibarlarının yani saygınlıklarının artacağı bir durum söz konusu olduğunda yani bir karşılık beklediklerinde, özgeciler ise herhangi bir beklenti içinde olmaksızın sosyosyal davranış sergilemektedirler (Simpson ve Willer, 2008: 38).

Prososyal davranış terimi, başkalarına fayda sağlayan eylemleri ifade etmektedir. Hayır kurumlarına bağış yapmak, paylaşmak, başkalarına küçük görevler için yardım etmek ve acil durumlara müdahale etmek gibi davranışlar bu alana dahildir. Bu davranışların görünüşteki etkisi benzer olsa da yani bir başkasına bir miktar fayda sağlıyor olsa da bu davranışları aynı başlık altında toplamak yanıltıcı olabilir. Toplum yanlısı davranış kavramı, niteliksel olarak farklı güdülerden kaynaklanabilecek dışsal olarak benzer davranışlar grubunun kabaca bir tanımlamasıdır. Özellikle önemli olan, bir davranışın toplum yanlısı olduğu için fedakar olduğu şeklindeki yaygın varsayım tamamen karşılıksızdır çünkü insanlar genellikle kendilerine yardım etmek için başkalarına yardım ederler (Krebs, 1982: 261).

Prososyal davranış ile ilgili çalışma yapanlar, başka bir kişiye fayda sağlayan eylemleri prososyal davranış, yardım davranışı veya özgecil davranış olarak adlandırır. Bu terimler genellikle birbirinin yerine kullanılır. Bununla birlikte, sosyo-psikolojik alan yazınında nasıl kullanıldıklarına dair bazı ayrımlar ve farklılıklar vardır. Prososyal davranış, genel olarak toplum tarafından olumlu olarak değerlendirilen eylemleri kapsamaktadır ve antisosyal davranışla zıtlık oluşturmaktadır. Prososyal davranış, olumlu sosyal sonuçları olan ve başka bir kişinin fiziksel veya psikolojik refahına katkıda bulunan davranış olarak tanımlanmaktadır. Gönüllülük esastır ve başkalarına fayda sağlamak için tasarlanmıştır. Prososyal olmak hem yararlı hem de fedakar olmayı içermektedir. Aynı zamanda hayırsızlık, iş birliği, dostluk, kurtarma, fedakarlık, paylaşım, sempati ve güven eylemlerini de içerir. Prososyal olarak kabul edilen şey, toplumun normları tarafından tanımlanmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2018: 518).

Prososyal davranışlar, çalışanların diğer bireylerin ya da kuruluşların refahını teşvik etme niyetiyle sergilenmekte ve çalışanların hem resmi iş gereksinimlerini yerine getirme hem de ötesine geçme eğilimini tanımlamaktadırlar. Geniş bir açıdan bakıldığında, bu davranış, örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik bir rol ya da rol dışı, örgütsel işlevsel ve işlevsel olmayan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, prososyal davranışlar hem örgütsel etkinlik hem de başarının yararları nedeniyle örgütlerdeki çalışanlardan arzu edilen ve beklenen bir davranış olarak görülmektedir (Kanten, 2014: 257).

Müssen ve Eisenberg-Berg (1977), prososyal davranışı kişinin dışarıdan bir ödül beklemeden başka bir kişiyi veya gruba yardım etmeyi veya fayda sağlamayı amaçlayan eylemler olarak tanımlamaktadır (Underwood ve Moore, 1982: 27).

Eisenberg (1992), prososyal davranış için, "bir başkasına fayda sağlamayı amaçlayan kasıtlı, gönüllü davranış" ifadesini kullanmaktadır (Bee ve Boyd, 2010: 305). Lay ve Hoppman, Toplum yanlısı davranışı, farklı yaşlardan insanların barış içinde ve üretken bir şekilde birlikte yaşamalarını sağlayan "sosyal tutkal" (Lay ve Hoppmann, 2015: 1) şeklinde tanımlamışlardır.

Açık bir kişisel kazanç olmaksızın mülk, para veya zaman vermek veya paylaşmak gibi başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan gönüllü davranışlardır (Bee ve Boyd, 2010: 305). Prososyal davranış başkalarına yarar sağlamak veya başkalarına yardım etmek amacıyla paylaşma, destekleme, yardım etme, koruma, ilgilenme gibi gönüllü davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Prososyal davranışın önemli bir özelliği de gönüllülük ve niyettir çünkü bu sayede kişinin zorla yapmış olduğu yararlı davranışlar dışında kalmaktadır (Çalık, Özbay, Özer, Kurt, Kandemir, 2009: 561). Prososyal davranış, özgecilik ve yardım sever davranış büyük ölçüde aynı anlamda kullanılmaktadır. En basit ifadeyle kişisel bir çıkar ve ödül beklentisi içinde olmaksızın gerçekleştirilen yardımsever hareketlerdir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 43).

Herhangi bir emir doğrultusunda gerçekleşmeyen ve örgüt için fayda sağlayan davranış ve hareketler çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık göstermektedir. Alan yazınında prososyal davranışlar ya da fazladan rol davranışı şeklinde isimlendirilen bu davranışlar biçimsel olmayan davranışlardır. Örgüte fayda sağlayan ve çoğu zaman kişilerin kendi istekleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 52).

Prososyal davranışlar, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki rollerini sergilerken etkileşimde olduğu birey, grup ya da örgütün huzurunu sağlama amacıyla sergiledikleri davranışlar-

dır. Ekstra rol ve tanımlanmış rol olarak ikiye ayrılan prososyal davranışlarda ekstra rol davranışları biçimsel rol tanımları içinde yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bu manada örgütsel vatandaşlık davranışını prososyal davranış türlerinden birisi olarak ifade etmek mümkündür. Bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren yardım etmeye yönelik davranışları geniş bir yelpazede tanımlayan prososyal örgütsel davranış örgütteki bir bireye yardım edilebilen ancak örgüt için işlevsel olmayabilecek davranışları da içermektedir (Özdevecioğlu, 2009: 49).

Davranışları belirleyen formel ve formel olmayan kurallar, değerler, bireyleri ve toplumu olumlu manada yönlendiren öğelere sahiptir. Başkalarına yardım etmek, iş birliği içinde olmak önemli değerler arasında sayılmaktadır. Formel ve formel olmayan kurallar, değerler, toplum gelenek ve görenekleri prososyal davranışların kaynağını oluşturmaktadır (Uzmen ve Mağden, 2002: 195).

## 2.2. Prososyal Davranış Kavramının Gelişim Süreci

Katz (1964), örgütsel etkinlik için gerekli olan üç çalışan davranışı kategorisi belirlemiştir. Katz'a göre, bireyler önce bir örgüte girmeye ve orada kalmaya teşvik edilmelidir; çalışanlar olarak, belirli rol gereksinimlerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri gerekir ve rol reçetelerinin ötesine geçen yenilikçi ve anlık faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Smith, Organ ve Near [1983] bu son çalışan davranışı kategorisini "örgütsel vatandaşlık davranışı" (OCB) olarak adlandırmıştır. Vatandaşlık davranışı, görev çağrısının üstünde ve ötesinde olan ve bu nedenle isteğe bağlı olan ve bir kuruluşun resmi ödül yapısı bağlamında yeniden değerlendirilmeyen çalışan davranışdır. 1964 gibi erken bir tarihte Katz, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinlik için önemine dikkat çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, OCB teorisinin gelişimi 90'lı yılların ortası itibariyle oldukça yavaş ilerlemiştir (Konovsky ve Pugh, 1994: 656).

Prososyal davranış kavramının örgütsel davranış alan yazınına girmesine 1980 yılı sonrasında, örgütte başarıyı yakalamak adına çalışanlar için belirlenen örgütsel rollere ilave olarak örgütün yararına olacak iş birliği, paylaşım ve fedakarlık gibi rol ötesi davranışlar sergilemesi yönünde ortaya çıkan düşünce yol açmıştır (Esmer ve Özdaşlı, 2018:77). Prososyal davranış kavramına örgütsel anlamda ilk olarak Denise W. Organ ve meslektaşları C. Ann Smith ve Janet P. Near (1983) tarafından "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Doğası ve Öncülleri)" isimli ve Thomas S. Bateman ile "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship" " (İş Doyumu ve İyi İşçi: Duygu ve Çalışan Vatandaşlığı Arasındaki İlişki) isimli çalışmalarda yer verilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 513).

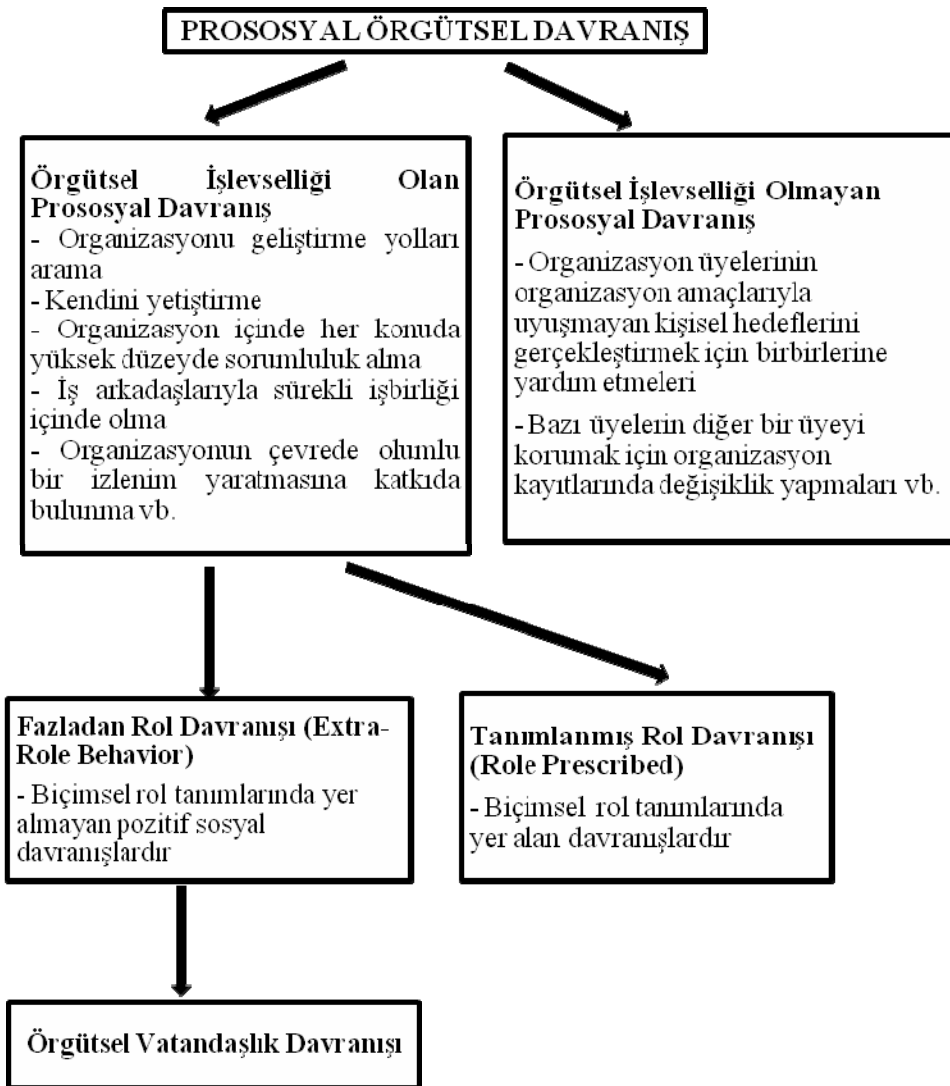
1960'larda ve 1970'lerin başlarında, birkaç davranış bilimi ve sosyal bilim üzerine çalışan bilim adamları tarafından prososyal davranış ve benzer kavramlara büyük ilgi gösterildi. Bununla birlikte, birkaç istisna dışında, örgütsel bilim adamları ise 1980 sonrasında sosyal davranışlarla ilgili fikirleri çalışma organizasyonlarındaki davranış araştırmalarına dahil etmeye başladılar. (Brief ve Motowidlo, 1986: 710).

Prososyal davranış kavramı ile benzer anlamda rol fazlası, rol üstü, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, kendiliğinden davranış ya da kuramsal-bağlamsal performans gibi kavramlar kullanılmıştır. İş dünyasındaki zorluklar nedeniyle örgütler çalışan-

larını kendi bünyelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Ayrıca küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular dolayısıyla araştırmacıların bu tür davranışlara olan ilgisi artmıştır (Gürbüz, 2006: 50-51).

Prososyal davranış ile benzer kavramlar bazı çalışmalarda aynı anlamda kullanılmasına rağmen arada bazı farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekstra rol davranışı prososyal davranış ile benzerlikler göstermektedir. Ancak, Smith vd. (1983) ve Brief ve Motowidlo (1986)'nın yaptıkları çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir prososyal davranış olduğunu ifade etmişlerdir (İşbaşı, 2000: 20). Şekil 5'de prososyal davranışlar ile benzerlik gösteren bazı kavramlar ve bu kavramların prososyal davranış içindeki yeri gösterilmektedir.

**Şekil 5** Prososyal örgütsel davranış kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı



**Kaynak:** İşbaşı, 2000: 20

Prososyal davranış kavramına yönelik olarak yapılan ilk çalışmalar Hoffman (1982), Smith vd. (1983), Brief ve Motowidlo (1986), Eisenberg ve Mussen (1989) tarafından yapı-

mıştır. Uzmen ve Mağden (2002), San-Bayhan ve Artan (2007), Karadağ ve Mutafçılar (2009) ve Çalık vd. (2009) ise yerli alan yazınında yer alan ilk çalışmalardır. Bu çalışmalarda bebek ve çocuk üzerine yapılan araştırmaların haricinde örgüt çalışanlarına yönelik de araştırmalar mevcuttur (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 77).

### 2.3. Prososyal Davranışların Özellikleri ve Boyutları

Prososyal davranış ile ilgili tanımlar doğrultusunda Brief ve Motowidlo prososyal davranış ile ilgili olarak on üç özellik belirtmişlerdir (Brief ve Motowidlo, 1986: 713-716).

- Çalışma arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak
- Çalışma arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak
- Çalışanlarla ilgili kararlarda hoşgörülü davranmak
- Tüketicilere tutarlı yollardan örgütsel olarak hizmet ya da ürün vermek
- Tüketicilere tutarlı yollardan olmasa da örgütsel olarak hizmet ya da ürün vermek
- Tüketicilere örgütsel hizmet ya da ürünlerle ilgili olmasa da kişisel konularda yardımcı olmak
- Örgütsel değerlere, politikalara ve düzenlere uymak
- Prosedürel, idari veya örgütsel iyileştirmeler önermek
- Uygun olmayan direktiflere, prosedürlere ya da politikalara itiraz etmek
- İş için fazladan çaba sarf etmek
- Ek görevler için gönüllü davranmak
- Geçici zorluklara rağmen örgütte kalmak
- Örgütü yabancılara karşı olumlu bir şekilde temsil etmek

Çok boyutlu doğaya sahip prososyal davranışların her bir boyutunun incelenmesi zordur. Bu boyutların bir tarafında faydacı yani benmerkezci yardım davranışları yer almakta iken diğer tarafında ise özgeci ya da diğerkam olarak nitelendirilebilecek yardım davranışları yer almaktadır. Benmerkezci davranışlar kişinin kendisine yönelik olarak sergilediği davranışlardır yani kişi kendisine gelebilecek eleştirilerden, kendi üzüntüsünden kurtulmak ya da kendine bir yarar sağlama eğilimindedir. Diğer taraftan özgeci davranışlar ise başkalarına odaklı prososyal davranışlardır ve bireyin kendisine yönelik değildir. Özgeci davranışlar başkalarına yönelik pozitif duygu, değer ve davranışlara odaklanmaktadır. Bu tür davranışlar yardım etmeye motive ve niyetli olma özelliği ile benmerkezci davranışlardan ayrılmaktadır (Çalık vd., 2009: 561-562).

Katz (1964)'ın yapmış olduğu çalışmalar vatandaşlık araştırmalarını büyük oranda etkilemiştir. Bu açıdan bakıldığında Katz'ın incelemeleri açısından prososyal davranışlar ile benzerlikler görülmektedir. "Yenilikçi ve kendiliğinden" davranışın boyutlarına güçlü bir benzerlik taşıyan boyutları;

- Başkalarıyla iş birliği içinde olma
- Örgütü koruma
- Yapıcı fikirler konusunda gönüllü olma

- Kendi kendini eğitime ve geliştirme
- Örgüte karşı olumlu tutum sergileme

şeklinde ifade etmek mümkündür (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 526).

Prososyal davranışların kaynağını geniş anlamda iç merkezli ve dış merkezli motivasyon şeklinde ayırmak mümkündür. Dışsal motivasyon, kişinin gerçek ya da beklenen ödüller nedeniyle yardım etmesinin kaynağıdır. İçsel motivasyon ise görünen herhangi bir dış destek olmaksızın başkalarının yararına hareket etmenin kaynağıdır (Karylowski, 1982: 398). Başka bir ifadeyle kişinin kendine yönelik ya da dışa yönelik değişikliklerle ya da çıkarlarla ilgili olduğu da söylenebilir.

Carlo ve Randall, dört tür prososyal davranış olduğunu ifade etmektedir. Fedakar, uyumlu, duygusal ve kamusal prososyal davranışlar (Carlo ve Randall, 2002: 32) şeklinde belirtilmektedir.

Carlo vd.'ne göre prososyal davranışların altı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kamusal, anonim, acil, duygusal, uyumlu (uysal), fedakar boyutlar şeklinde ifade edilmektedir. Kamusal (Toplum Yanlısı) Prososyal Davranışlar; başkalarının fark edebileceği şekilde yapılan ve diğer insanlara fayda sağlamayı amaçlayan davranışlardır yani diğer insanların yaptıklarını görmeleri sayesinde yardımcı olabileceğini düşünmektedir. Anonim Prososyal Davranışlar; bu tür davranışlarda ise yapılan yardımı diğer insanların bilmemesi önemlidir yani gizli şekilde yapılan davranışlardır. Acil Prososyal Davranışlar; acil durum veya kriz durumlarında başkalarına yardım etmeyi ifade etmektedir. Duygusal Prososyal Davranışlar; duygusal olarak uyandırıcı durumlar altında uygulanan başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan davranışlardır. Uyumlu (Uysal) Prososyal Davranışlar; sorulduğunda başkalarına yardım etmeyi ifade etmektedir yani yardım istenmesi durumunda tereddütsüz yardım çağrısına cevap vermektir. Fedakar Prososyal Davranışlar; kişinin kendi benliği için yani hiçbir beklenti içinde olmadan gerçekleştirilen davranışları ifade etmektedir (Carlo, Hausmann, Christiansen ve Randall, 2003: 113).

İşleyen bir örgüt için üç temel davranış türü esastır. Öncelikle örgüte katılım ve örgüt içinde kalmak teşvik edilmelidir. İkinci olarak tanımlanan rollerin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Son olarak da rol tanımlarının ötesine geçen örgütsel hedeflere ulaşmada yenilikçi ve spontane faaliyetler olmalıdır (Katz, 1964: 131-132). Prososyal davranışlar ister rol tanımlı isterse rol ötesi olsun çalışanlar bu tür davranışları sergilerken tabi oldukları psikolojik güçler, rol baskıları ya da rol tanımlarıyla teşvik edilen güçler gibi birkaç faktörden etkilenmektedirler (Culliver, Sigler ve McNeely, 1991: 278).

Farklı prososyal davranış türleri arasındaki iki önemli ayrımın tanınması önemlidir. Bunlardan biri toplum yanlısı davranışların yönlendirildiği hedefi içermektedir. Çalışanların prososyal hizmet davranışları iş arkadaşlarına veya tüketicilere yönelik olabilir. İkinci bir ayrım, rol tarafından belirlenmiş prososyal davranışlar ile rol dışı davranışlar arasındadır. Üç tür prososyal davranıştan bahsedilebilmektedir. Bunlardan ilki ekstra rol müşteri hizmetleri, resmi rol gereksinimlerinin ötesine geçen müşterilere hizmet verme konusunda çalışanların isteğe bağlı davranışlarını ifade etmektedir. İkinci olarak, rol tarafından belirlenen müş-

teri hizmetleri, firmanın müşterilerine hizmet vermede beklenen çalışan davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlara yönelik beklentiler, işyerindeki örtük normlardan veya iş tanımları ve performans değerlendirme formları gibi örgütsel belgelerde belirtilen açık yükümlülüklerden kaynaklanabilir. Üçüncüsü, iş birliği, çalışanların yakın çalışma grubunun diğer üyelerine karşı yararlı davranışlarını ifade etmektedir (Bettencourt ve Brown, 1997: 41-42). Kısaca prososyal davranışlar müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik olarak ayrılmaktadır. Devamında ise çalışanların müşterilere sergiledikleri davranışlar rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar şeklinde ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen davranışlar şeklinde ayrılmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 337).

Örgüt çalışanlarının örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları yani aidiyet duygusu ile rol tanımlı ve rol ötesi davranışlar bağlantılıdır (Töre, 2019: 2017).

Prososyal davranışlar, örgütsel etkinlik için işlevsel veya işlevsiz olup olmadıklarına, kişinin örgütsel rolünün bir parçası olarak tanımlanıp tanımlanmadığına ve bir birey veya örgütsel hedefe yönelik olup olmadıklarına göre değişkenlik göstermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 710). Prososyal davranışlar eylemin yönüne bağlı olarak farklı türlerde olabilmektedir. Buradaki ayırım iki farklı şekilde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, davranışın iş arkadaşlarına veya müşterilere yönelik olup olmadığıdır. İkincisi ayırım ise yapılan davranışın çalışan için tanımlanmış rol tanımı içinde yer alıp almadığı şeklindedir (Bellou ve Andronikidis, 2008: 945).

### **2.3.1. Rol Ötesi Prososyal Davranışlar**

Rol ötesi prososyal davranış ile ilgili alan yazınında, rol fazlası, ekstra rol, tanımlanmamış rol, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kullanılan bu kavramlar arasından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının farklı şekilde ifade edildiği ve incelendiği çalışmalar olsa da çalışmada rol ötesi prososyal davranış olarak kullanılan kavramların yer aldığı çalışmalar dikkate alınmış ve çalışmanın bütünlüğü açısından tek bir kavram olarak rol ötesi prososyal davranış kavramı kullanılmıştır.

Rol ötesi prososyal davranış, çalışanın iş sözleşmesine dahil edilmeyen ya da çalışanın pozisyonu ya da örgütteki rolü ile ilgili olmayan bir dizi eylemin toplamı anlamına gelmektedir (Zhu, 2013: 23). Rol ötesi prososyal davranışlar, resmi olarak belirlenmiş rol gereksinimleri olmayan olumlu sosyal eylemlerdir; işin bir parçası olarak gerçekleştirilecek faaliyetler olarak bireylere özel olarak atanmamışlardır. Rol tanımlı prososyal davranışların genellikle en azından örgütsel olarak işlevsel olduğuna inanılmasına rağmen, rol ötesi prososyal davranış işlevsel veya işlevsiz olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Rol ötesi prososyal davranışlar, resmi rol gereksinimlerinin ötesine geçen, çalışanların isteğe bağlı davranışlarını ifade etmektedir (Lee, Nam, Park, Lee, 2006: 252). Rol ötesi prososyal davranışlar örgüte karşı olumlu duygular beslenmesini sağlayarak uzun vadede müşteri memnuniyetine katkı sağlamaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 338).

Rol ötesi prososyal davranışlar örgütlerde denetçiler tarafından daha az takdir edilebilmekte olmasına rağmen bu tür davranışların motivasyon kaynağı örgüt yardım etme ar-



zusudur. Çünkü davranışın odak noktasında örgüt olduğu için örgüte bağlılık daha güçlü bir belirleyicidir (Becker ve Kernan, 2003: 343).

Biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlar olan rol ötesi prososyal davranışlar, örgüt işleyişine olumlu katkı sağlayan, çalışan isteklerine bağlı olarak ortaya çıkan bireysel davranışlardır (Töre, 2019: 2017).

Vatandaşlık davranışı, prososyal davranışa yönelik daha geniş bir eğilimin sadece bir tezahürünü temsil edebilir (Smith, Organ ve Near, 1983: 656). Yani vatandaşlık davranışı prososyal davranış içinde yer almaktadır ve bir rol ötesi davranış türüdür. Organizasyonel ödül sistemi içinde yer almasa da örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ifade edilen rol ötesi prososyal davranışlar örgütün etkin işleyişine katkıda bulunmaktadır. Rol ötesi bu davranışlar örgütteki liderlik anlayışı ve çalışma ortamındaki deneyimlerinin etkisi ile birlikte kişisel ve tutumsal faktörlerin sonucudur (Djibo, Desiderio ve Price, 2010: 324).

Rol ötesi prososyal davranışlar, çalışanın resmi iş görevlerinin bir parçası olarak dahil edilmeyen ve örgütün veya örgüt üyelerinin refahını etkileyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve zarar verici çalışma davranışları rol ötesi prososyal davranışların iki temel biçimidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına yardımcı olmak, dışarıya karşı işvereni hakkında olumlu konuşmak, yeni başlayan iş arkadaşlarını yönlendirmede yardımcı olmak gibi örgüte yardımcı davranışları içermektedir. Zarar verici çalışma davranışları ise, işyerinden hırsızlık yapmak, işe geç kalmak, işyerinde uyuşturucu ya da alkol kullanmak gibi örgüte zarar veren davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve zarar verici davranışların her ikisinin de gönüllülük içermesi ve yine her ikisinin de çalışan duyguları tarafından yönlendirilmesi bakımından benzerlikler gösterse de yapılan çalışmalar aslında bu iki rol ötesi prososyal davranış biçiminin büyük ölçüde birbirinden farklı olduklarını göstermiştir (Bowling, 2010: 119-120).

Çalışanın içten ve yaratıcı davranışları olarak ele alınan rol ötesi prososyal davranışlar, örgütsel etkinliği kolaylaştıran ve artıran ortak eylemleri, yardımseverliği ve gönüllü davranışları içermektedir. Bundan dolayı daha fazla rol ötesi prososyal davranış sergileyen çalışanların örgütle ilgili olumlu tutumlara sahip olduğu, örgütle özdeşleştiği ve duygusal bağlılığın yüksek olduğu düşünülmektedir (Töre, 2019: 2018).

### **2.3.2. Rol Tanımlı Prososyal Davranışlar**

Rol tanımlı prososyal davranış ile ilgili alan yazınında, rol tanımlı, rol içi, tanımlanmış rol, biçimsel rol, rol reçetesi, gibi kavramlar kullanılmaktadır. Çalışmanın bütünlüğü açısından tek bir kavram olarak rol tanımlı prososyal davranış kavramı kullanılmıştır.

Rol tanımlı davranış, iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi için gerekli veya beklenen davranıştır (Zhu, 2013: 23). Rol tanımlı prososyal davranışlar, organizasyonel olarak bireyin rolünün veya işinin resmi bir parçasıdır. Genel olarak, performans gereksinimleri olarak belirtilen ve bu nedenle hedef tabloları, performans değerlendirme formları ve iş tanımları gibi belgelerde açıkça ifade edilmesi muhtemel olan olumlu sosyal davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712).

Toplum, belirli bir sosyal rolün uygulayıcıları için genel davranış ilkelerini ya da standartlarını belirler. Bir örgütteki bireyin davranışları örgütte bulunduğu pozisyona göre farklılık göstermektedir. Rol tanımlı davranış kavramı da bu temel doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Rol tanımlı davranış aynı zamanda temel görev davranışı anlamına gelmektedir (Zhu, 2013: 24).

Örgütteki refah seviyesini artırmayı hedefleyen ve örgüt prosedürlerinde açık bir şekilde belirtilmiş davranışlardır. Rol tanımlı prososyal davranış ile kısa vadede örgütteki hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin artmasına katkı sağlaması beklentisini beraberinde getirmektedir (Yeşiltaş, vd., 2013: 338).

Genel olarak, kurallara uyma konusundaki vurgu ne kadar büyük olursa, bireylerin rol tanımlarında belirtilenden daha fazlasını yapmaları için motivasyon o kadar az olacaktır. Kurallara göre çalışan bir sistemin en büyük zayıflığı, bir şeyler ters gittiğinde insan girişiminin düzeltici faktörünün olmamasıdır (Katz, 1964: 135).

Rol tanımlı davranış gerekli ve beklenen davranıştır, düzenli ve devam eden iş performansının temelidir. Çalışanlar gerekli davranışları yerine getirmezlerse, örgütsel ödülleri alamazlar ve işlerini kaybedebilirler. Rol tanımlı prososyal davranışın sergilenmemesi kınamalara ve olumsuz finansal sonuçlara yol açar. Buna karşılık rol ötesi prososyal davranış olumlu ve isteğe bağlıdır. Rol ötesi prososyal davranışlarda, rol tanımları önceden belirtilmemiş, ödül sistemi içerisine alınmamıştır ve iş ile ilgili çalışan bir davranışı sergilemediğinde cezai bir sonucun kaynağı değildir. Ancak örgütte rol ötesi prososyal davranışlar çok değerlidir. Çünkü çalışma ortamının dinamik bir yapıya sahip olması çalışanlardan istenen tüm davranışların öngörülmesine ve belirtilmesine izin vermez (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108).

Rol tanımlı prososyal davranış olarak ifade edilen ve çalışandan beklenen sorumluluk ve görevlerin yerine getirilmesi anlamındaki davranışlar aynı zamanda işlevsel olacaktır. Buna karşılık rol ötesi prososyal davranışlar hem işlevsel olabilmekte hem de işlevsel olmayan davranışları kapsayabilmektedir ve aynı zamanda bu davranışlar örgüte zarar da verebilmektedir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124).

Rol tanımlı prososyal davranışlarla ilgili çoğu örgütte yerel odaklar norm ve standartların oluşturulmasında başlıca sorumluluğa sahiptir ve davranışların izlenmesinde, ödüllendirilmesinde ve bu davranışların etkilenmesinde merkezden uzak ya da küresel odaklardan daha etkili olabilmektedir (Becker ve Kernan, 2003: 329).

### **2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranışlar**

Prososyal örgütsel davranışlar, örgüt üyelerinin rolünü yerine getirirken başka bir bireyin, grubun veya örgütün refahını arttırmak amacıyla örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen davranışlardır. Çalışan odaklı prososyal davranışlar, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen iş arkadaşlarına yönelik fedakar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Fedakar örgütsel vatandaşlık davranışları isteğe bağlıdır ve başka bir organizasyon üyesinin örgütsel bir görevi tamamlamasına yardımcı olur (Kelley ve Hoffman, 1997: 409).

Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar hizmet kalitesinin artmasında ve örgütsel süreçlerin başarı sağlamasında önemli bir role sahiptir (Yeşiltaş vd., 2013: 339). İş birliği, örgüt çalışanlarının doğrudan çalışma arkadaşlarına karşı yararlı bir davranışı olarak kabul edilir. Müşterilere yönelik üstün hizmet sunumuna yarar sağlamak amacıyla çalışanlar arasında iş birliği içinde sergilenen davranışlardır (Bellou ve Andronikidis, 2008: 946).

Prososyal örgütsel davranışların sınıflandırılmasıyla ilgili ayrımlar detaylı bir şekilde incelendiğinde müşteri odaklı prososyal davranış ve örgüt-işgören odaklı prososyal örgütsel davranışların ele alındığı görülmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92). İş birliği, örgütteki çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarına bireyler olarak uyum sağlama ile ilgili olarak kendiliğinden gerçekleşen prososyal davranışları içermektedir (Smith, Organ ve Near, 1983: 653).

Prososyal davranışlar örgüte ya da çalışma arkadaşlarına yönelik olabilmektedir. Prososyal davranışların bir diğer hedefi ise müşterilerdir ve bu davranışların kendiliğinden ortaya çıkması bu davranışların önemli olmasını sağlayan bir diğer husustur. Müşteriler ile ilgili iyi ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi için sergilenen ve kendiliğinden ortaya çıkabilen pozitif sosyal davranışlara prososyal hizmet davranışı denilmektedir. Bu davranışları müşterilere yönelik olarak rol tanımlı, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik iş birliği davranışları şeklinde ifade etmek mümkündür. İş birliği odaklı prososyal hizmet davranışı da örgütün çıkarları için beraber çalışan bireylerin karşılıklı etkileşim içinde çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri davranışlar hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan, 2014: 66-67).

#### **2.4. Prososyal Davranışların Örgütler Açısından Önemi**

Örgütlerdeki prososyal davranış, sosyal olarak arzu edilen davranış kavramıyla geniş ölçüde bağlantılıdır, çünkü insanların bir anlamda sosyal olarak arzu edilen veya “doğru” olduğu için prososyal davranışları gerektiğine dair kültürel inançlar vardır (Baruch, O’Creevy, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004: 401).

Bir örgütte, örgüt içinde uyum sağlanması, birlikteliğin oluşturulması ve ortak amaç doğrultusunda hareket edilebilmesi için yardım etme gibi gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen prososyal davranışlar önemli bir öncüdür (Alparslan, Can ve Oktar, 2014: 124).

Müşteriler açısından hizmetin nasıl sunulduğu ile ilgili olarak çalışanların tutumsal ve davranışsal tepkileri önemlidir. Çalışanların tutum ve davranışsal tepkileri, müşterilerin hizmet almalarıyla ilgili algılarını ve hizmet kalitesi hakkındaki düşüncelerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 53). Bundan dolayı örgütlerin istihdam konusundaki tercihleri de hizmet kalitesini ve müşteri tatminini en üst seviyede gerçekleştirebilecek ve müşteri odaklı davranışlar sergileyebilecek çalışanlar olmaktadır. Hizmet sektöründe rekabet avantajı elde etme amacıyla olan örgütler, en iyi hizmet sunumunu gerçekleştirebilmek için çalışanlarının müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik rol ötesi ve rol tanımları içerisinde davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Dolayısıyla günümüzde küresel rekabet koşulları çalışanları rol tanımlı prososyal davranışların yanı sıra müşteri ve çalışma arkadaşlarına yönelik rol ötesi prososyal davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 337).

Çalışanların prososyal davranışı örgütte etkinliği, verimliliği ve olumlu iklimi artırmada anahtar role sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar bu tür bir davranışın daha sağlıklı bir çalışma ortamı yarattığı, iyileştirilmiş iş sonuçlarına yol açtığı ve bir bütün olarak örgütün hedeflerini desteklediği varsayımıyla çalışanlarının örgütte gönüllü faaliyetlerini artırmaya teşvik edilmiştir (Vigoda-Gadot, 2007: 378-379).

Müşteriler açısından da prososyal davranışlar örgüte bakış açısından önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların sergilediği prososyal davranışların hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde, müşteri memnuniyetinin ve müşterilerin örgüte bağlılığının sağlanmasında kısa ve uzun vadeli etkileri söz konusudur. Bundan dolayı örgütte çalışanlar ve yöneticiler açısından prososyal davranışlar kritik bir öneme sahiptir (Lee vd., 2006: 251-252).

Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar ile örgüt verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütte deneyim sahibi çalışanların örgüte yeni katılan bireylere yönelik sergiledikleri prososyal davranışlar sayesinde yeni katılan bireylerin üretkenliğinin artırılması sağlanmakta ve böylece çalışma grubunun veya birimin verimliliği artmaktadır. Çalışanlar birim performansını iyileştirmek amacıyla öneriler sunduğunda ya da fikirleriyle geribildirim sağladığında yahut iş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçındığında yöneticilerin de yönetsel anlamda krizlerle karşı karşıya kalmasına engel olmaktadır. Ayrıca, çalışanların birbirlerine yardımcı olması yöneticilerin üretkenlikle ilgili sorumluluklarına daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanımaktadır. Örgüte yeni katılan bireylere yönelik sergilenen prososyal davranışlar onların eğitilmesine ve yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede örgütün bu tür faaliyetler için ayırması gereken kaynaklar azalmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135-137).

Günümüz çalışma hayatında çalışanların sadece kendileri için belirlenmiş rolleri sergilemeleri yeterli olmadığından çalışanların artık rol tanımları içerisinde yer alan görevlerine ek olarak rol ötesi davranışlar da sergilemeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışma arkadaşlarına yardı etme ve iş birliği içinde bulunma ya da örgütün iyiliği için ilave sorumluluklar üstlenme gibi davranışlar örgütsel hayatta kalmaya katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla prososyal davranışların örgütlerde sosyal süreçleri kolaylaştırdığını, samimi ve keyifli bir atmosfer yarattığını ve buna bağlı olarak da örgütün karlılığını sağladığını söylemek mümkündür (Kanten, 2014: 257).

## **2.5. Prososyal Davranışın Kuramsal Temelleri**

Prososyal davranışlar ile ilgili normları araştırmacılar farklı şekillerde ifade etmektedirler. Araştırmacılardan bazıları adalet, karşılıklı mübadele ve sosyal sorumluluk olarak, bazıları karşılıklı etkileşim, yardım etme veya sosyal sorumluluk ile adalet normu olarak, bazıları sosyal değiş tokuş olarak kabul ederken bazıları ise sosyalleşme ve gelişme süreci boyunca içselleştirilen değerler olarak görmektedirler (İpek, 2014: 8).

Prososyal davranışların kuramsal temeli incelendiğinde dört teoriye dayandığını ifade etmek mümkündür (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 78).

### 2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi

En eski sosyal davranış teorilerinden biri olan sosyal değişim kuramı; bireyler arasındaki herhangi bir etkileşim, bir kaynak alışverişidir. Değiş tokuş edilen kaynaklar sadece mal veya para gibi somut değil, aynı zamanda sosyal olanaklar veya arkadaşlık gibi soyut da olabilir. Sosyal değişim teorisinin temel varsayımı, tarafların bunu yaparak ödüllendirileceği beklentisiyle ilişkilere girmesi ve sürdürmesidir. Sosyal değişim teorisi ile ilgili ilk adımları atan ve bu kuramın gelişiminde öncülük eden ilk araştırmacılar Blau (1955, 1960, 1964), Homan (1958), Thibaut ve Kelley (1959) ve Emerson (1962) ifade edilmektedir. Bu araştırmacıardan Homan (1958) sosyal davranış olarak değişime odaklanan ilk sistematik teoriyi geliştirirken, Blau (1964) sosyal etkileşimi bir değişim süreci olarak kavramsallaştırılmasını tanımlamak için sosyal değişim teorisi terimini ilk kullanan araştırmacıdır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4).

Blau'e göre ekonomik ve sosyal olmak üzere iki çeşit ilişki vardır. Sosyal mübadele ve ekonomik mübadele arasındaki en önemli ve temel fark, sosyal mübadelede belirtilmemiş yükümlülüklerin bulunmasıdır. Ekonomik mübadele ise bir sözleşmeye dayanmaktadır (Blau, 1964: 93). Sosyal mübadele teorisi ilişkisinde taraflar arasında bir zorunluluk söz konusu değildir. Taraflardan birinin diğer tarafa kaynak sağlaması durumunda diğer tarafında buna bir karşılık vermesi beklenmektedir. Ancak, bu karşılığın niteliği ve zamanlamasında gönüllülük esastır ve bu gönüllü davranışlarda bir zorunluluk yoktur (Gürbüz, 2006: 52).

En eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanan sosyal mübadele teorisi bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini bir çeşit kaynak alışverişi olarak görmektedir. Sosyal mübadele teorisinin dayandığı temel varsayım tarafların arkadaşlık, onur, saygı görme, dikkate alınma gibi ödüllendirilme beklentileri içinde sosyal ilişkilerde bulunduğu ve devam ettirdiğidir (Bedük ve Ertürk, 2015: 5).

Sosyal mübadele teorisinin, örgüt ve çalışan arasında var olan fakat açık bir biçimde ifade edilmeyen, yerine getirilmemesi durumunda ise olumsuz sonuçlara neden olan karşılıklı zorunlulukları vardır. Sosyal mübadele teorisine göre, örgütler çalışanların mutluluğuna yönelik olarak yatırım yapmakta ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlandığında sosyal mübadele başlatılmakta ve devam ettirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

### 2.5.2. Karşılıklılık Norm Teorisi

Sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi insanların sağlanan yarar karşısında onun da bu yarar karşılığında olumlu davranış sergileyeceği temeline dayanan bir diğer teori de Gouldner (1960)'in ortaya koyduğu Karşılıklılık Norm Teorisi'dir (Gürbüz, 2006: 53).

Gouldner'a göre karşılıklılık normuna göre insanlar kendilerine yardım edene yardım etmelidirler ve insanlar kendilerine yardım edene zarar vermemelidirler. Ancak karşılıklılık normunun getirdiği yükümlülükler toplumdaki katılımcıların durumuna göre değişebilir (Gouldner, 1960: 171).

Çalışan ve örgüt bağlamında karşılıklılık normu değerlendirildiğinde, örgütün çalışan ihtiyaçlarını karşılması ve onun iyiliğini önemsemesi, çalışanın da buna karşılık örgüt-

tün amaçlarını, hedeflerini önemsemesi, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla daha özverili çalışması ve aynı zamanda örgüte yönelik olumsuz davranışlardan uzak durmasını sağlayacaktır (Kerse ve Karabey, 2017: 378).

Karşılıklılık normu, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ve dolayısıyla yardım ettiğiniz kişilerin de size yardım etme yükümlülüğü olduğunu kabul eder. Sonuç açık: Başkalarından yardım almak istiyorsanız onlara yardım etmelisiniz; bu nedenle, başkalarının özel statü haklarına ve genel norma uymak yalnızca uygun değil, aynı zamanda amaca uygundur (Gouldner, 1960: 173).

### **2.5.3. Sosyal Adalet ve Denklik Normu**

İnsanlara göre kişinin alacağı hak sağladığı katkı oranında olmalıdır. Bu normu Homans “sosyal adalet”, Adams ise “denklik” olarak adlandırmaktadırlar. Bu norma göre bir örgütteki kişiler aynı işi yapıyorlarsa ve performansları eşit işe eşit şekilde ödüllendirilmelidirler (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 79). Adams’ın geliştirdiği eşitlik kuramı, bir motivasyon kuramı olmasının yanı sıra iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli hususlara da değinmektedir. Kurama göre kişinin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik, kişinin iş başarısını ve tatmin olma derecesini etkilemektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5).

Eşitlik teorisi, bireylerin başkalarıyla ilişkilerini nasıl yönettikleri konusunda tahminlerde bulunmak için mübadele, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma teorilerinden yararlanır (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 222). Eşitlik teorisi ya aşırı ya da eksik ödülün bir sonucu olarak, haksız bir şekilde ödüllendirilen bireylerin, adil bir şekilde ödüllendirilen bireylere göre daha düşük iş tatmini seviyeleri yaşamaları gerektiğini öne sürmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 228). Eşit işe eşit ödüllendirme söz konusu olduğunda çalışanların örgüte, liderlere, yöneticilere ve örgütte çalışan diğer bireylere olan tutumu prososyal anlamda eşit düzeyde olması beklenebilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 79).

### **2.5.4. Sosyal Sorumluluk Normu**

Sosyal Sorumluluk Normu’nun yukarıda açıklanan teorilerden farkı, kişiler arasında bir etkileşim bulunmamasıdır. Teoriye göre bir kişinin bir yabancıya yardımda bulunması söz konusudur. Bu durumda kişiler arasında bağlılık ilişkisinden söz etmek mümkündür. Teoriye göre yardıma ihtiyacı olan ve bağımlı olanlara yardım etmek gerekmektedir. Prososyal davranışları en çok açıklayan teoridir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 79).

Bir kişinin sosyal sorumluluk normuna uyma motivasyonu çeşitli durumsal faktörlere göre değişmektedir. Kişi, çok çaba gerektiren bir durumda, maliyetli bir durum olduğunu düşünüyorsa ya da karşı taraftan hoşlanmadığında sosyal sorumluluk normu doğrultusunda davranış sergilemeyebilir (Berkowitz ve Daniels, 1964: 275).

## **2.6. Prososyal Davranış İle İlgili Alan yazın**

Prososyal davranış ile ilgili olarak alan yazınında yerli ve yabancı olmak üzere çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Alan yazın taramasında son yıllarda prososyal davranış ile

ilgili yapılmış çalışmaların hangi amaçla yapıldığı ve hangi sonuçlara ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Şekerdil vd. (2020) yönetim ve örgütsel bilim için bir sosyal inovasyon ölçeği geliştirmek ve yönetici ve danışmanların sosyal inovasyon kapasitelerini artırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, örnekleme yöntemi ile seçilen 490 üniversite mezunu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için veriler SPSS programı ile analiz edilmiş ve AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bulgulara göre prososyal davranış sosyal inovasyonu %70 oranında açıklamaktadır. Buna göre, toplum yanlısı davranış, sosyal yeniliği artırma etkisine sahiptir. Yapılan araştırma, mevcut kuruluşların sundukları ürünleri sosyal alandaki fırsatlarla yeniden birleştirmelerini sağlayacak iş modellerini, iş fikirlerini ve yaklaşımları ele alacak ve bu yaklaşımların finans, pazarlama ve kuruluşların diğer işlevsel yaklaşımlarıyla ölçeklenebilmesini sağlayacaktır.

Can ve Aykaç (2020) yaptıkları çalışmada mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışı üzerindeki rolünü analiz etmeyi amaçlamışlardır. Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan mutfak personeline uygulanan çalışmada örneklem yoluyla 391 kişiden anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde betimsel analizlerden, bağımsız örneklem t testi, Anova testi ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada ilişkinin olduğu ve mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışı üzerinde pozitif yönlü önemli düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik yüksek derecede verimlilik elde etmek için prososyal motivasyon davranışı yüksek bireylere ulaşmada mesleki bağlılık unsurunun belirleyicilik katsayısının yüksek olduğu çalışmada sonuç olarak ortaya konulmuştur.

Kılınç vd. (2019), sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel prososyal davranış düzeylerinin incelenmesini, demografik verilerle ve birbirleriyle olan ilişkisinin araştırılmasını amaçlamışlardır. Araştırmada evren Konya'da görevli 10.388 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Ancak araştırmada örnekleme yöntemi kullanılarak 379 kişiden veriler toplanmıştır. Verilerin toplanmasında örgütsel muhalefet ve örgütsel prososyal davranış ölçeğinden faydalanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde bağımsız iki örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarının örgütsel prososyal davranış düzeylerinin orta düzeyin altında, örgütsel muhalefet düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel prososyal davranış ile örgütsel muhalefetin eğitim düzeyi, yaş, görev ve görev yılı ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel muhalefet ve örgütsel prososyal davranış arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet düzeyi arttıkça örgütsel prososyal davranış düzeyi azalmaktadır. Örgütsel muhalefet düzeyinin düşürülmesi amacıyla yapılacak çalışmalar sağlık kurumlarında prososyal davranışların artmasını sağlayacağı ve hastanenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefet düzeyinin düşürülmesi amacıyla sağlık kurumlarında çalışanların alınan kararlara dahil edilmesi, hastane misyon ve vizyonunun çalışanlara benimsetilmesine yönetime katılma ve yetki devri gibi yönetsel araçlarla personel güçlendirilmesi önerilmektedir.

Yavuzer (2017), yaptığı çalışmada prososyal davranış ve prososyal davranışların kaynağı olarak motivasyon kavramını değerlendirmiştir. Bu amaçla, bir kişinin kendisi için bir çıkar sağlamayan bir motivasyona sahip olup olmadığı ve eğer başkaları için böyle bir motivasyona sahip olursa bile kişilerin özgeci davranış sergileyip sergilemeyeceği ve bu mümkünse bunun iç kaynaklarının ne olduğu ile ilgili sorulara yanıt aranmıştır. Öncelikle konu ile ilgili önemli araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir. Sonuç itibariyle özgeci motivasyonun harekete geçmesinde önemli unsurların mevcut olduğu ve empatik kaygının da bu unsurlar içinde en önemlisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca eğitim ve gelişim paradigmaları içinde özgeciler kavramının yer almasının ve yardımsever olmanın öğretilebileceğinin ifade edilmiştir.

Öcal ve Sarnıç (2017), yaptıkları çalışmada örgütlerde dönüştürücü liderliğin prososyal davranışlar ile olan ilişkisini ve dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranışlardaki etkisinin nasıl olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüştürücü liderlik boyutları ve prososyal davranış ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmış ve 6 imalat işletmesinde bulunan 210 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre istatistiki analizler sonucunda prososyal davranış ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve prososyal davranışı dönüştürücü liderliğin etkilediği belirtilmiştir.

Küçüközkın ve Yüksekbilgili (2017), otantik liderlik tarzı ile kurum içinde sergilenen prososyal davranış arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Şanlıurfa'da faaliyet gösteren 5 hastanede ebe olarak görev yapan 135 kişiye anket yöntemi uygulamışlardır. Verilere uygulanan istatistiki analizler sonucunda ebelerin otantik liderlik tarzı algısının prososyal davranış ile pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre ebelerin algıladıkları otantik liderlik tarzı ve sergilenen prososyal davranışlar arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Ayrıca algılanan otantik liderlik tarzının kurum içinde ebelerin sergiledikleri prososyal davranışı anlamlı şekilde açıkladığı belirtilmiştir.

Malhotra ve Ackfeldt (2016), iç iletişim ve prososyal hizmet davranışı arasındaki ilişkilerin altında yatan aracılık mekanizmalarını araştırmak için kavramsal bir çerçeve geliştirerek ve test ederek prososyal hizmet davranışı alan yazınına katkıda bulunmaktadır. İngiltere merkezli bir hizmet organizasyonundaki ön saflardaki çalışanlardan toplanan veriler kavramsal çerçeveyi test etmek için kullanılmıştır. Bulgular, iç iletişim uygulamalarına ilişkin ön-hat çalışanlarının algılarının rol stresini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bunun da prososyal hizmet davranışı etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar, iç iletişim ve prososyal hizmet davranışı arasındaki ilişkide arabulucular olarak rol stresi ve örgütsel bağlılığı incelemenin önemini vurgulamaktadır.

Bayrakçı ve Kayalar (2016)'ın, öncelikle ifşa ve ifşacı ile ilgili açıklamalar ile prososyal davranışların açıkladıkları çalışmada prososyal davranış açısından ifşa değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Prososyal davranış olarak ifşanın kabul edilmesinde en önemli nokta ifşacıyı harekete geçiren güdüdür. İfşaya sebep olan güdüler ise; ahlaki nedenler ve etik, kişisel çıkar, özgeciler, yasal nedenler, devlet çıkarı ve örgüt çıkarı olarak belirlenmiştir. İfşanın sonucu ise prososyal davranış olarak ifşanın kabul edilmesinde bir diğer noktadır. Etkileşimde



bulunulan kesimlerden herhangi birinin çıkarı doğrultusunda olumlu bir sonuca sebep olması durumunda ifşa prososyal davranış olarak kabul edilebilecektir.

Kurland ve Hasson-Gilad (2015) yaptıkları çalışmada, okulda örgütsel öğrenme, öğretmen iş tatmini ve öğretmen ekstra çabası arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Veriler, İsrail'deki 104 ilkokuldaki 1474 öğretmenden toplanmıştır. Yapısal denklem modellemesinin sonuçları, iş doyumunun ekstra çabanın önemli bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel öğrenme ile ekstra çaba arasında bir arabulucu olarak işlev gördüğünü göstermiştir. Bulgular, örgütsel öğrenmenin iş tatmini ile ekstra çaba arasında nasıl önemli bir bağlantı olarak hizmet edebileceğine dair daha derin bir anlayış sağlamaktadır; bu durum, sonuçta öğretme ve öğrenme etkililiğini artırabilir ve örgütsel öğrenme süreçlerini okullarda özümseme ihtiyacını vurgulayabilir.

İpek ve Özbilgin (2015), milletvekillerinin uyguladıkları liderlik tarzının danışmanların sergilediği prososyal davranışlara etkisini incelemek amacıyla 385 milletvekili danışmanına ulaşmışlardır. Çalışma sonucunda demokratik liderlik ve babacan otoriter liderlik tarzı ile doğru yönlü ve doğrusal bir ilişki tespit edilirken, otoriter liderlik tarzı ile doğrusal ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Liberal liderlik tarzında ise ters yönlü ve doğrusal bir ilişki vardır. Diğer taraftan rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranışlar arasında da doğru yönde ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Tsaur vd. (2014), iş standardizasyonu ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin altında yatan mekanizmanın açıklığa kavuşturulmadığı düşüncesiyle iş standardizasyonu ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemek ve toplum yanlısı hizmet davranışlarının rolünü netleştirmeyi amaçlamışlardır. Yapılan çalışmaya göre Tayvan'daki 336 müşteri iletişim çalışanı ve 404 müşteriden elde edilen anket verileri, iş standardizasyonunun, müşterilerinin hizmet kalitesi algısına ek olarak, müşteri ile iletişim kuran çalışanların rol tarafından belirlenen hizmet davranışını ve ekstra rol hizmet davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ekstra rol hizmet davranışı da hizmet kalitesini olumlu yönde etkiler. Bunun aksine, görev tarafından belirlenen hizmet davranışının hizmet kalitesi üzerindeki etkisi önemli değildir. Ek olarak, toplum yanlısı hizmet davranışları, iş standardizasyonu ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Soydemir vd. (2014), yaptıkları çalışmada kolluk personelinin görev/insan odaklı liderlik algılamasının, vatandaşa karşı sergilediği prososyal hizmet davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla 166 kolluk personeline anket çalışması uygulamışlardır. Elde edilen veriler açıklayıcı faktör, regresyon ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada elde edilen bulgulara göre insan odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik algılarının rol ötesi hizmet ve iş birliği davranışlarına olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır. Bunun yanında insan odaklı liderlik tarzına oranla görev odaklı liderlik tarzı prososyal davranışlar üzerinde daha fazla olumlu etkiye sahiptir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre; kolluk güçlerinde amirlerinin görev odaklı bir yaklaşım sergilemesi personelin rol tanımlı hizmet ve rol ötesi hizmet davranışlarının arttığı anlamına gelmektedir. Kolluk personelinin yerine getirdiği mesleğin karakteristik özelliği bu durumun nedeni olarak ifade edilmiştir.

Kanten (2014) yaptığı çalışmada iş yaşamının kalitesinin proaktif ve prososyal davranışlar üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel faktörlerin işgörenlerin pozitif örgütsel dav-

ranış sergilemeleri üzerinde belirleyici olduğu ileri sürülen çalışmalar doğrultusunda çalışmanın kapsamını pozitif örgütsel davranışlar bağlamında proaktif ve prososyal örgütsel davranışlar ve bu davranışlar üzerinde etkili olması beklenen iş yaşamının kalitesi oluşturmaktadır. İstanbul'da yer alan özel hastanelerde görevli 218 kişiye anket yöntemi uygulanmış ve veriler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre proaktif ve prososyal örgütsel davranışlar ile iş yaşamının kalitesinin bazı boyutları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca iş yaşamının kalitesi işgörenlerin bireysel ve çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranış sergilemeleri ile rol ötesi prososyal davranış sergilemelerini etkilemektedir. Bununla birlikte işgörenlerin örgüte yönelik proaktif davranışlar sergilemelerini, rol içi ve işbirlikçi prososyal davranışlar sergilemelerini iş yaşamının kalitesinin etkilemediği görülmektedir.

Limpanitgul vd. (2013)'nin yaptıkları çalışmanın temel amacı, ortak kültürdeki çalışanlar arasında, işe özgü OVD'ları olan iş tutumları ve prososyal hizmet davranışı arasındaki ilişki üzerindeki örgütsel kültürün ılımlı rolünü test etmektir. Çalışmada, iş doyumu ve örgütsel bağlılık olmak üzere iş tutumlarının iki temel unsuru araştırılmıştır. Çalışmanın temel amacına ulaşmak için, veri toplama, aynı endüstriden farklı kültürel değerlere sahip şirketlerde çalışan bir milletten (ulusal kültürün etkisini kontrol etmek için) çalışanlardan bilgi toplamak üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle, veriler iki büyük ulusal havayolu şirketinden (biri Tayland ve diğeri ABD merkezli) 439 Taylandlı kabin servis görevlisinin bir örneğinden toplanmıştır. Yapısal denklem modelleme analizini kullanarak, bulgular her iki örnek grupta da iş tutumlarının prososyal hizmet davranışı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, her iş tutum değişkeninin prososyal hizmet davranışını ne ölçüde etkilediği önemli ölçüde farklıdır.

Yeşiltaş vd. (2013), prososyal hizmet davranışları üzerinde otantik liderlik tarzının etkisini incelemeyi amaçlamışlar ve bu doğrultuda örgütsel faktörlerden birisi olduğu nitelendirilen ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen otantik liderlik tarzını ele almışlardır. İstanbul'da yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde görevli 410 otel işletmesi çalışanı üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre prososyal hizmet davranışları ve otantik liderlik tarzı arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Bunun yanında otantik liderlik tarzı işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar ve müşterilere yönelik rol içi ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini etkilemektedir.

Yıldız vd. (2012), yaptıkları çalışmada üniversite gençlerinin kişilik tipleri ile sergiledikleri prososyal davranışların neler olduğunu ve aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda öğrencilerin %59'unun A tipi, %41'inin B tipi kişilikte olduğu, sırasıyla gizli, itaatkar, özgeci ve kamusal olumlu sosyal davranışı daha çok sergilediği belirlenmiştir. Bunun yanında kişilik türüne göre olumlu sosyal davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, cinsiyete, harcama tutarına, anne-baba eğitim düzeyine göre olumlu sosyal davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve kamusal boyut ile diğer boyutlar arasında negatif ilişkiler gözlenmiş olmasının yanında gizli, itaatkar ve özgeci boyutlar arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Bowling (2010) yaptığı çalışmada iş tatmini ile rol dışı davranışlar arasındaki ilişkinin ara bulucusu olarak vicdanlılığı incelemektedir. Veriler, çeşitli mesleklerde çalışan 209 işçi-den kartopu yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen bulgular, vicdanlılığın iş tatmini ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi yumuşattığı hipotezini desteklemektedir. Özellikle, çalışma, iş tatminin, yüksek vicdanlı çalışanlara göre düşük vicdanlı çalışanlar arasında kişisel endüstri ile ve ters çalışma davranışları ile daha güçlü ilişkiler sağladığını ortaya koymaktadır. Mevcut bulgulara göre, organizasyonların ekstra rol davranışını etkilemek için kullanabilecekleri birkaç strateji önerilmektedir. Öncelikle, vicdanlılık üzerindeki ana etkiler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılabilirliğini ve ters çalışma davranışlarının vicdanlılığı düşük olan iş başvurularının taranması ile azaltılabilirliğini göstermektedir. İş tatmini üzerindeki ana etkiler, işyerini daha tatmin edici hale getirmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilirliğini ve ters çalışma davranışlarını azaltılabilirliğini göstermektedir. Son olarak, moderatör analizleri, iş tatmininin olumlu etkilerinin yüksek vicdanlı çalışanlara göre düşük vicdanlı çalışanlar arasında meydana gelme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu son bulgu, iş memnuniyetini etkileyerek ekstra rol davranışını etkilemeyi amaçlayan örgütsel müdahalelerin bazı çalışanlar arasında diğerlerine göre daha etkili olduğunu göstermektedir.

Karadağ ve Mutaftçılar (2009), özgecilik kavramını kapsam, tarihsel gelişimi açısından ve prososyal davranışın bir unsuru olarak özgeci davranış ile ilgili bilgileri ortaya koymak ve prososyal davranış ekseninde incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada Bütünleştirici Değerleme Yöntemini kullanan araştırmacılar özgecilik ve prososyal davranış arasında çok sıkı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu belirtmişlerdir.

İş tatmini ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Edwards vd. (2008), spesifik olarak, bu ilişkiyi hem genel hem de iş tatmini yönleri için değerlendirmişlerdir. Bir üretim tesisinde 444 çalışan ile amirleri tarafından iş tatmini ölçümleri ile görev ve bağlamsal iş performansı ölçütlerini tamamlanmıştır. Sonuçlar, genel iş tatmini ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin aynı olduğunu göstermektedir. Ancak iş tatmini yönleri düşünüldüğünde farklı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Denetimden memnuniyet ve bağlamsal performans arasında görev performansına kıyasla daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, bağlamsal performansa kıyasla işten memnuniyet ve görev performansı arasında daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, iş tatmini ve iş performansı ilişkisi ile farklı yönleri dikkate almanın önemini ve aynı zamanda özgüllük seviyeleri açısından öngörü ve kriterleri eşleştirmenin önemini göstermiştir.

Bellou ve Andronikidis (2008), çalışmada, müşterilerin hizmet kalitesi algısı için çok önemli olan çalışanların prososyal müşteri davranışları üzerinde iç hizmet kalitesinin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Kamu ve özel bankaların ön saflarında yer alan 113 çalışandan elde edilen verilere tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların genel performanslarını iyileştirme olasılığı daha yüksektir ve iç hizmet kalitesi söz konusu olduğunda çalışanlar işbirlikçi davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca gerek kamu gerekse özel sektör için çalışanlar rol tanımlı prososyal davranış sergilemeleri için güvenilirlik ve erişim kritik role sahip olmasının yanında iş birliği ve rol ötesi prososyal davranışlar açısından önemli farklılıklar vardır.

Lee vd. (2006)'nin yaptıkları çalışmanın amacı, güçlendirme, hizmet eğitimi, hizmet ödülü, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları ile çalışanların müşteri odaklı prososyal davranışları arasındaki yapısal ilişkiyi analiz etmektir. Çalışmada Koreli otel çalışanlarından oluşan bir örneklem kullanılmış ve çeşitli araştırma hipotezlerini test etmek ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, personel güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödülünün müşteri odaklı prososyal davranış üzerindeki etkisine ne ölçüde aracılık ettiğini incelemek amacıyla yapısal eşitlik analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmini ne kadar büyük olursa, çalışanların rolü o kadar büyük olmaktadır. iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı vardır yani iş tatmini ne kadar yüksekse örgütsel bağlılık da o kadar yüksektir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve rol ötesi müşteri hizmetleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Hizmet eğitiminin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır, ancak örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ve son olarak hizmet ödülünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Ackfeldt ve Wong (2006), yaptıkları çalışmada hizmet çalışanlarının tutumsal (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve davranışsal (prososyal hizmet davranışları) yönetim stratejilerine (iç iletişim, profesyonel gelişim ve yetkilendirme) tepkilerini incelemektedirler. Yapısal bir modelleme metodolojisi kullanılarak analiz edilen verilere 188 hizmet çalışanı katkıda bulunmuştur. Çalışma sonucunda yönetim stratejilerinin hizmet davranışlarını doğrudan etkilediğini ancak iş tutumlarının aracılık rolünün desteklenmediği bulunmuştur.

Prososyal davranışa ilişkin alan yazın değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve prososyal davranış ile ilişkilendirilen bağımlı, bağımsız ve durumsal değişkenler Tablo 2`de özetlenmektedir.

**Tablo 2 Prososyal davranışa ilişkin alan yazının değerlendirilmesi**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)</b>
Şekerdil vd. (2020)	Sosyal İnovasyon, Girişimcilik
Can ve Aykaç (2020)	Prososyal motivasyon, Mesleki Bağlılık
Kılınç vd. (2019)	Örgütsel Muhalefet
Yavuzer (2017)	Yardım Etme davranışları, Özgecilik, Empati, Özgeci Motivasyon, Ahlak Psikolojisi
Öcal ve Sarnıç (2017)	Liderlik, Dönüştürücü Liderlik
Küçüközkan ve Yüksekbilgili (2017)	Otantik Liderlik
Malhotra ve Ackfeldt (2016)	İçsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Rol Stresi
Bayrakçı ve Kayalar (2016)	İfşa, İfşacı
Kurland ve Hasson-Gilad (2015)	Örgütsel Öğrenme, Ekstra Efor, İş Memnuniyeti
İpek ve Özbilgin (2015)	Liderlik
Tsaur vd. (2014)	İş Standardizasyonu, Servis Kalitesi
Soydemir vd. (2014)	Liderlik
Kanten (2014)	İş Yaşamı Kalitesi, Proaktif Davranışlar, Örgütsel Davranış
Limpanitgul vd. (2013)	İş Tutumu, Örgüt Kültürü, Moderatör
Yeşiltaş vd. (2013)	Otantik Liderlik
Yıldız vd. (2012)	Kişilik Tipi
Bowling (2010)	İş Tatmini, Dürüstlük, Ekstra Rol Davranışı

Karadağ ve Mutafçılar (2009)	Özgecılık
Edwards vd. (2008)	İş Tatmini, Görev ve Bağlamsal Performans
Bellou ve Andronikidis (2008)	İç Pazarlama, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Hizmetleri Kalitesi, Tüketici Davranışları
Lee vd. (2006)	Çalışan Davranışı, Personel Güçlendirme, Eğitim, İş Tatmini, Müşteri Hizmetleri Yönetimi
Ackfeldt ve Wong (2006)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İç İletişim, Mesleki Gelişim, Personel Güçlendirme
Baruch vd. (2004)	İş Performansı, Kontrol İhtiyacı, Örgütsel Bağlılık
Pelled, Cummings ve Kizilos (2000)	Örgütsel Demografi

Tablo 2 incelendiğinde prososyal davranışların sosyal inovasyon, girişimcilik, prososyal motivasyon, mesleki bağlılık, örgütsel muhalefet, yardım etme davranışları, özgecılık, empati, özgeci motivasyon, ahlak psikolojisi, liderlik, dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, içsel iletişim, örgütsel bağlılık, rol stresi, ifşa, ifşacı, örgütsel öğrenme, ekstra efor, iş memnuniyeti, iş standardizasyonu, servis kalitesi, iş yaşamı kalitesi, proaktif davranışlar, örgütsel davranış, iş tutumu, örgüt kültürü, moderatör, kişilik tipi, iş tatmini, dürüstlük, ekstra rol davranışı, görev ve bağlamsal performans, iç pazarlama, müşteri memnuniyeti, müşteri hizmetleri kalitesi, tüketici davranışları, çalışan davranışı, personel güçlendirme, eğitim, müşteri hizmetleri yönetimi, örgütsel bağlılık, iç iletişim, mesleki gelişim, iş performansı, kontrol ihtiyacı, örgütsel demografi gibi birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirmek, güç vermek anlamına gelmektedir ancak güç kavramının birkaç anlamı da bulunmaktadır. Yasal anlamda güç otorite anlamına gelmektedir. Dolayısıyla güçlendirme yetkilendirme anlamına gelebilir. Diğer taraftan güç kapasiteyi tanımlamak için de kullanılabilir. Aynı zamanda güç enerji anlamına gelmektedir. Bu nedenle güçlendirmek enerji vermek olarak değerlendirilebilir ancak buradaki enerji kavramı olduğundan daha geniş bir anlam içermektedir. Burada ki enerji gayret, canlılık, kuvvet, hava olarak değerlendirilebilir ki enerji vermek bir hava oluşturmak, kuvvet vermek, canlılık katmak ve yönlendirme gücünü ifade edebilir. Güçlendirme için bu anlam, terimin mevcut motivasyonel kullanımını en iyi şekilde yakalamakta ve ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Yönetim üzerine araştırma yapanların ve uygulayıcıların güçlendirme kavramına ve ilgili yönetim uygulamalarına artan ilgisinin birkaç nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan araştırmalar, astları güçlendirme uygulamasının yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel bir bileşeni olduğunu göstermektedir. İkincisi örgüt içindeki güç ve kontrolün analizi, örgütsel güç ve etkinliğin toplam üretken biçimlerinin, üstlerin astlarıyla güç ve kontrolü paylaşmasıyla büyüdüğünü ortaya koymaktadır. Son olarak örgüt içinde ekip oluşturma deneyimleri, güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve bu grupların muhafaza edilmesinde ve sürdürülmesinde çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

İleri görüşlü organizasyonlarda, üst düzey yöneticiler, astların daha fazla güce sahip olmasını isterler, böylece astlar işlerini daha verimli yapabilirler. Bu yöneticiler kasıtlı olarak hiyerarşiyi aşağı çekmekte ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak için çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Güçlendirme, güç paylaşımı, güç veya yetkinin bir organizasyondaki astlara devredilmesidir. Çalışan gücünü artırmak, görevin başarılması için motivasyonu arttırmaktadır, çünkü insanlar kendi etkinliklerini geliştirmekte, bir görevi nasıl yapacaklarını seçebilmekte ve yaratıcılıklarını kullanabilmektedirler (Daft, 2008: 503).

#### 3.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme çeşitli şekillerde tanımlanmasına karşılık çoğu araştırmacının hemfikir olduğu husus, güçlendirmenin temel unsurunun çalışanlara görevleriyle ilgili belirli faaliyetler üzerinde bir takdir yetkisi ya da serbestlik vermeyi içerdiğidir (Meyerson ve Dewettinck, 2012: 41).

Koçel personel güçlendirme kavramını, “bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve istekleri arttırma ve kişileri geliştirme süreci” (Koçel, 2015: 474) olarak ifade etmektedir.

Güçlendirme, örgütün geneli ile ilgili karar verme konusundan ziyade çalışanların yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif kullanarak anlık koşulları etkileyen kararlar için daha fazla çalışan sorumluluğu anlamına gelmektedir (Hales ve Klidas, 1998: 88).

Güçlendirme, çalışanların karar vermelerini sağlamak için bir araç ve bireylerin kendi eylemleri için sorumluluk aldıkları kişisel bir fenomen olarak tanımlanmaktadır (Erstad, 1997: 325).

Güçlendirilme, çalışanların katılımını ve kendi kaderlerini kendilerinin belirlenmesinin seviyesini artırarak düzgün bir şekilde yönetilirse verimliliği arttırmak için tasarlanmış bir motivasyon tekniğidir (Meyerson ve Dewettinck, 2012: 40).

Güçlendirme, çalışanların kendi sorumluluk ve yetki alanları dahilinde kendi iş hedeflerini belirlemelerini, kararlar almalarını ve sorunları çözmelerini sağlama sürecidir (Griffin ve Moorhead, 2013: 511).

Güçlendirme, bireyin etkililik duygusu ile ilgili inançlarını güçlendirme eylemidir. Dolayısıyla güçlendirme sadece bir dış eylem değil aynı zamanda içsel inançları değiştirme sürecidir (Conger, 1989: 18).

Güçlendirme, yöneticilerin ön saflarda çalışanlara daha fazla takdir ve özerklik kazandırdığı bir organizasyonda karar vermeyi merkezden uzaklaştırma sürecidir (Brymer, 1991: 59).

Güçlendirme, genel örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine her seviyedeki çalışanın tam olarak dahil olmak isteyeceği ve buna tamamen bağlı kalacağı iklimi inşa etmek ve bu sayede hem organizasyonel hem de bireysel performansı ve potansiyeli geliştirmektir (Long, 1996: 6).

Luthans’a göre güçlendirme kavramı, insanların yararlı bilgi ve içsel motivasyonlarının zenginliğinde sahip oldukları gücü bir organizasyona tanımak ve serbest bırakmaktır. Diğer bir ifadeyle, önce başkasından onay almak zorunda kalmadan kişinin kendi sorumluluk alanı dahilinde kararlar alma yetkisidir. Güçlendirme kavramını benzersiz kılan iki özellik vardır. Birincisi, çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmaya teşvik edilmesidir. İkincisi ise, güçlendirilmiş çalışanlara sadece yetki değil, aynı zamanda kaynaklar da verildiğinden, kararlar alabilmeleri ve bunları uygulamaya koyma gücüne sahip olmalarıdır (Luthans, 2010: 322).

Güçlendirme, örgütsel hiyerarşideki üst düzeylerden daha düşük düzeydeki çalışanlara güç ve sorumluluğun, özellikle de karar verme gücünün devredilmesini ifade eder (Baird ve Wang, 2010: 577).

Güçlendirme kavramları, katılımcı yönetim ve çalışan katılımı teorilerinden türetilmiştir. Katılımcı yönetim teorileri, yöneticilerin iş verimliliğini ve iş memnuniyetini arttırmak için karar verme gücünü çalışanlarla paylaşmalarını savunmaktadır. Çalışan katılımı teorileri, çalışanların takdir yetkisini arttırmak için örgütsel hiyerarşide mümkün olan en düşük

seviyeye kadar kademeli güç, bilgi, ödüller ve eğitimi vurgulamaktadır (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 680).

Güçlendirme, kişisel olarak güçlendirmenin, sorumluluğun, hesap verilebilirliğin ve paylaşılan riskin üstlenilmesinin temel yönlerini entegre etmelidir. Güçlendirme daha çok yöneticinin, çalışanın ve ekibin dahil olduğu statik değil dinamik evrimsel bir süreçtir (Pastor, 1996: 6).

Güçlendirme, alt düzey çalışanlar normal sorumluluklarının sınırları dışına çıksalar bile örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için iyi niyetle inisiyatif kullanmalarının beklenildiğini hissetmeleri durumunda bir organizasyonda mevcut olabilmektedir ve çalışanların kullandıkları bu inisiyatifleri bir hataya hatta ciddi bir hayata yol açsa bile bu inisiyatifi üstlendikleri için keyfi olarak cezalandırılmayacaklarına güvenirler (Appelbaum, Hébert ve Leroux, 1999: 234).

Organizasyonlarda çalışanların güçlendirilmesi ve onların görevlerini gerçekleştirirken özgür bir şekilde hareket etmelerini sağlayan üç unsurun bulunması gerekmektedir. Bunlar (Daft, 2008: 503);

- Çalışanların tam olarak güçlendirildiği organizasyonlarda, tüm çalışanlar tüm finansal ve operasyonel bilgilere erişebilir.
- Organizasyonlar, insanların örgütsel performansa katkıda bulunmak amacıyla ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinmelerine yardımcı olmak için eğitim programları ve diğer geliştirme araçlarını kullanır.
- Güçlendirilmiş çalışanlar, kalite çemberleri veya kendi kendini yöneten çalışma ekipleri gibi iş prosedürlerini ve organizasyonel performansı doğrudan etkileme yetkisine sahiptir.

Çalışanlar güçlendirildiğinde, genellikle daha güçlü iş motivasyonu, daha iyi iş kalitesi, daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işgücü devri gerçekleşmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 398). Güçlendirmenin çalışan performansı, iş tatmini ve bağlılığı ile doğrudan ilişkili organizasyonel başarıya önemli bir katkı sağladığı yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Güçlendirme ile kuruluşların daha esnek ve duyarlı olması sağlanmakta ve bireysel ve kurumsal performansta iyileştirmeler sağlanmaktadır. Aynı şekilde çalışanların güçlendirilmesinin örgütsel yenilikçilik ve etkililik için kritik olduğu savunulmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi, bilgiye dayalı çalışanların daha yaygın olduğu ve kuruluşların merkezi olmayan organik organizasyon yapılarına doğru ilerlediği modern rekabet ortamında daha uygun olmaktadır (Meyerson ve Dewettinck, 2012: 40).

Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmak anlamına gelmektedir. Buradaki güçlü kılmak şeklindeki ifade; bireylerin daha bilgili hale gelmesi, gelişmeleri, kendilerine olan güven duygusunun artması, diğer bireylerle yapıcı ve faydalı ilişkiler içinde olabilme yeteneğinin güçlenmesi ve kendi çevresini oluşturmasını sağlamak anlamındadır. Güçlü kılmaktan çalışanların örgütsel hiyerarşi içinde ve maddi anlamda güçlü kılınması kastedilmemektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 50).



### 3.2. Personel Güçlendirme İle İlişkili / Benzeşen Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, yetki devri, motivasyon, katılım ve iş zenginleştirme kavramları ile bağlantılı olduğunu görmek mümkündür. Personel güçlendirmenin bu kavramlardan farklılığı, diğerlerine göre geniş bir anlama sahip olması ve uygulanmasının diğerlerinden daha zor olmasıdır (Koçel, 2015: 474). Personel güçlendirme kavramının diğer kavramlara göre farklılığı aşağıda incelenmiştir.

#### 3.2.1. Yetki Devri

Yetki yöneticilerin; başkalarından, belirlenen hedeflere ulaşması için gerekenin yapılmasını isteme hakkı olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda karar alma ve bu alınan kararların uygulanmasını sağlama anlamına da gelmektedir. Yetki başkalarının davranışlarını belirleme hakkını da ifade etmektedir. Yetki devredilebilir özelliğe sahiptir. Yetki devri kavramı ise örgütlerde bir yöneticinin kendi işini yapması için astına yetkisini devretmesidir. Burada yetki devri ile ast faaliyetleri yürütme ve karar alma gücüne sahip olmaktadır (Bolat, 2003: 206).

Yetki devrinde, kendisinde olan karar verme ve yaptırım uygulama hakkını belli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerek görmesi halinde de geriye alması durumu söz konusudur. Buradaki kritik konu yöneticinin kendisine ait bir hakkı kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetkinin astına devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Güçlendirme içinde de bir yetki devri boyutu yer almaktadır. Aradaki fark ise olayın esası ve anlayışıdır. Anlayış açısından yetki devrinde yönetici yine iş yapma standartları, kuralları ve metotları ile çalışanları yönlendirmektedir. Güçlendirme anlayışında ise işi yapan işi daha iyi bilir anlayışı hakimdir. Yani güçlendirme ile işi yapan kişiyi işin sahibi haline getirme amaçlanmaktadır. Yöneticinin görevi ise işi yapan için uygun ortamı ve kaynakları oluşturmaktır. Esas bakımından bakıldığında da güçlendirme kavramında iş yapmanın tüm yetkiye sahip olması söz konusu iken yetki devri açısından ise yöneticinin gerekli görmesinden dolayı bir hakkı daha iyi bir sonuç elde etme beklentisiyle astına geçici olarak devretmesi söz konusudur (Koçel, 2015: 474-475).

Bu iki kavram arasındaki farkları kısaca belirtmek gerekirse (Bolat, 2003: 207);

- Yetki devri hiyerarşi yapı ve çalışama anlayışına ilişkindir. Güçlendirme ise işi yapanın işi daha iyi bildiği anlayışındadır.

- Yetki devri davranışsal boyuta odaklanmıştır. Astın kendisine devredilen yetki ile ilgili algılamasının önemi yoktur. Yani devredilen yetkiyi kullanma konusunda çalışma koşulları ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilmektedir. Güçlendirmenin ise hem davranışsal hem de psikolojik boyutu bulunmaktadır.

- Yetki devri, gücün pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü boyutları üzerinde etkiye sahiptir ancak daha çok pozisyon gücüne dayanmaktadır. Güçlendirmede ise bulunan dört boyuttan daha çok özerklik boyutu çalışanın algılamasını etkilemektedir.

Güçlendirme ve yetki devri kavramları birbiriyle bağlantılı ama farklı iki kavramdır. Ancak yetki devrinin güçlendirme içinde yer alan bir kavram olduğu da söylenebilir.

### 3.2.2. Motivasyon

Motivasyon, insanların bazı alternatif davranışlardan ziyade tek bir davranışta bulunmalarına neden olan bir dizi güçtür. Yöneticinin bakış açısından amaç, çalışanları örgütün yararına olacak şekilde davranmaya motive etmektir (Griffin ve Moorhead, 2013: 90).

Motivasyon kavramının özünde çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri örgüt adına tam olarak kullanabilmesi için örgüt tarafından uygun ortam ve koşulların yaratılması yer almaktadır. Motivasyon kavramının hareket noktası komuta ve kontrol bakış açısıdır yani davranışın nasıl kontrol edileceği ya da yönlendirileceği esastır. Ancak, güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Güçlendirme çalışanın kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi için ve sonucunda daha başarılı olması ve yaptığı iş ile ilgili kararlar verebilmesi için örgütün ne yapması gerektiğine odaklanmaktadır (Koçel, 2015: 475-476).

Birey güçlendiğinde, motive olmaktadır, ancak motive edildiğinde, mutlaka güçlenme gerçekleşmez. İnsanları motive etmenin çeşitli yolları vardır ve güçlendirme sadece bir yöntemdir. Motivasyon sadece yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını zayıf bir şekilde içermektedir. Bunun nedeni, motivasyon kavramının temel olarak bireyleri motive ederek örgütsel performansı iyileştirmeye odaklanmasıdır. Çalışanların gelişimini önemseme, iş davranışlarının başlatılması ve devam ettirilmesinde özerklik sağlama veya örgütsel faaliyetler üzerinde bir miktar etki yaratabileceklerini algılamaları konusunda zayıftır. Bu nedenle, güçlendirme yaklaşımı, astların kendi kendini gerçekleştirme ve örgütsel performansla ilgiliyen, motivasyon yaklaşımı astların gelişimi ile ilgili değildir (Lee ve Koh, 2001: 688).

Motivasyon kişilerin belli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olmakla beraber ihtiyaç, dürtü ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlendirme de üstün meziyetler ön plana çıkarken motivasyonda ise zaaflardan faydalanma ön plana çıkmaktadır (Çuhadar, 2005: 5).

### 3.2.3. Katılım (Yönetime Katılma)

Katılım örgütteki çalışanların temsilcileri vasıtasıyla örgütte alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara katılması anlamına gelmektedir. Yani, karar verme ve uygulama yetkisini belirli ölçüde uygulayıcıları da tanıyıp genişletme işlemidir (Bolat, 2003: 211). Yönetime katılım, örgütün çeşitli kademelerindeki çalışanın doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla karar verme sürecinin çeşitli aşamalarında yer almalarını ifade etmektedir. Karar verme sürecine katılım formel ya da informal şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2015: 170).

Yönetime katılma çalışanların kendi çalışma alanlarıyla ilgili durumları etkileyen kararla alma sürecine dahil edildiği, esnek, karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Katılımcı yönetimde, yöneticiler hedef belirleme, bilgi işleme ve problem çözme faaliyetlerini çalışanlarla paylaşmanın yanı sıra karar vermeyi de paylaşırlar. Katılımcı yönetimin kilit unsuru, çalışanları karar alma süreçlerinde rol oynamaya teşvik etmektir (Lee ve Koh, 2001: 691-692).

Yönetimsel katılım örgütlerde farklı modeller ile uygulanmakla birlikte genel olarak danışmalı ve katılmalı yönetim biçiminde gerçekleşmektedir. Danışmalı yönetim, yöneticinin sorunu belirleyip kararı verdikten sonra bu karar ile ilgili astlarının görüşlerini ve önerilerini

almaktadır. Ancak astların bu görüş ve önerilerinin bağlayıcılığı yoktur. Katılmalı yönetim ise, yöneticinin karar vermesinden ziyade karar taslağı hazırlamasından başlayıp astlarına alınacak kararlar ilgili finansal ve yönetsel gibi bazı sınırlar çerçevesinde yetki vermesi ve astlara hareket özgürlüğü ve serbestliği tanımına kadar bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışta temsilci yoluyla, sendikal, gönüllü, birlikte katılım, takım çalışmaları, kalite çemberleri ve öz yönetim gibi katılma şekilleri bulunmaktadır (Bolat, 2003: 212-213).

Çalışanların karar sürecine nispi olarak katılmalarını ifade etmektedir. Karar verme sürecindeki bölümlerde yer alan faaliyetlere çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılması gerçekleşmektedir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları, işe bakış açıları ve tutumları, başarıma anlayışı ve işin anlamı olumlu olarak değişmektedir. Güçlendirme bu boyutu ile çalışanların katılımının daha fazla olmasını öngören bir teknik ve uygulamadır (Koçel, 2015: 474).

#### 3.2.4. İş Zenginleştirme

İlk olarak 1960'larda alternatif bir iş yaklaşımı olarak ortaya çıkan iş zenginleştirme ile çalışanlara bir dereceye kadar kontrol ve performansa yönelik geri bildirim sağlama amacındaydı (Wilkinson, 1998: 41). İş zenginleştirme, daha basitleştirilmiş iş rotasyonu ve iş bütümme tekniklerinin bir uzantısını temsil etmektedir. Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisinin doğrudan bir sonucu olduğu için, personeli motive etmek amacıyla işin başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve büyüme fırsatları sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bunun için işin zenginleştirilmesi gerekmektedir ve böylece bu faktörler dahil edilmiş olur. Özellikle, iş zenginleştirme, çok çeşitli iş içeriği içeren işlerin tasarlanmasıyla ilgilidir ve daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir. İşçilere kendi performanslarını planlama, yönetme ve kontrol etme açısından daha fazla özerklik ve sorumluluk verir ve kişisel gelişim ve anlamlı bir iş deneyimi için fırsat sağlamaktadır. İş zenginleştirmede yerine getirilmesi gereken görev fazla değildir ancak daha fazla sorumluluk ve hesap verebilirlik bulunmaktadır (Luthans, 2010: 179-180).

Zenginleştirilmiş bir işte çalışanlar, görevleri yerine getirmek için gerekli kaynaklar üzerinde kontrole sahip olurlar, işi nasıl yapacakları konusunda kararlar alırlar, kişisel gelişimlerini tecrübe ederler ve kendi çalışma hızlarını belirlerler. İşler yöneticilerden çok çalışanlar tarafından kontrol edilmek üzere tasarlandığında, insanların tipik olarak daha fazla katılım, bağlılık ve motivasyon hissettiğini ve bunun da daha yüksek morale, daha düşük ciroya ve daha güçlü organizasyonel performansa katkıda bulunmaktadır (Daft, 2010: 570).

İş zenginleştirme kavramı güçlendirme ile benzer köklere sahip olsa da aralarında farklılıklar mevcuttur. Öncelikle güçlendirme psikolojik yaklaşımla çalışanların algılamalarına odaklanmakta iken iş zenginleştirme ise işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Güçlendirmenin etki boyutu, bireylerin örgütsel konular üzerinde bir miktar etkiye sahip olduklarını ima etmek için kendi işleri üzerinde bir miktar kontrole sahip oldukları fikrini genişletmektedir. İş zenginleştirmede ise güçlendirmenin etki boyutunun tam karşılığı bulunmamaktadır. Yetkinlik boyutunda da iş zenginleştirmenin geri bildirim ve beceri boyutu benzerlik göstermesine rağmen tam olarak karşılığı değildir. Güçlendirmede çalışan kendi

çalışma koşullarını ve çalışma şeklini düzenleyebilme ve örgütsel faaliyetleri etkileyebilme gücüne sahipken, iş zenginleştirme belli ölçüde planlama ve karar verme yetkisine rağmen çalışma koşullarında bir değişikliği içermemektedir. Psikolojik yaklaşımla, çalışanların nesnel iş özellikleri zenginleştirilmemiş olsa bile güçlenmiş hissedebilmektedirler. Güçlendirme üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından ve izlediği liderlik tarzından doğrudan etkilenmektedir. İş zenginleştirmede ise ast-üst arasındaki ilişki dikkate alınmaz (Bolat, 2003; 210-211).

### 3.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Güçlendirme programları, "çalışanlar arasında ortak bir amaç oluşturarak, daha fazla iş birliğini teşvik ederek ve en önemlisi müşterilere daha fazla değer sunarak" durgun bir kuruluşu hayati bir kuruma dönüştürebilir. Bunu yapmak için, organizasyonun sabırlı olması, çalışanların niteliklerine güvenmek ve gerekli tüm becerilere sahip olduklarını varsaymak, çelişkili ödüller ve çelişkili örnek davranışlar yoluyla kafa karışıklığı yaratmamak gibi hususlara dikkat etmelidir. Bunun gerçekleşmesi için ise, güçlendirmenin katılım, yenilik, bilgiye erişim ve hesap verebilirlik yoluyla operasyonel hale getirilen bir kuruluşun kültürel değerlerinde yerleşik hale gelmesi gerekir (Luthans, 2010: 323).

Personel güçlendirmenin pek çok unsuru bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılması, ortak hedeflere yönelme, yenilik, çalışanları toplum önünde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, performansla ilgili geri bildirim yapma, açık bir iletişim ortamı, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışma ortamında esneklik, takım çalışması ve sorumluluktur (Doğan, 2006: 168).

Çalışmada alan yazınında üstünde en fazla durulanlar ve ele alınanlar ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

#### 3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Çalışan katılımı, genel olarak etkinin, hiyerarşik olarak eşit olmayan bireyler arasında paylaşıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerine katılım duygusunu en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan görevle ilgili uygulamaların ve çalışanların daha geniş bir organizasyona bağlılığını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birleşimini temsil etmektedir. Katılımcı yönetim uygulaması, yöneticilerin ve astlarının bilgi işleme, karar verme ve problem çözme çabalarına katılımını dengelemektedir. Çalışanlar arasında, yönetim tarafından gerçekten kabul edildiklerine inanma anlamında bir sahiplenme duygusu varsa, aidiyet duygusu artar (Wainaina, Irova ve Waititu, 2014: 132). Çalışanları kararlara katılmaya ikna etmek, çalışanın güçlendirilmesini tam anlamıyla sağlamış olmasa da en azından çalışanların yetenek, beceri, bilgi ve yeteneklerinden oluşan kolektif bir diziden yararlanmaya başlamanın bir yoludur (Robbins vd., 2013: 398).

Çalışanların yaratıcı olmasında örgütsel bağlılık olumlu etkiye sahiptir. Karar alma sürecine katılan çalışanlar, kuruma karşı olumlu tutuma sahiptir ve işlerine ve organizasyonlarına bağlıdırlar. Karar alma sürecine katılım, organizasyon bağlılığı, iş tatmini, motivasyon ve performans ile pozitif ilişkili olduğu için yaratıcılığı da artıracaktır. Çalışanlar karar ver-

mede girdi sağladıklarında, değişiklikler etkili bir şekilde uygulanır ve yaratıcılık, katılımcı karar vermenin önemli bir yararadır. Çalışanlar fikir üretiminin merkezinde yer almaktadır ve onlar olmadan uygulamaya yönelik hiçbir fikir olmayacağı için çalışanlar karar alma sürecine katılmalı ve teşvik edilmelidirler. Katılım, sosyal etkileşimleri, fikir alışverişini artırabilir ve yeniliği destekleyebilir; bu nedenle, çalışanların karar verme sürecine katılımının yaratıcılıklarıyla olumlu bir ilişkisi olacağı iddia edilmektedir (Zubair, Bashir, Abrar, Baig ve Hassan, 2015: 307).

Katılımın artması ile çalışanlarda motivasyon, işe karşı tutum, başarıma anlayışı ve işe yüklenen anlam olumlu yönde değişim göstermektedir (Koçel, 2015: 474). Katılım, çoğunlukla katılımcı yönetim ve güçlendirme olarak adlandırılan yöntemlerle güçlendirilir. Çoğu durumda, bu teknikleri kullanan yöneticiler çalışan motivasyonunu artırmaya çalışır. Bir anlamda, katılım ve güçlendirme, iş tasarımının bir uzantısıdır, çünkü her biri, bir organizasyondaki çalışanların işlerini nasıl gerçekleştirdiklerini temel olarak değiştirir. Katılım, çalışanlar kendi işleriyle ilgili kararlarda söz sahibi olduğunda gerçekleşir. Güçlendirme, işçilerin kendi iş hedeflerini belirlemelerine, karar vermelerine ve sorumluluk ve otorite alanları içindeki sorunları çözmelerine izin verme sürecidir. Bu nedenle, güçlendirme, işin kendisi, iş şartları ve çalışma ortamı dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok çeşitli alanlara katılımı teşvik eden biraz daha geniş bir kavramdır (Griffin ve Moorhead, 2013: 132).

Çalışan katılımı, genel olarak etkinin hiyerarşik anlamda eşit olmayan bireyler arasında paylaşılan bir süreçtir (Wagner, 1994: 312). Karar verme sürecine katılan çalışanlar, kararları düzgün bir şekilde uygulamaya daha çok bağlı olabilirler. Dahası, başarılı bir şekilde bir karar vermek, onu uygulamak ve ardından olumlu sonuçlarını görmek, kişinin başarı ihtiyacını karşılamasına, tanınma ve sorumluluk sağlamasına ve özgüvenini artırmasına yardımcı olabilir. Organizasyonel karar alma sürecine katılımın istenmesi çalışanın özgüvenini de artırabilir. Ayrıca, katılım, beklentileri netleştirmeye yardımcı olmalıdır yani karar verme sürecine katılarak çalışanlar, performansları ile en çok istedikleri ödüller arasındaki bağlantıyı daha iyi anlayabilir (Griffin ve Moorhead, 2013: 132).

### **3.3.2. Sorumluluk**

Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili olarak kontrol ve sahiplenme hissetmeleri durumunda personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işlerin ve dolayısıyla sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildikleri için daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. İşlerin yapılmasıyla ilgili olarak inisiyatif almakta, yaptıkları işlerden hoşlanmakta ve buna bağlı olarak da örgüt içindeki etkinlikleri artmaktadır (Çuhadar, 2005: 3).

Çalışanların güçlendirilmesinin amacı sadece doğru çalışanlar tarafından etkili kararların alınmasını sağlamak değil, aynı zamanda bu kararların sorumluluğunun bireylere ve ekiplere verildiği bir mekanizma sağlamaktır. Güçlendirme, bireylerin veya ekiplerin yaptıkları işler hakkında sorumlu kararlar vermelerini sağlar; yönetimin etkili iş performansını etkileyen faktörler hakkında ilgili bilgileri paylaşmasını ve kontrol etmesini içerir (Ford ve Fottler, 1995: 22).

Personele sorumluluğun arttırılması istenilen sonuçları elde etmek, kendi itibarını devam ettirmek, olumlu bir davranışa sahip olmak, diğer personele karşı sorumlu hareket etmek ve yapabileceğinin en iyisini yapmasını desteklemek anlamında değerlendirilebilir (Karakaş, 2014: 88-89). Çalışanların güçlendirilmesinin ardındaki mantık, çalışanın sorumluluğunu arttırmak, çalışan moralini yükseltmek ve çalışanların çalışma yaşamının kalitesini yükseltmektir. İdeal olarak, bir çalışan bir organizasyona dahil olduğuna hissettiğinde, daha üretken, sadık ve kendinden daha emin olacaktır (Elnaga ve Imran, 2014: 16).

Genel olarak bakıldığında yöneticilerin sahip olduğu sorumluluk yöneticinin kendi yetkisi ya da astlarının yetkisi sonucundan kaynaklanırken, personel güçlendirme ile sorumluluk kişinin sadece kendi yetkisinden kaynaklanmaktadır (Giderler, 2015: 64).

Güçlendirilmiş çalışan hem sonuç hem de kariyer için sorumluluk alarak kendi hesabına çalışan biri gibi hareket eder. Çalışanlar, etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim duygusuna sahip olduklarında güçlenmiş hissederler. Bu, çalışma çabaları ve sonuçları için kişisel sorumluluk almaya yönelik içselleştirilmiş bir arzu olarak bağlılıkla ilişkili içsel motivasyondan yararlanmanın gücüdür (Coleman, 1996: 29).

Çalışanlar, kuruluşa fayda sağlayacağına inandıkları kararları alma yetkisine sahip olsalar da sonuçlar ile ilgili hesap vermeli ve sorumlu tutulmalıdır. Bu hesap verebilirlik, hataları cezalandırmayı veya anında, kısa vadeli sonuçlar üretmeyi amaçlamaz. Bunun yerine amaç, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını, karşılaştırılan hedefler doğrultusunda çalışmalarını ve birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını sağlamaktır. Bu davranışlar sergilendiğinde, yönetim, çalışanları kendi hızlarında ve kendi yollarıyla ilerlemeleri için güçlendirmeye devam edebilir. Çalışanları güçlendirmek, kuruma olan güven düzeyini yükseltmelidir. Güçlendirilmiş çalışanlar bu işte birlikte olduklarını hissederler ve sorumlu davranmaya mecbur kalırlar. Rekabetin çok yüksek olduğu pazarlarda bulunan günümüzün açık ve güçlendirilmiş kuruluşlarında güven bir zorunluluktur (Luthans, 2010: 324).

### **3.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilginin Paylaşılması**

Örgütte bilgiden fayda sağlama yeteneği, bilgiyi meydana getiren, onu paylaşan ve kullanan örgütteki bireylere bağlıdır. İnsanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları sayesinde bilgiden yararlanma mümkündür. Bilgiyi örgütteki diğer bireylerin de kullanabileceği hale getirmek bilgi paylaşımını ifade etmektedir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı süreci, bir birey tarafından düzenlenmiş olan bilginin diğerleri tarafından anlaşılabilir, kullanılabilir ve saklanabilir hale getirilmesi işlemidir. Paylaşım ile ifade edilen bilgiye sahip kişinin kişisel bilgisini bilinçli olarak başkalarının da kullanabileceği şekilde sunmasıdır (Erdirençelebi, Yazgan ve Şendoğdu, 2015: 227).

Güçlendirme uygulamalarının en önemli koşulu bilgi paylaşımıdır. Örgütte çalışanların güçlendirilmesi söz konusu olacaksa, çalışanların neler olup bittiğini bilmesi, vizyon ve misyondan haberdar olması, örgütün nereye ve neden gittiğini bilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, başarıya ulaşmak için öncelikle bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilgi sisteminin tasarlanması ve uygulanması gerekir. Burada ifade edilen bilgi sistemi sadece formel

bir yapıyı değil, formal veya informal, direkt veya indirekt, yatay, dikey ve çok yönlü bir iletişimi gerektirmektedir (Koçel, 2015: 481).

Çalışanlara güçlenmelerinin hayati bir parçası olarak bilgiye erişim verildiğinde, iş birliği yapma istekleri artar. Bilgiye bu erişilebilirliğin bir sonucu olarak, çalışma ekipleri operasyonları eski hiyerarşik, bürokratik ve gizli olandan daha etkili bir şekilde yönetebilir ve kontrol edebilir (Luthans, 2010:324).

Güçlendirme için kişilere farklı araçlarla farklı şekillerde daha çok bilginin sunulması gerekmektedir. Bilgi olmadan bireyler sorumluluk almamakta ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için kendilerini geliştiremeyeceklerdir. Güçlendirme için iki tür bilgi kritiktir. Bunlar, örgütün misyonu hakkındaki bilgi ve performans hakkındaki bilgidir. Organizasyonel misyonla ilgili olarak, insanlar bir organizasyonun genel olarak yönetilip yönetilmediğini hissedene kadar, inisiyatif alma becerisi hissetmeyeceklerdir. Misyon hakkında bilgi, güçlendirmenin önemli bir öncüsüdür. Çünkü bir anlam ve amaç duygusu yaratmaya yardımcı olur ve bireyin kuruluşun hedefleri ve misyonu ile uygun şekilde uyumlu kararlar alma ve etkileme yeteneğini geliştirir. Performansla ilgili bilgilerle ilgili olarak, insanların gelecekteki performansı sürdürme ve iyileştirme kararlarını almak ve etkilemek için çalışma birimlerinin ne kadar iyi performans gösterdiğini anlamaları gerekir. Performans bilgisi, bir yetkinlik duygusunu güçlendirmek ve kişinin bir organizasyonun değerli bir parçası olduğuna inanmak için esastır (Spreitzer, 1995: 1447). Bilgi olmadan insanlar sorumlu davranamazlar ve güven bilgi paylaşımıyla inşa edilir. Dahası, çalışanlar yalnızca güven kültüründe risk alırlar (Coleman, 1996: 35).

Çalışanların otoriteleri ve iş birliği yapma istekleri gerekli bilgilerin kendilerine sağlanması yoluyla geliştirilir. İşletmeler bu anlayış içerisinde çalışanlarıyla ve çalışma gruplarıyla etkinliklerini artırmak amacıyla gerekli tüm bilgileri paylaşmaktadırlar. Bu sayede çalışma grupları gerekli bilgilerin anlaşıldığı bir yapıda performans gösterebilmektedirler. Çalışanlara bilgi aktarımı onların daha fazla sorumluluk almalarını ve güven duymalarını sağlayacak ve çalışanları yeni fikirler yaratmaya yönlendirecektir (Çelik ve Iraz, 2014: 100).

### **3.3.4. Yenilik**

Güçlendirme yenilikçiliği teşvik eder çünkü çalışanlar çalışırken karar verme ve yeni fikirler yaratma yetkisine sahiptirler (Çelik ve Iraz, 2014: 100). Örgütler rekabette geri kalmamak amacıyla işlerin yürütülmesinde klasik uygulamaların ötesinde yeni yöntemler denemeye önem vermektedirler. Bu ise çalışanların yenilik yapma imkanları ve yetenekleriyle olabilmektedir. Çalışanlar liderleri tarafından desteklenmek ve güçlendirilmek suretiyle yeni yöntemler denemeye motive olmakta ve örgütün sorumluluğunu almaktadırlar (Çobanoğlu, 2021: 329). Yenilikçi kültürler açık zihinleri teşvik eder ve çalışanları yeni fikirleri kabul etme konusunda cesaretlendirir. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesinin yenilikçi bir organizasyonda direnişle karşılaşma olasılığı daha düşüktür. Dolayısıyla yenilikçi kültürün üst seviyelerde olduğu örgütlerde, yenilikçilik kültürünün daha az olduğu örgütlere nazaran güçlendirmenin daha kolay olması beklenmektedir (Baird ve Wang, 2010: 579).

Yenilik, yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin oluşturulmasını veya mevcut ürün veya hizmetlerin dramatik bir şekilde yeniden tasarlanmasını içerir. Güçlendirme yenilikçiliği kolaylaştırabilmektedir ve organizasyonlarda yenilikçiliği teşvik etmek ve yönetmek için önemlidir. Güçlendirilmiş bireyler yaratıcı çabalarını yaygın örgütsel ve çevresel engellere rağmen devam ettirmektedirler. Ayrıca girişimci örgütlerde güçlendirme ve yenilikçilik ayrılmaz bir şekilde birbirleriyle bağlantılıdır (Spreitzer, De Janasz ve Quinn, 1999: 513).

Yenilik yapmanın teşvik edildiği örgütlerde personel güçlendirme daha kolay gerçekleşmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük oranda iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir (Karakaş, 2014: 88).

Orta ve alt düzey çalışanlar kararlarını bağımsız aldıklarında ve bu kararlarını uygulama özgürlüğüne kavuştuklarında yenilikçilik düzeyi artmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlarda örgütsel bağlılık artmakta ve personel devir hızı düşüş göstermektedir. Bu sayede uzun süre bir arada çalışan personel işletmenin kendisinden ve kendisinin de işletmeden beklentileri arasında dengeli bir ilişki kurabilmektedir. Personelin bağlılığının artması, onun örgüt için daha fazla bilgi ve emek sarf etmesi anlamına gelmekte dolayısıyla bu durum yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır. Yani personel güçlendirme yaratıcı birey- yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline gelmektedir (Çavuş ve Akgeçici, 2008: 241-242).

### 3.3.5. Güven

Personel güçlendirmenin anlamı çalışanların eksikleri olduğunu kabullenmek ve bu eksikliklere rağmen onlara güvenmektir (Doğan, 2006: 167). Bir kişiyi, değişen çevresel koşullara, teknolojik yeniliklere ve rekabetçi zorluklara en iyi şekilde yanıt veren hem iş içeriği hem de durumsal kararları alma konusunda güçlendirmek, güvenin nihai ifadesidir (Ford ve Fottler, 1995: 25).

Güçlendirme esas olarak yönetim ve çalışanlar arasında güven oluşturmak ve çalışan katılımını motive etmekle ilgilidir (Elnaga ve Imran, 2014: 13). Personel güçlendirme, çalışanların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini anlamayı, onlara güvenmeyi ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı içerir. Karşılıklı güven, bu sürecin kritik bir bileşenidir. Yöneticiler, çalışanları güçlendirmeye istekli olmalı ve çalışanlar da güçlendirmenin doğasında var olan zorlukları kabul etmeli ve kurumsal hedeflere bağlı kalmalıdır (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2002: 63).

Özerklik ve özgürlük son nokta olarak kabul edilmektedir ve çalışanların güçlendirilmesi, onlara işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları tam özerkliği vermek anlamına gelmektedir. Çalışanlar, kendilerinden ne yapmaları gerektiğini öğrendikten ve bunu yapmak için ihtiyaç duydukları desteğe sahip olduktan sonra, bir yöneticinin yapabileceği en iyi şey yollarından çekilmektir. Çalışanlara, istedikleri gibi işlerini yapmaları için güvenmek, olumlu çalışma ortamları yaratmak için esastır (Elnage ve Imran, 2014: 17).



Personel güçlendirme için yöneticiler öncelikle, kontrolden vazgeçmeye, çalışanlarının potansiyelini serbest bırakma riskini göze almaya ve çalışanlara şans verildiğinde doğru şeyi yapacaklarına dair güven duymaya istekli olmalıdırlar (Quinn ve Spreitzer, 1997: 43-44).

### **3.3.6. Esneklik**

Örgütler rekabet gücünü kaybetmemek ve buna bağlı olarak da işgücünün gerektirdiği daha fazla esneklik ve bağlılık talepleriyle başa çıkabilmek için güçlendirme girişimlerine yönelmişlerdir. Personel güçlendirme çalışanların esnek bir yapı içerisinde hareket etmesine imkan vererek sorumluluğun devredilmesini, bürokrasinin azaltılmasını ve sorunların hızlı bir şekilde çözülmesini örgütlere vaat etmektedir (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996: 152).

Güçlendirme açısından bakıldığında çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunma fırsatına sahip oldukları ve iş durumuna daha yakın olduklarında hiyerarşideki konumları itibarıyla yönetimin yapamayacağı iyileştirmeler önerebilecekleri varsayılmaktadır. Güçlendirme çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla bağlı olduklarından işten ayrılma oranını azaltacak ve iş memnuniyetini artıracaktır. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi karmaşık ve işlevsiz kontrol sistemlerine olan ihtiyacı azaltarak verimliliği de arttırmaktadır. 1980'lerde esnek organizasyon paradigması bu argümanları güçlendirmiştir. Esnek uzmanlığa ve daha düz, daha yalın yapılara sahip özelleştirilmiş ürünlere geçiş, rekabet avantajına giden yeni yol olarak görülmekte ve bu sadece bir maliyet değil, bir kaynak olarak işgücüne odaklanmanın artması anlamına gelmekteydi. Rekabet dünyasındaki değişim işlerin daha karmaşık ve hızlı değişim göstermesine sebep olmuştur. Dolayısıyla çalışanların kullanımıyla daha fazla esneklik elde etmenin önemi çok artmıştır. Çalışanları kontrol etmeye çalışmak yerine onlara daha iyi hizmet vermeleri ve daha yüksek bir çalışma standardı elde etmeleri için takdir yetkisi verilmelidir. Çünkü değişken koşullarda konuyla ilgili çalışanların hızlı karar almasını sağlamak için gerekli esnekliğin sağlanması gerekmektedir (Wilkinson, 1998: 45).

İçsel motivasyon olarak tanımlanan güçlendirme (Özaralli, 2003: 337) sayesinde bireyler yakın denetim olmaksızın da çalışabilmekte, aynı zamanda kendi görevlerini başarma, sorunlar veya fırsatlar ortaya çıktıkça yeni görevlerin başlatılması ve engellere karşı dayanıklılık, belirsizlik veya sorunlar karşısında motivasyonu sürdürme konusunda esneklik gösterebilirler (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

Daha alt düzey çalışanlar için, çalışan becerisine, takdir yetkisine ve organizasyonel yeteneklerine dayalı daha esnek bir şekilde özelleştirilmiş süreçlere sahip organizasyonlarda güçlendirme, rutin ve standartlaştırılmış süreçlerin olduğu, yukarıdan aşağı sıkı bir kontrol geleneğinin olduğu organizasyonlara göre karar alma konusunda daha fazla etkiye sahip olması muhtemeldir (Wilkinson, 1998: 53).

### **3.3.7. Takım Çalışması**

Çalışanların güçlendirilmesi, yönetimin artık bir organizasyona liderlik etme sorumluluğuna sahip olmadığı ve iş verimliliğinden sorumlu olmadığı anlamına gelmez. Çalışanları güçlendirmek isteyen bir organizasyonda daha güçlü liderlik ve hesap verebilirlik talep

edilmektedir. Bu, tüm yönetim seviyelerinde yönetici liderliği ile başlar ve alt kademe yöneticilerini de içerir. Sadece tüm organizasyon bir ekip olarak çalışmaya istekli olduğunda, çalışanların güçlendirilmesinin gerçek faydaları gerçekleşir (Elnaga ve Imran, 2014: 22).

Kendilerinin güçlendirildiğini düşünen çalışanlar takım ruhuna ve takım çalışmasına inanmaktadırlar. Takım üyelerinin pozitif geri beslemeleri, tek bir üste bağlı olarak ya da bağımsız çalışmasından ziyade takım çalışmasında daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme için öncelikle işgücünün takım haline dönüştürülmesi, yapısal anlamda ise örgütte bazı düzenlemeler yapılarak yatay sistemlere geçiş ve çapraz ekipler, proje ekiplerinin oluşturulması gerekmektedir. Ancak böylelikle yöneticilerin takımlarını destekleyebilecekleri çevresel değişiklikleri görebilmesi mümkündür. Kişinin bireysel yeteneklerini geliştirme ve takım eğitimi personel güçlendirme sürecinde çok önemlidir çünkü güçlendirilmiş çalışanların bağımsız çalışması çok nadirdir. Bir fikrin iyi olması diğerlerinin yardımı ile uygulamaya konmadığı sürece bir anlamı yoktur. Kendi kendini yönetebilen takımlar kendilerini istedikleri şekilde yapılandırmakta ve ihyiyacı olan tüm bilgileri ve kaynakları kullanabilmektedir. Takım birlikte çalıştığı zaman bir fikir birliğine varmak mümkündür. (Doğan, 2006: 170-171).

Nielsen (1986)'ya göre güçlendirme teknikleri bir grubun geliştirilmesinde ve bakımında önemli bir role sahiptir. Bireyin iş rolüne yönelmesini yansıtan bilişlerde güçlendirme ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla güçlendirilmiş takım üyeleri görevlerini önemli, faydalı ve harcanan emeğe değer görmektedirler. Takım olarak görevlerinin anlamlılığını geliştirmekte ve paylaşmaktadırlar. Ayrıca güçlendirilmiş takım üyeleri kendilerinin yeterli ve yetkin olduklarının farkında olacak ve yaptıkları işler ile çalışma ortamlarını anlamlı şekilde etkileyebileceklerdir (Özaralli, 2003: 337).

Klasik takım olgusuna göre güçlendirilmiş takım, organizasyon için yepyeni bir görünümüdür. Müşterinin beklentilerine dayalı olarak örgütsel sorunları çözmek için en iyi kaynaklardan yararlanmaya çalışmaktadır. Organizasyonun odağını yeni alanlara doğru genişletir. Klasik takımlar tarafından genellikle gözden kaçan yeni kaynaklar ekler (Bloom, 2021: 53).

### **3.3.8. Eğitim ve Geliştirme**

Personel güçlendirmede başarıyı sağlayabilmek için güçlendirilmesi düşünülen çalışanlara gelişimlerini sağlayacak eğitim imkanları sunulmalı ve ortam oluşturulmalıdır. Kişinin işi gerçekleştirebilecek bilgi ve beceriye sahip olması işin sonuç üretecek tarzda yapılması açısından önemliyken diğer bir önemi de çalışanın kendine olan güvenin artmasını sağlamasıdır (Koçel, 2015: 481).

Personel güçlendirmenin adımlarından birisi eğitim ve geliştirmedir. Personel güçlendirme için insanlara eğitim ve geliştirme yoluyla yatırım yapılmalıdır. Eğitim maliyetlerinden kaçınmak dar görüşlülüktür. Çünkü, yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim sonucunda personel devir oranının azaldığı, becerileri, yeterliliği ve yetkinliği arttırdığı, verimliliği yükselttiği, kişinin olumlu benlik imajını geliştirdiği ve bireyi güçlendirdiği görülmekte-

dir. Dolayısıyla eğitim sağlamanın faydaları eğitim maliyetlerine nazaran daha ağır basmaktadır (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

Kişilerin kendilerini yeterli hissetmeleri için ihtiyaç duydukları beceri ve yeteneklerin sağlanması güçlendirme adına önemlidir. Örgütte etkili karar verme ve diğer önemli iş davranışları için gereken beceriler ile ilgili olarak çalışanlara yeterli eğitimin verileceği konusunda kişiler bir güvenceye sahip olduklarında otoriteyi etkili bir şekilde kullanma konusunda algılanan destek üzerinde olumlu bir etkisi olması muhtemeldir. Bir çalışanın aldığı resmi ve gayri resmi eğitim, muhtemelen desteklendiğini ve gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşündürecektir. Daha iyi eğitilmiş çalışanların, işin belirli taleplerini anlama olasılığı daha yüksektir ve buna karşılık, güçlerini ve yetkilerini etkili bir şekilde kullanmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olduklarını algılama eğilimindedirler. Organizasyon yeni iş gerekliliklerine uygun eğitim sağlamazsa, karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak çalışanlar kendilerini yetersizlik hissedebilirler. Eğitim çalışanın kendisini işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olduğunu sağlarsa bu yetersizlik hissi önlenir. Eğitim aynı zamanda örgüte bağlılığın artmasında da katkıda bulunmaktadır (Robbins, Crino ve Freedandall, 2002: 429).

Örgütler, üretkenliği, etkinliği ve rekabet gücünü artırmak için organizasyonel yapıları ve süreçleri dönüştürmeyi amaçlayan çok sayıda değişim programı uygulamışlardır. Bu değişim çabaları büyük ölçüde yetersiz kalmıştır çünkü çoğu örgüt bu değişim projelerinde insan unsurunu göz ardı etmiştir. Değişim için çalışanların değişim sürecine katılımı gereklidir. Katılımın karşılığını alması için, anlamlı bilgi ve gerçek etki ile birleştirilmesi gerekir. Bu etki ise personel güçlendirmeyle yakından ilgilidir. Çalışanların güçlendirilmesi ile kararları etkileme fırsatları sağlamak, çalışan motivasyonunu teşvik eder ve organizasyonel değişikliklere karşı çalışan direncini azaltır. Güçlendirmenin kendisi ise zorlu bir organizasyonel değişimdir. Eğitim, organizasyonel değişim çabalarının çoğunun başarısı için önemli olarak kabul edilmektedir. Eğitim, organizasyonu değişime hazırlamaya, değişimin kendisini gerçekleştirilmesine ve değişikliği örgütün kalıcı bir parçası haline getirmeye yardımcı olur (Kappelman ve Richards, 1996: 26).

### **3.3.9. Açık Bir İletişim**

Temel olarak, işyerinde özerklik ve güçlendirme, faaliyet göstermeleri gereken en uygun aşamayı belirlemek için yönetici ve ekip arasındaki iletişim tarafından yönlendirilir (Pastor, 1996: 6). Personel güçlendirmeyi isteyen bir örgütte öncelikle çalışanların içsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Etkili bir iletişim ortamının sağlanması, etkin bir liderlik süreci, karşılıklı güven, amaçların uygun olması ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi içsel bağlılığın sağlanmasında gereklidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 59).

Personel güçlendirme süreci çalışanların desteklenmesi ve çalışanlar ile iyi bir iletişim kurulması sayesinde hayata geçirilebilecektir. Etkili bir iletişim ise örgüt ve müşteri arasında arzu edilen olumlu ilişkilerin güçlendirilmesini mümkün kılacaktır (Doğan, 2006: 173-174). Değişim içinde olan bir örgüt, tüm çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde kalmalıdır. Çalışanlar, örgütsel değişim ve bunun sürekli olarak onları nasıl etkilediği konusunda dahil olduk-

larını ve bilgilendirildiklerini hissederlerse, kendilerini tüm ekibin bir parçası olarak görme ve organizasyonun iyiliği için bir araya gelme olasılığı daha yüksektir (Pastor, 1996: 7).

Doğan (2003)'a göre personel güçlendirme özellikle alt düzeylerdeki karar verme gücüne katkı yapacak ve arttıracak, kontrollerin daha az olması ile birlikte yöneticiler birer danışman gibi hareket edecek ve bu sayede yöneticilerin zaman ve daha stratejik amaçlara odaklanmasına imkan tanınması ile işletmeler avantaj sağlayacaktır. Personel güçlendirme ile birlikte iletişim ağı aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya çapraz her yönüyle gelişecektir (Karakaş, 2014: 87).

### 3.4. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme kavramı 1980 ve 1990'larda yaygınlaşmış ve yoğun bir şekilde ele alınmış ve dolayısıyla ilgili alan yazın incelendiğinde yeni bir kavram olarak ifade edilmiştir. Son yıllarda personel güçlendirme kavramı üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla günümüz itibarıyla bile bakıldığında artık yapılan çalışmalar düşünüldüğünde 90'lı yıllara göre eski bir kavram imajı oluşmuştur. Ancak personel güçlendirme kavramı ifade edildiği kadar yeni bir kavram değildir.

Güçlendirme, yüzyıllar öncesine dayanan psikoloji, sosyoloji ve teoloji disiplinlerinde kök salmıştır. Psikoloji alanında, Adler (1927) ustalık motivasyonu kavramını geliştirmiş ve insanların dünyalarıyla başa çıkma konusunda yetkinliğe sahip olma çabasını vurgulamıştır. Sosyolojide, güçlendirme kavramları, insanların kendi koşullarının özgürlüğü ve kontrolü için kampanya yürüttüğü çoğu hak hareketi için temel olmuştur. Dahası, toplumsal sorunlara toplumsal değişim yoluyla tepki gösteren yazıların çoğu, temel olarak insan gruplarının güçlendirilmesine odaklanmıştır. Teolojide bireylerin kendi sorumluluğunu üstlenmeleri için güçlendirilmeleri vurgulanmaktadır. Güçlendirilmiş insanlar Yaratıcıya olan inançlarıyla bir kendi kendini yönetme ve kendi kaderini tayin etme duygusunu birleştirir (Whetten ve Cameron, 2011: 446-447).

Britton ve Stallings (1986) güçlendirme kavramının kökeninin Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımına dayandırmaktadır. Çünkü bilimsel yönetim yaklaşımı çalışanların seçiminde sistematik davranılması ve eğitilmesi gibi konularda yönetimin insan ilişkilerine yönelmesine öncülük etmiştir (Sanderson, 2003: 33). Taylor'un fikirleri işlerin yönetim tarafından küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metotlarıyla her bir görevin yerine getirilmesinde en iyi metoda karar verilmesinde etkili olmuştur. Ancak bu yaklaşımda çalışanın bağımsız hareket etmesi söz konusu değildir. Karar alma yönetimde toplanmaktaydı. Verimliliğin artırılması açısından çok başarılı olmasına rağmen işgören devir hızının yüksekliği, devamsızlığı ve uyuşmazlığı yansıtan çalışana yabancılaştırma konusunda endişe yaratmıştır (Güven, 2001: 113).

1950'li yılların öncesinde çoğu örgüt McGregor'un X Teorisi olarak ifade ettiği, katı bir hiyerarşi, emeğin uzmanlaşması ve pozisyonel otoritenin kullanıldığı bir yönetim tarzını benimsemişti. (Margulies ve Kleiner, 1999: 12). McGregor (1960), liderliği insana iki farklı bakış açısıyla kategorize etmiş ve bu sınıflandırma yönetim alan yazınına X ve Y Teorisi olarak geçmiştir. Y teorisi ile daha uyumlu olan liderler astlarının her görevini kontrol etmek

yerine onlara takdir yetkisini ve bilgiyi kullanma özerkliğini sunmuşlardır. McGregor'un Y teorisinin daha uygun bir liderlik modeli olduğu araştırmalarla desteklenmektedir. Güçlendirme, liderlik ve yönetim konusundaki bu erken çalışmaların çoğunun temelini oluşturmaktadır, çünkü birçok kişi tarafından yönlendirilmiş, demokratik ve Y teorisi yaklaşımlarına dolaylı olarak dahil edilmektedir. Liderliğin insani yönüne odaklanan, astlarına eşit davranan ve çalışmalarına değer veren liderler, resmi hiyerarşide altlarındakileri güçlendirmeye hizmet etmektedirler. Astların girdilerine değer veren ve yalnızca genel denetim sağlayan demokratik liderler, çalışanların iyi kararlar alma, risk alma ve işlerini iyi yapmalarını sağlar. Bu açıdan bakıldığında güçlendirmenin Y teorisine uyumlu liderler için daha uygun olduğunu söylemek mümkündür (Pitts, 2005: 6-7).

1950'lerde, örgütlerde ve yönetimde insan ilişkileri hareketi olarak ifade edilen neoklasik yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu hareket, insana olan ilginin artmasıyla başlamış ve karar alma sürecine çalışanları dahil eden bir programa dönüşmüştür. Danışmacı yönetim, bu uygulamanın başarılı olduğunu kanıtlamaya yardımcı olan Japonlar tarafından kapsamlı bir şekilde geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Japonlar, çalışanları kalite ve verimlilikten sorumlu hale getirme fikrini kullanmış ve bu fikrin uygulanmasını ve çalışmasını sağlamıştır. Bu program öncelikle sabırla ve üst yönetimin desteği, doğru uygulama için kaynakların tahsis edilmesi ile gerçekleştirilmiştir. 1960'ların ortalarında, karşılıklı karar almayı teşvik etmek ve örgütün yaşadığı sorunları daha iyi belirlemek amacıyla katılım kavramı kullanılmış, beyin fırtınası ve diğer katılım tekniklerinden yararlanılmıştır. Teori Z yönetim tarzı, bu karşılıklı etkileşim ve karar verme teknikleri aracılığıyla geliştirilmiştir. Teori Z yönetimi, uzun vadeli istihdam, nispeten yavaş bir değerlendirme ve terfi süreci, geniş kariyer yolları, fikir birliğine dayalı karar verme, örtük kontroller, açık ölçümler, yüksek düzeyde güven, eşitlikçilik ve insanlar için bütüncül bir ilgi gibi güçlendirme sürecine benzer birkaç bileşene sahiptir (Margulies ve Kleiner, 19995: 12).

Güçlendirme yeni bir kavram değildir. Modern yönetim alan yazını boyunca çeşitli biçimlerde ortaya çıkmıştır. 1950'lerde, örneğin, yönetim alan yazını yöneticilerin çalışanlara dost olması gerektiğini ifade eden öneriler sunmaktaydı, 1960'larda yöneticilerin insanların ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına duyarlı olmaları gerektiği, 1970'lerde yöneticilerin çalışanlardan yardım istemeleri gerektiği, 1980'lerde, yöneticilerin ekip oluşturması ve toplantılar yapması ve 1990'larda çalışanların girişimci ve esnek hale gelmesi gerektiği tüm bu vurgular güçlendirme kavramı ile ilişkiliydi (Whetten ve Cameron, 2011: 447).

Personel güçlendirme kavramı 1980'ler itibarıyla (Kanter, 1983; Harrison, 1983; Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1986; Nielsen, 1986; Block, 1987, House, 1988) sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Conger ve Kanungo (1988) da aynı şekilde 1980'li yıllar itibarıyla (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979, 1983; McClelland, 1975) personel güçlendirmeye olan ilginin arttığından bahsetmişlerdir. Conger ve Kanungo'ya göre bu ilgi artışının birkaç nedeni bulunmaktadır. Birincisi, liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan araştırmalar, astları güçlendirme uygulamasının yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel bir bileşeni olduğunu göstermektedir. İkincisi, örgütler içindeki güç ve kontrol analizi, örgütsel güç ve etkililiğin toplam üretken biçimlerinin, üstlerin güç ve kontrolün astları ile paylaşılmasıyla büyüdüğünü ortaya çıkarır. Son olarak, kuruluşlar içinde ekip

oluşturmadaki deneyimler, güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve bakımında çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

### 3.5. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Güçlendirmenin yararlarını organizasyon ve birey için yararlar olarak iki alana ayırmak mümkündür. Güçlendirmenin yönetsel anlamda benimsenme sebebi genellikle çalışan için faydalı bir ortam oluşturmaktan ziyade yöneticilerin iş organizasyonunu ve iş performansını yönetmelerine ve iyileştirmelerine yardımcı olmasıdır. Güçlendirmenin temel nedeni başlangıçta örgütün ekonomik performansını iyileştirme ihtiyacından kaynaklandığı iddia edilse de bireysel anlamda çalışana da yarar sağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışan, bir dereceye kadar kendi çevresini kontrol edebildiği için rol çatışması ve belirsizlik azalmaktadır ve bu çalışan üzerindeki duygusal baskıyı azaltmaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş çalışan daha yüksek iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığa sahiptir. Güçlendirme sadece tutumları etkilemekle kalmaz aynı zamanda performansı ve özellikle çalışan üretkenliğini ve etkililiğini etkileyebilmektedir (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith ve Soetanto, 2008: 43).

Güçlendirilmiş personel, çalışmış olduğu işe daha farklı yaklaşmakta ve işi kendisinin işiymiş gibi benimsemektedir. Bunun yanında bireysel açıdan kendisine olan güveni geliştirmekte ve artmakta, kişisel gelişimi, iş tatmini, motivasyonu, yaratıcılığı artmakta iken diğer taraftan örgütsel açıdan da örgüte olan bağlılığı, güveni, örgütsel hedefler doğrultusunda sorumluluk alma isteği artmaktadır. Personel güçlendirme çalışanın işte yaşadığı stresini ve işten ayrılma niyetini azaltmakta, umut ve iyimserliği arttırmaktadır. Personel güçlendirmenin sağladığı bu yararlar takım çalışmasını kolaylaştırarak örgütsel verimliliği ve performansı da yükseltmektedir (Akın, 2010: 225).

İşletme başarısı için kritik bir öneme sahip yetenekli ve değerli insan sermayesinin güçlendirme ile işletmenin sağlayacağı yararlar da artacaktır. Personel güçlendirme bireylere yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yoluyla karar verme imkanlarını artırarak gelişimlerini sağlamaktadır. Personel güçlendirmenin olduğu bir örgütte çalışanlar bir ahenk içinde hareket edecekler, sorunları birlikte ve uyum içinde çözüme kavuşturacaklardır. Aynı zamanda takım çalışması ile çeşitli öneriler ortaya koyabilecekler ve sorunlarla başa çıkmanın yeni yollarını bulup hata yapmaktan çekinmeyeceklerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 285).

Güçlendirme, çalışanın işini yapma yetkisine sahip olmasını sağlamakla birlikte yöneticilerin astlarına güven gösterirler ve onlara saygı göstermesini de sağlamaktadır (London, 1993: 57).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde güçlendirme yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Güçlendirme bu örgütlerde çok yararlıdır çünkü yetkili kişilerin her zaman her yerde bulunmaları zordur, çalışan davranışlarına sürekli koçluk yapamamaktadırlar ve çalışanlarını müşterilerin hizmet karşılmasına getireceği çeşitliliklere hazırlayamamaktadırlar. Güçlendirmenin gerekli olmasının kritik olmasının bir nedeni de hizmet hatalarının kaçınılmaz olmasıdır. Dolayısıyla çalışanların hazır, istekli ve hizmetin müşterinin beklediği gibi gitmediği ve hizmetle ilgili sıkıntıları gidermek için çözüm bulunması gereken durumları

düzeltebilecek durumda olması gerekmektedir. Güçlendirme bu tür sıkıntıları hızlı bir biçimde çözülebilmesi için çok önemlidir (Griffin ve Moorhead, 2013: 133).

Çalışan potansiyelinin ortaya çıkarılması personel güçlendirme ile söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyon oranında güç sahibidirler ve bu gücün ortaya çıkarılması ve örgütün bundan faydalanabilmesi asıl önemli olan husustur. Yöneticiler personel güçlendirme ile örgütün performansına önemli katkı sağlarken aynı zamanda hem kendi iş yüklerini hafifletmekte hem de çalışanların beklentilerini karşılamış olmaktadır (Akın, 2010: 223).

Güçlendirme birkaç alanda katılımı teşvik etmek için göstermelik çabalar ile başarıya ulaşamaz. Örgüt güç ve özerkliği örgütün daha düşük seviyelerine yayma çabalarında samimi olmalıdır. Bazı yöneticiler güçlendirme adı altında göstermelik olarak katılım için bazı teknikleri kullanabilmektedirler. Örgütlerde güçlendirmeyi sürdürmede kararlı olmalıdırlar. Çalışanlar bu güçlendirmenin daha sonra azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması durumunda olumsuz etkileneceklerdir. Örgüt çalışanları güçlendirme çabalarında sistematik ve sabırlı olmalıdır çünkü kontrolün hızlı bir şekilde devredilmesi de olumsuz sonuçlar doğurabilir (Griffin ve Moorhead, 2013: 134-135).

Güçlendirmeye uygun olmayan bir çalışan güçlendirildiğinde yanlış kararların alınması ve başarısızlık beklenen bir sonuçtur. Dolayısıyla güçlendirmede çalışanın kapasitesini ve istekli olmasını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İstekli olmayan çalışanın başarı göstermesi beklenemez. Dolayısıyla uygun olmayan şartlarda, uygun olmayan kişi ve yöntemlere güçlendirme uygulaması gerçekleştirilirse başarıya ulaşmak mümkün değildir (Akın, 2010: 226).

Güçlendirmenin, yeni elde edilen gücün çalışanlar tarafından kötüye kullanılması, yöneticilerin astlarıyla gücü paylaşmak istememesi ve kendi işlerini ve özel ayrıcalıklarını kaybetmek istememeleri, çalışanlara olduğundan fazla sorumluluk yüklenmesi, güçlendirilen çalışanın iyi kararlar verecek kadar bilgili olmaması gibi sakıncaları bulunmaktadır. Ayrıca güçlendirme ekip çalışanları içindir ve ekip çalışmasına önem vermeyen ya da sadece bireysel başarıya odaklanmayı seçen çalışanlar bu uygulamaya ilgisiz kalabilmektedirler ve hatta direnebilmektedirler (Elnaga ve Imran, 2014. 17-18).

### **3.6. Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi**

Güçlendirme üzerine, ayrı ayrı incelenme eğiliminde olan iki farklı perspektif gelişmiştir. Yapısal güçlendirme, çalışanlara işlerine ilişkin kararlar alma ve etki yaratma konusunda daha fazla serbestlik sağlayan organizasyonel politikaları, uygulamaları ve yapıları ifade eder. Bu, işverenler ve çalışanları arasındaki güç paylaşımı kavramıyla ilgilidir. Psikolojik güçlendirme perspektifi, geleneksel yönetim uygulamaları çalışmasından uzaklaşır ve bunun yerine çalışanların algılarını ve bilişlerini vurgular (Greasley vd., 2008: 41).

Güçlendirme ile ilgili olarak araştırmacılara göre iki farklı taraf bulunmaktadır. Bir tarafta, astlarını güçlendiren bir yöneticinin davranışı olarak güçlendirme, diğeri ise yöneticinin güçlendirmesinden kaynaklanan bir astın psikolojik durumudur. İlki, bir yöneticinin davranışını güçlendirmenin nedeni olarak görmekteyken diğeri ise astların sonuçsal algısı

olarak görmektedir. Dolayısıyla her iki tarafında aslında güçlendirmenin neden ve sonucuy-  
la ilgili olduğu görülmektedir (Lee ve Koh, 2001: 685).

Spretizer, personel güçlendirme ile ilgili sosyal-yapısal ve psikolojik boyut olmak üzere iki geleneksel boyuttan bahsetmektedir (Spreitzer, 2008: 54). İlgili alan yazın incelendiğinde de personel güçlendirme iki temel boyutta ele alınmaktadır. Ancak bu boyutlar farklı çalışmalarda farklı şekillerde isimlendirilebilmektedirler. Sosyal-yapısal boyut bazı çalışmalarda davranışsal, ilişkisel boyut şeklide isimlendirilirken, psikolojik boyut ise bilişsel boyut şeklinde isimlendirilmektedir. Bu çalışmada iki boyut yapısal ve psikolojik güçlendirme olarak incelenecektir.

### 3.6.1. Yapısal Güçlendirme

Güçlendirmeye ilişkin sosyal-yapısal perspektif, sosyal değişim ve sosyal güç teorilerinden kaynaklanmaktadır. Yapısal güçlendirme teorisinin geliştirilmesindeki klasik çalışma, Kanter'in (1977) *Men and Women of the Corporation* isimli çalışmasıdır (Spreitzer, 2008: 55).

Yapısal güçlendirme, karar verme gücünün formel yapıdan çalışanlara aktarılmasıdır. Dolayısıyla yapısal güçlendirme karar verme yetkilerinin çalışanlara devredilmesi ve kişinin kendi başına hareket edebilme serbestliğini kazanması anlamına gelmektedir. Bu süreçte çalışanların sorumluluğu ve girişimleri için fırsatlar yaratılmaktadır (Mills ve Ungson, 2003: 144). Yapısal güçlendirme, çalışanlara güç kontrol ve yetki veren bir dizi yönetsel faaliyet ve uygulamayı içeren çevresel unsurlara vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre güç daha az güce sahip olanlara aktarılması şeklinde ifade edilmekte ve bir çeşit katılımcılık olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre personel güçlendirme çalışanlara örgütsel kaynakların kullanımını ve kontrolünü veren yönetsel faaliyet ve uygulamalardır (Sağlam Arı, 2014: 5).

Üst yönetimin personeli güçlendirmede üstlendiği rol, yapısal perspektiften yapılan açıklamaların odak noktasını oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yapısal yaklaşım, personel güçlendirme için üst yönetimin yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları açıklarken diğer taraftan güçlendirmenin gerçekleşmesine neden olan sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu bakış açısından yola çıkarak yazarların bazıları güçlendirmeyi pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü olarak değerlendirmektedir. Yani çalışanların bu dört güç çeşidi açısından güçlendirilmesidir. Pozisyon gücü; astlara daha fazla seçim hakkı tanınması, uzmanlık gücü; eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların uzmanlaşmasını, kaynak gücü; çalışanların örgüt içinden ve dışından çeşitli kaynaklara ulaşma olanaklarının sağlanmasını ve Kişilik gücü ise; çalışanların kendilerine olan güven ve motivasyonun artırılmasını ifade etmektedir. Personel güçlendirme bu dört gücün sayesinde gerçekleşebilmektedir. Diğer taraftan bazı yazarlar ise astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluğun verilmesi ya da bilgi, enformasyon ve gücün alt kademelere aktarılması yahut çalışanlara işleri ile ilgili kararlar alabilmelerini sağlayacak olanakların sunulması ve kendi sorumluluklarını taşıyabilecekleri bir ortamın yaratılması şeklinde ifade edilmektedir (Bolat, 2003: 201).

Güçlendirmeye ilişkin yapısal perspektifin özü, ilgili karar verme gücünü örgütsel hiyerarşinin daha düşük seviyelerine dağıtmak amacıyla üstler ve astlar arasında gücü pay-



laşma fikridir. Yapısal açıdan güçlendirme, örgütsel emir komuta zinciri boyunca sorumluluğun devredilmesi yoluyla gücün paylaşılmasıyla ilgilidir. Karar verme gücünü paylaşarak, üst yönetim, organizasyonu nasıl ileriye taşıyacağı konusunda stratejik ve yenilikçi düşünmek için daha fazla boş zamana sahip olabilir. Bu bakış açısına göre güç, organizasyonel kaynaklar üzerinde resmi yetkiye veya kontrole sahip olmak ve bir kişinin işi veya rolü ile ilgili kararlar alma yeteneği anlamına gelir. İlgili düzeyi anahtardır yani güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinin kapsamına ve alanına uyan kararlar alma gücüne sahiptir. Örneğin, üretim çalışanları firma stratejisi hakkında kararlar vermiyor olabilirler, ancak bunun yerine kendi işlerini nasıl ve ne zaman yapacaklarına dair kararlar alabilirler. Dolayısıyla, yapısal güçlendirme, örgütsel komuta zinciri boyunca fırsat, bilgi, destek ve kaynaklara artan erişim yoluyla çalışan katılımı ile ilgilidir (Spreitzer, 2008: 55).

Güçlendirmenin yapısal boyutu, güçlendirmeyi, güç eşitlemesinin güven ve iş birliği ürettiği bir gücün yeniden dağıtım modeli açısından görmektedir. Araştırmacılar, bilgi ve beceri geliştirme, bilgiye erişim, destek, kaynaklar ve sorumluluk yoluyla gücü devralan örgütsel uygulamaları ve yapıları güçlendirici olarak tanımladılar. Bunlar, çalışanların iş rollerinde daha fazla özerklik kazandıkları bir katılım ortamı yaratmaktadır. Yapısal yetkilendirme, yöneticiler için bir ikilemi temsil eder, çünkü başarısı, yöneticilerin kontrol kaybını temel ihtiyaç uyumu ile uzlaştırma yeteneklerine dayalıdır. Güçlendirilenlerin bilişsel durumuna değinmediği için bu yaklaşım eleştirilmektedir (Greasley vd., 2008) 41-42).

Coleman bu süreçte güçlendirmeye geçiş için alışkanlıkların ve beklentilerin değişmesi gerektiğini ifade etmektedir. Süreci kolaylaştırmak için yeni tasarım ve yapılara dayalı artan bir sorumluluğa odaklanmış bir yaklaşımdır. Bilinçli bir şekilde hem çalışanın hem de yöneticinin görev ve sorumlulukları belirlerken iş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Bilgi olmadan insanlar sorumlu davranmamaktadırlar ve bilgi paylaşımıyla da güven inşa edilmektedir. Çünkü çalışanların sadece bir güven kültüründe risk alması söz konusudur (Coleman, 1996: 35).

Ken Blanchard vd. (1996), yapısal güçlendirme oluşturabilmek için birbiriyle ilişkili üç anahtardan bahsetmektedirler (Randolph ve Sashkin, 2002: 104):

- Doğru bilgileri geniş çapta paylaşmak
- Sınırlar ile özerklik oluşturmak
- Hiyerarşik düşünceyi kendi kendini yöneten ekipler ile değiştirmek

Öncelikle bilginin açık bir şekilde paylaşılması güçlendirme için çok önemlidir, çünkü bilgi olmadan insanlar isteseler bile sorumlu bir şekilde hareket edemezler. Çoğu kuruluştaki sorun, üst düzey yöneticilerin genellikle kuruluş hiyerarşisi boyunca finansal, performans ve stratejik bilgileri insanlarla paylaşma konusunda isteksiz olmalarıdır. Bu bilginin böyle bir paylaşım için çok karmaşık ve çok hassas olduğunu düşünürler. Ancak, işle ilgili kararlar almak için gereken dikey ve yatay bilgi paylaşımı olmadan, güçlendirme sağlıklı bir şekilde gerçekleşmez. İkinci önemli husus sınırlar üzerinden özerklik oluşturulmasıdır. Bireylerin ve ekiplerin sorumluluklarının tam olarak nerede başladığını ve bittiğini bilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Hedefler, roller ve değerler tanımlanmalı ve bunlarla uyumlu organizasyon yapıları ve sistemleri tasarlanarak net sınırlar oluşturulmalıdır. Bu sınırlar, bir özgürlük alanını ifade eder, böylece bu alan içindeki ve dışındaki herkes, özerklikle nerede hareket edeceğini bilmektedir. Bu sayede güçlendirilmiş bireyler istenilen sonuç-

lara ulaşmak için harekete geçmeden önce izin alma konusunda endişe duymamaktadırlar. Son olarak daha fazla ekip çalışması ve özellikle kendi kendini yöneten ekipler olması konusu önceden de gündeme gelmiş olmasına rağmen bu durum genellikle üst düzey yöneticiler tarafından görmezden gelinmiştir. Ancak bu tür ekiplerin günümüzün karmaşık ve dinamik iş dünyasında, özellikle de yetkilendirilmiş, kendi kendini yöneten ekipler olmaları durumunda gerçek faydalara sahip olabileceğini göstermektedir. Bir ekibin bilgi, beceri ve motivasyonunun toplu olarak uygulanması, bir organizasyon için güçlü bir sinerjik etki yaratabilir. Ekip üyesi-çalışanlar açısından artan memnuniyetin yanı sıra, kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin çalışan bağlılığını artırdığı, yönetim-çalışan iletişimini geliştirdiği, verimliliği artırdığı ve maliyetleri düşürdüğü gösterilmiştir. Bu üç önemli husus birbiriyle etkileşim içindedir ve bu değişiklikler güçlendirmeyi gerçek kılmak için gereken güçlendirici koşulları oluşturur. Ancak bu hususlar olmadan güçlendirmenin başarılı olması ve vaat edilen sonuçları gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır (Randolph ve Sashkin, 2002: 104).

Yapısal bakış açısı örgütsel, kurumsal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel güçlerin işyerinde güçsüzlüğü besleyen koşulları kökten nasıl kaldırabileceğine odaklanmaktadır. Örgütler, örgütsel politikaları, süreçleri, uygulamaları ve yapıları yukarıdan aşağıya kontrol sistemlerinden uzağa, güç, bilgi, bilgi ve ödüllerin örgütsel hiyerarşinin alt kademelerindeki çalışanlarla paylaşıldığı yüksek katılımlı uygulamalara doğru değiştirebilirler. Örneğin, yönetim, çalışanların bir hizmet sorununu nasıl çözmeleri gerektiğine kendi başlarına karar vermelerine olanak tanıyabilir (Spreitzer, 2008: 55).

Bu bakış açısı güçlendirme konusunda örgütsel merkezli bir bakış açısı sağladığı için sınırlıdır. Bu önemlidir, çünkü bazı durumlarda Kanter (1977)'in belirttiği tüm güçlendirme araçları (güç, bilgi, enformasyon ve ödüller) çalışanlara sağlanmış olmasına rağmen çalışanlar kendilerini güçsüz hissedebilirler. Bu sınırlama da güçlendirme üzerine psikolojik perspektifin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur (Spreitzer, 2008: 56).

### **3.6.2. Psikolojik Güçlendirme**

Yapısal güçlendirmenin basit olarak çalışma ortamının koşullarını tanımlaması, çalışanların bu koşullara tepkisini açıklamamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin temelini bu tür tepkiler oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme girişimlerinin başarılı olması için tecrübe etmesi, yaşaması gereken psikolojik durum olarak tanımlanır. Bu nedenle, psikolojik güçlendirme, Kanter'in yapısal güçlendirme koşullarını oluşturmaya yönelik yönetsel çabaların mantıklı bir sonucudur. (Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk, 2001: 261).

Psikolojik güçlendirme, bireylerin çalışmaları ile ilgili olarak bir kontrol duygusu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu ifade eder. Her seviyedeki çalışanlarla gücü paylaşan yönetsel uygulamalara odaklanmak yerine, psikolojik bakış açısı, çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerine odaklanır. Bu bakış açısı, çalışanların organizasyonla ilgili rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlar olarak yetkilendirmeyi ifade eder (Spreitzer, 2008: 56).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi yetki devri veya katılımcı yönetim teknikleri olarak tanımlayan alan yazını eleştirerek, güçlendirmenin yönetici çalışan arasındaki ilişkiden ziyade motivasyonel bir yapı olduğunu öne sürmüşlerdir. Güçlendirmeyi hem yö-

netim hem de psikoloji alan yazınında bulunan güçlendirmeye yönelik çeşitli yaklaşımları bütünleştirerek, örgütsel üyeler arasında öz-yeterlik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır. Öz yeterliliğin artmasının psikolojik durumuna vurgu yapmaktadırlar. Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmalarına dayanarak, içsel görev motivasyonunu uyandıran algısal bir süreç modeli önerdiler. Güçlendirmeyi, bir çalışanın iş rolüne yönelimini yansıtan dört bilişsel boyutta ortaya çıkan içsel görev motivasyonu olarak tanımladılar. Görev değerlendirmeleri olarak da adlandırdıkları dört bilişsel boyut, anlamlılık, yeterlilik, seçim ve etkidir (Lee ve Koh, 2001: 685).

Psikolojik güçlendirme, dört boyutta ortaya çıkan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanır; anlam, yeterlilik, özerklik (kendi kaderini tayin) ve etki. Birlikte, bu dört boyut, bir iş rolüne pasif değil, aktif bir yönelimi yansıtır. Aktif yönelimden kasıt, bir bireyin iş rolünü ve koşullarını şekillendirmek istediği ve hissettiği bir yönelimdir. Dört boyuttan herhangi birinin olmaması, genel olarak hissedilen güçlenme derecesini tamamen ortadan kaldırmasa da zayıflatır. Bu nedenle, dört boyutun da psikolojik güçlendirmeyi anlamak için bulunması gerekir eğer herhangi bir boyut eksikse, güçlendirme deneyimi sınırlı olacaktır (Spreitzer, 1995: 1444). Örneğin, insanlar karar verme konusunda özerkliğe sahip ancak verebilecekleri karar türlerini önemsemiyorlarsa yani, bir anlam duygusundan yoksunlarsa, kendilerini güçlenmiş hissetmeyeceklerdir. Ya da insanlar bir etki yaratabileceklerine inanıyorlar ancak işlerini iyi yapmak için beceri ve yeteneklere sahip olmadıklarını düşünüyorlarsa yani, yeterlilik duygusundan yoksunlar ise, onlar da kendilerini güçlenmiş hissetmeyeceklerdir (Spreitzer, 2008: 57).

Bu boyutlar, güçlendirmenin ön göstergeleri veya sonuçları değildir, daha ziyade özünü oluşturur. Anlam veya amaç, kişinin iş rolünün ihtiyaçları ile değerleri, inançları ve davranışları arasında bir uyum içerir (Spreitzer vd., 1997: 681). Çalışanlar, çalışmalarının anlamlı olduğunu, eylemlerinin işlerinin kalitesini etkileyebileceğini, işlerini yapma konusunda yetkin olduklarını ve işlerini nasıl yapacakları konusunda bir seçeneğe sahip olduklarını algıladıklarında güçlendirme gerçekleşebilecektir.

**Anlamlılık (Meaningfulness);** Bireyin kendi idealleri veya standartları ile ilgili olarak değerlendirilen göreve ait hedefin veya amacının değeri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, bireyin belirli bir göreve yönelik içsel bakış açısını ifade etmektedir. Anlamlılığın düşük olması ilgisizlik, bağımsızlık ve önemli olaylarla ilgisiz hissetme, daha yüksek anlamlılık seviyelerinin ise bağlılık, katılım ve enerji konsantrasyonu ile sonuçlandığına inanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Anlam, bir iş rolünün gereklilikleri ile bireyin inançları ve değerleri arasında, bireyin görevi kendisi için değerli olarak algılayabileceği şekilde bir karşılaştırmayı içermektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 28-29). Çalışanların inanç, değer ve davranışları ile gerçekleştirilen işin gerekleri arasındaki uyum artış gösterdikçe çalışan için işin taşıdığı anlam da artış göstermektedir (Çöl, 2008: 37).

**Yetkinlik ya da Öz-Yeterlik (Competence);** Yetkinlik, kişinin görevlerini gerçekleştirme yeteneğine olan inancıdır. Yetkin kişiler, görevlerinde ustalaşabileceklerini ve yeterli çabayı gösterdiklerinde gerçekleştirebileceklerinin farkındadırlar (Sigler ve Pearson, 2000: 29). Bu boyut özsayıdan ziyade yetkinlik olarak ifade edilmektedir çünkü küresel bir fayda ya da etkililikten çok bir işle ilgili fayda ya da etkililiği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003:

368). Yetkinlik, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeye ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerdir. Çalışanın işi ile ilgili faaliyet ve sorumlulukları ustaca gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği hakkında yapmış olduğu değerlendirmeleri kapsamaktadır. Çalışanın yetkinlikle ilgili değerlendirmeleri çevresel ve davranışsal seçimlerini etkilemektedir. Çalışanın yetkinliğinden emin olduğunda gerekli faaliyetleri yerine getirmekten çekinmeyecektir. Ayrıca geçmiş deneyimler de yetkinliği etkilemektedir (Bolat, 2003: 204).

**Özerklik (Self-determination/Choice);** Kişinin kendi işini nasıl yaptığı üzerinde özerkliğe veya kontrole sahip olduğu inancıdır ve kişisel kontrol kavramıyla tutarlılık göstermektedir (Spreitzer vd., 1997: 681). Çalışanın işini yaptığı esnada bireysel olarak sergileyebileceği davranışlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belli sınırlar içinde hareket edebilme serbestliğidir (Bolat, 2003: 204).

**Etki (Impact);** Etki, bir bireyin işyerinde stratejik, idari veya operasyonel sonuçları ne ölçüde etkileyebileceğinin algılanmasıdır. Genel etki kavramı, öğrenilmiş çaresizlik ve kontrol odağı dahil olmak üzere çeşitli etiketler altında incelenmiştir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersidir. Ancak, etki kontrol odağından farklıdır; etki iş bağlamıyla devam ederken, iç denetim odağı tüm durumlarda çalışan genel bir kişilik özelliğidir (Lee ve Koh, 2001: 686).

Etki, bireyin işteki sonuçları etkileyebileceğini hissetme derecesi olarak ifade edilmektedir. Etki, kişinin diğerlerinin çalışmalarını ve kararlarını her düzeyde etkileyebileceği inancı olarak değerlendirilir (Sigler ve Pearson, 2000: 29).

Etki ve özerklik arasında temel bir fark bulunmaktadır. Özerklik, bireylerin kendi işleri üzerindeki kontrolü ile ilgili iken, etki ise bireylerin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrolü ile ilgilidir (Spreitzer vd., 1997: 681).

Yapısal güçlendirme örgütsel merkezli olduğu için sınırlı olsa da psikolojik güçlendirme de bireysel merkezli olduğu için sınırlıdır. Örgütte güçlendirmenin tam olarak anlaşılması, her iki bakış açısının bütünleştirilmesini gerektirir. Yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi nasıl mümkün kılabileceğini anlamak ve ayrıca psikolojik güçlendirme inançlarının, sistemleri değiştirmeyi amaçlayan proaktif davranışlar yoluyla yapısal güçlendirmenin gelişimini nasıl sağlayabileceğini anlamak gerekmektedir (Spreitzer, 2008: 57).

### 3.7. Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme çalışanlara empoze edilemez. Bunun için örgütte elverişli bir ortam oluşturulması gerekmektedir. Güçlendirme kültürünü aşılama isteyen örgütler, çalışanları kısıtlamayan sistemler ve süreçler oluşturmanın bir yolunu bulmalıdır. Yönetim, çalışanlar için hangi davranışın en uygun olduğuna ve neyi iyi yaptıklarına odaklanarak, aranan davranışı üretmek için organizasyon yapısını uyarlayabilir, geliştirebilir ve değiştirebilir (Erstad, 1997: 325).

Personel güçlendirme süreci ile ilgili alan yazın incelendiğinde Conger ve Kanungo (1988) ve Cook (1994)'un yapmış oldukları çalışmalar öne çıkmaktadır. Ayrıca Nixon (1994)'de personel güçlendirme süreci ile ilgili bir çalışma yapmıştır.

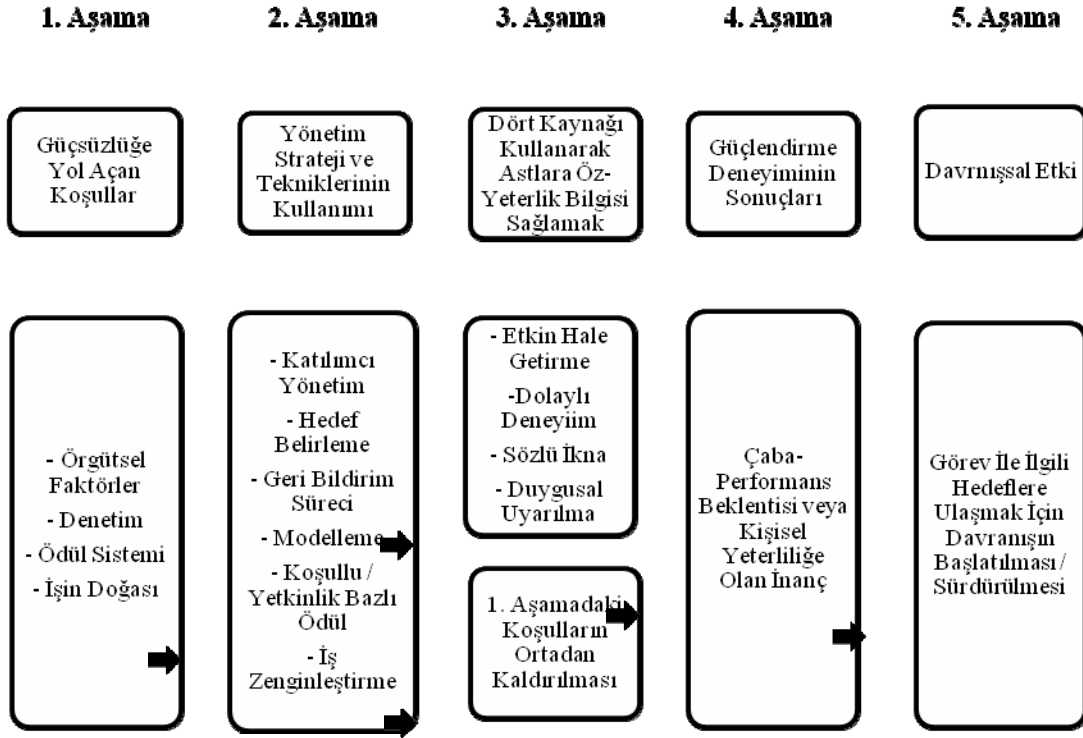
Nixon (1994), insanların hem bireysel hem de takım halinde ortak hedeflere doğru çalışabilecekleri bir organizasyon geliştirmek için güçlendirme stratejisini beş maddede tanımlamaktadır (Erstad, 1997: 326);

- vizyon oluşturma,
- sadece en fazla etkinin mümkün olduğu yerlerde nceliklendirme ve hareket etme,
- meslektaşları ile güçlü ilişkiler geliştirmek,
- genişleyen ağlar,
- i ve dış destek gruplarını kullanma,

Sonuçların sinerjisini oluşturmak için, insanlar kendilerini etkileyen örgütsel konularla doğrudan bağlantılı atölye çalışmaları ve projeler üzerinde birlikte çalışmaya yönlendirilmelidir. Projeler üzerinde birlikte çalışma becerileri öğrenildikten sonra, aynı süreç organizasyon boyunca atölyeleri basamaklandırarak organizasyona daha da yerleştirilebilir (Erstad, 1997: 326).

Astlar güçsüz hissettiklerinde güçlendirme ihtiyaı kritik bir hale gelmektedir. Bundan dolayı örgütte astların güçsüz hissetmelerini sağlayan koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Bu koşullar belirlendikten sonra, güçlendirme stratejileri ve taktikleri bunları kaldırmak için kullanılabilir. Bununla birlikte, dış koşulların ortadan kaldırılması her zaman mümkün değildir ve stratejiler ile taktikler çalışana doğrudan kişisel etkinlik bilgileri sağlamadıkça astların güçlendirilmesi yeterli olmayabilir. Bireylerin kişisel yeterlilikleri hakkında doğrudan bilgi aldıkları birkaç kaynak bulunmaktadır ve bu kaynaklar güçlendirme stratejilerinin geliştirilmesinde kullanılmalıdır. Bu Şekilde düşünüldüğünde, güçlendirme süreci, güçlendirici deneyimin psikolojik durumunu, öncül koşullarını ve davranışsal sonuçlarını içeren beş aşamada görülebilir. İlk aşama güçsüzlük hissine neden olan koşulların belirlenmesidir. Bu koşullar ikinci aşamada yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin kullanılmasına yol açmaktadır. Bu stratejilerin kullanılması güçsüzlüğe neden olan dış koşulların ortadan kaldırılmasının haricinde ayrıca astlarına üçüncü aşamada öz yeterlik bilgisi sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu tür bilgilerin alınmasının bir sonucu olarak, astlar dördüncü aşamada güçlenmiş hissederler ve güçlenmenin davranışsal etkileri beşinci aşamada fark edilir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Şekil 6 Personel güçlendirme süreci



Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye engel olan şartları şu şekilde ifade etmişlerdir.

Şekil 7 Güçlendirmeyi engelleyen faktörler

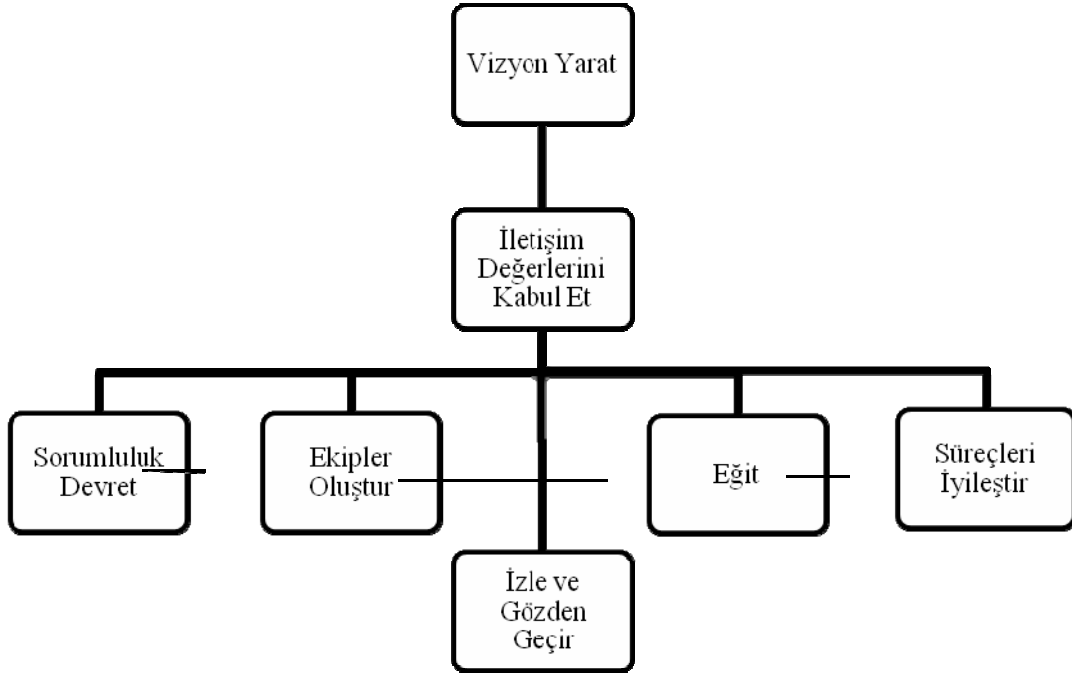
Örgütsel Faktörler	Denetim Tarzı	Ödül Sistemleri	İş Tasarımı
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Önemli Organizasyonel Değişiklikler / Geçişler</li> <li>•Riskli Girişimler</li> <li>•Rekabet Baskısı</li> <li>•Bürokratik Ortam</li> <li>•Düşük İletişim</li> <li>•Aşırı Merkezileştirilmiş Organizasyon Kaynakları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otoriter (Yüksek Kontrol)</li> <li>•Karamsar Tutum (Başarısızlıklara Vurgu)</li> <li>•Davranış ve Sonuçlar İçin Nedensiz Davranış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Düzensizlik (Keyfi Ödüllendirme)</li> <li>•Ödüllerin Düşük Değeri</li> <li>•Yetkinliğe Dayalı Ödüllerin olmaması</li> <li>•Yeniliğe Dayalı Ödüllerin Olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rol Belirsizliği</li> <li>•Eğitim ve Teknik Destek Eksikliği</li> <li>•Gerçekçi olmayan Hedefler</li> <li>•Uygun Otorite Eksikliği</li> <li>•Düşük Görev Çeşitliliği</li> <li>•İş Performansına Doğrudan Etkisi olan Program, Toplantı ve Kararlara Sınırlı Katılım</li> <li>•Uygun / Gerekli Kaynakların Eksikliği</li> <li>•İletişim Ağı Oluşturma Fırsatlarının Eksikliği</li> <li>•Rutin İşlerin Fazlalığı</li> <li>•Aşırı Kuralcı Yapı</li> <li>•Düşük İlerleme Fırsatları</li> <li>•Anlamlı Hedef ya da Görevlerin Olmaması</li> <li>•Üst Yönetimle Sınırlı İletişim</li> </ul>

**Kaynak:** Conger ve Kanungo, 1988: 477.

Güçlendirmenin en etkili olduğu an, örgütün hedeflerine ulaşılmasıyla bağlantılı olduğundadır. Üst yönetimin, müşteriye odaklanan ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının kaynaklarına ve yaratıcılığına ihtiyaç duyduğunu kabul eden kuruluş için bir misyon veya vizyon üzerinde anlaşması gerekir. Güçlendirmenin sürecinden fayda sağlayabilmek için, kuruluşun neden bu yaklaşımı benimsediği ve şirketin hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olacağı hakkında etkili iletişim gerekmektedir. Örgütler, çalışanların iletişim ve eğitim programları aracılığıyla temel değerleri anlamalarına ve temel inançları tüm örgütsel eylemlere entegre etmelerine yardımcı olabilir. Kapsamlı bir hazırlık, koçluk, eğitim ve destek olmadan, güçlendirme süreci hem organizasyon hem de çalışanları için tatmin edici olmayabilir. Ekip çalışması, destekleyici ve açık bir ortam yarattığı için çalışanların yeni sorumluluklar

almalarına yardımcı olan önemli bir unsurdur. Çalışanlar yeni sorumluluk düzeylerini üstlenmelerine yardımcı olmak için rehberlik ve eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Başarılı olmak için, yetkilendirme süreci bireysel öğrenmeyi ve kişisel gelişimi, risk ve başarısızlığı destekleyici olmalıdır. Her şeyden önce, uzun vadeli bir süreç olarak görülmeli ve kuruluşun ve nihayetinde müşterilerinin performansına değer katan bir süreç olarak görülmelidir (Cook, 1994: 9-13).

**Şekil 8 Cook'un güçlendirme süreci**



**Kaynak:** Erstad, 1997: 326.

Şekil 8'de görüldüğü üzere güçlendirme süreci vizyon oluşturmayla başlamaktadır. Ancak diğer süreçler ile ilgili olarak hepsinin birbiriyle bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür. Ortak bir belirlendikten sonra bu vizyonu gerçekleştirmek için ekipler oluşturulmalı, eğitilmeli ve süreçler iyileştirilmelidir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için de gereken sorumluluğun verilmesi gerekmektedir. Süreç sonuçları izlenmeli ve gözden geçirilip gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

### 3.8. Personel Güçlendirme Nedenleri

Güçlendirme, bireyin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı taahhüt etmesi, ortak hedeflere ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapması ve kişisel ve örgütsel başarıya ulaşmak amacıyla örgütün sınırları ve yapısı içinde özgürce hareket etmeyi seçmesi için içsel bir karardır. Bir örgüt, çalışanlarının güçlendirildiği bir ortam yarattığında, örgütsel başarı olasılığı artar çünkü bireylerin çabaları ile örgütsel hedeflerin odak noktası aynıdır. Çalışanlar sonuç-



ları benimser, sahiplenir ve bağlılık gösterirler. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejisi çerçevesinde çalışanların bireysel başarısını sağlamaktır. Bunu başarmak için örgütsel ortamın harekete geçme özgürlüğü, bağlılık (kendi davranışlarının sonuçlarıyla ilgili sorumluluklarını kabul etmeleri) ve iş birliğini desteklemesi gerekmektedir (Duvall, 1999: 207-208).

Nixon (1994)'a göre örgütler içsel ve dışsal zorlukların varlığı nedeniyle güçlendirmeyi tercih etmektedir. İçsel zorluklar, çalışanın elde tutulması, motivasyonu ve gelişimi ile ilgilidir. Dışsal zorluklar ise, yüksek rekabet seviyesi, işgücü niteliklerindeki değişiklikler ve müşterilerin yüksek beklentileridir (Erstad, 1997: 325).

Yoğun küresel rekabetin ve çok yönlü müşteri taleplerinin, pazara yanıt vermede hız ve esneklik, kusursuzluk ve şeffaflık gereken günümüz dünyasında bu ortamda etkili olmak için çalışanların yeteneklerini kullanmaları ve görevler için kişisel sorumluluk almaları için bir meydan okuma yaratmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca Coleman (1996) personel güçlendirme nedenlerini yoğun küresel rekabet ve müşteri talepleri, hız ve esneklik, kusursuzluk ve şeffaflık ihtiyacı, iş süreçleri etrafında düzenlenen yatay yapılar, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına ve görevler için kişisel sorumluluk almalarına meydan okuyan bir ortam yaratmaya vurgu, her düzeyde yaratıcılığın teşvik edilmesi, risk alma ve bağlılık, yöneticilerin yetki devretmesi ve destekleyici bir rol oynaması, iletişim, işbirliği ve güven oluşturmaya vurgu ifade etmektedir (Coleman, 1996: 29-30).

Örgütlerin çalışanları güçlendirmesinin bir nedeni de günümüz rekabet dünyasında işle ilgili olan kişilerin hızlı karar verme zorunluluğudur. Örgütler dinamik bir küresel ekonomi içinde rekabet edebilmek istiyorlarsa çalışanları karar verebilmeli ve değişiklikleri hızlı bir şekilde uygulayabilmelidir. Ayrıca örgütsel küçülmeler birçok yöneticiye daha geniş kontrol aralıkları bırakmaktadır. Artan iş talepleriyle başa çıkabilmek için yöneticiler, çalışanlarını güçlendirmek zorundadır. Güçlendirme evrensel bir cevap olmasa da çalışanların işlerini yetkin bir şekilde yapacak bilgi, beceri ve deneyime sahip olması yararlı olabilmektedir (Robbins vd., 2013: 314).

Güçlendirme uygulamasının ortaya çıkmasındaki başlıca nedenler (Koçel, 2015: 476-477);

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişim
- Rekabetin artması ve dolayısıyla müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması
- Personelin eğitim düzeyi ve beklentilerindeki artış
- Genel anlamda toplumsal ve özel anlamda örgütlerde artan demokratikleşme eğilimi
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
- Globalleşen ve devamlı değişen bir çevre

### **3.9. Personel Güçlendirme İle İlgili Alan yazın**

Personel güçlendirme ile ilgili olarak alan yazınında yerli ve yabancı olmak üzere çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Alan yazın taramasında son yıllarda personel güçlendirme ile

ilgili yapılmış çalışmaların hangi amaçla yapıldığı ve hangi sonuçlara ulaşıldığı açıklanmaktadır.

Safari vd. (2020), yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme, iş tükenmişliği, rekabet avantajı, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel bağlılık ve yaratıcılığın aracılık rolü ile psikolojik güçlenmenin iş tükenmişliği ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayan araştırmacılar, 120 kişi üzerinden elde ettikleri verilerin analizini yapısal denklem modelleme yöntemi ile gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgular psikolojik güçlenmenin iş tükenmişliği ve rekabet avantajı üzerinde önemli bir doğrudan etkiye sahip olduğunu, psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığın aracılık rolü yoluyla iş tükenmişliği üzerinde önemli bir dolaylı etkiye sahip olduğunu ve ayrıca, psikolojik güçlendirme, örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü yoluyla rekabet avantajı üzerinde önemli bir dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Aggarwal vd. (2020) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin öncülleri (lider-üye değişimi) ve sonuçları (işe bağlılık ve psikolojik geri çekilme davranışı) arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla Hindistan'da faaliyet gösteren bilgi teknolojisi (BT) ve ilaç sektörlerinin Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) departmanlarında çalışan 454 çalışandan veri toplanmıştır. Sonuç itibariyle liderleriyle yüksek kaliteli bir ilişkisi olan çalışanların yüksek psikolojik güçlenmeye sahip olduklarını, işe son derece bağlı olduklarını ve psikolojik geri çekilme davranışlarının da düşük olduğunu görülmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme, onların işe olan bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu da düşük psikolojik geri çekilme davranışına yol açmaktadır.

Amor vd. (2019), dönüşümcü liderlik ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişkide yapısal güçlendirmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Galiçya'da turizm sektöründe çalışan 240 çalışandan elde edilen verilerden ulaşılan bulgular, dönüşümsel liderlik ile işe bağlılık arasındaki bağlantının kısmen yapısal güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlerin bilgiye, fırsatlara, desteğe ve yeterli kaynaklara erişimi sağlayarak iş katılımını teşvik ettiğini ima etmektedir.

Kılıçaslan ve Kaya (2018), Malatya ilinde bir kamu kurumunda görevli çalışanların güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, 121 çalışandan anket yöntemiyle veri elde etmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeye yakın bir ilişki bulunmuştur.

Merdan (2018), personel güçlendirmenin performans ve verimlilik üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Kırıkkale bulunan bankalardaki 208 çalışandan anket yöntemiyle veri elde etmiştir. Elde edilen veriler korelasyon, anova ve regresyon analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda personel güçlendirmenin hiçbir boyutunun performans üzerinde bir etkiye sahip olmadığı ancak personel güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutlarının verimlilik üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Gürsoy ve Aydemir (2017), kamu kurumlarında güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla Jandarma Genel Komutanlığı'nın Ankara'da bulunan komutanlık karargahında görevli 560 personelden veri elde etmişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda kamu kurumlarında kuruma aidiyet duygusu ile bağlanmış personel ile yük-

sek kalite ve verim elde edilebileceği, hızlı değişim gösteren teknolojik çağda faaliyetlerini günün şartlarına göre gerçekleştirebilmeleri için güçlendirmeye önem verilmesi gerektiği ve iyi bir güçlendirme stratejisi ile örgütün verimlilik düzeyinde yüksek oranda artış olacağı belirlenmiştir.

Seçgin ve Özyer (2016), Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otellerde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaçla il merkezindeki 13 otelde çalışan 268 çalışandan anket yöntemiyle veriler elde edilmiş ve bu veriler regresyon analizine tutulmuştur. Analiz sonucunda, kontrol odağı değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde ve personel güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde güçlendirmenin de pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracılık rolüne bakıldığında ise kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde güçlendirmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Zubair vd. (2015), çalışanın karar alma sürecine katılımı yöneticinin yaratıcılığı teşvik etmesi ve çalışanın yaratıcılığı ve ilişkiler arasında olası bir aracı olarak yaratıcılık ve değişim için iklimin rolü arasındaki ilişkileri incelemiştir. Veriler 206 çalışan ve yöneticilerinden elde edilmiştir. Elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlara göre çalışanın karar alma sürecine katılımının ve yöneticinin yaratıcılığı teşvik etmesinin, çalışanın yaratıcılığıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Kısmi bir arabulucu olarak yaratıcılık ve değişim için iklimin rolü için de destek bulunmuştur. Bulgular, çalışanın yaratıcılığının, çalışanın karar alma sürecine katılımı ve yöneticinin yaratıcılık ve değişim için iklim yoluyla yaratıcılığı teşvik etmesiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Wainaina, Irova ve Waititu (2014), yaptıkları çalışmada çalışanların karar alma sürecine katılımının Kenya'daki özel ve devlet üniversitelerinde akademik personelin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma Kenya'daki on altı üniversitede gerçekleştirilmiştir. 282 kişiden anket yöntemiyle veri elde edilmiş ve araştırmanın hipotezini test etmek için t-testi ve F-testi kullanılmış, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma, çalışanların karar alma sürecine katılımının, Kenya'daki üniversite akademik personelinin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, üniversite öğretim elemanlarının, özellikle çalışma hayatlarını etkileyen kararların alınmasına dahil edilmesi gerektiğini önerilmektedir.

Çalışkan (2013), hiyerarşik kültür ve grup kültürünün çalışanların yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide güçlendirmenin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi yöntemler kullanılarak söz konusu değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren özel işletmeler yer almaktadır. 510 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler aracılığıyla çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlara göre grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Boudrias, Morin ve Brodeur (2012), psikolojik güçlendirmenin günlük zorluklar, aşırı yük, iş değişiklikleri vb. gibi işle ilgili stres faktörlerine maruz kalan işçilerde tükenmişlik için koruyucu bir faktör olarak rolünü incelemişlerdir. 401 sağlık çalışanından elde edilen veriler ile güçlendirme boyutlarının ana ve moderatör etkilerini test etmek amacıyla hiyerar-

şik çoklu regresyonlar gerçekleştirilmiştir. Analizin neticesinde sonuçların hipotezleri kısmen desteklemektedir. Sadece iş anlamlılığı boyutu, stres faktörlerinin etkisinin ötesinde tüm tükenmişlik belirtileri üzerinde yararlı bir ana etki gösterir. Tükenmişlik boyutlarına göre farklılaşan bazı yumuşatıcı etkilere de rastlanmıştır. Yüksek düzeyde güçlendirme boyutları, duygusal tükenmenin azaltılmasında değişimle ilgili kaynakların etkisini vurgulamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin yararlı etkileri olduğu için, kuruluşlar onu geliştirmek için farklı stratejilere güvenebilirler.

Altındış ve Özutku (2011), Türkiye'deki farklı illerde yer alan 11 devlet hastanesinde çalışan 238 sağlık profesyonelinde elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon, t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar Psikolojik Güçlendirme ölçeğinin yapısal olarak geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik boyutunun ayırt etme geçerliliği açısından sorun olduğu saptanmıştır. Örgüt yapısına ilişkin değişkenlerden, sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin psikolojik güçlendirme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, diğer yapısal değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Ismail vd. (2011), Doğu Malezya, Malezya'da bir ABD yan firmasında çalışan çalışanlardan toplanan 118 kullanılabilir anket örneğini kullanarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirmenin etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları, bu çalışmada kullanılan ölçüm ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin standartlarını tatmin edici bir şekilde karşıladığını doğrulamıştır. Ayrıca, Stepwise Regression analizinin sonuçları, yetkilendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. İstatistiksel olarak, bu sonuç, güçlendirmenin örgütsel örnekleme dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak hareket ettiğini doğrulamaktadır.

Joo ve Shim (2010), psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kültürünün ilişki üzerindeki aracılık etkisini incelemektedir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirme, örgütsel öğrenme kültürü ve demografik değişkenlerin Kore'nin kamu sektöründeki çalışanlar için örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, yüksek psikolojik güçlenme ve yüksek bir örgütsel öğrenme kültürü algıladıklarında daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedirler. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürünün, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide arabuluculuk etkisi anlamlı bulunmuştur. Demografik değişkenler arasında sadece eğitim düzeyi anlamlı çıkmıştır.

Akın (2010), yaratıcılığın örgütlerde nasıl artırılacağına yönelik bazı tespitler yapabilmeyi amaçlamıştır. Büyük ölçekli bir imalat örgütünde gerçekleştirilen çalışmada personelin yaratıcı kişilik özelliklerinin, algılanan yaratıcı iklim ve personeli güçlendirme algılamasının örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılarla ilişkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, personeli güçlendirme algılaması, yaratıcı kişilik özellikleri ve algılanan yaratıcı iklim ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. Ayrıca yaratıcı örgüt iklimi algılamasının, yaratıcı kişilik özellikleri ile örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar arasında anlamlı bir aracılık rolü bulunduğu, personeli güçlendirme algılamasının ise anlamlı bir aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Han, Moon ve Yun (2009), Kore'deki kalıcı ve geçici hemşireler arasındaki güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı tanımlamak ve karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirdik-

leri çalışmada Kore'deki 19 hastanede görevli 416 hemşireden anket yöntemiyle verileri elde etmişlerdir. Verilerden elde edilen bulgular çerçevesinde genel olarak, kalıcı hemşireler geçici hemşirelerden daha yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme sunmuşlardır.

Çöl (2008), akademisyenlerin güçlendirme algıları ve onların performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 13 kamu üniversitesinde görevli 403 personelden veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonucunda güçlendirmenin anlam-yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere üç faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca güçlendirme algıları ve performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmış ve anlam-yetkinlik boyutunun performansın en önemli belirleyicisi olduğu belirlenmiştir.

Personel güçlendirme ile ilgili alan yazın değerlendirildiğinde konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar ve personel güçlendirme ile ilişkilendirilen bağımlı, bağımsız ve durumsal değişkenler Tablo 3`de özetlenmektedir.

**Tablo 3 Personel güçlendirmeye ilişkin alan yazının değerlendirilmesi**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Değişkenler (Bağımlı, Bağımsız, Durumsal)</b>
Safari vd. (2020)	İş Tükenmişliği, Rekabet Avantajı, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılık
Aggarwal vd. (2020)	Lider-Üye Değişimi ve İşe Bağlılık ve Psikolojik Geri Çekilme Davranışı
Amor vd. (2019)	Dönüşümcü Liderlik, İşe bağlılık, Yapısal Güçlendirme
Kılıçaslan ve Kaya (2018)	Örgütsel Bağlılık
Merdan (2018)	Performans, Verimlilik
Gürsoy ve Aydemir (2017)	Kurumsal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık
Seçgin ve Özyer (2016)	Kontrol Odağı, Örgütsel Bağlılık
Zubair vd. (2015)	Karar Vermeye Katılım, Yöneticinin Yaratıcılığı Teşvik Etmesi, Çalışanın Yaratıcılığı, Yaratıcılık ve Değişim İçin İklim
Wainaina, Irova ve Waititu (2014)	Çalışan Bağlılığı, Çalışan Katılımı, Karar Verme
Çalışkan (2013)	Grup Kültürü, Hiyerarşik Kültür, Yenilikçilik
Boudrias, Morin ve Brodeur (2012)	Tükenmişlik, Sağlık, İşgücü, Stres Etkeni
Altındış ve Özutku (2011)	Sağlık Profesyonelleri ve Yöneticileri, Devlet Hastaneleri
Ismail vd. (2011)	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık
Joo ve Shim (2010)	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Öğrenme
Akın (2010)	Yaratıcılık, Yaratıcı Örgüt İklimi, Yaratıcı Kişilik Özellikleri
Han, Moon ve Yun (2009)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
Çöl (2008)	Algılanan Güçlendirme, Performans

Tablo 3 incelendiğinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık başta olmak üzere iş tükenmişliği, rekabet avantajı, yaratıcılık, yöneticinin yaratıcılığı teşvik etmesi, çalışanın yaratıcılığı, yaratıcılık ve değişim için iklim, lider-üye değişimi, işe bağlılık, psikolojik geri çekilme davranışı, dönüşümcü liderlik, performans, verimlilik, kurumsal bağlılık, kontrol odağı, karar vermeye katılım, çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, grup kültürü, hiyerarşik kültür, yenilikçilik, tükenmişlik, sağlık, işgücü, stres etkeni, örgütsel öğrenme, yaratıcı kültür

iklimi, yaratıcı kişilik özellikleri iş tatmini, algılanan güçlendirme gibi bir çok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin ortaya çıkış sürecinden itibaren zamanla birçok örgüt dışı ve örgüt içi unsurun etkisi ile şekillenen örgüt kültürü örgütün dinamiklerini etkilemektedir. Bu dinamiklerden birisi de örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının örgüt ortamında sergiledikleri davranışlarıdır. Örgüt bünyesindeki yöneticiler ve çalışanlar statüleri ve örgütteki rolleri gereği kendilerinden beklenen davranışları sergiledikleri gibi prososyal davranış olarak ifade edilen statü ve rolleri dışında örgüte ve iş arkadaşlarına faydalı davranışları da sergileyebilmektedirler. Elbette örgüt ortamında sergilenen prososyal davranışların şeklini, yönünü ve şiddetini belirleyici olan birçok faktör olmakla birlikte, örgüt kültürünün etkisinin olup olmadığı merak edilmeye değer bir durumdur. Bu çalışmada, bir örgüte hakim olan kültürün o örgütte prososyal davranışlar üzerinde etkili olup olmadığı, etkili ise hangi yönde bir etkiye sahip olduğunun tespiti amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, örgütlerde bilinçli veya bilinçsiz olarak yürütülen bazı yönetim uygulamalarının da prososyal davranışlar üzerinde etkili olması ve örgüte hâkim olan kültürden etkilenmesi mümkündür. Bu doğrultuda araştırmanın diğer bir amacı da, örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde bir yönetim uygulaması olan personel güçlendirmenin aracılık rolünün olup olmadığının ve eğer varsa ne yönde olduğunun belirlenmesidir. Araştırma kapsamında, örgüt kültürü bağımsız değişken; prososyal davranışlar ve personel güçlendirme bağımlı değişken olarak kabul edilmiş olup alt boyutları ile birlikte değerlendirme kapsamına alınmıştır. Şekil 9’da verilen kavramsal model oluşturularak; her bir değişkenin alt boyutları arasındaki etkileşim ve etkileşimlerin düzeyleri test edilerek detaylı bir şekilde araştırmanın hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığı bir başka ifade ile desteklenip desteklenmediği incelenmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma konu olarak örgüt kültürü, prososyal davranışlar ve personel güçlendirme ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sahası olarak, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi seçilmiştir. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığına göre 2019 yılı itibariyle Kütahya ilinde 4519 sağlık personeli (uzman hekim, pratisyen hekim, asistan hekim, eczacı, hemşire, ebe, ve diğer sağlık personeli) bulunmaktadır (TC Sağlık Bakanlığı, 2019: 238). Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 3110 personel bulunmaktadır. İlgili hastane Kütahya’da sağlık alanında çalışanların büyük bir çoğunluğunu istihdam etmektedir. Hastanenin bünyesinde Ana Bina, Ek Bina, FTR (Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon) Ek Hizmet Binası ve Vefa Psikiyatri Merkezi olmak üzere dört ayrı birim bulunmaktadır. Bu dört birimde görev yapan personel değerlendirildiğinde sağlık sektörü ile ilgili tüm istihdam alanlarının kapsandığı görülmektedir. Türkiye’de Sağlık İstatistikleri Yıllığı’na göre 2019 yılı itibariyle 1358 hastane bulunması

ve bu hastanelerde görev yapan sağlık personeli sayısının ise 1.033.767 olması (TC Sağlık Bakanlığı, 2019), kişilere ulaşım zorluğu, ekonomik sebepler ve zaman problemi gibi nedenlerin bu temel sınırlandırmaya tabi tutulmasının nedenleri olarak sıralanabilmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen veriler ve bu verileri kullanarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın örnekleme ile sınırlıdır. Ancak, çalışmanın sonuç ve değerlendirme kısmında bu bulgulardan yola çıkarak hem araştırmanın yapıldığı hastane ile ilgili hem de ülkemizdeki diğer hastanelere yönelik olarak yorumlar ve değerlendirmeler sunulmaktadır. Bu çalışmada kullanılan yöntem ile diğer sektörlerdeki örgütler açısından ele alınan konularla ilgili olarak yeniden araştırma sahaları belirleyerek elde edilen verilerin analizi neticesinde farklı yorumlara ve değerlendirmelere gitmek mümkün olacaktır.

#### **4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Yapılan bir araştırmayla ilgili bütün verilerin yer aldığı topluluk evreni oluşturmaktadır ve evren örnekleme seçildiği ve elde edilen sonuçların genelleştirileceği gruptur (Karagöz, 2017: 53). Bu araştırmanın evreni Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeli oluşturmaktadır. Hastanede görev yapan toplam 3110 personel bulunmaktadır. Hastanede çalışan personelin 355'i hekim, 1171'i hemşire, 113'ü idari personel, 117'si sağlık teknisyeni ve 1354'ü diğer personelden oluşmaktadır. Araştırmanın anket uygulaması için Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü'nden izin alınmıştır.

Örnekleme, üzerinde araştırma yapılan belirli bir evreni temsil etme kapasitesine sahip ve bu evrenden belirli kurallar çerçevesinde alınmış, evrenin bir alt grubudur. Evrenin tümünün incelenmesi, zaman, işgücü, maliyet, kontrol edememe, imkansızlık vb. nedenlerden dolayı mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla örneklem üzerinde çalışma yapma araştırmacıya ciddi boyutta katkıları bulunmaktadır (Karagöz, 2017: 54). Bu çalışmada güvenilir ve doğru sonuçlar elde edebilmek amacıyla örneklem seçimi bilimsel kurallar dahilinde gerçekleştirilmiştir. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli 3110 personel içerisinde değişik pozisyonlarda görevli ve tesadüfi olarak seçilen 830 personele anket ulaştırılmıştır. Anket ulaştırılan katılımcıların 125'i hekim, 228'si hemşire, 84'i sağlık teknisyeni, 96'sı genel idari personel ve 297'si ise hastanede farklı görevleri bulunan diğer personelden oluşmaktadır. Personele ulaştırılan anketlerden 505 anket formu geri dönmüştür. Analizlere başlamadan önce anketteki ifadeleri boş bırakan katılımcıların anketleri analizlere dahil edilmemiştir. Eksik ifadelerin bulunduğu anketler çıkarıldığında araştırmanın örnekleme 435 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 4'de çeşitli güven aralıklarında olması gereken minimum örnek hacimleri verilmiştir.



**Tablo 4 Çeşitli güven aralıklarında evren ve örneklem büyüklükleri**

<b>EVREN BÜYÜKLÜĞÜ</b>	<b>%5</b>	<b>%3</b>	<b>%2</b>	<b>%1</b>
•50	44	48	49	50
•100	79	91	96	99
•150	108	132	141	148
•200	132	168	185	196
•250	151	203	226	244
•300	168	234	267	291
•400	196	291	343	384
•500	217	340	414	475
•750	254	440	571	696
•1 000	278	516	706	906
•2 000	322	696	1091	1655
•5 000	357	879	1622	3288
•10 000	370	964	1936	4899
•100 000	383	1056	2345	8762
•1 000 000	384	1066	2395	9513
•10 000 000	384	1067	2400	9595

**Kaynak:** Saunders, Lewis ve Thornhill, 2007: 212

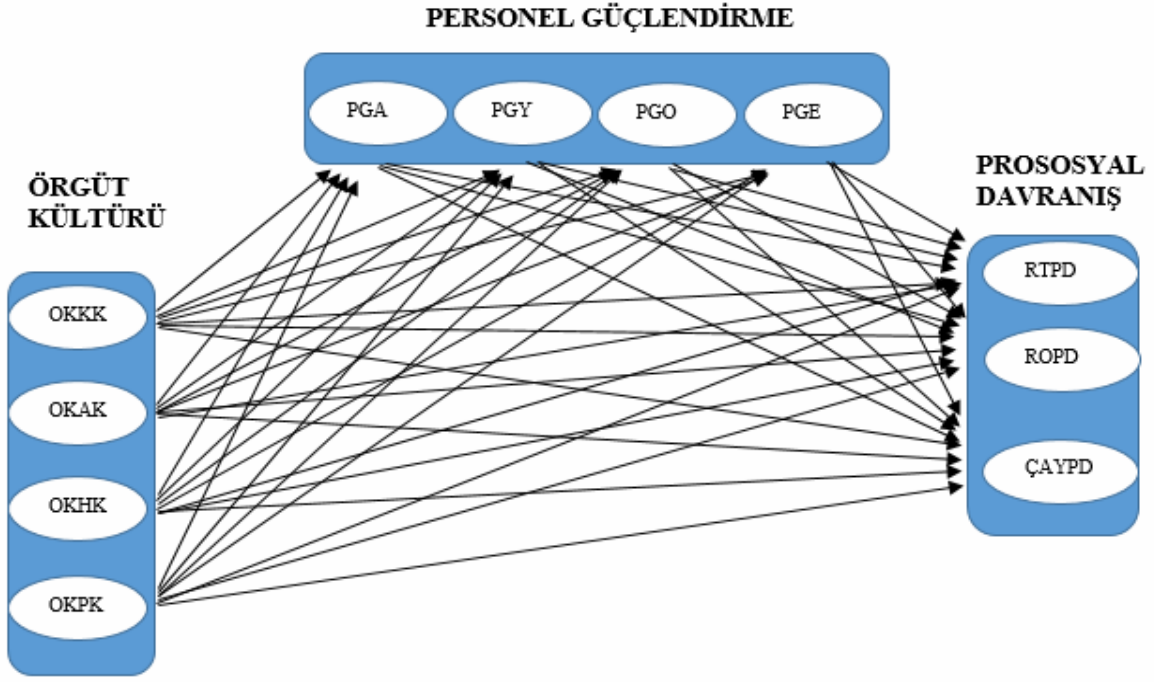
Evrenin temsil gücünü hesaplamada örneklem grubunun güven aralığı %95 ve hata payı %5 olarak kabul edilmiştir. Tablo 4’de %95 güven aralığında ve %5 hata payı dikkate alındığında çalışma evrenini temsil edecek minimum örneklem sayısı 357 katılımcıdır. Araştırma kapsamında 435 katılımcının doldurduğu anket formu değerlendirme kapsamına alındığı için evren ve örneklem arasındaki bilimsel geçerliliğin sağlandığı kabul edilebilir.

#### **4.4. Araştırmanın Etik Kurul ve İdari İzinleri**

Çalışma kapsamında anket uygulamasının yapılabilmesi için öncelikle Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu’na başvuruda bulunulmuş ve araştırma gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemler bakımından etik açıdan uygun bulunulmuş ve onay alınmıştır. Alınan bu onay sonrasında araştırmanın gerçekleştirileceği Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversite Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde anket uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için Kütahya Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü’ne başvuruda bulunulmuştur. Kütahya Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü Bilimsel Başvuru İnceleme Komisyonu tarafından yapılan inceleme sonucunda uygulamanın yapılması konusunda onay verilmiştir.

#### **4.5. Model ve Hipotezler**

Çalışmada örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla geliştirilen kavramsal model Şekil 9’da verilmiş olup; kavramsal model çerçevesinde çalışmanın konusunu oluşturan örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel güçlendirme arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri test etmek için araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.



ÖKKK: Örgüt Kültürü Klan Kültürü

ÖKAK: Örgüt Kültürü Adhokrasi Kültürü

ÖKHK: Örgüt Kültürü Hiyerarşi Kültürü

ÖKPK: Örgüt Kültürü Pazar Kültürü

PGA: Personel Güçlendirme Anlamlılık

PGY: Personel Güçlendirme Yeterlilik

PGÖ: Personel Güçlendirme Özerklik

PGE: Personel Güçlendirme Etki

RTPD: Rol Tanımlı Prososyal Davranış

RÖPD: Rol Ötesi Prososyal Davranış

ÇAYPD: Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış

Hipotezler;

H<sub>1.1</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1.2</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>1.3</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1.4</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>1.5</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>1.6</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H1.7 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- H1.8 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- H1.9 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.10 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- H1.11 Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır
- H1.12 Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.13 Klan kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.14 Klan kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.15 Klan kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.16 Klan kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.17 Adhokrasi kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.18 Adhokrasi kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.19 Adhokrasi kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.20 Adhokrasi kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.21 Hiyerarşi kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.22 Hiyerarşi kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.23 Hiyerarşi kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.24 Hiyerarşi kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.25 Pazar kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.26 Pazar kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.27 Pazar kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.28 Pazar kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.29 Anlamın rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.30 Anlamın rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.31 Anlamın çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.32 Yeterliliğin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.33 Yeterliliğin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.34 Yeterliliğin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.35 Özerkliğin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.36 Özerkliğin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.37 Özerkliğin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1.38 Etkinin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H<sub>1.39</sub> Etkinin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1.40</sub> Etkinin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1.41</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.42</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.43</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.44</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.45</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.46</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.47</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.48</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.49</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.50</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.51</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.52</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.53</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.54</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.55</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.56</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.57</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H<sub>1.58</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.

- H1.59 Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.60 Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.61 Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.62 Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.63 Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.64 Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.65 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H1.66 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H1.67 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.
- H1.68 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H1.69 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H1.70 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.
- H1.71 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.72 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.73 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.
- H1.74 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.75 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.76 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.
- H1.77 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.78</sub> Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.79</sub> Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.80</sub> Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.81</sub> Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.82</sub> Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.83</sub> Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.84</sub> Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.85</sub> Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.

H<sub>1.86</sub> Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.

H<sub>1.87</sub> Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.

H<sub>1.88</sub> Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.

Şeklinde kurulmuştur.

#### **4.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu kısmında veri toplama yöntemleri, çalışma öncesinde yapılan ön uygulama ve veri analiz yöntemleri ile ilgili açıklamalar yer alacaktır.

##### **4.6.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulama Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü'nden gerekli izinler alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen anket uygulaması 14.12.2020-15.01.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve toplam 830 katılımcıya anketler ulaştırılmıştır. Katılımcılardan 505 geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı doldurulan 70 anket çıkarılarak 435 anket üzerinden analiz yapılmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen modelde bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü gerçekleştirebilmek için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler konu ile ilgili daha önce geliştirilmiş olan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Ölçme aracı olarak araştırma kapsamında yer alan örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel

güçlendirme faktörleriyle ilgili ölçekler birleştirilerek bir anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılar ile ilgili demografik özellikleri belirlemeye yönelik 10 soru sorulmuştur. İkinci bölümde hastanede örgüt kültürü tiplerinden hangisinin baskın olduğunun tespit edilmesine yönelik 24 ifade, hastane çalışanlarının prososyal davranış eğilimlerini ölçmeye yönelik 17 ifade ve personel güçlendirmeyi ile çalışanların yaptıkları iş ile ilgili hissiyat ve algılarını ölçmeye yönelik 12 ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılacak ankette yer alan ifadelerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek olası hataların uygulama öncesinde tespit edilmesi amacıyla Gelendost Devlet Hastanesi'nde ön çalışma gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürü ile ilgili ifadelerde yer alan tutarsızlıklar nedeniyle 8 ifade anketten çıkarılmıştır. Ön çalışma sonrasında uygulamada kullanılacak anket ifadeleri tekrar düzenlenmiştir. Örgüt Kültürü ile ilgili 16 ifade kullanılmış, diğer ölçeklerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde araştırılmak istenen konuya yönelik ifadelerde "Beşli Likert Tipi Ölçek" kullanılmıştır. Likert Ölçeği: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

**Örgüt Kültürü Ölçeği;** Örgüt Kültürü Ölçeği (OCAI) Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiştir. Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar Kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşan ölçekte her bir boyut için 4 ifade bulunmaktadır.

**Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği;** Prososyal Davranış Ölçeği Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek müşteri odaklı ve çalışma arkadaşlarına yönelik iki alt ölçekten oluşmaktadır. Müşteri odaklı rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar olarak iki boyutta sahiptir. Müşteri odaklı rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar 14 ifadeden, çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar ise 7 ifadeden oluşmaktadır. Yeşiltaş vd. (2013) tarafından ölçek Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda müşteri odaklı rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar ile ilgili dört ifade ölçek kapsamından çıkarılmış ve müşteri odaklı prososyal hizmet davranışları ölçeği iki boyutta toplanmıştır. Yeşiltaş vd. (2013) tarafından son hali verilen ölçekte müşteri odaklı rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar 10 ifadeden, çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar ise 7 ifadeden oluşmaktadır.

**Psikolojik Güçlendirme Ölçeği;** Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Anlam, Yeterlilik, Özerklik ve Etki olmak üzere dört boyuttan oluşan ölçekte her bir boyut için üç ifade bulunmaktadır.

Tablo 5'de araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ve demografik soru sayıları özetlenmektedir.

**Tablo 5 Araştırmada kullanılan ölçekler**

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	
<b>Genel Bilgiler</b>	Demografik Sorular	10	10
<b>Örgüt Kültürü</b>	Klan (ÖK1-ÖK5-ÖK9-ÖK13)	4	16
	Adhokrasi (ÖK2- ÖK6- ÖK10- ÖK14)	4	
	Hiyerarşi (ÖK3- ÖK7- ÖK11- ÖK15)	4	
	Pazar (ÖK4- ÖK8- ÖK12- ÖK16)	4	
<b>Prososyal Davranış</b>	Rol Tanımlı Davranış (PD1- PD2- PD3- PD4- PD5- PD6- PD7)	7	17
	Rol Ötesi Davranış (PD8- PD9- PD10)	3	
	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Davranış (PD11- PD12- PD13- PD14- PD15- PD16- PD17)	7	
<b>Personel Güçlendirme</b>	Anlam (PG1- PG2- PG3)	3	12
	Yeterlilik (PG4- PG5- PG6)	3	
	Özerklik (PG7- PG8- PG9)	3	
	Etki (PG10- PG11- PG12)	3	
<b>Toplam</b>			55

#### 4.6.2. Ön Uygulama

Pilot çalışma terimi, sosyal bilim araştırmalarında iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi ana çalışmaya hazırlık olarak yapılan küçük ölçekli versiyonlar veya deneme çalışmaları şeklinde ifade edilebilen fizibilite çalışmalarını ifade etmektedir. Diğer taraftan bir pilot çalışma aynı zamanda belirli bir araştırma aracının ön testi veya 'denemesi' olabilmektedir. Bu çalışmayı yürütmenin avantajlarından biri, ana araştırma projesinin nerede başarısız olabileceği, araştırma protokollerinin nerede takip edilemeyebileceği veya önerilen yöntem veya araçların uygunsuz veya çok karmaşık olup olmadığı konusunda önceden uyarı verebilmesidir (Van Teijlingen, Hundley, 2002: 33).

Faktör yapılarını tespit etmek ve faktör yapılarına göre ana araştırma öncesinde doğrulama, ölçme ve modelleme için uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Alan yazınında ön test örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak ortak görüş 5-10 ile 50-100 arasında olabileceği şeklinde değişebilmektedir. Bununla beraber örneğin küçük olmasına karşılık hedef kitlenin tüm alt gruplarını kapsamaması gerektiği de belirtilmektedir (Reynolds, Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1993: 173).

Araştırmada kullanılacak ankette yer alan ifadelerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek olası hataları uygulama öncesinde tespit etmek amacıyla Gelendost Devlet Hastanesi'nde çalışan 97 personelin 45'ine ulaşılmıştır. Anketler incelendiğinde 13'ünün anketleri eksik ya da hatalı şekilde doldurduğu tespit edilmiş ve sonuç itibarıyla 32 kişilik bir örneklem grubunun anket verileri teste tabi tutulmuştur. Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerde yer alan tutarsızlıklar nedeniyle 8 ifade anketten çıkarılmıştır. Bu sayede ön çalışma sonucunda ortaya çıkan bazı soruların aynı anlaşılması engellenmiştir. Örgüt kültürü ölçeği 24 ifadeden oluşmaktadır. Ön uygulama sonucunda yapılan ilk faktör analizine göre bu ölçekte yer alan;

**ÖK9-** Çalıştığım kurum başarıyı; insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, insan odaklı olması ve çalışanların kuruma bağlılığı temelinde tanımlar.



**ÖK10-** Çalıştığım kurum başarıyı; en eşsiz ve en yeni ürüne sahip olmak temelinde tanımlar. Bir ürün lideri ve yenilikçidir.

**ÖK11-** Çalıştığım kurum başarıyı; pazardaki kazanım ve rekabette üstünlük temelinde tanımlar. Rekabetçi Pazar liderliği anahtardır.

**ÖK12-** Çalıştığım kurum başarıyı; verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir dağıtım düzgün planlama ve düşün maliyetli üretim kritik öneme sahiptir.

**ÖK21-** Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak karakterize edilmiştir.

**ÖK22-** Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve öngünlük ile karakterize edilmiştir.

**ÖK23-** Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; yoğun rekabet, yüksek talep ve başarı ile karakterize edilmiştir.

**ÖK24-** - Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngürülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ile karakterize edilmiştir.

ifadeleri tek bir boyut altında toplanmamıştır. Bu nedenle yukarıda verilen bu ifadeler örgüt kültürü ölçeğinden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6 Örgüt kültürü ölçeği nihai faktör analizi**

	Boyutlar			
	1	2	3	4
ÖK14	,896			
ÖK6	,854			
ÖK2	,828			
ÖK18	,795			
ÖK16		,967		
ÖK20		,962		
ÖK8		,741		
ÖK4		,752		
ÖK13			-,932	
ÖK1			-,853	
ÖK5			-,815	
ÖK17			-,761	
ÖK15				-,896
ÖK7				-,866
ÖK19				-,866
ÖK3				-,774

Ayrıca Prososyal Davranış ile ilgili 8. ifadede “Görev kapsamım dışında kalan konularda hastalara yardımcı olmaya gerek duymam” ifadesi “Görev kapsamım dışında kalan konularda hastalara yardımcı olmaya gerek duyarım” şeklinde düzeltilmiş ve likert tipi

değerlendirmede farklı anlaşılmalara ve ters değerlendirmelere yer verilmesini önlemek amacıyla düzeltme yoluna gidilmiştir.

Likert tipi ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach's Alfa değeri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

**Şekil 10 Cronbach's Alpha Değeri**

$0 < \alpha < 0,40$	güvenilir değildir
$0,40 < \alpha < 0,60$	düşük güvenilirliktedir
$0,60 < \alpha < 0,80$	oldukça güvenilirdir
$0,80 < \alpha < 1,00$	yüksek güvenilirliktedir

Ön çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Çalışmada yer alan ölçekler ve soru formunun genel güvenilirlik analizleri için Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmış ve ön çalışma sonucunda elde edilen veriler için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7 Ön uygulamada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi**

Ölçekler	Boyutları	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Katsayıları
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	Klan Kültürü	0,644
	Adhokrasi Kültürü	0,856
	Hiyerarşi Kültürü	0,647
	Pazar Kültürü	0,761
<b>Prososyal Davranış Ölçeği</b>	Rol Tanımlı	0,914
	Rol Ötesi	0,897
	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik	0,947
<b>Personel Güçlendirme Ölçeği</b>	Anlamlılık	0,802
	Yeterlilik	0,845
	Özerklik	0,894
	Etki	0,972

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerinin 0,80 – 1,00 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kullanılan ölçekler yüksek derecede güvenilirdir. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri 0,900, Sosyolojik Davranış Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri 0,882 ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri 0,856 tespit edilmiştir. Test sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayı sonuçlarına göre ölçeklerin güvenilirlik oranlarının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir.

### 4.6.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS.20 ve AMOS programları kullanılmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler gerekli kodlamaların yapılması sonrasında SPSS.20 programına yüklenmiştir. Araştırmada bağımsız değişken örgüt kültürü, bağımlı değişken prososyal davranış ve aracı değişken personel güçlendirme olarak araştırma modelini oluşturmaktadır. Elde edilen verilere Faktör Analizi, Güvenilirlik Analizi uygulanmış ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile model kurulmuştur.

Araştırmada öncelikle toplanan veriler ile ilgili olarak demografik ve temel istatistik bulgular incelenmiştir. Sonraki süreçte araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili olarak güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılımı çok değişkenli normal dağılıma uymaması durumunda seri aşırı değerlerden temizlenebilir ya da seriye üstel, logaritmik vb. transformasyonlar uygulanarak verilerin dağılımı çok değişkenli normal dağılıma uyması sağlanabilir (Karagöz, 2019: 1028). AMOS programı ile verilerin analize tabi tutulabilmesi için normalliğin sağlanamadığı tespit edilmiş ve verilerin negatif çarpıklık (skewness) göstermesinden dolayı logaritması alınarak normallik sağlanmıştır. Geçerlilik analizleri ile ilgili olarak ise araştırmanın gerçekleştirileceği yol analizi öncesinde birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kullanılan ölçeklerin iyi uyum sergilediği belirlenmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında ise yol analizi gerçekleştirilmiş öncelikle modelin uyum sergileyip sergilemediği kontrol edilmiş ve uyum sergilemesinin belirlenmesi sonrasında araştırmanın amacı olan örgüt kültürüne prososyal davranışların etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yol analizi sonucunda katılımcıların görüşlerine göre desteklenen veya desteklenmeyen bir başka ifade ile kabul edilen veya kabul edilmeyen hipotezler belirlenmiştir.

## 4.7. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında elde edilen verilerin test edilmesi ve değerlendirilmesi kapsamında; demografik bulgular, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, yapısal eşitlik modeli analizleri ile hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.7.1. Demografik Bulgular

Çalışmanın örneklemini Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli personel oluşturmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, anketin demografik sorularına verilen cevaplar doğrultusunda betimleyici istatistiklerin ortaya konulması hedeflenmektedir. Buna göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yaptığı pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, mesleki tecrübe, aylık gelir, günlük ortalama çalışma süresi ve çalışma statüsü gibi temel özelliklere ilişkin frekans dağılımı Tablo 8 - Tablo 17 arasında verilmiştir.

Tablo 8’de örnekleme de yer alan 435 katılımcının cinsiyet dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 8 Cinsiyete göre frekans dağılımı**

CİNSİYET	FREKANS	%
Erkek	216	49,7
Kadın	219	50,3
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’e göre örnekleme de yer alan 435 personelin 216’sı (%49,7) erkek, 219’u (%50,3) kadındır. Katılımcılar arasında ciddi bir fark bulunmamaktadır. Tablo 9’da örnekleme de yer alan 435 katılımcının yaş aralığı dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 9 Yaş aralığına göre frekans dağılımı**

YAŞ ARALIĞI	FREKANS	%
18-25 Yaş	47	10,8
26-40 Yaş	217	49,9
41-55 Yaş	154	35,4
56 ve üzeri	17	3,9
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9’a göre örnekleme de yer alan 435 personelin 47’si (%10,8) 18-25 yaş aralığında, 217’si (%49,9) 26-40 yaş aralığında, 154’ü (%35,4) 41-55 yaş aralığında ve 17’si (%3,9) de 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Tablo 10’da örnekleme de yer alan 435 katılımcının medeni durum dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 10 Medeni duruma göre frekans dağılımı**

MEDENİ DURUM	FREKANS	%
Bekar	132	30,3
Evli	303	69,7
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10’a göre örnekleme de oluşturan 435 katılımcıdan 132’si (%30,3) bekar, 303’ü (%69,7) evlidir. Tablo 11’de örnekleme de yer alan 435 katılımcının eğitim durumu dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 11 Eğitim düzeyine göre frekans dağılımı**

EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	%
İlköğretim	65	14,9
Lise	126	29,0
Üniversite	211	48,5
Lisans Üstü	33	7,6
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11’e göre örnekleme de oluşturan 435 katılımcının eğitim düzeyi, 65’i (%14,9) ilköğretim, 126’sı (%29,0) lise, 211’i (%48,5) üniversite ve 33’ü (%7,6) lisans üstü eğitim düzeyindedir. Tablo 12’de örnekleme de yer alan 435 katılımcının çalıştığı pozisyona yönelik dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 12 Çalıştığı pozisyona göre frekans dağılımı**

POZİSYON	FREKANS	%
Hekim	65	14,9
Hemşire	116	26,7
Sağlık Teknisyeni	38	8,7
Genel İdari Personel	47	10,8
Diğer	169	38,9
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12'ye göre 435 katılımcının 65'i (%14,9) hekim, 116'sı (%26,7) hemşire, 38'i (%8,7) sağlık teknisyeni, 47'si (%10,8) genel idari personel ve 169'u (%38,9) diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. Tablo 13'de örnekleme de yer alan 435 katılımcının kurumda çalışma sürelerine yönelik dağılım yer almaktadır.

**Tablo 13 Kurumda çalışma süresine göre frekans dağılımı**

ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	%
0-5	96	22,1
6-10	151	34,7
11-15	105	24,1
16-20	55	12,6
21-25	11	2,5
26 ve üzeri	17	3,9
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 13'e göre örnekleme de yer alan 435 katılımcıdan 96'sı (%22,1) 0-5 yıl, 151'i (%34,7) 6-10 yıl, 105'i (%24,1) 11-15 yıl, 55'i (%12,6) 16-20 yıl, 11'i (%2,5) 21-25 yıl ve 17'si (%3,9) 26 ve üzeri yıl aralığında kurumda görev yapmaktadır. Tablo 14'de örnekleme de yer alan 435 katılımcının mesleki tecrübelerine yönelik dağılım yer almaktadır.

**Tablo 14 Mesleki tecrübeye göre frekans dağılımı**

TECRÜBE	FREKANS	%
0-5	93	21,4
6-10	133	30,6
11-15	114	26,2
16-20	60	13,8
21-25	15	3,4
26 ve üzeri	21	4,6
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 14'e göre örnekleme de yer alan 435 katılımcının 93'ü (%21,4) 0-5 yıl, 133'ü (%30,6) 6-10 yıl, 114'ü (%26,2) 11-15 yıl, 60'ı (%13,8) 16-20 yıl, 15'i (%3,4) 21-25 yıl ve 20'si (%4,6) 26 ve üzeri yıl aralığında mesleki tecrübeye sahiptir. Tablo 15'de örnekleme de yer alan 435 katılımcının aylık gelir dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 15 Ortalama aylık gelire göre frekans dağılımı**

AYLIK GELİR	FREKANS	%
Asgari Ücret-4000	150	34,5
4001-5000	76	17,5
5001-6000	94	21,6
6001-7000	56	12,9
7001-8000	11	2,5
8000 ve üzeri	48	11,0
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15'e göre örnekleme yer alan 435 katılımcıdan 150'si (%34,5) asgari ücret-4000, 76'sı (%17,5) 4001-5000, 94'ü (%21,6) 5001-6000, 56'sı (%12,9) 6001-7000, 11'i (%2,5) 7001-8000 ve 48'i (%11,0) 8000 ve üzeri ortalama aylık gelire sahiptir. Tablo 16'da örnekleme yer alan 435 katılımcının günlük ortalama çalışma süresine yönelik dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 16 Günlük ortalama çalışma süresine göre frekans dağılımı**

GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	%
2-4 saat	0	0
5-7 saat	27	6,2
8-10 saat	249	57,8
10 saat ve üzeri	159	36,6
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16'ya göre örnekleme yer alan 435 katılımcıdan 27'si (%6,2) 5-7 saat, 249'u (57,8) 8-10 saat, 159'u (%36,6) 10 saat ve üzeri günlük ortalama çalışma süresi içinde görev yapmaktadır. Tablo 17'de örnekleme yer alan 435 katılımcının statü dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 17 Statüsüne göre frekans dağılımı**

STATÜ	FREKANS	%
Kadrolu	378	86,9
Sözleşmeli	57	13,1
<b>TOPLAM</b>	<b>435</b>	<b>100,0</b>

Tablo 17'ye göre örnekleme yer alan 435 katılımcıdan 378'i (%86,9) kadrolu, 57'si (%13,1) sözleşmeli olarak görev yapmaktadır.

#### **4.7.2. Temel İstatistikî Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada yer alan katılımcıların örgüt kültürü algısı, personel güçlendirme algısı ve prososyal davranış eğilimlerine yönelik tanımlayıcı istatistikî bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda Tablo 18'de anket formunda yer alan ifadelerle ilgili cevaplar ile ilgili frekans, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 18 Anketteki ifadeler ile ilgili temel istatistiki bulgular**

Soru	1		2		3		4		5		Ort.	Std. S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ</b>											<b>3,51</b>	<b>0,857</b>
<b>Klan Kültürü</b>											<b>3,51</b>	<b>0,948</b>
ÖK1	24	5,5	60	13,8	138	31,7	119	27,4	94	21,6	3,46	1,136
ÖK5	15	3,4	57	13,1	154	35,4	126	29,0	83	19,1	3,47	1,050
ÖK9	17	3,9	65	14,9	129	29,7	133	30,6	91	20,9	3,50	1,097
ÖK13	15	3,4	47	10,8	125	28,7	140	32,2	108	24,8	3,64	1,073
<b>Adhokrasi Kültürü</b>											<b>3,51</b>	<b>0,968</b>
ÖK2	12	2,8	75	17,2	138	31,7	128	29,4	82	18,9	3,44	1,066
ÖK6	6	1,4	74	17,0	131	30,1	142	32,6	82	18,9	3,51	1,026
ÖK10	11	2,5	63	14,5	148	34,0	129	28,5	89	20,5	3,50	1,050
ÖK14	5	1,1	82	18,9	118	27,1	146	33,6	84	19,3	3,51	1,041
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>											<b>3,51</b>	<b>0,964</b>
ÖK3	34	7,8	47	10,8	84	19,3	155	35,6	115	26,4	3,62	1,205
ÖK7	26	6,0	68	15,6	120	27,6	133	30,6	88	20,2	3,43	1,151
ÖK11	17	3,9	61	14,0	104	23,9	145	33,3	108	24,8	3,61	1,119
ÖK15	19	4,4	66	15,2	124	28,5	121	27,8	105	24,1	3,52	1,141
<b>Pazar Kültürü</b>											<b>3,53</b>	<b>0,945</b>
ÖK4	81	18,6	68	15,6	75	17,2	123	28,3	88	20,2	3,16	1,404
ÖK8	50	11,5	99	22,4	63	14,5	118	27,1	105	24,1	3,30	1,357
ÖK12	34	7,8	68	15,6	99	22,8	134	30,8	100	23,0	3,46	1,222
ÖK16	31	7,1	76	17,5	96	22,1	123	28,3	109	25,1	3,47	1,237
<b>PROSOSYAL DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ</b>											<b>4,36</b>	<b>0,721</b>
<b>Rol Tanımlı Prososyal Davranış</b>											<b>4,33</b>	<b>0,752</b>
PD1	12	2,8	27	6,20	39	9,0	134	30,8	223	51,3	4,22	1,027
PD2	8	1,7	11	2,3	40	8,3	145	30,2	276	57,5	4,31	0,943
PD3	27	6,2	33	7,6	46	10,6	132	30,3	197	45,3	4,01	1,193
PD4	9	2,1	25	5,7	29	6,7	135	31,0	237	54,5	4,30	0,969
PD5	9	2,1	12	2,8	21	4,8	146	33,6	247	56,8	4,40	0,867
PD6	10	2,3	15	3,4	28	6,4	127	29,2	255	58,6	4,38	0,922
PD7	11	2,5	18	4,1	34	7,8	119	27,4	253	58,2	4,34	0,968
<b>Rol Ötesi Prososyal Davranış</b>											<b>4,30</b>	<b>0,868</b>
PD8	6	1,4	18	4,1	42	9,7	134	30,8	235	54,0	4,32	0,909
PD9	12	2,8	23	5,3	44	10,1	126	29,0	230	52,9	4,24	1,017
PD10	13	3,0	21	4,8	33	7,6	130	29,9	238	54,7	4,29	1,003
<b>Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış</b>											<b>4,54</b>	<b>0,778</b>
PD11	5	1,1	9	2,1	29	6,7	146	33,6	246	56,6	4,42	0,801
PD12	5	1,1	12	2,8	26	6,0	145	33,3	247	56,8	4,42	0,817
PD13	6	1,4	13	3,0	25	5,7	137	31,5	254	58,4	4,43	0,840
PD14	7	1,6	8	1,8	25	5,7	136	31,3	259	59,5	4,45	0,817
PD15	4	0,9	6	1,4	23	5,3	144	33,1	258	59,3	4,49	0,742
PD16	7	1,6	10	2,3	23	5,3	130	29,9	265	60,9	4,46	0,829

PD17	6	1,4	7	1,6	18	4,1	124	28,5	280	64,4	4,53	0,772
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ</b>											<b>4,23</b>	<b>0,565</b>
<b>Anlam</b>											<b>4,54</b>	<b>0,778</b>
PG1	13	3,0	3	0,7	23	5,3	94	21,6	302	69,4	4,54	0,870
PG2	10	2,3	4	0,9	17	3,9	106	24,4	298	68,5	4,56	0,811
PG3	10	2,3	6	1,4	16	3,7	105	24,1	298	68,5	4,55	0,825
<b>Yeterlilik</b>											<b>4,22</b>	<b>0,732</b>
PG4	9	2,1	22	5,1	30	6,9	191	43,9	183	42,1	4,19	0,919
PG5	11	2,5	15	3,4	26	6,0	183	42,1	200	46,0	4,26	0,907
PG6	9	2,1	17	3,9	29	6,7	188	43,2	192	44,1	4,23	0,893
<b>Özerklik</b>											<b>4,20</b>	<b>0,867</b>
PG7	14	3,2	20	4,6	31	7,1	150	34,5	220	50,6	4,25	0,996
PG8	1	0,2	20	4,6	46	10,6	160	36,8	208	47,8	4,27	0,846
PG9	2	0,5	17	3,9	55	12,6	186	42,8	175	40,2	4,18	0,833
<b>Etki</b>											<b>3,97</b>	<b>0,988</b>
PG10	13	3,0	18	4,1	57	13,1	180	41,4	167	38,4	4,08	0,972
PG11	22	5,1	36	8,3	48	11,0	186	42,8	143	32,9	3,90	1,104
PG12	24	5,5	29	6,7	56	12,9	168	38,6	158	36,3	3,94	1,120

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum,

5: Kesinlikle Katılıyorum Ort.: Ortalama, Std. S.: Standart Sapma

Tablo 18’de görülebileceği gibi Örgüt Kültürü Ölçeği ile ilgili olarak klan kültürü, adhokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt boyut ve her boyuta ait 4 ifade olmak üzere toplam 16 ifade bulunmaktadır. Prososyal Davranış Ölçeği ile ilgili olarak rol tanımlı prososyal davranış, rol ötesi prososyal davranış ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış olmak üzere 3 alt boyut bulunmakta ve rol tanımlı prososyal davranış ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış ile ilgili 7’şer ve rol ötesi prososyal davranış ile ilgili 3 ifade bulunmaktadır. Personel Güçlendirme ölçeği ile ilgili olarak ise anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere 4 alt boyut bulunmakta ve her boyut için 3’er ifade yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecelerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekler için yüksek puanlar katılımcıların ilgili ölçeğe ait algılarının yüksek olduğunu, düşük puanlar ise katılımcıların ölçekle ilgili algılarının düşük olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 18 incelendiğinde örgüt kültürü algısının ortalama ( $\bar{x}$ ; 3,51) düzeyde olduğu diğer bir ifadeyle “kararsızım” ifadesinin biraz üzerinde bir örgüt kültürü algısının olduğu görülmektedir. Diğer taraftan alt boyutlar bakımından da sağlık çalışanlarının benzer bir ortalama düzeyinde algıya sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla çalışmada örneklem alınan kurumun dört örgüt kültürü boyutundan herhangi birine tam uyum sağladığını söylemek bu sonuca göre mümkün değildir. Örgüt kültürü içerisinde klan kültürü boyutundaki “Hastanemizde liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir” ifadesi ( $\bar{x}$ ; 3,64) ortalama ile hiyerarşi kültürü boyutundaki “Hastanemizi başarı ve hedefe ulaşma azmi bir arada tutar. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramdır.” ve “Hastanemiz sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.” ifadeleri en yüksek ortalamalara ( $\bar{x}$ ; 3,62 ve  $\bar{x}$ ; 3,61) sahip ifa-



deler iken, "Hastaneyi bir arada tutan şey; resmi ve kurumsal prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyon sürdürülmesi önemlidir." ifadesi en düşük düzeyde ortalama ( $\bar{x}$ ; 3,16) sahip ifadedir.

Sağlık çalışanlarının prososyal davranış eğiliminin ortalama ( $\bar{x}$ ; 4,36) düzeyinde yani "kesinlikle katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının yüksek düzeyde prososyal davranış eğilimine sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Diğer taraftan sağlık çalışanlarının çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış eğilimlerinin rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranış eğilimlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının çalışma arkadaşlarına fayda sağlayacak davranışlarda bulduklarını göstermektedir. "İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım." ve "İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim." ifadelerine verilen cevapların ortalamaları ( $\bar{x}$ ; 4,53 ve  $\bar{x}$ ; 4,49) bu durumun desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca "Hastalara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nâdiren yerine getiririm." ifadesine verilen cevapların ortalamasının ( $\bar{x}$ ; 4,01) diğer ifadelere göre daha düşük olması dikkat çekmektedir.

Personel güçlendirme algısının ortalama ( $\bar{x}$ ; 4,23) olduğu görülmekte ve katılımcıların "kesinlikle katılıyorum" ifadesine yakın oldukları görülmektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ( $\bar{x}$ ; 4,54) ortalama ile anlam boyutu en yüksek düzeyde ve ( $\bar{x}$ ; 3,97) ortalama ile etki boyutu en düşük düzeyde ortalama sahiptir. Anlam boyutu çalışanların belirli bir göreve yönelik içsel bakış açılarını ifade etmektedir. Yüksek anlamlılık bağlılığı, katılımı ve enerji konsantrasyonu göstergesidir. Yani sağlık çalışanları iş gerekleri ile kendi inançları ve değerlerinin uyuştuğunu düşünmektedirler başka bir ifadeyle sağlık çalışanları açısından görevlerini değerli algılamaktadırlar. Anlam boyutunda yer alan ifadelerin ortalamaları birbirine çok yakın olmakla birlikte, etki boyutunda "Çalıştığım bölümde olanlara etkim büyük." ifadesi ( $\bar{x}$ ; 4,08) ortalama ile en yüksek düzeyde ortalama sahiptir. Yani sağlık çalışanları kendi bölümlerinde etkilerinin olduğunu ifade etmekle birlikte kontrol ve hükümlerinin geçmesi bakımından daha düşük bir algıya sahiptirler.

### **4.7.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları**

Güvenilirlik ve geçerlilik, bir sorunun ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçen standartlardır. Ölçümün geçerliliği, bir soruya verilen cevabın, ölçülen yapının gerçek değeriyle ne kadar iyi uyuştuğunu ifade etmektedir.

#### **4.7.3.1. Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirliğin iki anlamı bulunmaktadır. İlk olarak katılımcı aynı soruya farklı zamanlarda aynı cevabı vermelidir. İkinci olarak da farklı katılımcıların soruyu aynı şekilde cevaplandırmalarıdır (Fowler ve Cosenza, 2008: 137). Güvenilirlik, bir test ya da ölçeğin ölçmeyi amaçladığı şeyi istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir test ya da ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için benzer şartlar altında tekrar uygulandığında benzeri sonuçları vermesi kastedilmektedir. Bir test ya da ölçeğin güvenilir olması bu test ya da ölçekten elde edilen verilerin de güvenilir olması anlamına gelmektedir. Gü-

venilir olmayan bir ölçekten elde edilen verilerden fayda elde edilemez (Karagöz, 2019: 1001).

Ölçeğin güvenilirliğini farklı yollarla incelemek mümkündür. Ölçeğin güvenilirliği bir ölçek bir kez, iki kez ya da iki eşdeğer ölçek bir kez uygulanarak incelenebilir. Bir ölçeğin bir kez uygulanması durumunda iç tutarlılık güvenilirliği incelenir. Güvenilirlik katsayısı sayısal olarak 0 ile 1 arasında değişmektedir. İç tutarlılık yöntemlerinden birisi olan ve Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı yöntemi Likert Tipi Ölçek için uygun olan bir yöntemdir (Ercan ve Kan, 2004: 213). Likert türü toplamalı ölçeklerde, Stapel ölçeklerinde toplam veya ortalama puana dayanan diğer psikometrik testlerde, anlamsal farklılık ölçeklerinde ve bileşik maddelerden oluşan indeks türü ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Alfa değerinin esas işlevi iç tutarlılığı saptamasıdır. Esas olarak bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach's Alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verir (Çakmur, 2012: 340).

Likert tipi ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach's Alpha değeri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

$0 < \alpha < 0,40$	güvenilir değildir
$0,40 < \alpha < 0,60$	düşük güvenilirliktedir
$0,60 < \alpha < 0,80$	oldukça güvenilirdir
$0,80 < \alpha < 1,00$	yüksek güvenilirliktedir

Tablo 19'da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri verilmiştir.

**Tablo 19 Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi**

<b>ÖLÇEK</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA DEĞERİ</b>
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	<b>0,946</b>
<b>Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları</b>	
Klan Kültürü	<b>0,893</b>
Adhokrasi Kültürü	<b>0,888</b>
Hiyerarşi Kültürü	<b>0,890</b>
Pazar Kültürü	<b>0,916</b>
<b>PROSOSYAL DAVRANIŞ</b>	<b>0,951</b>
<b>Prososyal Davranış Ölçeğinin Alt Boyutları</b>	
Rol Tanımlı Prososyal Davranış	<b>0,925</b>
Rol Ötesi Prososyal Davranış	<b>0,895</b>
Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış	<b>0,935</b>
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>	<b>0,823</b>
<b>Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları</b>	
Anlamlılık	<b>0,925</b>
Yeterlilik	<b>0,734</b>
Özerklik	<b>0,890</b>
Etki	<b>0,917</b>

Tablo 19’da görüldüğü üzere Cronbach’s Alpha değerinin örgüt kültürü ölçeği için 0,946, prososyal davranış ölçeği için 0,951 ve personel güçlendirme ölçeği için 0,823 olduğu tespit edilmiştir. Tabloda yer alan ölçek alt boyutlarına ait Cronbach’s Alpha değerlerinin de uluslararası alan yazınında kabul edilen 0,60 Cronbach’s Alpha değerinin üstünde olduğu belirlenmiştir. Ölçek alt boyutlarının personel güçlendirme ölçeği, yeterlilik alt boyutu hariçinde tamamının 0,80 – 1,00 aralığında yer alması söz konusu ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu ortaya koymaktadır. Personel güçlendirme ölçeği, yeterlilik alt boyutu diğer alt boyutlara göre düşük görünmesine rağmen alan yazınında kabul edilen 0,60 Cronbach’s Alpha değerinin üstündedir.

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçülmesi amaçlananı ölçüp ölçmediğini ve genellenebilirliğini göstermektedir. Ölçülmesi planlanan olgunun doğru olarak ölçüldüğünü belirtmektedir. Ölçme aracının ölçmeyi düşündüğü özellikleri gerçekten ölçüyor olması ölçümün geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bir test, deney ya da ölçeğin tekrarlayan ölçümlerde aynı sonucu vermesi durumunda geçerlilik söz konusudur. Geçerli bir ölçüm için ölçülmek istenilen özellik başka bir özellikle karıştırılmadan ölçülmüş olmalıdır. Bir ölçekte geçerliliğin söz konusu olabilmesi için ilk koşul ölçeğin güvenilir olmasıdır. Geçerli bir test aynı zamanda güvenilir olmasına rağmen güvenilirliği yüksek bir test geçerli olmayabilir (Çakmur, 2012: 342).

#### 4.7.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizinin temel amacı, genellikle göstergeler olarak adlandırılan bir dizi gözlemlenen ölçü arasındaki varyasyonu ve kovaryasyonu açıklayan gizli değişkenlerin veya faktörlerin sayısını ve yapısını belirlemektir (Brown, 2006: 12-13). Faktör analizi birbiri ile ilişkili olan çok sayıda maddenin bir araya getirilmesi yoluyla, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Diğer bir ifadeyle çok sayıdaki değişkenlerin birkaç farklı temel değişkenle ifade edilip edilemeyeceğini araştırmaktadır. Faktör analizi denildiğinde Açımlayıcı Faktör Analizi - AFA (Exploratory Factor Analysis - EFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi - DFA (Confirmatory Factor Analysis - CFA) olmak üzere iki temel analiz türü bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 301). Her iki yaklaşım da ölçek geliştirme sürecinde sıklıkla kullanılmasına rağmen, AFA ve DFA farklı amaçlara hizmet etmekte ve farklı soruları yanıtlamaktadırlar (Bowen ve Guo, 2011: 2).

AFA'da değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanılarak faktörlerin oluşturulması amaçlanmaktadır. DFA'da ise daha önceden saptanmış olan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi amaçlanmaktadır. AFA sosyal bilimlerde veri toplama aracı olarak kullanılacak ölçeklerin yapı geçerliliğinin incelenmesinde, Likert ölçek düzeyindeki ölçek maddelerinde alt boyutların belirlenmesinde yoğun olarak tercih edilmekte, ölçeğin ölçülmesi istenen özelliğin hangi boyutlarında ölçme yaptığının incelenmesinde kullanılmaktadır (Güriş ve Astar, 2019: 429).

Genel itibarıyla daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA ile bir ölçeğin doğrulanması o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326). Çalışmada DFA ile ilgili olarak faktör yüklerine bakılmış, modifikasyon yapılması gerektiğinde modifikasyon yapılmış ve uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır.

Genel bir kural olarak sadece 0,32 ve üzeri yüklerle sahip değişkenler yorumlanmaktadır. Yine bu genel kurala göre 0,71'i aşan yükler mükemmel, 0,63 üzeri çok iyi, 0,55 üzeri iyi, 0,45 üzeri orta ve 0,32 üzeri zayıf kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 654).

Yapısal Eşitlik Modeli alan yazınında çok sayıda uyum iyiliği değerleri bulunmakla beraber yenileri de geliştirilmeye devam etmektedir. Uyum iyiliği değerlerindeki çeşitlilikten dolayı araştırmada kullanılacak uyum iyiliği değerlerinin doğru belirlenmesi önem arz etmektedir. Uyum iyiliği değerleri modelin sadece ortalama ya da genel durumunu göstermektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 213).

- **Ki-Kare Uyum İndeksi** ( $\chi^2$ ); Model uyumunun belirlenmesinde başlangıç uyum indeksi olarak ki-kare uyum indeksine bakılmaktadır. Veri ile model arasındaki uyumun testi ki-kare testidir. Diğer bir ifadeyle örneğe ait kovaryans matrisi ile modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi arasındaki uyum test edilmektedir (Karagöz, 2019: 1038). Serbestlik derecesi (df) ki-kare testinde önemli bir ölçüt olmasının yanında, ki-kareye oranı ( $\chi^2/df$ ) uyum ölçütü olarak kullanılabilir. Bu oranın 5'ten küçük olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 213).

- *Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü (RMSEA)*; Model uyumunu değerlendirmek için sıklıkla bulunan bir diğer indeks, yaklaşıklıkın ortalama kareködür (RMSEA). Bu, serbestlik dereceleri ve örneklem büyüklüğü tarafından düzeltilen minimum uyum fonksiyonunun bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. 0,08'den küçük bir RSMEA değerinin makul yaklaşım hatalarını yansıttığı kabul edilir ve 0,05 değeri yakın bir uyumu gösterir (Gatignon, 2010: 65).

- *Kök Artık Kareler Ortalaması (RMR) ve Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR)*; Korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanmaktadır. 0-1 arasında değerler almakla birlikte aldığı değer sıfıra yaklaştıkça modelin uyumu artmaktadır. 0,08'den küçük değerler alması kabul edilebilir uyumu, 0,05'e eşit ya da küçük değerler alması ise mükemmel uyumu göstermektedir (Karagöz, 2019: 1041). SRMR, girdi matrisinde gözlemlenen korelasyonlar ile model tarafından tahmin edilen korelasyonlar arasındaki ortalama tutarsızlık olarak görülebilir. SRMR pozitif bir karekök ortalamasıdır. Buna göre, bir artık korelasyon matrisinden türetilir. Benzer şekilde adlandırılmış bir indeks, olan RMR'nin yorumlanması zor olabilir; bu nedenle, genellikle SRMR tercih edilir. SRMR 0-1 arasında bir değer almaktadır ve SRMR ne kadar küçükse o kadar iyidir (Brown, 2006:83).

- *İyilik Uyum İndeksi (GFI)*; Ki-Kare testine alternatif olarak geliştirilmiş tanımlayıcı uyum indeksidir. Hesaplanmış popülasyon kovaryansı ile açıklanan varyans oranını göstermektedir. İki modelin görelî uyum eksikliğini karşılaştırmaktan ziyade toplam varyansa göre açıklanan kovaryansla ilgilenmektedir (Erkorkmaz vd. 2013: 213). Diğer bir ifadeyle modelin örneklemedeki varyans kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektedir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilmektedir. 0-1 arasında değerler almaktadır. 0,85'in üstündeki değerler kabul edilebilir, 0,90 ve üzeri değerler ise iyi uyumu göstermektedir (Karagöz, 2019: 1040).

- *Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)*; Sıfır modelinin  $\chi^2$  değeri ile modelin  $\chi^2$  değerini karşılaştırmaktadır. Sıfır modeli ölçülen değişkenlerin ilişkili olmadığı model olarak ifade edilmektedir. NFI 0-1 arasında değerler almaktadır. 0,90 üzeri değerler kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 81).

- *Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)*; Örnek büyüklüğünü de hesaba katan ve küçük örneklemelerde bile iyi sonuçlar veren, en çok kabul gören ve kullanılan NFI istatistiğinin geliştirilmiş versiyonudur. NFI ile benzer biçimde örneklem kovaryans matrisi ile sıfır modeli ile kıyaslamak suretiyle sonuç elde etmektedir. 0-1 arasında değerler almaktadır. 0,95 üzeri değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Örneklem büyüklüğünden ez az etkilenen istatistik olmasından dolayı tüm paket programlar tarafından kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:81).

Tablo 20'de analizde kullanılacak olan uyum indeksleri ve bu indekslere ait kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri verilmiştir.

**Tablo 20 Uyum iyiliği indeksleri**

İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$
NFI	$> 0,95$	$> 0,90$

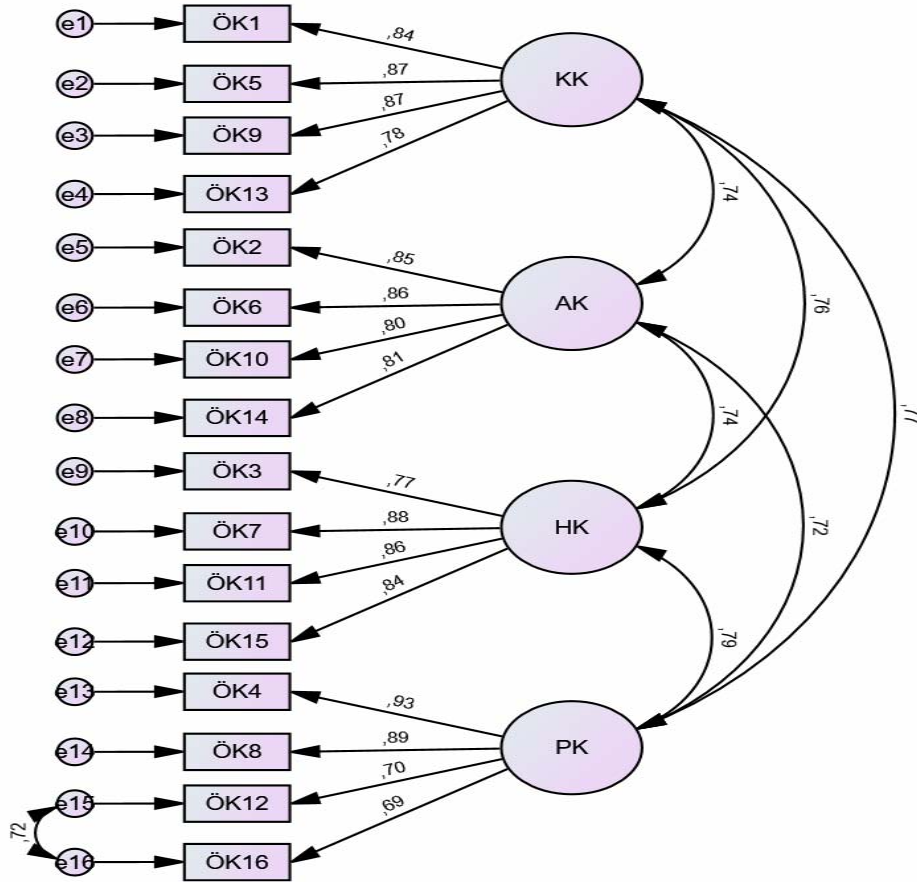
**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin, 2015: 329

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kapsamında yer alan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemlerinin sonuçları verilmiştir. Veriler normal dağılmadığından dolayı öncelikle logaritması alınmış ve daha sonra programda analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmada her ölçek, AMOS 24.0 paket programı kullanılarak ölçüm modellerinin anlamlı olup olmadığı DFA ile ayrı ayrı araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre ölçüm modellerinin kabul edilebilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra modelin tamamının uygunluğu uyum indeksleri aracılığıyla incelenmiştir.

#### **4.7.3.2.1 Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ve dört boyuttan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 11 Örgüt kültürü ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 11’de maddelerin faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi verilmiştir. Ayrıca ölçüm modelinde modifikasyonlara da başvurulmuştur.

Regresyon katsayıları gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri tahmin etme gücünü göstermektedir. “p” değerlerinin anlamlı çıkması ise maddelerin faktörlere doğru yüklendiğini ifade etmektedir. “p” değerlerinin üç yıldız (\*\*\*) ile gösterimi “p” değerinin 0,001’den küçük olduğunu ifade etmektedir (Karagöz, 2019: 1099). AMOS programından elde edilen diyagramında elde edilen gizil değişkenler arasındaki yolların standardize edilmiş değerlerinin 1’den büyük olmaması beklenmektedir. Faktör yüklerinin 0,10’dan küçük olması gizil değişkenler üzerinde gözlenen değişkenlerin küçük etkisi olduğunu, 0,30 civarında olması orta seviyede etkisi olduğunu, 0,50’nin üzerinde olması ise yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Uçma, 2010: 180).

Tablo 21’de görülen regresyon katsayıları her bir ilişki için “p” değerinin ( $p < 0,001$ ) faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Faktör yüklenimleri incelendiğinde; klan kültürü (KK) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,78 ile 0,87, adhokrasi kültürü (AK) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,80 ile 0,86, hiyerarşi kültürü (HK) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,77 ile 0,88 ve pazar kültürü (PK) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,69 ile 0,93 arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca KK ile AK arasında

aynı yönlü 0,74, KK ile HK arasında aynı yönlü 0,76, KK ile PK arasında aynı yönlü 0,77, AK ile HK arasında aynı yönlü 0,74, AK ile PK arasında aynı yönlü 0,72 ve HK ile PK arasında aynı yönlü 0,79 olan güçlü bir ilişki elde edilmiştir.

**Tablo 21 Örgüt kültürü ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi regresyon katsayıları**

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Estimate	S.E.	C.R.	p
ÖK1	KK	1,000			
ÖK5	KK	0,982	0,044	22,459	***
ÖK9	KK	1,010	0,046	22,191	***
ÖK13	KK	0,918	0,048	18,961	***
ÖK2	AK	1,000			
ÖK6	AK	0,987	0,045	22,048	***
ÖK10	AK	0,949	0,048	19,917	***
ÖK14	AK	0,941	0,047	20,125	***
ÖK3	HK	1,000			
ÖK7	HK	1,092	0,055	19,905	***
ÖK11	HK	1,083	0,056	19,447	***
ÖK15	HK	1,067	0,057	18,730	***
ÖK4	PK	1,000			
ÖK8	PK	0,973	0,034	28,685	***
ÖK12	PK	0,705	0,039	17,973	***
ÖK16	PK	0,712	0,041	17,552	***

Tablo 22’de gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler ile bunlara ait standardize edilmiş regresyon katsayıları bulunmaktadır. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçüm modelinin analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi önemlidir. Görüldüğü üzere ölçüm modeline ilişkin tüm standardize edilmiş değerler 1’den küçüktür. Örgüt Kültürü Ölçeğine ilişkin ölçüm modelinde her bir boyuta ait 0,50’den büyük olması gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere büyük etkisi olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeğine ait dört alt boyut ve alt maddeler değerlendirildiğinde; klan kültürü alt boyutunu ÖK5 ifadesi 0,872 faktör yükü ile yani standardize edilmiş değer ile güçlü bir şekilde etkilemektedir. Klan kültürü boyutunu etkileme gücü en düşük ifade ise 0,780 faktör yükü ile ÖK13 ifadesidir. Adhokrasi kültürü alt boyutunu 0,856 faktör yükü ile ÖK6 ifadesi güçlü bir şekilde etkilerken aynı boyutu etkileme gücü en düşük olan ifade 0,801 faktör yükü ile ÖK10 ifadesidir. Hiyerarşi kültürünü 0,882 faktör yükü ile en güçlü şekilde etkileyen ifade ÖK7 iken en az etkileme gücüne sahip ifade 0,770 faktör yükü ile ÖK3 ifadesidir. Pazar kültürü boyutunu 0,931 faktör yükü ile ÖK4 ifadesi en güçlü şekilde etkilerken ÖK16 ifadesi 0,690 faktör yükü ile en az etkileme gücüne sahip ifadedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarından görüldüğü üzere gizil değişkenleri tahmin etme gücünün yüksek olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 22 Örgüt kültürü ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları**

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
ÖK1	KK	0,836
ÖK5	KK	0,872
ÖK9	KK	0,865
ÖK13	KK	0,780
ÖK2	AK	0,849
ÖK6	AK	0,856
ÖK10	AK	0,801
ÖK14	AK	0,807
ÖK3	HK	0,770
ÖK7	HK	0,882
ÖK11	HK	0,865
ÖK15	HK	0,838
ÖK4	PK	0,931
ÖK8	PK	0,895
ÖK12	PK	0,700
ÖK16	PK	0,690

Bu aşama sonrasında uyum iyiliği indeksleri değerlerine bakılarak modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine bakılmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 23’de Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 23 Örgüt kültürü ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri**

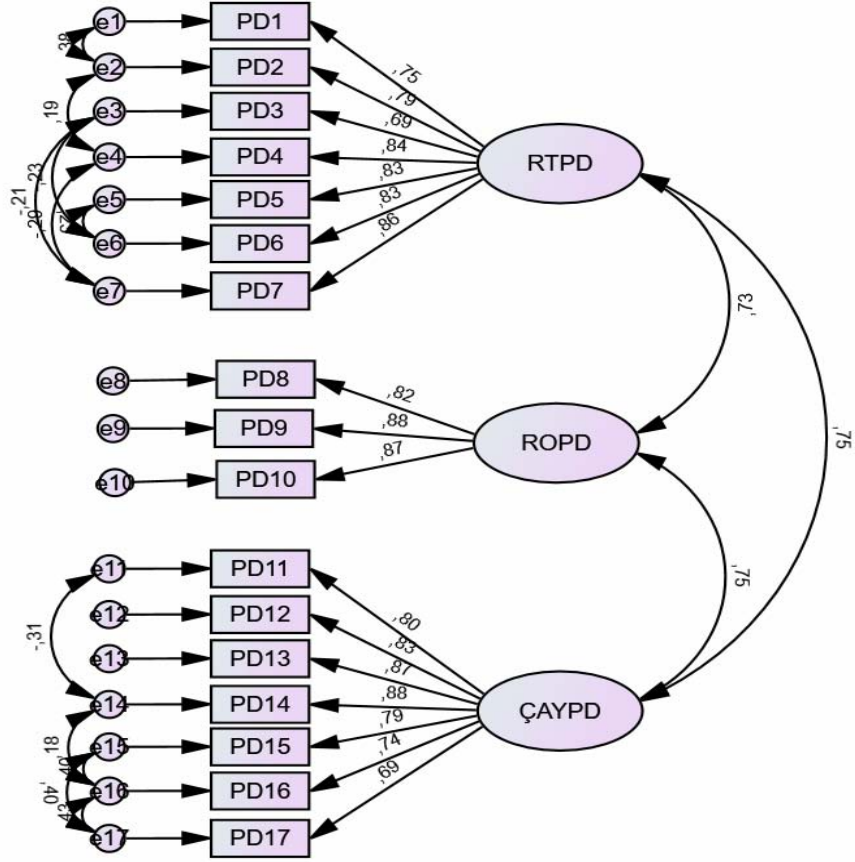
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,388	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,057	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0278	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,939	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,977	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,961	İyi Uyum

Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında örgüt kültürü ölçeğinin iyi uyum değerlerini sağladığı görülmektedir.

#### 4.7.3.2.2. Prososyal Davranış Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ve üç boyuttan oluşan Prososyal Davranış Ölçeği için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 12 Prososyal davranış ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 12’de maddelerin faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren Prososyal Davranış Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi verilmiştir. Ayrıca ölçüm modelinde modifikasyonlara da başvurulmuştur.

Tablo 24’de görülen regresyon katsayıları her bir ilişki için “p” değerinin ( $p < 0,001$ ) faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Faktör yüklenimleri incelendiğinde; rol tanımlı prososyal davranış (RTPD) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,69 ile 0,86, rol ötesi prososyal davranış (ROPD) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,82 ile 0,88 ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış (ÇAYPD) gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,69 ile 0,88 arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca RTPD ile ROPD arasında aynı yönlü 0,73, RTPD ile ÇAYPD arasında aynı yönlü 0,75 ve ROPD ile ÇAYPD arasında aynı yönlü 0,75 olan güçlü bir ilişki elde edilmiştir.

**Tablo 24** Prososyal davranış ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi regresyon katsayıları

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Estimate	S.E.	C.R.	p
PD1	RTPD	1,000			
PD2	RTPD	1,006	0,047	21,546	***
PD3	RTPD	1,003	0,070	14,282	***
PD4	RTPD	1,087	0,060	18,082	***
PD5	RTPD	0,993	0,055	18,090	***
PD6	RTPD	1,033	0,057	18,021	***
PD7	RTPD	1,109	0,060	18,458	***
PD8	ROPD	1,000			
PD9	ROPD	1,137	0,052	21,704	***
PD10	ROPD	1,102	0,052	21,361	***
PD11	ÇAYPD	1,000			
PD12	ÇAYPD	1,044	0,053	19,768	***
PD13	ÇAYPD	1,108	0,053	21,098	***
PD14	ÇAYPD	1,095	0,058	18,988	***
PD15	ÇAYPD	0,936	0,051	18,399	***
PD16	ÇAYPD	0,921	0,055	16,717	***
PD17	ÇAYPD	0,818	0,053	15,432	***

Tablo 25’de görüldüğü üzere ölçüm modeline ilişkin tüm standardize edilmiş değerler 1’den küçüktür. Prososyal Davranış Ölçeğine ilişkin ölçüm modelinde her bir boyuta ait 0,50’den büyük olması gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere büyük etkisi olduğunu göstermektedir.

Prososyal Davranış Ölçeğine ait üç alt boyut ve alt maddeler değerlendirildiğinde; RTPD alt boyutunu PD7 ifadesi 0,864 faktör yükü ile yani standardize edilmiş değer ile güçlü bir şekilde etkilemektedir. RTPD boyutunu etkileme gücü en düşük ifade ise 0,689 faktör yükü ile PD3 ifadesidir. ROPD alt boyutunu 0,881 faktör yükü ile PD9 ifadesi güçlü bir şekilde etkilerken aynı boyutu etkileme gücü en düşük olan ifade 0,825 faktör yükü ile PD8 ifadesidir. ÇAYPD boyutunu 0,880 faktör yükü ile PD14 ifadesi en güçlü şekilde etkilerken PD17 ifadesi 0,688 faktör yükü ile en az etkileme gücüne sahip ifadedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarından görüldüğü üzere gizil değişkenleri tahmin etme gücünün yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 25** Prososyal davranış ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları

Gözlünen Değişken	Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
PD1	RTPD	0,747
PD2	RTPD	0,791
PD3	RTPD	0,689
PD4	RTPD	0,845
PD5	RTPD	0,834
PD6	RTPD	0,835
PD7	RTPD	0,864
PD8	ROPD	0,825
PD9	ROPD	0,881
PD10	ROPD	0,869
PD11	ÇAYPD	0,804
PD12	ÇAYPD	0,832
PD13	ÇAYPD	0,873
PD14	ÇAYPD	0,880
PD15	ÇAYPD	0,789
PD16	ÇAYPD	0,737
PD17	ÇAYPD	0,688

Bu aşama sonrasında uyum iyiliği indeksleri değerlerine bakılarak modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine bakılmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 26’da Prososyal Davranış Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 26** Prososyal davranış ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri

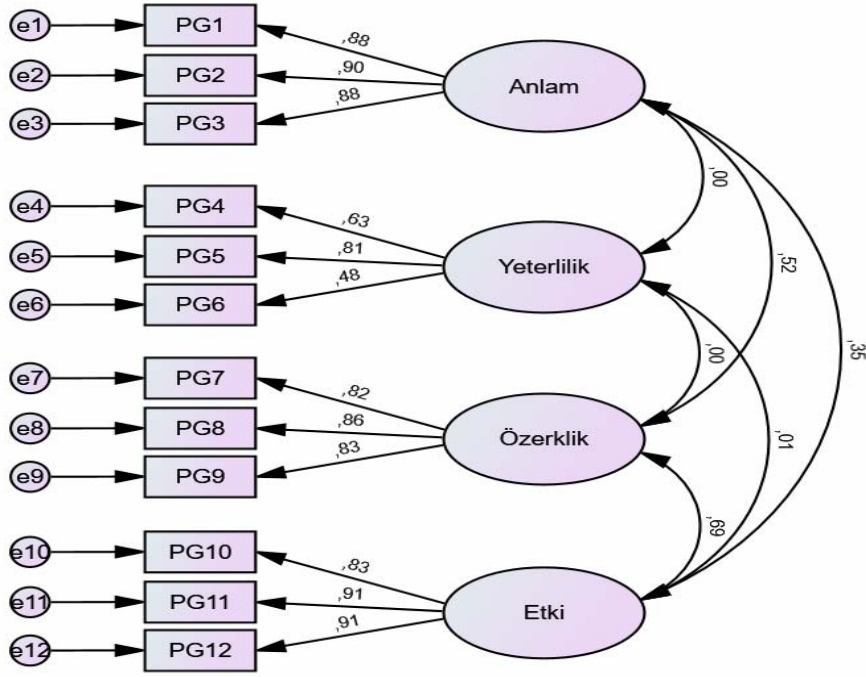
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,550	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0363	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,910	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,957	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum

Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında prososyal davranış ölçeğinin iyi uyum değerlerini sağladığı görülmektedir.

#### 4.7.3.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ve dört boyuttan oluşan Personel Güçlendirme Ölçeği için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

#### Şekil 13 Personel güçlendirme ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 13’de maddelerin faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren Personel Güçlendirme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi verilmiştir. Ayrıca AMOS programı ölçüm modelinde modifikasyonlara yer vermemiştir.

Tablo 27’de görülen regresyon katsayıları her bir ilişki için “p” değerinin ( $p < 0,001$ ) faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Faktör yüklenimleri incelendiğinde; anlam gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,88 ile 0,90, yeterlilik gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,48 ile 0,81, özerklik gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,82 ile 0,86 ve etki gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,83 ile 0,91 arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca anlam ile yeterlilik arasında aynı yönlü 0,001 düzeyinde, yeterlilik ve özerklik arasında aynı yönlü 0,005 düzeyinde, yeterlilik ile etki arasında aynı yönlü 0,01 düzeyinde oldukça zayıf, anlam ile etki arasında aynı yönlü 0,35 düzeyinde orta seviyede, anlam ve özerklik arasında aynı yönlü 0,52 ve özerklik ile etki arasında 0,69 güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 27 Personel güçlendirme ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi regresyon katsayıları**

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Estimate	S.E.	C.R.	p
PG1	ANLAM	1,000			
PG2	ANLAM	0,981	0,039	25,429	***
PG3	ANLAM	0,972	0,039	24,729	***
PG4	YETERLİLİK	1,000			
PG5	YETERLİLİK	1,263	0,178	7,086	***
PG6	YETERLİLİK	0,754	0,098	7,712	***
PG7	ÖZERKLİK	1,000			
PG8	ÖZERKLİK	0,982	0,050	19,742	***
PG9	ÖZERKLİK	0,929	0,049	19,023	***
PG10	ETKİ	1,000			
PG11	ETKİ	1,154	0,050	23,184	***
PG12	ETKİ	1,180	0,051	23,182	***

Tablo 28’de görüldüğü üzere ölçüm modeline ilişkin tüm standardize edilmiş değerler 1’den küçüktür. Personel Güçlendirme Ölçeğine ilişkin ölçüm modelinde her bir boyuta ait 0,50’den büyük olması gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere büyük etkisi olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirme Ölçeğine ait dört alt boyut ve alt maddeler değerlendirildiğinde; anlam alt boyutunu PG2 ifadesi 0,899 faktör yükü ile yani standardize edilmiş değer ile güçlü bir şekilde etkilemektedir. Anlam boyutunu etkileme gücü en düşük ifade ise 0,879 faktör yükü ile PG1 ifadesidir. Yeterlilik alt boyutunu 0,807 faktör yükü ile PG5 ifadesi güçlü bir şekilde etkilerken aynı boyutu etkileme gücü en düşük olan ifade 0,485 faktör yükü ile PG6 ifadesidir. Özerklik boyutunu 0,858 faktör yükü ile PG8 ifadesi en güçlü şekilde etkilerken PG7 ifadesi 0,817 faktör yükü ile en az etkileme gücüne sahip ifadedir. Etki boyutunu 0,905 faktör yükü ile en güçlü şekilde etkileyen ifade PG11 ve PG12 iken en az etkileme gücüne sahip ifade 0,827 faktör yükü ile PG10 ifadesidir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarından görüldüğü üzere gizil değişkenleri tahmin etme gücünün yeterlilik alt boyutu içinde yer alan 6. ifade haricinde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 28 Personel güçlendirme ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları**

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
PG1	ANLAM	0,879
PG2	ANLAM	0,899
PG3	ANLAM	0,881
PG4	YETERLİLİK	0,633
PG5	YETERLİLİK	0,807
PG6	YETERLİLİK	0,485
PG7	ÖZERKLİK	0,817
PG8	ÖZERKLİK	0,858
PG9	ÖZERKLİK	0,828
PG10	ETKİ	0,827
PG11	ETKİ	0,905
PG12	ETKİ	0,905

Bu aşama sonrasında uyum iyiliği indeksleri değerlerine bakılarak modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine bakılmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 29’da Personel Güçlendirme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 29 Personel güçlendirme ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri**

İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,024	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,068	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0368	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,953	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,969	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,954	İyi Uyum

Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında personel güçlendirme ölçeğinin iyi uyum değerlerini sağladığı görülmektedir.

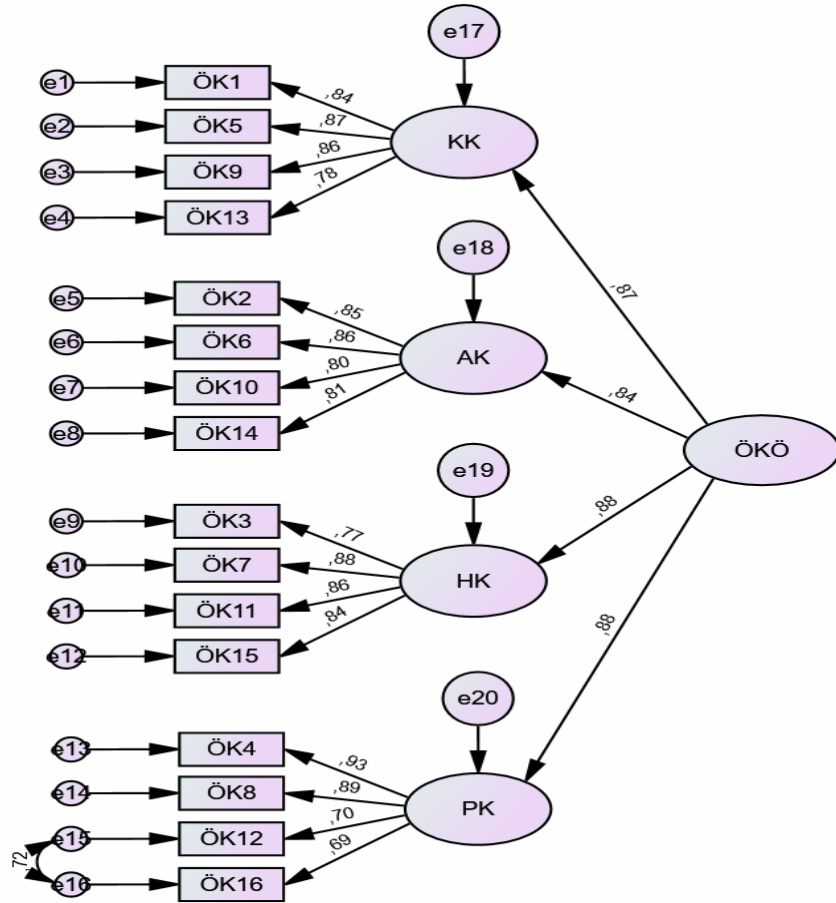
#### 4.7.3.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal Eşitlik Modeli için ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilen yapının birincil seviyede faktörlerle açıklanıyor olması, birincil seviye analizde hiçbir madde yükleniminin hiçbirisinin sıfır olmaması, maddelere bağlı hata terimleri arasında korelasyon olmaması ve birincil seviye faktörlerin kovaryanslarının ikinci seviye faktörü tahmin etmeleri test edilmektedir. Bu analizde gizil değişkenlerin yordadığı bir üst seviye gizil değişken daha modele dahil edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 183). İkinci düzey çok faktörlü model; gözlenen değişkenler birden fazla, birbirinden bağımsız faktör altında toplandıktan sonra bu faktörlerde daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleşmektedir (Karagöz, 2019:

1104). Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi'nden farklı olarak İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi'nde aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere e17, e18, e19 vb. şeklinde görülen ve "artık hata" olarak da bilinen terimler eklenmektedir (Yay, 2018: 253).

İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ile Örgüt Kültürü Ölçeğinin alt boyutları ile olan yordama ilişkisi incelenmiştir.

Şekil 14 Örgüt kültürü ölçeği ikinci düzey doğrulamalı faktör analizi



Şekil 14'de görüldüğü üzere klan kültürü (KK), adhokrasi kültürü (AK), hiyerarşi kültürü (HK) ve pazar kültürü (PK) boyutları daha üst düzey bir boyut olan Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)'nin bileşenleri konumundadır. Şekil 14 incelendiğinde Örgüt Kültürü Ölçeği üst gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,84 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği üst gizil değişkeninin; klan kültürü (KK) gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,87, adhokrasi kültürü (AK) gizil değişkeni ile arasındaki ilişkinin 0,84, hiyerarşi kültürü (HK) ile arasındaki ilişkinin 0,88 ve pazar kültürü (PK) ile arasındaki ilişkinin 0,88 olduğu görülmektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ve İkinci Düzey doğrulamalı Faktör Analizi gözlenen değişken faktör yüklerinin sonuçlarını birbirinden farklı olmamakta fakat birinci düzeyde olmayan gizil değişkenlerin ölçeğin açıklayıcılığı üzerindeki değerleri bakımından farklılık göstermektedir.



**Tablo 30 Örgüt kültürü ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları**

Gizil Değişken	Üst Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
KK	ÖKÖ	0,872
AK	ÖKÖ	0,837
HK	ÖKÖ	0,883
PK	ÖKÖ	0,883

Tablo 30'da görüleceği üzere ÖKÖ üst düzey gizil değişkeninin KK, AK, HK ve PK boyutları ile açıklandığı doğrulanmaktadır. HK ve PK boyutu 0,883 faktör yükü ile açıklama gücü en yüksek ve AK boyutu 0,837 faktör yükü ile açıklama gücü en düşük olan gizil değişkenlerdir. Ayrıca ölçüm modelinin her bir maddesinin "p" değerinin 0,005'den küçük ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edildiği için istatistiki olarak anlamlıdır.

Şekil 14'de görüleceği üzere ölçüm modelinde modifikasyonlara başvurulmuştur. Tablo 31'de ise mevcut modelin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 31 Örgüt kültürü ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri**

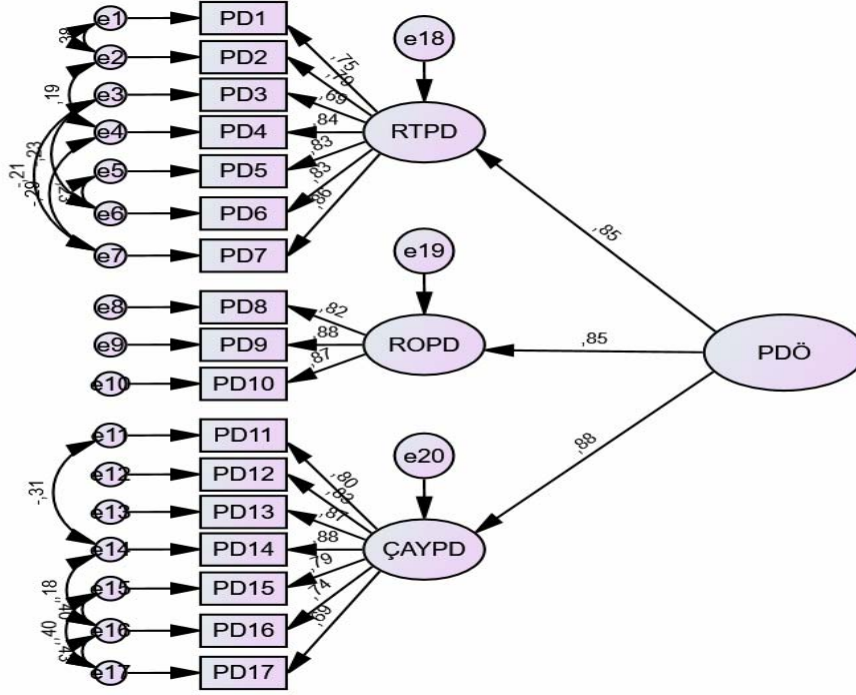
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,368	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,056	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0287	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,938	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,977	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,960	İyi Uyum

Elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, örgüt kültürüne ilişkin ölçüm modelinin verilerle uyumlu olduğu, modele ait uyum değerlerinin kabul edilebilir olduğu, alt boyutların faktör yüklerinin ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle model hem iyi uyum göstermektedir hem de alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir.

#### 4.7.3.2.5. Prososyal Davranış Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Prososyal Davranış Ölçeğinin alt boyutları ile olan yordama ilişkisi incelenmiştir.

Şekil 15 Prososyal davranış ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 15’de görüldüğü üzere rol tanımlı prososyal davranış (RTPD), rol ötesi prososyal davranış (ROPD) ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış (ÇAYPD) boyutları daha üst düzey bir boyut olan Prososyal Davranış Ölçeği (PDÖ)’nin bileşenleri konumundadır. Şekil 15 incelendiğinde Prososyal Davranış Ölçeği üst gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,85 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir. Prososyal Davranış Ölçeği üst gizil değişkeninin; rol tanımlı prososyal davranış (RTPD) gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,85, rol ötesi prososyal davranış (ROPD) gizil değişkeni ile arasındaki ilişkinin 0,85 ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış (ÇAYPD) ile arasındaki ilişkinin 0,88 olduğu görülmektedir. Prososyal Davranış Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ve İkinci Düzey doğrulayıcı Faktör Analizi gözlenen değişken faktör yüklerinin sonuçlarını birbirinden farklı olmamakta fakat birinci düzeyde olmayan gizil değişkenlerin ölçeğin açıklayıcılığı üzerindeki değerleri bakımından farklılık göstermektedir.

**Tablo 32 Prososyal davranış ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları**

Gizil Değişken	Üst Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
RTPD	PDÖ	0,851
ROPD	PDÖ	0,855
ÇAYPD	PDÖ	0,876

Tablo 32’de görüleceği üzere PDÖ üst düzey gizil değişkeninin RTPD, ROPD ve ÇAYPD boyutları ile açıklandığı doğrulanmaktadır. ÇAYPD boyutu 0,876 faktör yükü ile açıklama gücü en yüksek ve RTPD boyutu 0,851 faktör yükü ile açıklama gücü en düşük

olan gizil değişkenlerdir. Ayrıca ölçüm modelinin her bir maddesinin “p” değerinin 0,005’den küçük ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edildiği için istatistiki olarak anlamlıdır.

Şekil 15’de görüleceği üzere ölçüm modelinde modifikasyonlara başvurulmuştur. Tablo 33’de ise mevcut modelin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 33 Prososyal davranış ölçeği ikinci düzey doğrulatoryı faktör analizi uyum iyiliği değerleri**

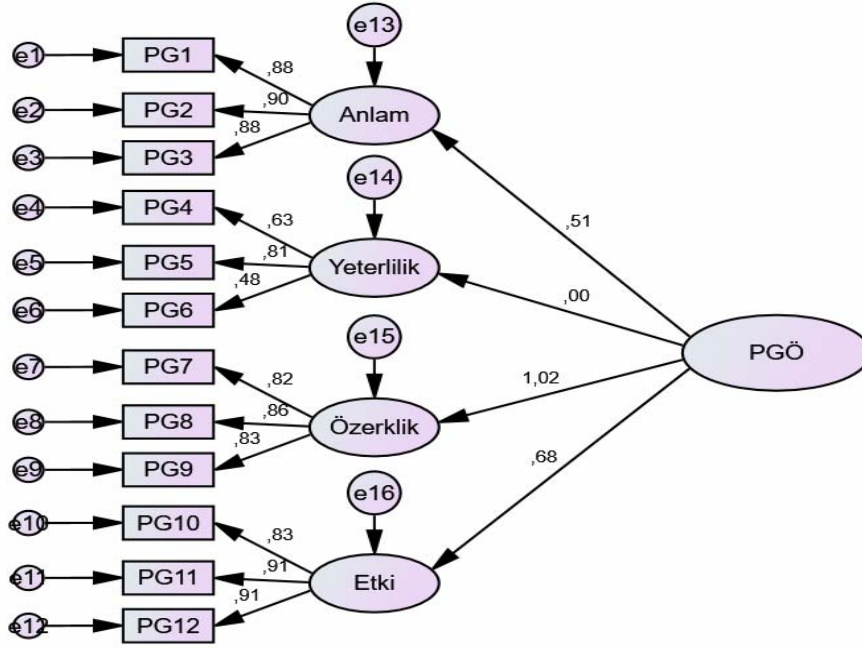
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,550	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0363	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,910	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,957	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum

Elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, prososyal davranışlara ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum gösterdiği, modele ait uyum değerlerinin iyi olduğu, alt boyutların faktör yüklerinin ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle model hem iyi uyum göstermektedir hem de alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir.

#### 4.7.3.2.6. Personel Güçlendirme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi

İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi ile Personel Güçlendirme Ölçeğinin alt boyutları ile olan yordama ilişkisi incelenmiştir.

Şekil 16 Personel güçlendirme ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 16’de görüldüğü üzere anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları daha üst düzey bir boyut olan Personel Güçlendirme Ölçeği (ÖKÖ)’nin bileşenleri konumundadır. Şekil 16 incelendiğinde Personel Güçlendirme Ölçeği üst gizil değişkeni faktör yüklerinin 0,005 ile 1,02 arasında değiştiği görülmektedir. Personel Güçlendirme Ölçeği üst gizil değişkeninin; anlam gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,51, yeterlilik gizil değişkeni ile arasındaki ilişkinin 0,005, özerklik gizil değişkeni ile arasındaki ilişkinin 1,02 ve etki gizil değişkeni ile arasındaki ilişkinin 0,68 düzeyinde olduğu görülmektedir. Yeterlilik gizil değişkeni ile 0,005 düzeyinde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Personel Güçlendirme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ve İkinci Düzey doğrulayıcı Faktör Analizi gözlenen değişken faktör yüklerinin sonuçlarını birbirinden farklı olmamakta fakat birinci düzeyde olmayan gizil değişkenlerin ölçeğin açıklayıcılığı üzerindeki değerleri bakımından farklılık göstermektedir.

Tablo 34 Personel güçlendirme ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları

Gizil Değişken	Üst Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
ANLAM	PGÖ	0,505
YETERLİLİK	PGÖ	0,005
ÖZERKLİK	PGÖ	1,020
ETKİ	PGÖ	0,681

Tablo 34’de görüleceği üzere PGÖ üst düzey gizil değişkeninin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile açıklandığı doğrulanmaktadır. Özerklik boyutu 1,02 faktör yükü ile açıklama gücü en yüksek ve yeterlilik boyutu 0,005 faktör yükü ile açıklama gücü en düşük olan gizil değişkenlerdir. Ayrıca ölçüm modelinin her bir maddesinin “p” değerinin 0,005’den küçük ( $p < 0,05$ ) olduğu tespit edildiği için istatistiki olarak anlamlıdır.

Çalıştırılan ölçüm modelinde AMOS programı modifikasyonlara yer vermemiştir. Tablo 35’de ise mevcut modelin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 35 Personel güçlendirme ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri**

İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,903	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,066	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,001	İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,0368	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,953	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,969	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,954	İyi Uyum

Elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, personel güçlendirmeye ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum gösterdiği, modele ait uyum değerlerinin iyi olduğu, alt boyutların faktör yüklerinin ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle model hem iyi uyum göstermektedir hem de alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait ifadelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiğini göstermektedir.

#### 4.7.4. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz ve Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modellemesi, bir modeldeki birden çok değişken arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek için geliştirilmiş ikinci nesil istatistiksel analiz tekniğidir. Değişkenler arasındaki ilişkiler, bir dizi tekli ve çoklu regresyon denkleminde ifade edilebilir. Yapısal Eşitlik Modelleme tekniği, nicel verilerin ve korelasyonel veya nedensel varsayımların modele dahil edilmesini kullanır (Awang, 2012: 17). Yapısal eşitlik modellemesi, bazı olgulara dayanan yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı bir yaklaşım benimseyen istatistiksel bir metodolojidir. Tipik olarak, bu teori, çoklu değişkenler üzerinde gözlemler oluşturan “nedensel” süreçleri temsil etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi terimi, sürecin iki önemli yönünü ifade etmektedir. Bunlardan ilki incelenen nedensel süreçlerin bir dizi yapısal denklemle temsil edilmesi ve ikinci olarak da bu yapısal ilişkilerin, incelenen teorinin daha net bir kavramsallaştırılmasını sağlamak için resimsel olarak modellenebileceğidir. Varsayımlanan model daha sonra, verilerle ne ölçüde tutarlı olduğunu belirlemek için tüm değişkenler sisteminin eşzamanlı analizinde istatistiksel olarak test edilebilir. Uyum iyiliği yeterliyse, model, değişkenler arasında varsayılan ilişkilerin akla yatkınlığını tartışır; yetersiz ise, bu tür ilişkilerin sürdürülebilirliği reddedilir. Yapısal eşitlik modellemesi öncelikle veri analizine açıklayıcı bir yaklaşımdan ziyade doğrulayıcı bir yaklaşım gerektirmesi ve değişkenler arası ilişkiler modelinin bir öncül belirtilmesini istemesi yoluyla çıkarımsal amaçlar için verilerin analizine katkıda bulunması dolayısıyla eski nesil çok değişkenli prosedürlerden ayrılmaktadır (Bryne, 2016: 4-5).

Yapısal eşitlik modellerinin bilimsel çalışmalarda sıklıkla tercih edilmesinin nedeni, verilen bir modeldeki bağımlı ve bağımsız gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasıdır. Ölçüm hataları ile sorunları ortadan kaldırmasının yanında ayrıca araştırmacılara çok değişkenli kompleks modeller geliştirme, tahmin etme ve test etme imkanı sunmaktadır ve verilerin modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almasıdır (Karagöz, 2019: 1019).

Yol analizi (Path Analysis) iki veya daha çok değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılan ve çoklu regresyon ile yakından ilişkili istatistiksel bir tekniktir. Gözlenen ve gizil değişkenler ile olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir. Yapısal eşitlik modelinin en eski biçimi gözlenen değişkenli yol analizidir. Yapısal eşitlik modelinin gizil değişken model kısmını test etmek ise yol analizinin amacıdır (Meydan ve Şeşen, 2011: 27). Yol analizi sayısal değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi kestirmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin, dolaylı ve doğrudan etkilerinin ne kadar olduğunu belirlemede kullanılan bir yöntemdir. Yol analizinde değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri yol diyagramı ile verilerek modelin ve yolların daha iyi anlaşılması sağlanırken, modele dahil edilmesi gerekirken unutulmuş değişkenlerin veya ilişkilerin görülmesi de sağlanmaktadır (Karagöz, 2019: 1141-1142).

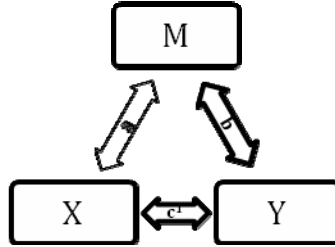
Yol diyagramı, değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki nedensel değişimini göstermektedir. Path diyagramında tek yönlü oklar çizilmesi bir neden sonuç ilişkisini göstermektedir. Değişkenler arasında çizilen iki yönlü oklar ise değişkenlerin birbirini etkilediği ama neden sonuç ilişkisi olmadığı anlamına gelmektedir. Bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişkenin olduğu basit doğrusal regresyon modelinde bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı beta katsayısına yani path katsayısına eşittir. Dolayısıyla bir bağımlı ve bir bağımsız değişken için elde edilen path katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler olacaktır. Çoklu regresyon modelinde ise bir bağımlı değişken birden çok bağımsız değişken tarafından etkilenmektedir. Bu durumda da path katsayıları -1 ile +1 dışında değerler alabilmektedir (Karagöz, 2019: 1142-1143).

Yukarıda da ifade edildiği üzere yol analizi hem gözlenen hem de gizil değişkenler ile yapılabilmektedir. Gözlenen değişkenler ile yapılan yol analizi gizil değişkenler ile yapılan yol analizine göre daha basit olmakla birlikte daha az avantaj sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu analiz türünde gizil değişkenler tanımlanmadığı için, değişkenlerdeki hata miktarı yordanamamakta ve modelden elenmemektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 29). Gizil değişkenler ile yapılan yol analizi ise gözlenen değişkenler ile yapılan yol analizinden daha güvenilir sonuçlar veren bir analizdir (Karagöz, 2019: 1160). Bunun temel nedeni de her bir gizil değişkenin oluşturulan ölçme modelleri ile yani doğrulayıcı faktör analizi modelleri ile temsil edilmesi ve bu sayede ölçüm hatalarının modele dahil edilebilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 30).

Aracılık, bağımsız bir değişkenin (X) bir bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin bir aracı değişken (M) aracılığıyla iletilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu aracılık etkisi aynı zamanda yaygın olarak X'in M aracılığıyla Y üzerindeki dolaylı etkisidir. Aracılık modelleri, araştırmacıların nedensel süreçlerin nasıl meydana gelebileceğine dair basit hipotez-

leri test etmelerine ve daha karmaşık yapısal modellerin yapı taşlarını oluşturmalarına olanak tanımaktadır (Preacher ve Selig, 2012: 77).

Şekil 17 Aracı etki modeli



Baron ve Kenny'nin (1986) nedensel adımlar testi, aracılık amacıyla açık ara en yaygın kullanılan testidir. Bu yaklaşıma göre bir dizi adımın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımdaki adımlar ise;

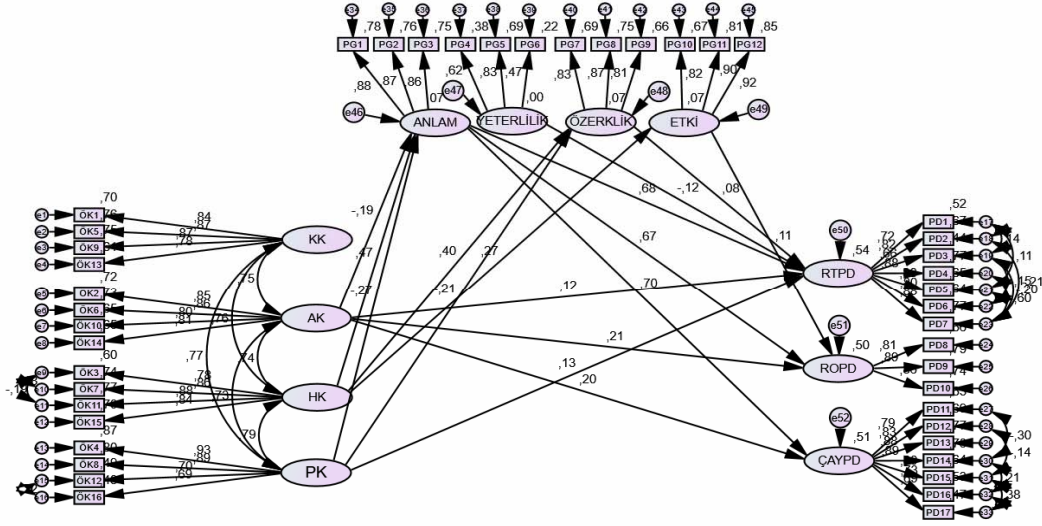
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni üzerindeki toplam etkisi anlamlı olmalıdır.
- Bağımsız değişken aracı olduğu düşünülen değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir.
- Aracı olarak düşünülen değişken ve bağımsız değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir.
- Aracı olarak düşünülen değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisinden daha küçük olmalıdır (Fritz ve MacKinnon, 2007: 235).

Bu durumda aracılık etkisinden bahsetmek mümkündür. Ayrıca aracılığın var olduğu sonucuna ulaşabilmek için ilk üç adımın gerçekleşmesi gerekmekte ve dördüncü adımda sonuç alınabilmektedir. Ancak son yıllarda nedensel adımlar yaklaşımı ile ilgili ciddi boyutlarda eleştiriler getirilmekte aracılık modellerinin analizi için daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayan modern yaklaşım ileri sürülmektedir. Modern yaklaşımda aracılık modeli analizinde odaklanılan nokta doğrudan ve dolaylı etkilerin hesaplanması ve bu hesaplanan değerler üzerinden çıkarımlar yapılmasıdır. Şekil 17'de verilen aracı etki modeli üzerinden açıklaması şu şekildedir. Dolaylı etki bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi ile çarpımıdır yani (a.b). bootstrap testi sonucunda X'in dolaylı etkisi yani (a.b) anlamlı ise aracılık modeli doğrulanmış olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 41).

Modern yaklaşımda aracılık etkisinin varlığı için bootstrap analizi sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerler üzerinden karar verilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 42). Sıfır içermeyen bir güven aralığı, iki dolaylı etkinin birbirinden istatistiksel olarak farklı olduğuna dair kanıtlar sunarken, sıfırın üzerine binen bir güven aralığı, belirli dolaylı etkiler arasında fark olmadığını desteklemektedir (Hayes, 2018: 165). Diğer bir ifadeyle güven aralığı değerleri sıfırı kapsamamaktadır. Dolaylı etki değerine karşılık gelen alt ve üst güven aralığı değerleri sıfırı kapsamaması durumunda dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018: 42). Dolayısıyla değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri bu modern yaklaşım üzerinden incelenecektir.

Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünün bulunduğu hipotezini doğrulamak için gerçekleştirilen yol analizi değerlendirilecektir. Yapılacak olan değerlendirme tek bir değişken olarak değil örgüt kültürü, prososyal davranış ve personel güçlendirmenin alt boyutları üzerinden gerçekleştirilecektir. Aşağıda Şekil 18’de yol analizi görülmektedir.

Şekil 18 Yapısal eşitlik modeli yol analizi



Şekil 18’de görüldüğü üzere ölçüm modelinde modifikasyonlara başvurulmuştur. Tablo 36’da Yol Analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

Tablo 36 Yapısal eşitlik modeli yol analizi uyum iyiliği değerleri

İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,589	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,061	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,005	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,813	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,909	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,861	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 36’da Yol Analizi’ne tabi tutulmuş modelde  $\chi^2/df$ , RMR ve CFI değerleri iyi uyum, RMSEA değeri de kabul edilebilir uyum göstermektedir. GFI ve NFI değerleri ise kabul edilebilir uyum değeri altında görünmektedir. Ancak değerler arasındaki farklılık oldukça düşük olduğunda modelin uyum sergilemesine engel olacak bir sorun teşkil etmemektedir (Yay, 2018: 261). Tablodaki uyum iyiliği değerlerinden yola çıkarak söz konusu modelin veriler ile uyum gösterdiği sonucuna varmak mümkündür.



**Tablo 37 Örgüt kültürü ölçeği alt boyutları, prososyal davranış ölçeği alt boyutları ve personel güçlendirme ölçeği alt boyutları yol analizi regresyon katsayıları**

Test Edilen Yol	Estimate	S.E.	C.R.	p
ANLAM□AK	-0,182	0,086	-2,105	*
ANLAM□HK	0,440	0,102	4,322	***
ÖZERKLİK□HK	0,399	0,099	4,026	***
ETKİ□HK	0,260	0,050	5,189	***
ANLAM□PK	-0,200	0,075	-2,681	**
ÖZERKLİK□PK	-0,160	0,075	-2,124	*
RTPD□AK	0,109	0,053	2,047	*
ROPD□AK	0,197	0,040	4,194	***
ÇAYPD□AK	0,169	0,034	4,958	***
RTPD□PK	0,087	0,041	2,149	*
RTPD□ANLAM	0,634	0,048	13,073	***
ROPD□ANLAM	0,657	0,048	13,645	***
ÇAYPD□ANLAM	0,622	0,044	14,099	**
RTPD□YETERLİLİK	-0,155	0,053	-2,942	*
RTPD□ÖZERKLİK	0,071	0,034	2,061	*
ROPD□ETKİ	0,103	0,040	2,533	*

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ , Estimate: Regresyon Katsayıları, S.E.: Standart Hata, C.R.: Kritik Tablo Değeri, p: Test Olasılık Düzeyi

Regresyon değerleri gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri tahmin etme gücünü diğer bir ifadeyle faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tablo 37’de her ikili ilişki için “p” değerleri 0.05’ten küçük ( $p < 0.05$ ) olduğu için faktör yüklenimleri önemlidir yani faktörlere doğru yüklendiği ifade edilebilir. Önemli olmayan faktör yüklenimleri ise analizden çıkarılmıştır. Anlamlı olmayan faktör yüklenimleri analizden tek tek çıkarılmış ve her çıkarma sonrasında analiz tekrarlanmıştır. Anlamlı olmayanların tek tek çıkarılması ve analizin tekrarlanması sonrasında model uyum değerleri ve faktör yüklenimleri her defasında incelenmiştir. Yapılan analiz tekrarları sonucunda Tablo 37 elde edilmiştir.

Tablo 37’de yer alamayan ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için çıkarılan yollar; ÇAYPD□ETKİ (0,935), ÖZERKLİK□KK (0,856), ETKİ□AK (0,826), ROPD□KK (0,792), ÖZERKLİK□AK (0,705), RTPD□KK (0,689), RTPD□ETKİ (0,689), ROPD□ÖZERKLİK (0,577), ANLAM□KK (0,510), ETKİ□KK (0,558), ETKİ□PK (0,517), YETERLİLİK□PK (0,488), YETERLİLİK□KK (0,599), RTPD□HK (0,452), ÇAYPD□KK (0,402), ÇAYPD□ÖZERKLİK (0,128), ÇAYPD□PK (0,085), ÇAYPD□HK (0,474), ROPD□PK (0,092), ROPD□HK (0,166), YETERLİLİK□AK (0,090), YETERLİLİK□HK (0,195), ÇAYPD□YETERLİLİK (0,099), ROPD□YETERLİLİK (0,294). Yollar analizden çıkarılırken anlamlılık düzeyi en düşük olan dan başlanılmıştır.

**Tablo 38 Örgüt kültürü ölçeği alt boyutları, prososyal davranış ölçeği alt boyutları ve personel güçlendirme ölçeği alt boyutları yol analizi standardize edilmiş regresyon katsayıları**

Test Edilen Yol	Standardize Edilmiş Regresyon
ANLAM□AK	-0,192
ANLAM□HK	0,466
ÖZERKLİK□HK	0,403
ETKİ□HK	0,272
ANLAM□PK	-0,272
ÖZERKLİK□PK	-0,207
RTPD□AK	0,123
ROPD□AK	0,211
ÇAYPD□AK	0,200
RTPD□PK	0,127
RTPD□ANLAM	0,681
ROPD□ANLAM	0,668
ÇAYPD□ANLAM	0,695
RTPD□YETERLİLİK	-0,123
RTPD□ÖZERKLİK	0,079
ROPD□ETKİ	0,106

Tablo 38’de tahmin edilen yollar ve bunlara ait standardize edilmiş regresyon katsayıları bulunmaktadır. Bağımsız değişken olan örgüt kültürü alt boyutlarından AK ile aracı değişken olan Personel Güçlendirme’nin alt boyutlarından anlam boyutu arasında ters yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. AK’nün ile bağımlı değişken olan prososyal davranış alt boyutları olan RTPD, ROPD ve ÇAYPD arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü alt boyutlarından HK ile personel güçlendirme alt boyutlarından anlam ve özerklik arasında aynı yönlü orta seviyede ve etki ile arasında ise aynı yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. PK alt boyutu ile personel güçlendirme alt boyutlarından anlam ve özerklik arasında negatif yönlü zayıf ve prososyal davranış alt boyutlarından RTPD ile aynı yönlü zayıf bir ilişkiye sahiptir. Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam ile prososyal davranış alt boyutları arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yeterlilik alt boyutu ile RTPD arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki vardır. Ayrıca özerklik ile RTPD arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki ve etki ile ROPD arasında yine aynı yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

#### 4.7.5. Hipotez Testi Bulguları

Analiz edilen yapısal eşitlik modeli sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olmayan ( $p<0,05$ ) yollar modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla  $H_{1.1}$ ,  $H_{1.2}$ ,  $H_{1.3}$ ,  $H_{1.7}$ ,  $H_{1.8}$ ,  $H_{1.9}$ ,  $H_{1.11}$ ,  $H_{1.12}$ ,  $H_{1.13}$ ,  $H_{1.14}$ ,  $H_{1.15}$ ,  $H_{1.16}$ ,  $H_{1.18}$ ,  $H_{1.19}$ ,  $H_{1.20}$ ,  $H_{1.22}$ ,  $H_{1.26}$ ,  $H_{1.28}$ ,  $H_{1.33}$ ,  $H_{1.34}$ ,  $H_{1.36}$ ,  $H_{1.37}$ ,  $H_{1.38}$  ve  $H_{1.40}$  hipotezleri desteklenmemiştir. Ayrıca istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $p<0,05$ ) için modelden çıkarılan yollar neticesinde aracı değişken olan personel güçlendirmenin yeterlilik boyutu ile bağımsız değişken olan örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki yollar da modelden çıkarılmış ve örgüt kültürünün hiçbir alt boyutu ile arasında yol bulunmamaktadır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin yeterlilik boyutunun aracılık etkisi

de bulunmamaktadır. Diğer taraftan bağımsız değişken olan örgüt kültürünün klan kültürü alt boyutu ile ilgili olarak da tüm yollar, adhokrasi kültürü alt boyutu ile personel güçlendirme alt boyutları olan yeterlilik, özerklik ve etki arasındaki yollar, hiyerarşi kültürü alt boyutu ile yeterlilik arasındaki yol ve pazar kültürü alt boyutu ile yeterlilik ve etki arasındaki yol istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için modelden çıkarılmıştır. Bu sonuç neticesinde H<sub>1.41</sub>, H<sub>1.42</sub>, H<sub>1.43</sub>, H<sub>1.44</sub>, H<sub>1.45</sub>, H<sub>1.46</sub>, H<sub>1.47</sub>, H<sub>1.48</sub>, H<sub>1.49</sub>, H<sub>1.50</sub>, H<sub>1.51</sub>, H<sub>1.52</sub>, H<sub>1.56</sub>, H<sub>1.57</sub>, H<sub>1.58</sub>, H<sub>1.59</sub>, H<sub>1.60</sub>, H<sub>1.61</sub>, H<sub>1.62</sub>, H<sub>1.63</sub>, H<sub>1.64</sub>, H<sub>1.68</sub>, H<sub>1.69</sub>, H<sub>1.70</sub>, H<sub>1.72</sub>, H<sub>1.73</sub>, H<sub>1.74</sub>, H<sub>1.76</sub>, H<sub>1.80</sub>, H<sub>1.81</sub>, H<sub>1.82</sub>, H<sub>1.84</sub>, H<sub>1.85</sub>, H<sub>1.86</sub>, H<sub>1.87</sub> ve H<sub>1.88</sub> hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 39 Örgüt kültürünün prososyal davranış üzerindeki etkisinde personel güçlendirme boyutlarının aracılık etkisi**

1. AŞAMA	Doğrudan Etki			Dolaylı Etki			Toplam Etki		
	$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI	
		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI
AK□RT	0,123	0,010	0,231	-	-	-	-	-	-
AK□RO	0,211	0,131	0,290	-	-	-	-	-	-
AK□ÇAY	0,200	0,127	0,271	-	-	-	-	-	-
PK□RT	0,127	0,035	0,225	-	-	-	-	-	-
2. AŞAMA	Doğrudan Etki			Dolaylı Etki			Toplam Etki		
	$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI	
		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI
AK□RT	0,123	0,010	0,231	-	-	-	-0,007	-0,148	0,231
AK□RO	0,211	0,131	0,290	-	-	-	0,083	-0,027	0,290
AK□ÇAY	0,200	0,127	0,271	-	-	-	0,066	-0,046	0,271
PK□RT	,0127	0,035	0,225	-	-	-	-0,075	-0,249	0,225
AK□ANLAM	-0,192	-0,328	-0,057	-	-	-	-0,192	-0,328	-0,057
HK□ANLAM	0,466	0,279	0,672	-	-	-	0,466	0,279	0,672
PK□ANLAM	-0,272	-0,466	-0,093	-	-	-	-0,272	-0,466	-0,093
ANLAM□RT	0,681	0,604	0,755	-	-	-	0,681	0,604	0,755
ANLAM□RO	0,668	0,583	0,750	-	-	-	0,668	0,583	0,750
ANLAM□ÇAY	0,695	0,619	0,768	-	-	-	0,695	0,619	0,768
HK□ÖZRK	0,403	0,199	0,611	-	-	-	0,403	0,199	0,611
PK□ÖZRK	-0,207	-0,408	-0,012	-	-	-	-0,207	-0,408	-0,012
ÖZRK□RT	0,079	0,007	0,159	-	-	-	0,079	0,007	0,159
HK□ETKİ	0,272	0,178	0,365	-	-	-	0,272	0,178	0,365
ETKİ□RO	0,106	0,011	0,200	-	-	-	0,106	0,011	0,200
YETERLİLİK□RT	-0,123	-0,187	-0,052	-	-	-	-0,123	-0,187	-0,052
3. AŞAMA	Doğrudan Etki			Dolaylı Etki			Toplam Etki		
	$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI		$\beta$	95 % CI	
		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI
AK□ANLAM□RT	-	-	-	-0,114	-0,206	-0,022	-	-	-
AK□ANLAM□RO	-	-	-	-0,112	-0,205	-0,021	-	-	-

<b>AK □ ANLAM □ ÇAY</b>	-	-	-	-0,116	-0,211	-0,022	-	-	-
<b>HK □ ANLAM □ RT</b>	-	-	-	0,247	0,135	0,360	-	-	-
<b>HK □ ANLAM □ RO</b>	-	-	-	0,243	0,132	0,355	-	-	-
<b>HK □ ANLAM □ ÇAY</b>	-	-	-	0,251	0,136	0,366	-	-	-
<b>PK □ ANLAM □ RT</b>	-	-	-	-0,135	-0,243	-0,027	-	-	-
<b>PK □ ANLAM □ RO</b>	-	-	-	-0,133	-0,239	-0,026	-	-	-
<b>PK □ ANLAM □ ÇAY</b>	-	-	-	-0,138	-0,247	-0,027	-	-	-
<b>HK □ ÖZRK □ RT</b>	-	-	-	0,022	0,001	0,055	-	-	-
<b>PK □ ÖZRK □ RT</b>	-	-	-	-0,007	-0,029	0,005	-	-	-
<b>HK □ ETKİ □ RO</b>	-	-	-	0,026	0,003	0,050	-	-	-

*n*: 435, *Bootstrap Yeniden Örnekleme*: 5000, *Standardize Regresyon Katsayıları raporlanmıştır*. \*\*\**p*<0,001, *CI*: *Güven Aralığı*, *LLCI*: *Alt Sınır Güven Aralığı*, *ULCI*: *Üst Sınır Güven Aralığı*

Tablo 39 incelendiğinde 1. aşamada test edilen doğrudan etkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotezler ile uyumlu olarak, adhokrasi kültürü'nün (AK) rol tanımlı prososyal davranış (RT) üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,123$ , BC 95% CI [0,010, 0,231]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, rol ötesi prososyal davranış (RO) üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,211$ , BC 95% CI [0,131, 0,290]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış (ÇAY) üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,200$ , BC 95% CI [0,127, 0,271]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar kültürünün (PK) ise RT üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,127$ , BC 95% CI [0,035, 0,225]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu sonuçlara göre H<sub>1.4</sub>, H<sub>1.5</sub> H<sub>1.6</sub> ve H<sub>1.10</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

2. aşamada bağımsız değişken olan örgüt kültürünün boyutlarının aracı değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları üzerine etkisi, aracı değişkenin anlam, özerklik ve etki boyutlarının bağımlı değişken olan prososyal davranışın boyutları üzerine etkisi ve dolaylı etkileri incelenmiştir.

Bağımsız değişkenin, aracı değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları üzerine olan etkileri incelendiğinde, AK'nün, anlam üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,192$ , BC 95% CI [-0,328, -0,057]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlı, HK'nün, anlam üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,466$ , BC 95% CI [0,279, 0,672]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, PK'nün, anlam üzerindeki etkisi ( $\beta=-0,272$ , BC 95% CI [-0,466, -0,093]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. HK'nün özerklik üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,403$ , BC 95% CI [0,199, 0,611]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, PK'nün özerklik üzerindeki etkisi ( $\beta=-0,207$ , BC 95% CI [-0,408, -0,012]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. HK'nün etki üzerindeki etkisi ise ( $\beta= 0,272$ , BC 95% CI [0,178, 0,365]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Personel güçlendirmenin anlam boyutunun prososyal davranış boyutları üzerine olan etkisi incelendiğinde ise, RT üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,681$ , BC 95% CI [0,604, 0,755]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, RO üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,668$ , BC 95% CI [0,583, 0,750]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, ÇAY üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,695$ , BC 95% CI [0,619, 0,768]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Özerklik'in RT üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,079$ , BC 95% CI [0,007, 0,159]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, yeterlilik'in RT üzerindeki etkisi ise ( $\beta= -0,123$ , BC 95% CI [-0,187, -0,052]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Etki'nin RO üzerindeki etkisi ( $\beta= 0,106$ , BC 95% CI [0,011, 0,200]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen bu sonuçlara göre, H<sub>1.17</sub>, H<sub>1.21</sub>, H<sub>1.23</sub>, H<sub>1.24</sub>, H<sub>1.25</sub>, H<sub>1.27</sub>, H<sub>1.29</sub>, H<sub>1.30</sub>, H<sub>1.31</sub>, H<sub>1.32</sub>, H<sub>1.35</sub>, H<sub>1.39</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma modelinde doğrudan etkilerin yanında, dolaylı etkiler de incelenmiştir. Buna göre, AK'nün RT üzerindeki etkisinde anlam'ın dolaylı etkisi ( $\beta = -0,114$ , BC 95% CI [-0,206, -0,022]), RO üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = -0,112$ , BC 95% CI [-0,205, -0,021]) ve ÇAY üzerindeki etkisindeki dolaylı etkisi ( $\beta = -0,116$ , BC 95% CI [-0,211, -0,022]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. HK'nün RT üzerindeki etkisinde anlam'ın dolaylı etkisi ( $\beta = 0,247$ , BC 95% CI [0,135, 0,360]), RO üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = 0,243$ , BC 95% CI [0,132, 0,355]) ve ÇAY üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = 0,251$ , BC 95% CI [0,136, 0,366]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. PK'nün RT üzerindeki etkisinde anlam'ın dolaylı etkisi ( $\beta = -0,135$ , BC 95% CI [-0,243, -0,027]), RO üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = -0,133$ , BC 95% CI [-0,239, -0,026]) ve ÇAY üzerindeki dolaylı etkisi ( $\beta = -0,138$ , BC 95% CI [-0,247, -0,027]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. HK'nün RT üzerindeki etkisinde özerklik'in dolaylı etkisi ( $\beta = 0,022$ , BC 95% CI [0,001, 0,055]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, PK'nün RT üzerindeki etkisinde özerklik'in dolaylı etkisi ( $\beta = -0,007$ , BC 95% CI [-0,029, -0,005]) negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. HK'nün RO üzerindeki etkisinde etki'nin dolaylı etkisi ( $\beta = 0,026$ , BC 95% CI [0,003, 0,050]) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürünün prososyal davranış üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutlarının aracılık etkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın H<sub>1.53</sub>, H<sub>1.54</sub>, H<sub>1.55</sub>, H<sub>1.65</sub>, H<sub>1.66</sub>, H<sub>1.67</sub>, H<sub>1.71</sub>, H<sub>1.75</sub>, H<sub>1.77</sub>, H<sub>1.78</sub>, H<sub>1.79</sub> ve H<sub>1.83</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 40 Hipotezlerin desteklenme ve desteklenmeme durumu**

H <sub>1.1</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.2</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H <sub>1.3</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.4</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H <sub>1.5</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H <sub>1.6</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1.7</sub> Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H <sub>1.8</sub> Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H <sub>1.9</sub> Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.10</sub> Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H <sub>1.11</sub> Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H <sub>1.12</sub> Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.13</sub> Klan kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.14</sub> Klan kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.15</sub> Klan kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.16</sub> Klan kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.17</sub> Adhokrasi kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1.18</sub> Adhokrasi kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1.19</sub> Adhokrasi kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi

H <sub>1,20</sub> Adhokrasi kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,21</sub> Hiyerarşi kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,22</sub> Hiyerarşi kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,23</sub> Hiyerarşi kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,24</sub> Hiyerarşi kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,25</sub> Pazar kültürünün anlamlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,26</sub> Pazar kültürünün yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,27</sub> Pazar kültürünün özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,28</sub> Pazar kültürünün etki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,29</sub> Anlamlı rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,30</sub> Anlamlı rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,31</sub> Anlamlı çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,32</sub> Yeterliliğin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,33</sub> Yeterliliğin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,34</sub> Yeterliliğin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,35</sub> Özerkliğin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,36</sub> Özerkliğin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,37</sub> Özerkliğin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,38</sub> Etkinin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,39</sub> Etkinin rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H <sub>1,40</sub> Etkinin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,41</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,42</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,43</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,44</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,45</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,46</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,47</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,48</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,49</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,50</sub> Klan kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,51</sub> Klan kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,52</sub> Klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,53</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1,54</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1,55</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1,56</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,57</sub> Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,58</sub> Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1,59</sub> Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğın aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi

H <sub>1</sub> .60 Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .61 Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .62 Adhokrasi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .63 Adhokrasi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .64 Adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .65 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .66 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .67 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .68 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .69 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .70 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .71 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .72 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .73 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .74 Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .75 Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .76 Hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .77 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .78 Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .79 Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde anlamlılığın aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .80 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .81 Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .82 Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .83 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H <sub>1</sub> .84 Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .85 Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .86 Pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .87 Pazar kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H <sub>1</sub> .88 Pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etkinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi

#### 4.7.6. Tutum Farklılıklarına Yönelik İstatistikî Bulgular

Değişkenlerin normal dağılıma uygun olmadığı yukarıda (4.7.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri) açıklanmıştır. Dolayısıyla normal dağılıma uymayan sayısal verilerle gruplar arası tutum farklılıklarını ölçmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi sonrasında farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve Bonferroni düzeltmesi ile grup sayısına bağlı olarak yeni p değerine göre anlamlılık durumuna bakılmıştır.

Mann-Whitney U testi, Bağımsız Örnek t testinin parametrik olmayan karşılığıdır. Bağımlı değişkenin aralıklı veya oransal ölçek olmadığı durumlarda, bağımlı değişkenin aralıklı veya oransal ölçek olduğu ancak örnek birim sayısının 30'dan küçük olduğu durumlarda, gözlem sayısı yeterli olduğu halde parametrik test varsayımlarının sağlanmadığı durumlarda kullanılmaktadır. (Güriş ve Astar, 2019: 210).

Tutum farklılıkları ile ilgili tablolar oluşturulurken Mann Whitney U ve Kruskal Waalis testine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunan değerler kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunmayan değerler tablolarda kullanılmamış ancak her bir alt boyut için yapılan açıklamada p değerleri verilmiştir.

Bu kısımda ilk olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütte klan kültürünün varlığı ile ilgili algıları açısından demografik gruplar arasında tutum farklılıklarının olup olmadığı test edilmiştir. Demografik özelliklere göre oluşan grupların Klan Kültürü alt boyutundan aldıkları puanlara göre tutum farklılıkları Tablo 41'de verilmiştir.

**Tablo 41 Demografik gruplar açısından klan kültürü ile ilgili tutum farklılıkları**

	Sıralamaları n Ortalaması	P	Z	Karar	
<b>Cinsiyet</b> p=,002*	Erkek	236,92	,002	-3,131	p<0,05
	Kadın	199,34			
<b>Yaş</b> p=,000*	18 – 25	169,48	,000	-3,677	P<0,0084**
	26 – 40	124,49			
	26 – 40	170,53	,001	-3,311	
	41 – 55	207,80			
26 – 40	112,77	,000	-3,833		
56 ve üzeri	177,85				
	41 – 55	82,54	,006	-2,767	
	56 ve üzeri	117,32			
<b>Medeni Durum</b> p=,024*	Bekar	238,50	,024	-2,254	P<0,05
	Evli	209,07			
<b>Pozisyon Temelli</b> p=,000*	Hekim	110,81	,000	-3,827	P<0,005**
	Hemşire	79,90			
	Hekim	69,97	,000	-4,012	
Sağlık Teknisyeni	36,66				
	Hekim	64,58	,002	-3,126	
	Genel İdari Personel	45,33			
	Sağlık Teknisyeni	78,26	,003	-2,945	
	Diğer	109,79			
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b> p=,001*	0 – 5 yıl	83,71	,000	-4,047	P<0,0034**
	11 – 15 yıl	116,81			
	0 – 5 yıl	67,65	,002	-4,447	
	16 – 20 yıl	90,57			



\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Katılımcı sağlık çalışanlarının demografik özellikleri açısından oluşan gruplar arasında klan kültürü puanlarına göre; cinsiyet ( $p=0,002$ ), yaş grupları ( $p=0,000$ ), medeni durum ( $p=0,024$ ), kurumda çalıştığı pozisyon ( $p=0,000$ ) ve kurumda çalışma süresi ( $p=0,001$ ) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ( $p=0,509$ ), mesleki tecrübe ( $p=0,083$ ), günlük çalışma süresi ( $p=0,998$ ) ve statü ( $p=0,968$ ) değişkenleri açısından oluşan gruplar arasında klan kültürü algısı ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ve klan kültürü alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,002$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla klan kültürü algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kruskal Wallis testinden elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş grupları arasında klan kültürü algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 18-25 yaş arası katılımcılar ile 26-40 yaş arası katılımcılar ( $p=0,000$ ), 26-40 yaş arası katılımcılar ile 41-55 yaş arası katılımcılar ( $p=0,001$ ), 26-40 yaş arası katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş arası katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve 41-55 yaş arası katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş arası katılımcılar ( $p=0,006$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıralamaların ortalaması açısından bakıldığında 26-40 yaş grubunun klan kültürü algısının diğer yaş gruplarına kıyasla en düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumları açısından oluşan gruplar arasında klan kültürü ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir ( $p=0,024$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında katılımcılardan bekâr olanların evli olanlara oranla klan kültürü algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı sağlık çalışanlarının kurumda çalıştıkları pozisyon açısından oluşan grupları arasında klan kültürü algısıyla ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile hemşire pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,000$ ), hekim pozisyonunda çalışanlar ile sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,000$ ), hekim pozisyonunda çalışanlar ile genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,002$ ) ve sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,003$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıralamaların ortalaması açısından bakıldığında hekimlerin klan kültürü algısının diğer çalışma gruplarına kıyasla en yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Kurumda çalışma süreleri bağlamında oluşan gruplar arasında klan kültürü algısıyla ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,001$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çö-

züm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p < 0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 0-5 yıl ile 11-15 yıl ( $p=0,000$ ) ve 0-5 yıl ile 16-20 yıl ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıralamaların ortalaması açısından bakıldığında 11-15 ve 16-20 arası çalışma süreleri olan sağlık çalışanlarının klan kültürü algısının 0-5 yıl arası çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunun görüldüğü söylenebilir.

Bu kısımda ikinci olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütte adhokrasi kültürünün varlığı ile ilgili algıları açısından demografik gruplar arasında tutum farklılıklarının olup olmadığı test edilmiştir. Demografik özelliklere göre oluşan grupların Adhokrasi Kültürü alt boyutundan aldıkları puanlara göre tutum farklılıkları Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42 Demografik gruplar açısından adhokrasi kültürü ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaların Ortalaması	p	Z	Karar
Yaş $p=,000^*$	18-25	170,17	,000	-3,063	$P < 0,0084^{**}$
	26-40	124,34			
	26-40 56 ve üzeri	113,72 165,71	,002	-3,748	
Pozisyon Temelli $p=,020^*$	Genel İdari Personel	86,12	,005	-2,788	$P < 0,005^{**}$
	Diğer	114,72			

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre oluşan gruplar arasında adhokrasi kültürü boyutundan aldıkları puanlara göre yaş ( $p=0,000$ ), kurumda çalıştığı pozisyon ( $p=0,020$ ) ve ortalama aylık gelir ( $p=0,014$ ) değişkenleri açısından oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Cinsiyet ( $p=,0122$ ), eğitim durumu ( $p=0,202$ ), medeni durum ( $p=0,211$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,051$ ) ve mesleki tecrübe ( $p=0,289$ ), günlük çalışma süresi ( $p=0,825$ ) ve statü ( $p=0,053$ ) açısından oluşan gruplar arasında ise adhokrasi kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Kruskal Wallis testinden elde edilen bulgular doğrultusunda yaş gruplarının arasında adhokrasi kültürü algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p < 0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 18-25 yaş arası katılımcılar ile 26-40 yaş arası katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve 26-40 yaş arası katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş arası katılımcılar ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıralamaların ortalamalarına göre 26-40 yaş grubunun 18-25 ve 56 ve üzeri yaş grubuna kıyasla adhokrasi kültürü algılaması daha düşük seviyelerdedir.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyona göre oluşan gruplar arasında adhokrasi kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,020$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney

U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p < 0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,005$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ortalama aylık gelire göre oluşan gruplar arasında adhokrasi kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması sonrasında bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Ancak Bonferroni Düzeltmesi sonucunda anlamlılık düzeyi  $p=0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Bonferroni Düzeltmesi sonrasında anlamlılık düzeyine göre gruplar arasında farklılık bulunmamaktadır.

Bu kısımda üçüncü olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütte hiyerarşi kültürünün varlığı ile ilgili algıları açısından demografik gruplar arasında tutum farklılıklarının olup olmadığı test edilmiştir. Demografik özelliklere göre oluşan grupların Hiyerarşi Kültürü alt boyutundan aldıkları puanlara göre tutum farklılıkları Tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo 43 Demografik gruplar açısından hiyerarşi kültürü ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Yağ $p=,000^*$	$\frac{18 - 25}{26 - 40}$	$\frac{166,38}{125,16}$	,001	-3,369	$P < 0,0084^{**}$
	$\frac{26 - 40}{56 \text{ ve üzeri}}$	$\frac{112,59}{180,21}$	,000	-3,981	
	$\frac{41 - 55}{56 \text{ ve üzeri}}$	$\frac{82,35}{119,06}$	,004	-2,917	
Kurumda Çalışma Süresi $p=,021^*$	$\frac{0 - 5 \text{ yıl}}{11 - 15 \text{ yıl}}$	$\frac{87,41}{113,42}$	,001	-3,180	$P < 0,0034^{**}$
Mesleki Tecrübe $p=,037^*$	$\frac{0 - 5 \text{ yıl}}{11 - 15 \text{ yıl}}$	$\frac{90,23}{115,24}$	,003	-3,000	$P < 0,0034^{**}$
Ortalama Aylık Gelir $p=,006^*$	$\frac{5001 - 6000}{7001 - 8000}$	$\frac{56,11}{26,45}$	,002	-3,064	$P < 0,0034^{**}$

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Hiyerarşi kültürü ölçeğine verilen cevaplardan elde edilen verilerin analizine göre yaş ( $p=0,000$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,021$ ), mesleki tecrübe ( $p=0,037$ ) ve ortalama aylık gelir ( $0,006$ ) değişkenleri açısından oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Cinsiyet ( $p=0,134$ ), eğitim durumu ( $p=0,395$ ), medeni durum ( $p=0,113$ ), kurumda çalıştığı pozisyon ( $p=104$ ), günlük çalışma süresi ( $p=0,495$ ) ve statü ( $p=0,145$ ) değişkenleri açısından oluşan gruplarda ise hiyerarşi kültürü algısı farklılaşmamaktadır.

Kruskal Wallis testinden elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların yaş grupları arasında hiyerarşi kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş-

tur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 18-25 yaş arası katılımcılar ile 26-40 yaş arası katılımcılar ( $p=0,001$ ), 26-40 yaş arası katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş arası katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve 41-55 yaş arası katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş arası katılımcılar ( $p=0,004$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sıralamaların ortalamalarına bakıldığında 56 yaş ve üzeri hiyerarşi kültürü algılaması diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksektir.

Kurumda çalışma süreleri ile ilgili gruplar arasında hiyerarşi kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,021$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 0-5 yıl ile 11-15 yıl ( $p=0,001$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arası çalışanların hiyerarşi kültürü algısı diğer gruplara kıyasla daha yüksektir.

Mesleki tecrübe ile ilgili gruplar arasında hiyerarşi kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları vardır ( $p=0,037$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 0-5 yıl ile 11-15 yıl ( $p=0,003$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların ortalama aylık gelirine dayalı gruplar arasında hiyerarşi kültürü algısı açısından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı vardır ( $p=0,006$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 5001-6000 arasında gelir elde edenler ile 7001-8000 arasında gelir elde edenler ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 5001-6000 arasında gelir elde edenlerin hiyerarşi kültürü algısı daha yüksek düzeydedir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre Örgüt Kültürü - Pazar Kültürü alt boyutundan aldıkları puanlara göre tutum farklılıkları Tablo (?)’da verilmiştir

Bu kısımda dördüncü olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütte pazar kültürünün varlığı ile ilgili algıları açısından demografik gruplar arasında tutum farklılıklarının olup olmadığı test edilmiştir. Demografik özelliklere göre oluşan grupların Pazar Kültürü boyutundan aldıkları puanlara göre tutum farklılıkları Tablo 44’de verilmiştir.

**Tablo 44 Demografik gruplar açısından hiyerarşi kültürü ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	P	Z	Karar
Eğitim p=,006*	İlköğretim	163,92	,003	-2,944	P<0,0084**
	Üniversite	130,67			
Pozisyon Temelli p=,000*	Hekim	107,17	,002	-3,118	P<0,005**
	Hemşire	81,94			
	Hekim	58,42	,004	-2,864	
	Sağlık Teknisyeni	41,01			
	Hekim	64,92	,001	-3,241	
	Genel İdari Personel	44,85			
	Hemşire	119,28	,000	-4,041	
Diğer	159,28				
Sağlık Teknisyeni	74,46	,001	-3,380		
Diğer	110,64				
Genel İdari Personel	79,10	,000	-3,662		
Diğer	116,68				

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Demografik özelliklere bağlı oluşan gruplar arasında Pazar Kültürü boyutundan aldıkları puanlara göre eğitim durumu (p=0,006) ve kurumda çalıştığı pozisyon (p=000) bakımından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının cinsiyet (p=0,101), medeni durum (p=0,300), yaş (p=0,248), kurumda çalışma süresi (p=0,064), mesleki tecrübe (p=0,237), günlük çalışma süresi (p=0,363), ortalama aylık gelir (0,000) ve statü (p=0,781) değişkenleri açısından oluşan gruplar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları görülmemiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Kruskal Wallis testi sonucunda eğitim durumu grupları arasında pazar kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (p=0,006). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar(p=0,003) arasında olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu katılımcıların üniversite mezunu katılımcılara kıyasla pazar kültürü algısı daha fazladır.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyondan kaynaklanan grupları arasında pazar kültürü algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı bulunmuştur (p=0,020). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,005 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile hemşire pozisyonunda çalışanlar (p=0,002), hekim pozisyonunda çalışanlar ile sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar (p=0,004), hekim pozisyonunda çalışanlar ile genel idari personel pozisyonunda çalışanlar (0,001), hemşire pozisyo-

nunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,000), sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,001) ve genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,000) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hemkimlerin diğer gruplara göre daha yüksek pazar kültürü algılamasına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri açısından oluşan gruplar arasında Rol Tanımlı Prososyal Davranış alt boyutu puanlarına göre tutum farklılıkları Tablo 45’de verilmiştir.

**Tablo 45 Demografik gruplar açısından rol tanımlı prososyal davranışlarla ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Cinsiyet p=,027*	Erkek	204,82	,027	-2,207	P<0,05
	Kadın	231,00			
Eğitim p=,000*	İlköğretim	75,48	,000	-3,369	P<0,0084**
	Lise	106,59			
	İlköğretim Üniversite	95,26 151,82			
Pozisyon Temelli p=,000*	İlköğretim Lisansüstü	41,32 65,61	,000	-2,917	P<0,005**
	Hemşire Sağlık Teknisyeni	83,13 60,32			
	Hemşire Genel İdari Personel	91,83 57,74			
Mesleki Tecrübe p=,003*	Hemşire Diğer	176,59 119,94	,000	-5,805	P<0,0034**
	6 – 10 yıl 16 – 20 yıl	88,15 116,62			
Ortalama Aylık Gelir p=,000*	11 – 15 yıl 16 – 20 yıl	79,42 102,86	,000	-4,090	P<0,0034**
	Asgari Ücret – 4000 6001 – 7000	113,79 75,94			
	Asgari Ücret – 4000 7001 – 8000	85,21 23,59			
	4001 – 5000 7001 – 8000	47,26 21,50			
	5001 – 6000 7001 – 8000	56,22 25,50			
Günlük Çalışma Süresi p=,000*	7001 – 8000 8000 ve üzeri	15,23 33,39	,001	-3,292	P<0,0084**
	8 – 10 saat 10 üzeri	228,09 167,56			

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Kruskal Wallis testi sonucunda çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Rol Tanımlı Prososyal Davranış boyutundan aldıkları puanlara göre cinsiyet ( $p=0,027$ ), eğitim durumu ( $p=0,000$ ), kurumda çalıştığı pozisyon ( $p=0,000$ ), mesleki tecrübe ( $p=0,003$ ), ortalama aylık gelir ( $0,000$ ) ve günlük çalışma süresi ( $p=0,000$ ) değişkenleri bağlamında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Yaş ( $p=0,066$ ), medeni durum ( $p=0,637$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,179$ ) ve statü ( $p=0,626$ ) temelli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları yoktur.

Cinsiyet grupları arasında rol tanımlı prososyal davranışlarla ilgili tutumlar açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı vardır ( $p=0,027$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla rol tanımlı prososyal davranış algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim durumu grupları arasında rol tanımlı prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı vardır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lise olan katılımcılar ( $p=0,000$ ), ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcılarda erkeklere kıyasla rol tanımlı prososyal davranış düzeyi daha yüksek görülmektedir.

Sağlık çalışanlarının kurumda çalıştıkları pozisyon ve rol tanımlı prososyal davranış tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hemşire pozisyonunda çalışanlar ile sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,004$ ), hemşire pozisyonunda çalışanlar ile genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,000$ ), hemşire pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerde diğer gruplara kıyasla rol tanımlı prososyal davranışlarla ilgili tutumların daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki tecrübe temelli grupları arasında rol tanımlı prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,003$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 6-10 yıl ile 16-20 yıl ( $p=0,001$ ) ve 11-15 yıl ile 16-20 yıl ( $p=0,003$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl arası mesleki tecrübe sahibi sağlık çalışanlarında rol tanımlı prososyal davranışlar tutumu daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların ortalama aylık gelir temelli grupları arasında rol tanımlı prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p=0,000). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0034 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 6001-7000 arasında gelir elde edenler (p=0,000), asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 7001-8000 arasında gelir elde edenler (p=0,000), 4001-5000 arasında gelir elde edenler ile 7001-8000 arasında gelir elde edenler (p=0,001), 5001-6000 arasında gelir elde edenler ile 7001-8000 arasında gelir elde edenler (p=0,001) ve 7001-8000 arasında gelir elde edenler ile 8000 ve üzeri gelir elde edenler (p=0,001) arasında olduğu tespit edilmiştir. Asgari ücret ve 4000 TL arası gelir düzeyi olanlarda rol tanımlı prososyal davranışlar gösterme tutumu daha yüksektir.

Katılımcıların günlük çalışma süresi temelli gruplar arasında rol tanımlı prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p=0,000). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın günlük 8-10 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar (p=0,000) arasında olduğu tespit edilmiştir. Günlük çalışma süresi 8-10 saat olan sağlık çalışanlarının 10 saat üzeri çalışanlara kıyasla rol tanımlı prososyal davranış tutumları daha yüksek görünmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri açısından oluşan gruplar arasında Rol Ötesi Prososyal Davranış alt boyutu puanlarına göre tutum farklılıkları Tablo 46’da verilmiştir.

**Tablo 46 Demografik gruplar açısından rol ötesi prososyal davranışlarla ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Eğitim p=,000*	İlköğretim	76,18	,000	-3,638	P<0,0084**
	Lise	106,22			
	İlköğretim Üniversite	92,22 152,76	,000	-5,601	
	İlköğretim Lisansüstü	41,68 64,89	,000	-3,883	
Pozisyon Temelli p=,000*	Hemşire	168,94	,000	-4,586	P<0,005**
	Diğer	125,20			
Çalışma Süresi p=,000*	8 – 10 saat	224,48	,000	-4,471	P<0,0084**
	10 üzeri	173,20			

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Katılımcıların Rol Ötesi Prososyal Davranış tutumları ile ilgili olarak eğitim durumu (p=0,000), kurumda çalıştığı pozisyon (p=000), ve günlük çalışma süresi (p=0,000) değişken-



leri açısından oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının cinsiyet ( $p=0,150$ ), yaş ( $p=0,215$ ), medeni durum ( $p=0,470$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,387$ ), mesleki tecrübe ( $p=0,130$ ), ortalama aylık gelir (0,243) ve statü ( $p=0,416$ ) ile Rol Ötesi Prososyal Davranış algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Kruskal Wallis testi sonucunda eğitim durumları grupları arasında rol ötesi prososyal davranışlar açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı vardır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lise olan katılımcılar ( $p=0,000$ ), ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans ve lisansüstü mezunları diğer çalışanlara kıyasla rol ötesi prososyal davranışlar sergileme tutumu daha yüksektir.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyona göre oluşan gruplar arasında rol ötesi prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hemşire pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerde rol ötesi prososyal davranış tutumları diğer iş pozisyonlarına kıyasla daha yüksek düzeydedir.

Kruskal Wallis testi sonucunda katılımcıların ortalama aylık gelir temelli gruplar arasında rol ötesi prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 4001-5000 arasında gelir elde edenler ( $p=0,001$ ), asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 5001-6000 arasında gelir elde edenler ( $p=0,003$ ), asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 6001-7000 arasında gelir elde edenler ( $p=0,000$ ) ve asgari ücret-4000 arasında gelir elde edenler ile 7001-8000 arasında gelir elde edenler ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Asgari ücret – 4000 TL arası gelir elde edenlerin diğer gruplara kıyasla rol ötesi prososyal davranış tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların günlük çalışma süresi bağlamında oluşan gruplar arasında rol ötesi prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın günlük 8-10 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 8-10 saat süresi çalışanlar 12 saat ve üzeri çalışanlara kıyasla rol ötesi prososyal davranış tutumları daha fazla çıkmaktadır.

Katılımcıların demografik özellikleri açısından oluşan gruplar arasında Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış alt boyutu puanlarına göre tutum farklılıkları Tablo 47'de verilmiştir.

**Tablo 47 Demografik gruplar açısından çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlarla ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaların Ortalaması	p	Z	Karar
Cinsiyet p=,005*	Erkek	201,59	,005	-3,131	P<0,05
	Kadın	234,19			
Eğitim p=,000*	İlköğretim	73,24	,000	-4,134	P<0,0084**
	Lise	107,74			
	İlköğretim Üniversite	87,82 154,08			
Pozisyon Temelli p=,000*	İlköğretim Lisansüstü	39,88 68,44	,000	-4,745	P<0,005**
	Hekim Diğer	137,61 109,77			
	Hemşire Genel İdari Personel	88,97 64,81			
Mesleki Tecrübe p=,015*	Hemşire Diğer	170,72 123,98	,000	-4,863	P<0,0034**
	0 – 5 yıl 16 – 20 yıl	68,16 90,71			
Çalışma Süresi p=,000*	8 – 10 saat 10 üzeri	224,81 172,69	,000	-4,500	P<0,0084**

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Katılımcıların Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış Alt Boyutu'ndan aldıkları puanlara göre cinsiyet (p=0,005), eğitim durumu (p=0,000), kurumda çalıştığı pozisyon (p=0,000), mesleki tecrübe (p=0,015) ve günlük çalışma süresi (p=0,000) gibi değişkenlerde oluşan gruplar bakımından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının yaş (p=0,063), medeni durum (p=0,493), kurumda çalışma süresi (p=0,155), mesleki tecrübe (p=0,130), , ortalama aylık gelir (0,124) ve statü (p=0,121) bakımından oluşan gruplar arasında ise Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Kadın ve erkek katılımcılar arasında çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p=0,005). Sıra ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kruskal Wallis testi sonucunda eğitim durumları açısından oluşan gruplar arasında çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumları açısından istatistiksel olarak an-

lamli bir fark vardır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lise olan katılımcılar ( $p=0,000$ ), ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre eğitim düzeyleri arttıkça çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumlarının düzeyleri artmaktadır.

Kurumda çalışılan pozisyon açısından oluşan gruplar arasında çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,004$ ), hemşire pozisyonunda çalışanlar ile genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,002$ ) ve hemşire pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak hekimerde ve hemşirelerde çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumları daha yüksek çıkmaktadır.

Mesleki tecrübe açısından oluşan gruplar arasında çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,015$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0034$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 0-5 yıl ile 16-20 yıl ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl çalışma süresi olanlarda 0-5 yıl arası çalışanlara kıyasla çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumları daha yüksek çıkmaktadır.

Kruskal Wallis testinden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların günlük çalışma süresi açısından oluşan gruplar arasında çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak “Bonferroni Düzeltmesi” kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın günlük 8-10 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Günlük çalışma süresi 8-10 saat olanlar da 10-12 saat olanlara kıyasla çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranış tutumları daha yüksek düzeylerde çıkmaktadır.

Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre oluşan gruplar arasında Personel Güçlendirme Anlam alt boyutu açısından tutum farklılıkları Tablo 48’de verilmiştir.

**Tablo 48 Demografik gruplar açısından anlam algısı ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Eğitim p=,000*	İlköğretim	75,14	,000	-4,050	P<0,0084**
	Lise	106,76			
	İlköğretim	96,30	,000	-5,501	
	Üniversite	151,50			
	İlköğretim	42,27	,000	-3,712	
	Lisansüstü	63,74			
Pozisyon Temelli p=,000*	Hekim	141,16	,000	-3,605	P<0,005**
	Diğer	108,40			
	Hemşire	167,13	,000	-4,533	
	Diğer	126,43			
	Genel İdari Personel	132,97	,001	-3,280	
	Diğer	101,70			
Çalışma Süresi p=,000*	5 – 7 saat	124,17	,000	-3,844	P<0,0084**
	10 üzeri	88,29			
	8 – 10 saat	219,35	,000	-3,668	
	10 üzeri	181,25			

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim durumu (p=0,000), kurumda çalıştığı pozisyon (p=0,000), ve günlük çalışma süresi (p=0,000) bağlamında oluşan grupları arasında anlam algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının cinsiyet (p=0,286), yaş (p=0,592), medeni durum (p=0,791), kurumda çalışma süresi (p=0,157), ortalama aylık gelir (0,187) mesleki tecrübe (p=0,126), ve statü (p=0,085) bağlamında oluşan gruplara arasında ise anlam algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Kruskal Wallis testi sonucunda eğitim durumları açısından oluşan gruplar arasında anlam algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı vardır (p=0,000). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lise olan katılımcılar (p=0,000), ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar (p=0,000) ve ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar(p=0,000) arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans ve lisans üstü mezunları diğer gruplara kıyasla yaptıkları işi daha anlamlı bulmaktadırlar.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonlardan kaynaklanan grupları arasında anlam algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı bulunmuştur (p=0,000). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,005 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,000), hemşire

pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,000) ve genel idari personel pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar (p=0,001) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hekimlere, hemşirelere ve idari personele diğer hastane çalışanlarına kıyasla işleri daha anlamlı gelmektedir.

Katılımcıların günlük çalışma süresi bağlamında oluşan grupları arasında anlam algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı bulunmaktadır (p=0,000). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın günlük 5-7 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar (p=0,000) ve günlük 8-10 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar (p=0,000) arasında olduğu tespit edilmiştir. 10 saat ve üzeri günlük çalışma süresi olan katılımcılar diğer günlük çalışma saati olan gruplara göre işlerinin anlamlılığı konusunda daha düşük düzeyde bir tutuma sahiptirler.

Çalışmanın bu kısmında cinsiyet (p=0,612), yaş (p=0,304), medeni durum (p=0,811), eğitim durumu (p=0,753), kurumda çalıştığı pozisyon (p=0,185), kurumda çalışma süresi (p=0,141), mesleki tecrübe (p=0,781), ortalama aylık gelir (0,389), günlük çalışma süresi (p=0,790) ve statü (p=0,974) gibi değişkenler bağlamında oluşan gruplar arasında Personel Güçlendirme Yeterlilik Alt Boyutu ile ilgili tutumlarının farklılaşp farklılaşmadığına bakılmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre özerklik algısı ile ilgili tutum farklılıklarına yönelik istatistiki değerler Tablo 49'da verilmiştir.

**Tablo 49 Demografik gruplar açısından özerklik algısı ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Eğitim p=,000*	İlköğretim	106,13	,000	-3,825	P<0,0084**
	Üniversite	148,47			
	İlköğretim	41,45			
Lisansüstü	Lisansüstü	65,36			
	Lise	74,46			
Pozisyon Temelli p=,001*	Lisansüstü	101,17	,002	-3,066	
	Hekim	138,89	,002	-3,059	
	Diğer	109,27			
	Hemşire	163,23	,000	-3,511	
Diğer	129,12				
Çalışma Süresi p=,002*	8 – 10 saat	219,94	,001	-3,384	P<0,0084**
10 üzeri	180,32				

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarında özerklik algısı ile ilgili tutumlar açısından; eğitim durumu (p=0,000), kurumda çalıştığı pozisyon (p=0,001) ve günlük çalışma süresi (p=0,002) değişkenleri bağlamında oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı tutum

farklılıkları bulunmaktadır. Cinsiyet ( $p=0,416$ ), yaş ( $p=0,103$ ), medeni durum ( $p=0,550$ ), kurumda çalışma süresi ( $p=0,975$ ), mesleki tecrübe ( $p=0,699$ ), ortalama aylık gelir ( $p=0,455$ ) ve statü ( $p=0,080$ ) değişkenleri bağlamında oluşan gruplar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılıkları bulunmamaktadır.

Kruskal Wallis testi sonucunda eğitim düzeyi ile ilgili oluşan gruplar arasında özerklik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı bulunmaktadır ( $p=0,000$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lise olan katılımcılar ( $p=0,000$ ), ilköğretim ve üniversite olan katılımcılar ( $p=0,000$ ) ve ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans ve lisans üstü gruplarda diğer gruplara kıyasla özerklik algısı daha fazla durumdadır.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyon ile ilgili oluşan grupları arasında özerklik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı tutum farklılığı bulunmaktadır ( $p=0,001$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,002$ ) ve hemşire pozisyonunda çalışanlar ile diğer pozisyonlarda çalışanlar ( $p=0,000$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hekimler ve hemşirelerde diğer gruplara kıyasla özerklik algısı daha yüksek durumdadır.

Günlük çalışma süresi açısından oluşan gruplar arasında ( $p=0,002$ ). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,0084$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın günlük 8-10 saat çalışanlar ile günlük 10 saat üzeri çalışanlar ( $p=0,001$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. 8-10 saat arası günlük çalışma süresi olanlar 10-12 saat olanlara kıyasla daha fazla özerklik algılamaktadırlar.

Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre oluşan gruplar arasında Personel Güçlendirmenin Etki alt boyutu açısından tutum farklılıkları Tablo 50'de verilmiştir.

**Tablo 50 Demografik gruplar açısından etki algısı ile ilgili tutum farklılıkları**

		Sıralamaları n Ortalaması	p	Z	Karar
Yağ p=,006*	26 – 40	172,59	,003	-2,931	P<0,0084**
	41 – 55	204,89			
Eğitim p=,006*	İlköğretim	43,42	,002	-3,029	P<0,0084**
	Lisansüstü	61,48			
	Lise	75,01	,005	-2,777	
	Lisansüstü	99,06			
	Üniversite	117,84	,007	-2,682	
	Lisansüstü	152,32			
Pozisyon Temelli p=,007*	Hekim	58,80	,002	-3,094	P<0,005**
	Sağlık Teknisyeni	40,37			

\*Mann Whitney U testi / Kruskal Wallis testi sonucunda tespit edilen p değeridir.

\*\*Bonferroni düzeltmesi yapılmış

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının Personel Güçlendirme Ölçeği Etki Alt Boyutu açısından yaş (p=0,006) eğitim durumu (p=0,006) ve kurumda çalıştığı pozisyon (p=0,007) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının cinsiyet (p=0,622), medeni durum (p=0,289), kurumda çalışma süresi (p=0,372), mesleki tecrübe (p=0,257), günlük çalışma süresi (p=0,059) ve statü (p=0,113) ile etki algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Kruskal Wallis testinden elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş grupları arasında etki algısı ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,006). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın 26-40 yaş arası katılımcılar ile 41-55 yaş arası katılımcılar (p=0,003) arasında olduğu tespit edilmiştir. 41-55 yaş grubu çalışanlar işleri üzerindeki etkilerinin daha fazla olduğuna inanmaktadırlar.

Katılımcıların eğitim durumları bağlamında oluşan grupları arasında etki algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p=0,006). Farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi p<0,0084 olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın eğitim durumu ilköğretim ve lisansüstü olan katılımcılar (p=0,002), lise ve lisansüstü olan katılımcılar (p=0,005) ve üniversite ve lisansüstü olan katılımcılar (p=0,007) arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans üstü düzeyindeki katılımcılar diğer tüm eğitim düzeyindeki katılımcılara kıyasla işlerinde daha fazla etkili olduklarını algılamaktadırlar.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonuna göre oluşan gruplar arasında etki algısı bağlamında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Farkın hangi pozisyon ya da pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Hata oranı artışına çözüm olarak "Bonferroni Düzeltmesi" kullanılmış ve anlamlılık düzeyi  $p<0,005$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda farkın hekim pozisyonunda çalışanlar ile sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,002$ ) arasında olduğu tespit edilmiştir. Hekimler sağlık teknisyenlerine kıyasla işlerinde daha fazla etki sahibi olduklarına inanmaktadırlar.



## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma örgüt kültürü ile prososyal davranışlar arasındaki ilişki ve bu ilişkiye personel güçlendirmenin etkisini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile benzer çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması da yapılmıştır.

Örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi olup olmadığını ve varsa hangi alt boyutların ne düzeyde bir etkisi bulunduğunu incelemek amacıyla yapılan çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramından ve alan yazınında yapılan çalışmalar vurgulanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde prososyal davranış, üçüncü bölümünde ise personel güçlendirme kavramlarından ve alan yazınında bu kavramlarla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma ile ilgili olarak araştırmanın amacı, kısıtları, evren ve örnekleme açıklanmış, araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Devamında araştırma yöntemi açıklanmış ayrıca Gelendost Devlet Hastanesinde çalışan sağlık personeli ile bir ön uygulama gerçekleştirilmiş ve bu bölümde açıklanmıştır. Bölümün devamında ise araştırma ile ilgili olarak demografik bulgular, temel istatistik bulgular, çalışmada kullanılan ölçekler ile ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden bahsedilmiş ve sonrasında çalışmada uygulanan yapısal eşitlik modeli analizi, sonuçları ve hipotez bulguları anlatılmıştır.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeli ile gerçekleştirilen bu çalışmada örgüt kültürü tiplerinin prososyal davranış alt boyutları ile olan ilişkisi ve bu ilişkide personel güçlendirmenin alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü ile prososyal davranışlar ve personel güçlendirme arasında doğrudan ve dolaylı anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Adhokrasi kültürü ile prososyal davranış alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile prososyal davranış arasında bir ilişki tespit edilmemiş ve pazar kültürü ile rol tanımlı prososyal davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile anlam alt boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki söz konusuysen, hiyerarşi kültürü ile anlam alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkili söz konusudur. Hiyerarşi kültürü ile özerklik alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü, pazar kültürü ile özerklik alt boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Hiyerarşi kültürü ile etki alt boyutu arasındaki ilişki ise anlamlı ve pozitif yönlüdür. Yeterlilik alt boyutu ile örgüt kültürü tipleri arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Personel güçlendirme ve prososyal davranış alt boyutları arasındaki ilişkilerde ise anlam alt boyutu ile prososyal davranış alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Diğer taraftan özerklik alt boyutu ve yeterlilik alt boyutu ile sadece rol tanımlı prososyal davranışlar arasında bir ilişki bulunmaktadır. Özerklik alt boyutu ve rol tanımlı

prososyal davranış arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü iken, yeterlilik alt boyutu ile rol tanımlı prososyal davranış arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür. Etki alt boyutunun ise sadece rol ötesi prososyal davranış ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Aracılık etkisi ile ilgili olarak dolaylı etkiler incelendiğinde adhokrasi ve pazar kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin anlam alt boyutunun anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Hiyerarşi kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde ise anlam alt boyutunun anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi söz konusudur. Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerklik alt boyutunun aracılık etkisi ise anlamlı ve pozitif yönlüdür. Özerklik alt boyutunun pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki aracılık etkisi ise anlamlı ve negatif yönlüdür. Personel güçlendirmenin etki alt boyutunun hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlar üzerindeki aracılık etkisi ise anlamlı ve pozitif yönlüdür. Elde edilen bu sonuçlara göre örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünün bulunduğu söylenebilir. Ancak çalışmada elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda yine her örgüt kültürü tipinin tüm prososyal davranışlar üzerinde etkisi olduğunu ve personel güçlendirmenin her alt boyutunun bunda aracılık rolünün bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Çalışmadaki sonuçlara bakıldığında klan kültürünün bir etkisi bulunmadığı görülmektedir. Yine personel güçlendirme alt boyutlarından yeterlilik alt boyutunun da herhangi bir aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde genel olarak bakıldığında personel güçlendirmenin mutlaka bir aracılık rolü olduğunu söylemek mümkündür ancak bu etkinin hangi boyut tarafından ne kadar olduğu incelendiğinde çalışmada elde edilen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı da bunun tespit edilebilmesidir. Bu konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalar incelendiğinde, üç değişken üzerinden bu çalışmada yapılmış olan benzer bir çalışmaya alan yazınında rastlanılmamıştır. Ancak mevcut değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri üzerinden alan yazınında farklı çalışmalar görmek mümkündür.

Örgütsel kültür, kuruluşların (organizasyonların) hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Her örgütün kendi ortamında başarılı olabilmek için gereken kültürel düzeyini belirlemesi gerekir. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastanelerde yönetimin başarılı olabilmesi için başarıyı etkileyen faktörlerin yanında çalışan personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan olan örgüt kültürünü bilmesi gerekmektedir (Kaya, 2007: 4). Sağlık sektörü içinde yer alan hastaneler stresin yoğun olarak yaşandığı, emeğin maksimum seviyede kullanılmasının yanı sıra teknoloji kullanımının da yadsınamaz olduğu ve dolayısıyla değişimin hızlı bir biçimde gerçekleştiği örgütlerdir. Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" karşıt ya da rakip varsayımları temsil etmektedir. Ancak hastanelerin sahip oldukları özel durumdan dolayı bu dört kültür tipi içerisinde mutlaka birine uyum sağlaması gibi bir beklentide olmamak gerekir. Çünkü hastanelerin üstlenmiş oldukları misyonu yerine getirirken mutlaka biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir yer olmasının yanında aynı zamanda prosedürler ile çalışanların neleri yapıp neleri yapamayacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum hiyerarşi kültürünü temsil etmektedir. Diğer taraftan hastaneler dış çevreye yönelik bir yapıya da sahiptirler ve

rekabetçi ve verimli olmak temel değerleri arasındadır. Aynı zamanda sahip oldukları gücü muhafaza etme, geniş hedef kitlelere ulaşma ve sağlam müşteri portföyü yani hastalarına en iyi sağlık hizmetini sunarak onları memnun etmek birincil hedefleri arasındadır. Bu durum ise pazar kültürünü temsil etmektedir. Hastanelerde çalışan personelin görevleri ve yaptıkları işler düşünüldüğünde ise takım çalışmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Ayrıca bu personelin yaptıkları işin konusunun sağlık olması esnekliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum da hastanelerde klan kültürünü temsil etmektedir. Son olarak adhokrasi kültürü değerlendirilecek olursa yine esneklik özelliğinin yanında risk alma, yaratıcı olma ve özerklik ile birlikte çevreye uyum sayılabilmektedir. Bu özelliklerin tamamı değerlendirildiğinde hastanelerin mutlaka bir örgüt kültürü tipi içerisinde yer alması zorunluluğu bulunmamaktadır. Çalışkan (2013) yaptığı çalışmada bir örgütün tek bir örgüt kültürü tipine sıkı sıkıya bağlı olması pek mümkün değildir bunun yerine birden fazla kültür tipi özelliklerinin örgütte yaşatılması mümkün olabilmektedir şeklinde ifade etmiştir.

Çalışmanın temel amacı örgüt kültürünün prososyal davranışları etkileyip etkilemediği ve bu etkilemeye personel güçlendirmenin etkisinin ne düzeyde olduğunu tespit edilmesidir. Dolayısıyla Örgüt Kültürü Ölçeği ile hastanede çalışanların algıları doğrultusunda örgüt kültürü tipleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü algısı ile ilgili olarak hastanede dört örgüt kültürü boyutundan herhangi birine tam uyum sağladığını söylemek mümkün değildir yani özellikle ön plana çıkmış bir kültür tipi yoktur. Bu durum hastanelerin özel durumları göz önüne alındığında olması gereken bir durumdur. Hastanede çalışan bir personelin insan sağlığı söz konusu olduğundan gerektiğinde katı kuralların dışında hareket edilebilmesi, gerektiğinde anlık kararlar verebilmesi ve gerektiğinde esnek ve risk içeren, insana yönelik hareket etmesi durumu söz konusudur. Bu durum itibariyle hastaneler yapısı ve üstlendikleri misyon gereği tam olarak herhangi bir örgüt tipi içerisinde yer almaması gerekmektedir. Ertaş (2019) Adıyaman ili merkezdeki kamuya ait sağlık kurumlarında yaptığı çalışmada hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün ön plana çıktığını belirtmiş ancak devamında örgüt kültürü algılarının düşük olduğunu ifade etmiştir. Hiyerarşi kültürünü ön plana çıkaran temel sebeplerin başında kamuya ait hastaneler olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan Ertaş aynı çalışmada hastanelerde oturmuş bir kurum kültürünün bulunmamasından dolayı örgüt kültürü algısının düşük çıktığını ifade etmektedir. Hastanelerde baskın kültür tipinin belirlenmesi ile ilgili olarak Kantek ve Kurnaz (2018) yaptıkları çalışmada net bir yanıt bulunamadığını ifade etmektedirler. Ancak baskın kültür tipi ile ilgili en fazla incelemenin devlet hastanelerinde yapıldığını belirtmekle beraber devlet hastanelerindeki baskın kültürün hiyerarşi, güç, katılım, bürokratik, klan, başarı, takım eğilimi şeklinde tanımlandığı da ifade edilmektedir (Ertaş, 2019). Aydın ve Göksel (2012), yaptıkları çalışmada ise hastanelerde hiyerarşi kültürünün baskın olduğunu ve devamında pazar kültürünün geldiğini belirtmekte ve hastanelerdeki rutin işlemlerin fazlalığının, sağlıklı bir şekilde işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için yüksek formalizasyon derecesinin ve idare yapısındaki emir komuta anlayışının yoğunluğunu bu duruma gerekçe olarak göstermişleridir. Kaya (2007), yaptığı Isparta ve Burdur ilinde bulunan devlet, üniversite ve özel hastanelerde yaptığı çalışmada özel olarak bir örgüt kültürü oluşturma çabasının bulunmadığını ifade etmiştir (Kaya, 2007: 234).

Prososyal davranışlar iki taraflı olarak değerlendirildiğinde bir tarafında benmerkezci davranış olarak nitelenebilecek davranışlar yani kişinin kendisine gelebilecek eleştirilerden kaçınma, kendi üzüntüsünden kurtulma ya da kendisine bir fayda sağlama eğiliminde olduğu davranışlar yer almaktadır. Diğer tarafında ise özgeci davranış olarak nitelenen davranışlar yani başkalarına yönelik pozitif duygu, değer ve davranışlar yer almaktadır. Benmerkezci davranışlardan ayıran en önemli özelliği ise yardım etme niyeti ve bu konuda motive olmadır. Hastanede çalışanlar göz önüne alındığında bu kişilerin bunu bir görev olduğu için yerine getirmesinin yanında bu mesleği gerçekleştirebilmek için kişinin kendiliğinden insanlara yardım etme güdüsünün bulunması gerekmektedir. Bahrami, Montezeralfaraj, Gazar ve Tafti (2013), hastane çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada rol tanımlı prososyal davranışları kapsamayan, örgüte ya da örgütte birlikte çalıştığı kişilere yönelik davranış olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit etmişler ve yaş, eğitim, medeni durum ve mesleki deneyim gibi demografik özelliklerin bir ilişkisi bulunmadığını belirtmişlerdir (Bahrami vd., 2013). Çünkü hastanede çalışan bir personelin gerçekleştirdiği görev kişiye yüklediği insan sağlığı ve insan hayatı gibi sorumluluklar göz önüne alındığında sadece bir görev olarak değerlendirip yapılabilecek ve üstlenilebilecek sorumluluklar değildir. Bu sorumluluğu üstlenebilmek için kişinin başkalarına yardımcı olma güdüsüne ve içtenliğine sahip olması gerekmektedir. Hastanede çalışanların tam anlamıyla rol tanımlarının yapılması mümkün değildir. Çünkü dinamik bir çalışma ortamı çalışanlardan istenen tüm davranışların öngörülmesine ve belirtilmesine izin vermez (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108). Dolayısıyla hastanelerin dinamik bir yapıya sahip oldukları düşünüldüğünde hastane çalışanlarından sadece rol tanımlı prososyal davranış eğiliminde olmalarını beklemek yanlış olacaktır. Aynı zamanda sağlık sektöründe çalışan personelin bireysel hareket etmekten ziyade bir ekip halinde hareket etme özelliğine sahip olması gerekmektedir. Bu özellikten yola çıkarak bu personelin sadece hastalara yönelik olarak prososyal davranışlarda bulunması beklenemez. Ayrıca mensubu olduğu örgütte bulunan çalışma arkadaşlarına yönelik de prososyal davranış sergilemeleri beklenmektedir. Çalışmaya katılanların verdikleri cevaplar göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının yüksek oranda prososyal davranış eğilimine sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Ayrıca verilen cevaplara göre sağlık çalışanlarının rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranışlardan ziyade çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlardaki eğiliminin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Dikkat çekici bir diğer durum da sağlık personelinin hastalara yönelik görev kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm ifadesinin diğer ifadelere oranla daha düşük olması sağlık personelinin prososyal davranış sergileme eğilimini desteklemektedir. Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar örgüte yeni katılanların üretkenliğinin artmasında katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt içinde görevlerin yerine getirilmesinde bir bütünlük sağlanmaktadır. Hastane gibi işlevsel olarak hayati öneme sahip örgütlerde ise herhangi bir aksamanın yaşanması kabul edilemez olduğundan bu bütünlüğün sağlanması da son derece önemlidir.

Personel güçlendirmeyi bir örgütte çalışanlara empoze etmek mümkün değildir. Örgütte yönetimin çalışanların işlerinde iyi yaptıkları şeylere odaklanmaları, hangi davranışın uygun olduğunu belirlemeleri ve buna göre bir uygulama, geliştirme yapmaları ve değiştir-

meleri gerekmektedir. Personel güçlendirme çalışanın yapmış olduğu iş ile ilgili algısını ve yönelimini ortaya çıkaran görev motivasyonudur. Anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları çalışanın iş rolüne yönelik aktif bir yönelimini ifade etmektedir. Aktif yönelim çalışanın iş ile ilgili koşullardaki şekillendirme ve hissiyatı anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmenin bu dört boyutunun herhangi birinin bulunmaması güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırmamakta ancak zayıflatmaktadır. Bu durum ise bir sınırlandırmayı göstermektedir. Çalışmada katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde personel güçlendirmenin anlam, yeterlilik ve özerklik boyutlarının yüksek seviyede çıktığı görülmektedir. Etki boyutu ile ilgili algıları da yüksek oranda kabul edilebilir olmakla birlikte diğer boyutlara oranla daha düşük seviyededir. Çalışmada hastane personelinin anlam algısının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Anlam çalışanın yapmış olduğu görevle ilgili içsel bakış açısını ifade etmektedir. Çalışanların kendi idealleri veya standartları ile ilgili olarak yapmış olduğu göreve ait hedefleri ya da amaçları ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Hastanelerde çalışan personelin daha öncede belirtildiği üzere görevlerini yerine getirirken sadece bir görev olarak görmediklerini bu anlamda yenilemek mümkündür. Hastanedeki personelin bu görevi yaparken inanç, değer ve davranışları ve yapmış oldukları işin gerekleri arasındaki uyum arttıkça anlam da artmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılan hastane personelinin yapmış oldukları görev ve kendi değerleri, inançları ve davranışları arasında yüksek bir uyum olduğunu söylemek mümkündür. Personel güçlendirmenin yeterlilik boyutu ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ve özerklik ile ilgili vermiş oldukları cevaplar birbirine çok yakındır. Bu durum hastane personelinin yüksek seviyede yapmış oldukları görevi yerine getirme yeteneklerine olan inançları ve yine yapmış oldukları görev üzerindeki kontrollerinin yüksek seviyede olduğu algısına sahip olduklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların en düşük seviyede katılım gösterdikleri ise etki boyutudur. Ancak tekrar ifade etmek gerekirse etki boyutuna katılım diğer boyutlara nispeten düşük seviyededir. Çünkü katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde çalışanların etki algılarının da yüksek olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların yapmış oldukları görev ile işteki sonuçları etkileme hissiyatları yüksektir. Personel güçlendirmenin etki boyutu örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrolü ifade ederken özerklik boyutu çalışanın kendi işleri üzerindeki kontrolünü ifade etmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681). Dolayısıyla hastane personelinin kendi işleri üzerindeki kontrolü algısı örgüt işleri üzerindeki kontrolü algısına oranla daha yüksektir.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında adhokrasi kültürü ile prososyal davranışlar boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Adhokrasi anlam itibariyle dinamizmi ve gelişimi ifade etmektedir. Adhokrasinin dışa dönük olması, esnek bir organizasyon yapısını desteklemesi, değişimi desteklemesi ve çalışanları yaratıcı olmaya ve risk almaya teşvik etmesi çalışma sonucunda elde edilen sonuçları desteklemektedir. Çünkü hastane personelinin gerektiğinde risk alması, gerektiğinde esnek davranabilmesi gerekmektedir. Çalışma sonuçları incelendiğinde rol tanımlı prososyal davranışların rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlara oranla daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda adhokrasi kültürü haricinde diğer kültür tiplerinin prososyal davranışlar ile doğrudan ilişki içerisinde olan bir kültür tipi tespit edilmemiştir. Bu durum da hastanenin esnek bir

organizasyon yapısına sahip olduğu, risk unsurunun kaçınılmaz olduğu, dışa dönük, büyümeye ve gelişmeye odaklı bir yapı olduğu vurgusunu desteklemektedir.

Yapılan analiz sonucunda pazar kültürü ve rol tanımlı prososyal davranışlar arasındaki doğrudan ilişkiye bakıldığında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum hastane çalışanların rol tanımları yapılırken hastalara odaklı bir çerçeve çizildiğini göstermektedir. Hastane, çalışanlarından başarı odaklı, verimli ve etkin olarak görevlerini yerine getirmesini beklemektedir. Çalışanlar ise bu doğrultuda bir görev bilinci ile hareket etmektedirler. Pazar kültürünün özelliği gereği dış çevrenin tavrı düşmanca nitelendirilmekte ve tüketiciler değerlere ilgi göstermekte ve seçici davranmaktadırlar. Dolayısıyla hastane personeli tüketicilerin yani hastaların bu tavır ve isteklerine cevap verebilme amacıyla verimli ve etkin olarak ve dış çevreye yönelik hareket etmek zorundadır.

Adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile anlam boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki ve hiyerarşi kültürü ile anlam boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum Cameron ve Quinn'in geliştirmiş oldukları modele uyum göstermektedir.

Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlanmakta ve kendilerinden itaat beklenmektedir. Çalışan personelden öncelikle tanımlanmış görevleri yerine getirmesi beklenmekte, yeteneklerini sergileyecekleri ya da yaratıcılıklarını gösterebilecekleri şekilde standart dışına çıkmaları beklenmemektedir (Çalışkan, 2013: 93). Klan kültürü ve hiyerarşik kültür, içe odaklı esneklik ve kontrole ağırlık vererek örgütlerde bağlılık, kararlara katılım, bilgi yönetimi, açıklık, moral, kontrol, istikrar ve devamlılık gibi konular ile ilişkilendirilmekte ve çalışan personelin sergileyeceği davranışları etkileyerek yaptıkları işle övünmelerine, kendilerini etkin hissetmelerine, işin kontrol ve karar verilmesinde daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını sağlamaktadır. Ancak personel güçlendirmenin etkin olması için örgüt kültürü ve çalışan personelin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir nitelikte olması gerekmektedir (Çalışkan, 2012: 96). Çalışmada yapılan analiz sonucunda hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe meydana gelen bir değişiklik etki boyutuna göre anlam ve özerklik boyutunda daha fazladır. Çünkü çalışanların iç odaklı kültür olarak ifade edilen klan ve hiyerarşi kültürlerinde devamlılık, istikrar, moral, kararlara katılım gibi konular ile ilişkilendirildiğinden çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulmakta ve aynı zamanda kişinin yaptığı işin üzerindeki kontrolün arttığını düşünmektedirler. Etki boyutu açısından değerlendirildiğinde ise özerklik ve anlam boyutuna nispeten daha düşük seviyede olması hiyerarşi kültürünün gereklerindedir. Çünkü hiyerarşi kültüründe çalışanların belirlenmiş sınırların dışına çıkması çok beklenmemektedir. Bazı meslek gruplarında belirlenmiş olan kural ve prosedürlerin dışına çıkmak çok istisnai durumlar söz konusu olmadığı sürece mümkün değildir. Bu tür meslekler genelde hayati öneme sahip meslek gruplarıdır. Sağlık sektörü içinde yer alan meslekler de bu grupta yer almaktadır. Hastane personelinin yapmış olduğu iş her ne kadar özerkliği ve serbestliği gerektiriyor olsa da farklı bir bakış açısıyla ele alındığında hastanelerde yerine getirilen görevler hataya yer bırakmamak üzere düzenlendiği için çalışan personel sıra dışı bir durum bulunmadığı sürece prosedür ve kuralların dışına çıkamamaktadır. Bu tür düzenlemeler çalışanlar tarafından normal karşılanmakta bu prosedürlerin ve kuralların kabul edilebilir oldu-

ğu düşünölmektedir. Dolayısıyla çalışanların yapmış oldukları görevlere anlamlılık, özerklik algısı ile yaklaşmaları ve örgötsel faaliyetlere etkilerinin olabileceğini hissetmeleri durumunda hiyerarşi kültürünün etkisiyle pozitif yönlü bir etki söz konusu olmaktadır. Çünkü çalışan kendisi için önceden hataların ve risklerin öngöröldüğünü ve bu durumların gerçekleşmemesi için gerekli önlemlerin bu kural ve prosedürler ile alındığını düşünmektedir.

Pazar kültürü ile personel güçlendirme boyutlarında özerklik arasında bir ilişki tespit edilmiştir ve negatif yönlüdür. Yukarıda da açıklandığı üzere hastane personelinin kendisi için belirlenmiş prosedür ve kurallara uygun hareket etme eğiliminde olması hiyerarşi kültürünün bir etkisidir. Dolayısıyla pazar kültürünün rekabetçi ve mevcut pazar gücünü koruma güdüsü çalışmanın yapıldığı hastane için geçerli değildir. Çünkü Kütahya ilinde faaliyet gösteren hastanenin örgötsel olarak rekabette bulunacağı rakipleri bulunmamaktadır. Çalışmanın yapıldığı evren ile ilgili bilgiler verilirken Kütahya ilinin sağlık hizmetlerinin büyük bir bölümünü karşıladığı ifade edilmişti. Bu doğrultuda hastane personelinin pazar kültürü doğrultusunda özerklik algısı negatif yönlü çıkmıştır.

Personel güçlendirmenin anlam boyutunun prososyal davranışlarla olan ilişkisi incelendiğinde çalışanların prososyal davranışlarla algısının anlam boyutu açısından yüksek seviyede olduğu görölmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) anlamlılığın bireyin bir göreve yönelik içsel bakış açısını ifade etmektedir ve yüksek anlamlılık seviyesinin bağlılık, katılım ve enerji konsantrasyonu ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Sigler ve Pearson (2000) ise anlam hakkında iş rolünün gereklilikleri ile bireyin inanç ve değerleri arasında, bireyin görevi kendisi için değerli olarak algılayabileceği bir karşılaştırmayı içermektedir ifadesinde bulunmuşlardır. Dolayısıyla hastanede çalışan personelin içgüdüsel olarak prososyal davranışlarda bulunması ile işine yüklediği anlam arasında doğru orantılı bir bağlantı olması normal karşılanmalıdır. Analiz sonuçlarının da bu seviyede yüksek çıkması ise çalışanların bu durumlarını açıklar niteliktedir. Yapılan çalışmada analiz sonuçları incelendiğinde prososyal davranışlar ile personel güçlendirmenin tüm alt boyutları arasında kesin bir ilişki olmadığı görölmektedir. Ancak anlam alt boyutunun tüm prososyal davranış alt boyutları ile bir ilişki içinde olması hastane çalışanlarının yaptıkları göreve bakış açısını da ortaya koymaktadır. Rol tanımlı prososyal davranış açısından çalışanların görev tanımlarının bilincinde olduklarını, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar açısından değerlendirildiğinde de yaptıkları görev dolayısıyla tanımlanmış rolün dışına çıkmaları gerektiğinin ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu davranışlarda bulunmaları gerektiğinin bilincinde ve sorumluluğunda olduklarını göstermektedir. Yani çalışanlar göreve ait hedef ya da amacın değerini bilmektedirler.

Özerklik boyutu ile rol tanımlı prososyal davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Özerklik kişinin kendi işini nasıl yaptığıyla ilişkili olarak kontrol sahibi olduğu inancıdır yani hastane de çalışan personelin görevini yaptığı esnada sahip olduğu serbestliği ifade etmektedir. Çalışan personelin sahip olduğu özerklik algısının artması durumunda tanımlanmış görevleri yerine getirmede hareket etme serbestliği de artma eğilimindedir.

Personel güçlendirmenin etki alt boyutu kişinin işteki sonuçlara etkisi olabileceğini hissetme derecesidir. Çalışmada etki ile rol ötesi prososyal davranışlar arasında anlamlı ve

pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum çalışan personelin yapmış olduğu işin sonuçlarına etkisi olacağını hissetmesi durumunda rol ötesi prososyal davranış sergileme eğiliminde olacağını göstermektedir.

Personel güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunun prososyal davranış alt boyutlarından sadece rol tanımlı prososyal davranışlar ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yani yeterlilik seviyesi arttıkça rol tanımlı davranışlarda azalma meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle yeterliliği artan çalışan için rol tanımlı davranışlar ile belirlenmiş olan görevlerini ustalaştıklarını düşündükleri için kendilerine olan inançlarından dolayı önemsememektedirler. Bu durum ile ilgili olarak Sigler ve Pearson (2000) yetkin kişiler görevlerinde ustalaşabileceklerini ve yeterli çabayı gösterdiklerinde gerçekleştirebileceklerinin farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak yeterlilik çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeye ilişkin kendisine yönelik yapmış olduğu değerlendirmedir (Bolat, 2003:204). Dolayısıyla bu durum kişinin işi ile ilgili sorumlulukları yerine getirme konusunda kendi kendine yapmış olduğu kişisel değerlemeleri kapsamaktadır. Ancak Bolat (2003) yaptığı çalışmada bireyin sahip olduğu yetenek konusunda emin olduğunda bunları gerektiren faaliyetlere rahatça girişeceğini, aksi durumda bu etkinlikten kaçınacağını belirtmektedir. Düşük yetkinlik algısının ise kişinin kendisini kısıtlama yoluna gideceğini ifade etmektedir (Bolat, 2003: 204).

Bireylerin faydalı davranışlar geliştirebilmesinde örgüt kültürü öncelikli bir bağımsız değişken değildir. Fakat personel güçlendirmenin araya girmesiyle birlikte örgüt kültürünü pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin de prososyal davranışlar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Adhokrasi ve pazar kültürleri açısından hastane personelinin prososyal davranışlar ile ilgili anlam boyutunun aracılık etkisi negatif yönlü ama düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Çalışmada hiyerarşi kültürünün prososyal davranışlar üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı ancak personel güçlendirmenin aracılık etkisinin modele dahil olması sonucunda hiyerarşi kültürünün prososyal davranışlar üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım ve Karabey (2016) yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürünün olumsuz etkisi üzerinde azaltıcı bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Model katsayıları genel anlamda değerlendirildiğinde hastane çalışanlarının bir kamu hastanesine hakim olan kültürün pazar yönlü olmasından daha ziyade hiyerarşi yönlü olmasını bekledikleri söylenebilir. Bu yargıyı destekleyecek şekilde hiyerarşi kültürünün anlam boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması pazar kültürünün de prososyal davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yokken personel güçlendirme aracılığıyla negatif etkiye sahip olmaya başlaması gösterilebilir. Diğer taraftan Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" karşıt ya da rakip varsayımları temsil etmektedir. Hastane çalışanlarının ifadelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde hastanenin herhangi bir örgüt tipi içerisinde değerlendirilmediği tespit edilmiştir. Ancak katılımcıların verdikleri cevaplar doğrudan ve dolaylı etkiler açısından daha detaylı olarak ele alındığında hiyerarşi kültürünün pozitif, adhokrasi ve pazar kültürünün ise negatif etkilere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" ile paralel doğrultuda bir sonuç elde edilmiştir. Çıraklı, Gözlü ve Dalkılıç (2017) hasta-



ne personelinin örgüt kültürü tipinin algısı üzerine yaptıkları çalışmada hiyerarşi kültürünün kamu hastanelerinde daha baskın olduğunu, özel hastanelerde ise klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün birbirine yakın skorlar aldıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca örgüt kültürü tipleri ile hastanenin mülkiyeti, çalışanların mesleği, yaşı ve çalışma şekli ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Hiyerarşi kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin anlam boyutu aracılık rolü söz konusu olduğunda pozitif yönlü etkiler söz konusudur. Yani hiyerarşi kültürünün prososyal davranışlar üzerinde doğrudan etkisi bulunmazken kişinin yaptığı iş kendisine anlamlı gelmesi durumunda yani anlam boyutunun aracılık etkisi sonucunda örgüt kültürünün bir etkisi olmamasına rağmen prososyal davranışlar gelişebilmektedir. Aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde hiyerarşi kültürünün rol tanımlı, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlara etkisinde personel güçlendirmenin anlam boyutunun pozitif yönlü bir aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki ve pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde özerkliğin aracılık rolü çok düşük seviyededir. Analiz sonucunda hiyerarşi kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlara olan etkisi pozitif ve pazar kültürünün rol tanımlı prososyal davranışlara etkisi ise negatif yönlü elde edilmiştir.

Hiyerarşi kültürünün rol ötesi prososyal davranışlara olan etkisinde etki boyutunun aracılık rolü pozitif yönlü ve anlamlıdır ancak aracılık etkisi çok düşük seviyede çıkmıştır. Hiyerarşi kültüründe çalışan personelin işteki sonuçları etkileyebileceği algısı çok düşük seviyede olmasından dolayı rol ötesi davranış sergileme eğilimi de çok düşük seviyededir.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan personel ile yapılan çalışmada doğrudan ve dolaylı etkiler incelendiğinde, hiyerarşi kültürünün pozitif adhokrasi ve pazar kültürünün ise negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum Kütahya ili içerisinde yeteri kadar hizmet veren rekabet edebilecek hastane sayısının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kütahya ilindeki sağlık sektörüne yönelik hizmetlerin çok büyük bir kısmını karşılamaktadır. Hastanenin yerleşim düzeni incelendiğinde dört farklı alanda hizmet verdiği görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir yapının dışa dönük olarak faaliyet göstermesi zorlaşmaktadır.

Çalışmada örgüt kültürünün hastanede çalışanların prososyal davranışlar geliştirme- si üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının prososyal davranışlar geliştirme noktasında daha çok iş ile ilgili kişisel düşünce ve tutumlarının ön plana çıktığı tespit edilebilmektedir.

Genel itibariyle yapılan çalışmalarda örgüt kültürünü bir değişken olarak ele alınmış ancak örgüt kültürü tiplerinin ya da boyutlarının her birinin ayrı ayrı olarak ele alındığı çalışmalar tespit edilememiştir. Örgüt kültürü boyutlarının tek ya da ikisinin bir arada değişken olarak değerlendirildiği çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmalar ile mevcut çalışmada yapılması hedeflenen çok boyut arasından hangisinin, ne kadarlık etkisinin olduğunu ya da olmadığını tespit edilmesi mümkün olmamaktadır. Alan yazında örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu belirleyen çalışma-

lar mevcuttur (Ünver vd., 2021; Sökmen, Benk ve Gayaker, 2017; Yaprak Kaya, 2015; Çalışkan, 2013; ).

Yönetim çalışanların prososyal davranış düzeyini artırmak istiyorsa personel güçlendirme olgusuna odaklanmalıdır. Dolayısıyla yönetim çalışanların işini daha anlamlı bulması, daha özerk olabilmesi, kendini geliştirme imkanlarının sunulabilmesi, yaptığı iş ile ilgili etkili olabilmesi noktalarında örgütsel yapıyı yeniden tasarlayabilirler. Corsun ve Enz (1999), prososyal davranışların teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması gerektiğini ifade etmektedirler.

Yapılan çalışmada örgüt kültürünün prososyal davranışlara etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda hastane çalışanlarının örgüt kültürü ile ilgili algılamaları tespit edilmiş ancak tercihleri incelenmemiştir. Sonra yapılacak çalışmalarda çalışanların algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri üzerine araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalarda özel sektör ve kamu sektöründe çalışan personelin bu noktadaki farklılıkları ve benzerlikleri araştırılabilir.

Hastanede yapılan çalışma sonucunda baskın bir kültür tipi belirlenmemiştir. Ancak bu durum hastanedeki bölümler bazında değerlendirilebilir. Hastanelerin özel durumları göz önüne alındığında bazı bölümlerde bazı örgüt tiplerinin olması kaçınılmaz olabilir. Dolayısıyla örgüt kültürünün çok bölümlü örgütlerde daha küçük birimler bazında incelenmesi örgüt kültürünün etkisi ile ilgili daha detaylı sonuçlar elde etmemizi sağlayabilir.

Yapılan çalışmada personel güçlendirmenin aracılık etkisi görülmüştür. Dolayısıyla örgütlerde prososyal davranışların geliştirilmesi için personel güçlendirme çalışmalarına ağırlık verilebilir. Bunun yanında farklı değişkenlerin etkileri ile prososyal davranışlar üzerinde incelenebilir.

Yapılan çalışmada aracılık etkisinin önemi ve son yıllarda aracılık etkisi üzerine yapılan çalışmaların yoğunluğunun ne kadar doğru olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi bundan sonra yapılacak çalışmalara öncülük etmesi temennisi ile farklı yönetim araçlarının aracılık etkileri araştırılabilir. Çalışma alan yazında daha önceden belirlenmiş olan ilişkilerin doğrulanmasının haricinde alan yazına yeni katkılar sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırma örneğine dâhil olan sağlık çalışanlarının demografik nitelikleri neticesinde ortaya çıkan gruplar arasında örgüt kültürü boyutları ile ilgili gerçekleştirilen algı ve tutum farklılığı testleri neticesinde bazı ilginç bulgulara erişilmiştir. Klan Kültürü algılamasının daha yüksek olduğu gruplar erkekler, ileri yaş grubunda bulunan çalışanlar, hekimler ve uzun dönemdir sağlık kurumlarında çalışanlar olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili sorulara cevap verilirken katılımcılar öncelikle çalıştıkları kurumdaki işleyişi ve olguları düşünerek cevap vermiştir. Ancak, kişisel inanç ve değerlendirmelerinin de etkisi cevaplara yansımış olabilir. Bu nedenle bahsi geçen gruplar klan kültürünü temsil eden aile gibi olma, işbirliğine dayalı ve katılımcı iş ortamı ve örgüte bağlılık gibi niteliklerin çalışılan sağlık kurumuna hâkim olan nitelikler olduğunu daha fazla düşünmekle birlikte bu niteliklerin kurumlarında daha fazla olması gerektiğine de inanabilir. Bu bağlamda erkeklerin klan kültürü algısının kadın sağlık çalışanlarından daha yüksek olmasına da ayrıca bir parantez aç

makta fayda vardır. Mills (1988)'in de ifade ettiği gibi örgüt kültürü analizinde cinsiyetin etkisini görmezden gelmemek gerekmektedir. Örgüt kültürü ve cinsiyet ile ilgili bazı çalışmalar örgütlerin cinsiyetçi altyapısının önemli ölçüde iş faaliyetlerini ve uygulamalarını, etkinlik ve üretkenliği etkileyen kararları, ücret belirleme ve terfi ölçütlerini ve çalışanların aile yaşamlarının işyerinde ne ölçüde dikkate alındığını etkilediğini savunmaktadır (Britton, 2000; Haas & Hwang, 2007). Alan yazında sağlık sektörü kurumlarında yapılan bazı çalışmalarda (Öztürk, 2015) sağlık çalışanlarının cinsiyeti açısından örgüt kültürü algılamalarının farklılaşmadığı da tespit edilmiştir. Bu sorunsala daha iyi cevap verebilmek için sağlık kurumlarında yönetim uygulamaları, yönetici ve çalışan davranışları ile ilgili konuları cinsiyet temelli algı ve tutum farklılıkları bağlamında araştırarak daha derinlemesine bulgular elde etmek gerekmektedir.

26-40 yaş grubunun yani orta yaş olarak ifade edilebilecek sağlık çalışanlarının çalıştıkları sağlık kurumu ile ilgili olarak hem klan hem de adhokrasi kültürü algılamalarının diğer gruplara kıyasla düşük düzeyde olması da dikkat çekicidir. Orta yaş grubu çalışanlar çalıştıkları kurumu; birlik ve beraberliğin önemsendiği, kuruma olan çalışan bağlılığın önem kazandığı ve insanların birbirini bir aile yöneticileri de baba veya anne gibi gördüğü veya iç girişimciliğin özendirildiği, esnek hareket eden ve yaratıcılık ve yeniliğin etkin olduğu bir örgüt olarak da görme noktasında daha farklı düşünmektedirler. Bu yaş grubu yaklaşık Y Kuşağına karşılık geldiği için Y kuşağının iş hayatıyla ilgili ayırt edici özelliklerine bakmak gerekmektedir. Şenturan vd. (2016)'nin yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre Y Kuşağı'nın X Kuşağı'na kıyasla iş değeri algısı, etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar - çalışma koşulları ve iş ilişkileri gibi iş değerleri açısından X Kuşağından farklı ve daha ileri düzeyde beklentiler içerisinde olduğu tespiti yapmışlardır. Y Kuşağının iş yerinde formal yapı ve iletişimden hoşlanmayan (Taş ve Kaçar, 2019) yapısından dolayı yuvarıkta sayılan klan ve adhokrasi kültürüne özgü niteliklerin çalıştıkları kurumda daha fazla olması gerektiğine inanmış olabilecekleri ifade edilebilir.

11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olan, 56 yaş ve üzeri ve ücret düzeyi (araştırmanın yapıldığı tarih itibari ile) 5001-6001 TL arası olan katılımcıların hiyerarşi kültürü algısının yüksek çıktığı görülmektedir. Ng ve Feldman (2014) iş özerkliğinin iş çıktıları ile olan ilişkisinde yaşın etkisini araştırdıkları bir çalışmada; yaşı ilerlemiş olan çalışanların işinde daha fazla özerkliğe sahip olmaya başladıkça iş yeterliliği ve iş performansının daha da arttığını bulmuşlardır. Dolayısıyla bir kurumda kıdem yılı artan, yaşı ilerleyen çalışanların işinde özerkliği daha fazla istemesi söz konusu olabilir. Bu nedenle örgütün yönetsel ve davranışsal uygulamalarını bu beklentiler içerisinde değerlendirerek cevap vermiş olabilirler. Düşük ücret düzeyine sahip olan çalışanların ise sağlık kurumlarında daha çok sağlık hizmetleri dışındaki işleri yapan kurum personeli olması söz konusudur. Tanrıverdi vd. (2016)'nin çalışmasına göre; örgüte hâkim olan genel örgüt kültürü genel ücret politikası algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde çalışanların genel ücret politikası algısının örgüt kültürü algısını da etkilemektedir. İlgili personelin örgütte ifa ettikleri görevlerinin daha katı kurallara bağlanmış olması mümkündür. Dolayısıyla görev tanımları ve görevleriyle ilgili kendilerinden kurum yöneticilerinin, hekimlerin ve hemşirelerin beklentilerini de dikkate alarak kurum kültürünü daha hiyerarşik olarak algılıyor olabilirler.

Pazar kültürü algısı açısından ise hekimlerin diğer çalışma gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu görülmektedir. Pazar kültürü, örgütün daha çok örgüt dışı (rakipler, müşteriler vb.) çevreye odaklandığı, rekabet olgusunun ön plana alındığı, çalışan performansının önemsendiği ve başarılı sonuçlara odaklanmış bir örgüt kültürü yapısıdır (Eryılmaz ve Gülova, 2019: 497-498). Aydınlan ve Göksel (2012) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada benzer şekilde doktorlarda piyasa kültürünün hâkim olduğunu tespit etmişlerdir. Hastane türü farklılığının veya aynı hastane örgütü içerisinde farklı gruplar ve bölümlerin farklı örgüt kültürü tiplerinin hâkim olabileceğini vurgulamışlardır. Bu algı farklılığının temelinde Türkiye’de doktorluk mesleğinin sahip olduğu dinamik istihdam yapısının da etkili olduğu söylenebilir. Türkiye’de doktorlar uzmanlık alanları ile ilgili kendilerini kanıtlayarak isimlerini duyurduktan sonra özel sektör hastanelerine daha yüksek ücretlerle rahatlıkla geçiş yapabilmektedirler veya kendi muayenehanelerini açabilmektedirler. Tabii her iki durumda da doktorların piyasa mekanizması içerisinde hareket etmesi ve rekabetçi koşulları göz önüne alması gerekmektedir.

Örnekleme dâhil olmuş sağlık çalışanlarında; kadınların erkeklere kıyasla, hemşirelerin sağlık teknisyenleri ve genel idari personele, lisans ve lisans üstü mezunu çalışanların diğerlerine, 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların daha düşük mesleki tecrübeye sahip olanlara ve 8-10 saat günlük çalışma süresi olanların 10-12 saat günlük çalışma süresi olanlara kıyasla daha fazla rol tanımlı prososyal davranış tutumuna sahip olduğunu söylemek mümkündür. Lisans ve lisans üstü mezunu çalışanlarda, hemşirelerde ve 8-10 saat günlük çalışma süresi olanlarda diğer gruplara kıyasla rol ötesi prososyal davranış tutumlarının daha yüksek düzeyde çıktığı görülmektedir. Benzer şekilde; kadın katılımcılarda erkek katılımcılara, hekimler ve hemşirelerde diğer çalışan gruplarına, 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olanlarda 0-5 yıl mesleki tecrübeye sahip olanlara ve 8-10 saat günlük çalışma süresi olanlarda 10-12 saat günlük çalışma süresi olanlara kıyasla daha fazla arkadaşlara yönelik prososyal davranışlar sergileme tutumu tespit edilmiştir. Hyde vd. (2013)’ne göre hizmet sunumunda yüksek düzeyde karşılıklı görev bağımlılığı olan, görev karmaşıklığı ve belirsizliği yüksek ve hizmet kalitesinin genellikle hastayla birlikte hizmet üretirken çalışanların anlık eylemlerine bağlı olduğu sağlık kuruluşlarında prososyal davranışlar özellikle önem kazanmaktadır. Boerner vd. (2005) yapmış olduğu araştırma sonucunda hemşirelerde hekimlere kıyasla sadece arkadaşlara yönelik prososyal davranış sergileme isteklerinin daha yüksek düzeyde çıktığını ifade etmişlerdir. Rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranışlar açısından hemşire ve hekimler arasında tutum farklılığı tespit etmemişlerdir. Hemşireler ve hekimler arasında oluşan bu tutum farklılığının kendi örnekleme içerisindeki hekimlerin genellikle sınırlı bir süre için, özellikle yeterlilik aşamasında ve sürekli istihdam için birbirleriyle rekabet etmesinden kaynaklanan rekabet baskısından dolayı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada üç prososyal davranışı açısından da hemşire ve hekimler arasında bir tutum farklılığı olmamakla birlikte hemşireler ile hekimler dışındaki sağlık çalışanları arasında bir tutum farklılığının olduğu tespit edilmiştir. Clark vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada yüksek güvenlik iklimine sahip bir işyerindeki hemşirelerin fedakârlık gösterme ve ek çaba gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Türkiye’de devlete

ait olan sağlık kurumlarında hemşirelerin devlet memuru olmasından kaynaklanan süreklilik garantisi ve diğer tüm işle ilgili güvenceleri ve hasta tedavisi ve bakımı sürecinde üstlendikleri kritik rollerden dolayı prososyal davranış tutumlarının yüksek olması söz konusu olabilir. Feather vd. (2018)'de ifade ettiği gibi sağlık kurumu yöneticileri hemşirelerin, diğer sağlık çalışanlarının prososyal davranışlara katılımını teşvik eden çalışma ortamındaki liderlik özelliklerinin etkisini kabul etmelidir. Hemşirelerin bu ek gönüllü çabaları, örgütsel etkililiği ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırabilmektedir. Bu çalışmada ayrıca, günlük çalışma sürelerinin de prososyal davranışlarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örneklem dâhilinde, 8-10 saat arası günlük çalışma süresi olan sağlık personelinin prososyal davranış tutumlarının daha fazla olduğu söylenebilir. İş Kanunu'nda sınırlanan haftalık çalışma saati süresi haftanın günlerine eşit miktarda dağıtıldığı sürece prososyal davranış gösterme eğilimlerinin yüksek olacağı ama günlük çalışma süreleri uzadıkça bu eğilimin azalacağı bu çalışmanın örnekleme dâhilinde söylenebilir. Daha ileri düzeyde tespitlerin yapılabilmesi için sağlık kurumlarında özellikle hastanelerde (günlük çalışma sürelerinin uzamasına neden olan iç ve dış çevre koşullarını da göz ardı etmeden) ve farklı sektörlerde günlük çalışma sürelerinin prososyal davranış sergileme eğilimi üzerindeki etkisini görmeye çalışan saha araştırmalarına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada örneklem dâhilindeki sağlık personelinin demografik değişkenler bağlamında oluşan grupları arasında personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları açısından tutum farklılıklarının olup olmadığına istatistiki açıdan bakılmıştır. Burada kısaca özetlenecek olursa; çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça, günlük çalışma süreleri normal sınırları içerisinde ise ve hekim-hemşire ve idari personele göre yapılan işin anlamlılığı algısı yükselmektedir. Yani, yaptıkları iş kendileri açısından çok anlamlı ve önemli olarak görünmektedir. Lisans ve lisans üstü mezunu çalışmalarda diğer çalışmalara, hekim ve hemşirelerde diğer mesleki alanlara ve 8-10 saat günlük çalışma süresi olan çalışmalarda 10-12 saat günlük çalışma süresi olanlara kıyasla işin özerkliği daha yüksek algılanmaktadır. Bahsi geçen gruplar; işini yapmak için gerekli becerilere sahip olma ve işinde kendi kararlarını özgürce verebilme konusunda daha fazla bağımsız davranabildiklerini düşünmektedirler. Benzer şekilde 41-55 yaş grubu, lisans üstü eğitim seviyesine sahip olan ve hekim pozisyonundaki katılımcılar işleri üzerindeki etkileri konusunda diğer gruplara kıyasla daha yüksek bir algıya sahip çıkmışlardır. İlgili gruplar yaptıkları işin bağlı olduğu alanda etkilerinin büyük, gelişmeleri kontrol etme inisiyatiflerinin fazla ve otorite sahibi olduklarına daha fazla inanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L., ve Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation, *The Service Industries Journal*, 26(7), (727-745). <https://doi.org/10.1080/02642060600898237>
- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(29), (211-238).
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M. ve Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), (723-739). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alıç, M. (1995). Örgütler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), (6-39).
- Alparslan, A. M., Can, A. ve Oktar, Ö. F. (2014). Algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), (115-128). doi: 10.4026/1303-2860.2014.0250.x
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Sage Publications.
- Alvesson, M. ve Berg, P. O. (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview, Walter de Gruyter.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D. ve Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), (233–254). <https://doi.org/10.1108/13665629910291929>
- Arditi, D., Nayak, S. ve Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction, *International Journal of Project Management*, 35(2), (136-147). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>
- Ataman, G. (2009). İşletme yönetimi: Temel kavramlar – yeni yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi.
- Awang, Z. (2012). Structural equation modeling using AMOS graphic, Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), (53-62).
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H. ve Tafti, A. D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research*, 5(4), (171-178).
- Baird, K. ve Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors, *Personnel Review*, 39(5), (574-599). <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 8(14), (13-40).
- Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P. ve Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4), (399-411). <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.4.399>

- Basım, H., N., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), (83-101).
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving, *Organization Studies*, 5(1), (43-66). <https://doi.org/10.1177/017084068400500103>
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), (120-131). <https://doi.org/10.21076/vizyoner.252111>
- Bee, H. ve Boyd, D. (2010). The developing child (12. Baskı), Allyn & Bacon.
- Becker, T. E. ve Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance, *Human Performance*, 16(4), (327-348). [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604_1)
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), (1-19).
- Bekçi, İ. ve Bitlisli, F. (2012). Muhasebe-kültür değerlerinin analizi: Muhasebe meslek mensupları üzerine bir araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), (61-76).
- Bellou, V. ve Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), (943-954). <https://doi.org/10.1108/02656710810908098>
- Berkowitz, L. ve Daniels, L. R. (1964). Affecting the salience of the social responsibility norm: Effects of past help on the response to dependency relationships", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(3), (275-281). <https://doi.org/10.1037/h0040164>
- Bettencourt, L. A. ve Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of Retailing*, 73(1), (39-61). [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Bierhoff, H. W. (2002). Prosocial behaviour, Psychology Press.
- Bingöl, D. Şener, İ. ve Çevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: Evidence from a pharmaceutical company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, (222-229). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.489>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life, John Wiley & Sons Inc.
- Bloom, D. T. (2021). Employee empowerment: The prime component of sustainable change management, Routledge.
- Boerner, S. Dütschke, E. ve Schwämmle, A. (2005). Freiwillig mehr tun? Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus – ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, *Organizational Citizenship Behavior im Krankenhaus - ein Vergleich zwischen Ärzten und Pflegekräften, Das Gesundheitswesen*, 67(11), (770-776).
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), (199-219).
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice and leadership, John Wiley & Sons.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 25(1), (119-130). DOI 10.1007/s10869-009-9134-0

- Bowen, N. K. ve Guo, S. (2011). Structural equation modeling, Oxford Scholarship Online.
- Bozagaç, F. ve Aktaş, M. (2018). Örgüt kuramları ve değişim", *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68.
- Brief, A. P. Ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, 11(4), (710-725). <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, 14(3), (418-434).
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research, The Guilford Press.
- Brymer, R., A. (1991). Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), (58-68). <https://doi.org/10.1177/001088049103200116>
- Bryne, B. M. (2016). Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming (3. Baskı), Routledge.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures, *European Scientific Journal*, 2(1), (1-7).
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Can, A. (2008). Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), (293-307).
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel davranış, Arkan Basım Yayım Dağıtım.
- Can, M. ve Aykaç, E. (2020). Mesleki bağlılığın prososyal motivasyon davranışı üzerindeki rolü: Mutfak çalışanları üzerine bir araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8 (3), (1836-1854). DOI: 10.21325/jotags.2020.637
- Carlo, G. ve Randall, B. A. (2002). the development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents, *Journal Of Youth And Adolescence*, 31(1), (31-44). <https://doi.org/10.1023/A:1014033032440>
- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S. ve Randall, B. A. (2003). sociocognitive and behavioral correlates of a measure of prosocial tendencies for adolescents, *The Journal Of Early Adolescence*, 23(1), (107-134). <https://doi.org/10.1177/0272431602239132>
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *Academy of Management Perspectives*, 7(2), (57-70). <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1996). Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures, Butterworth-Heinemann.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), (1-16).
- Clark, O. L., Zickar, M. J., & Jex, S. M. (2014). Role definition as a moderator of the relationship between safety climate and organizational citizenship behavior among hospital nurses, *Journal of Business and Psychology*, 29(1), (101-110).
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in arab and jewish culture, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), (105-118). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.004>
- Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), (29-36). <https://doi.org/10.1108/01437739610120574>



- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others, *Academy of Management Perspectives*, 3(1), (17-24). <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. A. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), (471-482). <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cook, S. (1994). The cultural implications of empowerment“, *Empowerment in Organizations*, 2(1), (9-13). <https://doi.org/10.1108/09684899410054625>
- Corsun, D. L. ve Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human relations*, 52(2), (205-224). <https://doi.org/10.1023/A:1016984802948>
- Culliver, C., Sigler, R. ve McNeely, B. (1991). Examining prosocial organizational behavior among correctional officers, *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 15(2), (277-284). <https://doi.org/10.1080/01924036.1991.9688973>
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldry, C. (1996). Empowerment: The power to do what?, *Industrial Relations Journal*, 27(2), (143-154). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1996.tb00764.x>
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme - güvenilirlik – geçerlilik, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), (339-344). doi: 10.5455/pmb.1-1322486024
- Çalık, T., Özbey, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), (555-576).
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), (90-112).
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma“, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), (229-244).
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde cameron-quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, (457-473).
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü“, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), (197-211).
- Çıraklı, Ü., Gözülü, M. ve Dalkılıç, S. (2017). Hastane personellerinin örgüt kültürü tipi algısının incelenmesi: Yozgat’ ta yer alan iki hastanede bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), (33-59).
- Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). Kurumsal kimlik oluşturmada kurumsal imaj algısının rolü: Örgüt kültürünün aracılık etkisi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), (219-238). <https://doi.org/10.18657/yonveek.543841>
- Çobanoğlu, N. (2021). The relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling, *European Journal of Educational Research*, 10(1), (327-339).
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri“, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), (35-46).
- Çuhadar, T.M. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, (1-24).
- Daft, R. L. (2008). Organization Theory and Design (10. Baskı), South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2016). Management (12. Baskı), South-Western Cengage Learning.

- Daft, R. L., Murphy, J. ve Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage Learning.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1983). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*: Addison-Wesley, 1982, ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95, *Business Horizons*, 26(2), (82-85).
- Declerck, C. ve Boone, C. (2016). *Neuroeconomics of prosocial behavior: The compassionate egoist*, Academic Press.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991) Organizational culture and organizational development: A competing values approach, *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), (1-21).
- Deshpande, R. ve Webster Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda" *Journal of Marketing*, 53(1), (3-15). <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2142, Fakülteler Matbaası.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. ve Mauriel, J. J. (2000) A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review*, 25(4), (850-863). <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707740>
- Detert, J. R., Seashore Louis, K. ve Schroeder, R. G. (2001) A culture framework for education: Defining quality values and their impact in us high schools, *School Effectiveness and School Improvement*, 12(2), (183-212). doi: 10.1076/sesi.12.2.183.3454
- Dibrell, C. ve Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses", *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), (43-51). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.004>
- Dieltz, G., Gillespie, N. ve Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture, Mark N. K. Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie and Roy J. Lewicki (Edt.), *Organizational trust: A cultural perspective*, Cambridge University Press.
- Djibo, I. J., Desiderio, K. P. ve Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior, *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), (321-342). <https://doi.org/10.1002/hrdq.20049>
- Doğan, B. (1997). Örgüt kültürü: Kültürel öğeler ve oluşum süreçlerine ilişkin sorunlar", *Öneri Dergisi*, 2(8), (39-45). <https://doi.org/10.14783/maruoneri.682340>
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*, Beta Basım Yayım.
- Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), (165-189).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), (282-303).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, (47-80).
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), (112-132).
- Duvall, C. K. (1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(8), (204-212). <https://doi.org/10.1108/14634449910303603>

- Dyck, B., Walker, K. ve Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line, *Journal of Cleaner Production*, 231, (1235-1247). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.287>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr. W. ve Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), (441-465). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Eisenberg, N., Cameron, E. ve Tryon, K. (1984). Prosocial behavior in the preschool years methodological and conceptual issues, Ervin Staub, Daniel Bar-Tal, Jerzy Karylowski, Janusz Reykowski (Edt), *Development and maintenance of prosocial behavior: International perspectives on positive morality*, Plenum Press.
- Elnaga, A. A. ve Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study", *American Journal of Research Communication*, 2(1), (13-26).
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), (211-216).
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), (63-79).
- Erdil, O., Kitapci, H. ve Turan, E. (2010). Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), (259-273).
- Erdirençelebi, M., Yazgan, A. E. ve Şendoğdu, A. A. (2015). Sosyal Sermaye Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının İşgören Tatminine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital-UUBK*, Konya.
- Eren, E. (2012). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (13. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Erhardt, N., Martin-Rios, C. ve Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture, *International Journal of Hospitality Management*, 59, (31-41). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.08.006>
- Erkmen, T. (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi, Memet Zencirkıran (Edt), *Örgüt sosyolojisi*, Dora Basın Yayın, Bursa.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri, *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), (210-223). doi: 10.5336/medsci.2011-26747
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), (325-333). <https://doi.org/10.1108/09596119710190976>
- Ertas, A. (2019). *Hastanelerde örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarına etkisi*, (Yayın Nu. 538804) [Doktora Tezi Üsküdar Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Eryılmaz, İ. & Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), (495-514).
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar, *Çizgi Kitabevi*.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Feather, J., McGillis Hall, L., Trbovich, P., & Baker, G. R. (2018). An integrative review of nurses' prosocial behaviours contributing to work environment optimization, organizational performance and quality of care, *Journal of Nursing Management*, 26 (7) : (769-781).

- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, 9(3), (21-29). <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210269>
- Fowler, F. J. ve Cosenza, C. (2008). Writing effective questions, Edith D. De Leeuw, Joop J. Hox, Don A. Dillman (Edt), *International handbook of survey methodology*, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group.
- Franks, T. (1989). Bureaucracy, organization culture and development, *Public Administration and Development*, 9(4), (357-368). <https://doi.org/10.1002/pad.4230090403>
- Fritz, M. S. ve MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect, *Psychological Science*, 18(3), (233-239). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01882.x>
- Gatignon, H. (2010). *Statistical analysis of management data* (2. Baskı), Springer.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Giderler, C. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, (58-88).
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), (182-196).
- Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25(2), (161-178). <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. ve Erdem, R. (2005). Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), (351-372).
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. ve Soetanto, R., (2008). Understanding empowerment from an employee perspective, *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), (39-55). <https://doi.org/10.1108/13527590810860195>
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11. Baskı), South-Western, Cengage Learning.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159).
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), (48-75).
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron Ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli Mi?", 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018, Isparta.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe – yöntem – analiz*, Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2019). Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik, DER Yayınları.
- Güven, M. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme", *Öneri Dergisi*, 4(16), (113-126). <https://doi.org/10.14783/maruoneri.728080>
- Haas, L. ve Hwang, C. P. (2007). Gender and Organizational Culture. *Gender & Society*, 21(1), (52-79).
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998). Empowerment in five-star hotels: Choice, voice or rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/3, (88-95). <https://doi.org/10.1108/09596119810210260>

- Hartline, M. D. ve Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), (52-70). <https://doi.org/10.1177/002224299606000406>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. ve Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), (677-694). <https://doi.org/10.1177/002224299606000406>
- Hastings, P., D., Utendale, W., T. ve Sullivan, C. (2006) The socialization of prosocial development, Joan E. Grusec, Paul D. Hastings (Edt), Handbook of socialization: Theory and reserach, The Guilford Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture, *Academy of Management Review*, 18(4), (657-693). <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. Baskı), The Guilford Press.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, 14(2), (75-89). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts", *Organization Studies*, 19(3), 477-493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede, G. (2000). Culture's consequences, Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), (1-26).
- Hofstede, G., Hofstede, G., J. ve Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3. Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: New perspectives", *Asia Pacific Business Review*, 16(4), (493-504). <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). Organizational culture, İnnovation, and performance: A test of Schein's model", *Journal of Business Research*, 67(8), (1609-1621). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2018). Social psychology (8. Baskı), Pearson.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by chinese women at the workplace, *Telematics and Informatics*, 20(4), (365-382). [https://doi.org/10.1016/S0736-5853\(03\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0736-5853(03)00036-4)
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct", *Academy of Management Review*, 12(2), (222-234). <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>
- Hyde, P., Harris, C. & Boaden, R. (2013). Pro-social organisational behaviour of health care workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), (3115-3130).
- Islam, G. ve Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory, *Group & Organization Management*, 34(1), (114-139). <https://doi.org/10.1177/1059601108329717>
- İpek, M. (2014) *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayın Nu. 358450) [Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- İpek, M. ve Özbilgin, İ. G. (2015). Prososyal davranışta liderlik tarzının rolü: Milletvekili-danışman ilişkisi üzerine bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), (129-149).
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Yayın Nu:102433) [Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), (119-135).
- Jones, G. R. (2010), *Organizational theory, design and change*, Pearson Prentice Hall.
- Juang, L. ve Matsumoto, D. (2003). *Culture and psychology*, Wadsworth Publishing.
- Kandemir, H., Tekeli, İ. ve Özdaşlı, K. (2016). Örgüt kültürünün düşük ve yüksek bağlamli iletişim tarzları üzerine etkisi: kafe çalışanları üzerine çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11), (202-222).
- Kantek, F., & Kurnaz, H. (2018). Türkiye’de hastane örgüt kültürünü inceleyen çalışmalara bakış. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), (201-209). doi:10.5222/SHYD.2018.201
- Kanten, P. (2014). Effect of quality of work life (qwl) on proactive and prosocial organizational behaviors: A research on health sector employees *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19(1), (251-274).
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), (83-106).
- Kappelman, L. A. ve Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change, *Empowerment in Organizations*, 4(3), (26-29). <https://doi.org/10.1108/09684899610126650>
- Kara, H. (2011). Yönetimsel ve örgütsel değerler: değerlerin oluşumunu etkileyen faktörler & sorun alanlarının belirlenmesine ilişkin bir araştırma, Ekin Yayınevi.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme, *FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi)*, (8), (41-69).
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel –karma, bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2019). SPSS – AMOS – META uygulamalı istatistiksel analizler (2. Basım), Nobel Yayınevi.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), (457-478).
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), (79-105).
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), (265-283).
- Karylowski, J. (1982). Two types of altruistic behavior: doing good to feel good or to make the other feel good, Valerian J. Derlega and Janusz Grzelak (Edt), *Cooperatinon and helping behavior: theories and research*, Academic Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9(2), (131-146). <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

- Kaya, E. (2007). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü (Burdur – Isparta örneği)*, (Yayın Nu. 207348) [Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kelley, S. W. ve Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality, *Journal of Retailing*, 73(3), (407-427). [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90025-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90025-7)
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H. ve Myers, C. A. (1967). Sanayileşme ve kültür, Çev. Atilla Baransel, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 26(1-4), (99-115).
- Kerr, J. ve Slocum Jr. J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Perspectives*, 19(4), (130-138). <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417915>
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), (375-398).
- Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture: A key to understanding work experiences*, Sage Publications.
- Kılınç, M., Yiğit, V. ve Doğanşah, Y. (2019). Sağlık çalışanlarında örgütsel muhalefet ve örgütsel prososyal davranışlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6(12), (143-158).
- Kıymık, H. (2015). *Örgütsel kültür ve örgütsel muhasebe kültürü ile hileli finansal raporlama arasındaki ilişki: BİST hizmetler endeksinde bir araştırma*, (Yayın Nu. 405802) [Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kıymık, H. (2021). *Toplumsal-örgütsel kültür ve muhasebe ilişkisi*, Ferhat Bitlisli, Hakkı Kıymık (Edt), Muhasebe sistemlerinin uyumlaştırılması perspektifinden kültür – muhasebe etkileşimi, Ekin Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T., (2003), *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Koçel, T., (2015), *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Koçoğlu Sazkaya, M. (2018). Bireylerin örgüt kültürü algıları ve kontrol odağı ilişkisinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), (116-135). <https://doi.org/10.11611/yead.335039>
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture, *Procedia Economics and Finance*, 23, (329-334). [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Konovsky, M. A. Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), (656-669). <https://doi.org/10.5465/256704>
- Krebs, D. (1982). Prosocial behavior, equity and justice, Jerald Greenberg, Ronald L. Cohen (Edt), *Equity and justice in social behavior*, Academic Press.
- Kurland, H. ve Hasson-Gilad, D. R. (2015). Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 49, (56-67). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.02.010>
- Küçüközkan, Y. ve Yüksekbilgili, Z. (2017). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (USAK'17) Bildiri Kitapçığı*, Cilt I/VI, İstanbul.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 8(3), (1-36). [https://doi.org/10.1300/J033v08n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01)

- Lapiņa, I., Kairiša, I. ve Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, (770-774). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, *Advances in Health Care Management*, (3) (59-85). [https://doi.org/10.1016/S1474-8231\(02\)03006-9](https://doi.org/10.1016/S1474-8231(02)03006-9)
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding kanter's model", *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), (260-272).
- Lay, J. C. ve Hoppmann, C. A. (2015). Altruism and prosocial behavior, *Encyclopedia of Geropsychology*, 5(2015), (1-9).
- Lee, J. C., Shiue, Y. C. ve Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement", *Computers in Human Behavior*, 54, (462-474). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?, *International Journal of Human Resource Management*, 12:4, (684-695).
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. ve Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?, *Journal of Services Marketing*, 20(4), (251-264). <https://doi.org/10.1108/08876040610674599>
- Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M., J. ve Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: a test of the moderating role of organizational culture, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, (5-12). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.006>
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, (55-69). <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00516.x>
- Long, R. F. (1996). Empowerment – a management style for the millennium?, *Empowerment in Organizations*, 4(3), (5–15). <https://doi.org/10.1108/09684899610126687>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), (219-236). <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12. Baskı), McGraw-Hill/Irwin.
- Malhotra, N. ve Ackfeldt, A. L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms, *Journal of Business Research*, 69(10), (4132-4139). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>
- Margulies, J. S. ve Kleiner, B. H. (1995). New designs of work groups: Applications of empowerment, *Empowerment in Organizations*, 3(2), (12-18). <https://doi.org/10.1108/09684899510089284>
- Marín, G. S., Hernández, A. J. C., del Valle, I. D. ve Castillo, M. Á. S. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach, *European Journal of Family Business*, 6(2), (99-107). <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Maximini, D. (2015). *The scrum culture: Introducing agile methods in organizations*, Springer Publishing Company.



- Meng, J. ve Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on pr professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust, *Public Relations Review*, 45(1), (64-75). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları, Detay Yayıncılık.
- Meyerson, G. ve Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance", *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, (40-46).
- Milss, A. J. (1988). Organization, Gender and Culture, *Organization Studies*, 9/3, (351-359).
- Morgan, G. (1990). Organizations in society, Macmillan International Higher Education, St. Martin's Press.
- Newstrom, J. W. (2007). Organizational behavior: Human behavior at work (12. Baskı), McGraw Hill/Irwin.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), (64-78).
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations, *California Management Review*, (31)4, (9-25). <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Ouchi, W. (1989). Teori Z, Çev.Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık.
- Öcal, H. ve Sarnıç, A. (2017). Dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkileri ve imalat endüstrisinde bir araştırma, *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), (107-125). doi: 10.5578/jeas.66186
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), (255-269).
- Örücü, E., Korkmaz, E. ve Kırboğa, R. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün rolü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), (197-218).
- Öz, M., Kaya, F. ve Çiftçi, İ. (2015). Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotel's in istanbul in terms of the cameron & quinn competing values model, *Journal of Yasar University*, 10(40), (6684-6691). <https://doi.org/10.19168/jyu.92229>
- Özalp, İ. (2014). İşletme yönetimi, 6. Baskı, Nisan Kitabevi.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), (335-344). <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası vatandaşlık davranışları: Teorik çerçeve ve bir ölçek geliştirme çalışması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, (47-67).
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde uygulanabilecek programlara ilişkin eskişehir'de yapılan bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), (437-472).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel davranış (6. Baskı), Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.6, S.12, (62-86).
- Pastor, J. (1996). Empowerment: What it is and what it is not", *Empowerment in Organizations*, 4(2), (5-7). <https://doi.org/10.1108/09684899610118028>
- Paro, P. E. P. ve Gerolamo, M. C. (2017). Organizational culture for lean programs, *Journal of Organizational Change Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>

- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – I, *Administrative Science Quarterly*, 1(1), (63-85). <https://doi.org/10.2307/2390840>
- Pennington, P., Townsend, C. ve Cummins, R. (2003). The relationship of leadership practices to culture, *Journal of Leadership Education*, 2(1), (27-44).
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1995). Yönetme ve yükselme sanatı: mükemmeli arayış, Çev.Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), (570-581). <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human Performance*, 10(2), (133-151). [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P., M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), (513-563). [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Pratt, M. G. ve Rafaeli, A. (2001). 3. Symbols as a language of organizational relationships, *Research in Organizational Behavior*, 23, (93-132). [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23004-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23004-4)
- Preacher, K. J. ve Selig, J. P. (2012). Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects, *Communication Methods and Measures*, 6(2), (77-98). <https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848>
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), (37-49). [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Reykowski, J. (1984). Spatial organization of a cognitive system and intrinsic prosocial motivation, Ervin Staub, Daniel Bar-Tal, Jerzy Karylowski, Janusz Reykowski (Edt), Development and maintenance of prosocial behavior: international perspectives on positive morality, Plenum Press.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. ve Schlegelmilch, B. (1993). Pre-Testing in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research, *Market Research Society Journal.*, 35(2), (1-11).
- Robbins, S. P. (2002). Essentials of organizational behavior (7. Baskı), Prentice Hall.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process, *Human Resource Management Review*, 12(3), (419-443). [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). Fundamentals of management : Essential concepts and applications (8. Baskı), Pearson Education Inc.
- Rothacher, A. (2004). Corporate cultures and global brands, World Scientific Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2008). Örgütsel psikoloji (4. Baskı), Alfa Aktuel Basım.
- Sackman, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), (140-161). <https://doi.org/10.2307/2393536>
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture, *Academy of Management Review*, 13(4), (546-558). <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>

- Sağlam, M. (1979). Örgütsel değişme, TODAİ Yayınları, Na:185, Doğan Basımevi.
- Sağlam Arı, G. (2014). Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), (1-25). <https://doi.org/10.17065/huiibf.87376>
- Sanderson, P. A. (2003). The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the navy's medical service corps, Regent University, USA.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2013). Çağdaş yönetim bilimi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2007). Research methods for business students (4. Baskı), Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture, *Organizational Dynamics*, 12(1), (13-28). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychological Association*, 45(2), (109-119). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3. Baskı), Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A. ve McBarron, E., (2017), Management (6. Baskı), John Wiley & Sons Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M., G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture", *Annual Review of Psychology*, 64, (361-388). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schultz, M. (1995). On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding, Walter de Gruyter.
- Seren, Ş. ve Baykal, Ü. (2007). Kalite belgesi alan hastanelerde örgüt kültürü ve değişime karşı tutumun incelenmesi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), (1-11).
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5(1), (27-52). [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Simpson, B. ve Willer, R. (2008). Altruism and indirect reciprocity: The interaction of person and situation in prosocial behavior, *Social Psychology Quarterly*, 71(1), (37-52). <https://doi.org/10.1177/019027250807100106>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), (339-358). <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), (653-663). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2014). Görev – insan odaklı liderlik algılamasının vatandaşlara yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: Kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI(2), (63-81).
- Sökmen, A., Benk, O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), (415-429).
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, Julian Barling and Cary L. Cooper (Edt), Handbook of organizational behavior: Volume I, Sage Publications.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), (1442-1465). <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. ve Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), (511-526). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L)
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain, *Journal of Management*, 23(5), (679-704). <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*, Jossey-Bass Publishers.
- Stackman, W. R., Craig, C. P. ve Connor, P. E. (2000). Values lost: Redirecting research on values in the workplace, Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson (Edt), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, Sayı:159, (21-35).
- Şekerdil, R., Demir, B. ve Güneş, E. (2020). The effect of prosocial behaviours on social innovation: A scale development study, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(7), (301-323).
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların hofstede kültür boyutları açısından durumları, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), (17-38).
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. & Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), (171-182).
- Şeşen, H. (2017). Örgütsel kültür, Ünal Sıgır ve Sait Gürbüz (Edt), *Örgütsel davranış* (4. Baskı), Beta Basım Yayın.
- Şimsek, Ş., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, 8. Baskı, Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü* (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları:732, Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (2007) *Örgütler ve kültürler* (2. Baskı), Pegem A. Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı), Pearson.
- Tanrıverdi, H. Çakmak, C ve Altındağ, E. (2016). The relationship of organizational culture and wage policies in turkish family firms, *Business Management Dynamics*, Vol.5, No.7, (1-16).
- Taş, H. Y. & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği, *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), (643-675).
- TC Sağlık Bakanlığı. (2019). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019*.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), (666-681). <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tokmak, M. Kandemir, H. Karaca, M. ve Aydoğan, S. (2022). Sosyal sermayenin akademik başarıya etkisi: Gelendost meslek yüksekokulu örneği, *Premium E-Journal of Social Sciences*, 6(20), (160-176). <https://doi.org/10.37242/pejoss.2230>

- Töre, E. (2019). Öğretmenlerin örgüte duydukları duygusal bağlılıklarının tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5), (2015-2025). <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3242>
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C., H. ve Liu, Y. C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors, *International Journal of Hospitality Management*, 40, (130-138). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.004>
- Tunçkılıç, A. (2019). Pozitif örgütsel davranışın örgüt ve örgüt kültürü üzerine etkisi, *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3(8), (11-24).
- Turuñ, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), (183-206).
- Tutar, H. (2015). Davranış bilimleri: Kavramlar ve kuramlar (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Tylor, E. B. (1871). Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom, John Murray.
- Uçma, T. (2010). *Finansal Bilgi Manipülasyonunda ve Hileli Finansal Raporlamada Denetçi Sorumluluğunun Belirlenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) Uygulaması* (Yayın Nu. 280766) [Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Underwood, B. ve Moore, B. S. (1982). The generality of altruism in children, Nancy Eisenberg (Edt), *The development of prosocial behavior*, Academic Press.
- Uzmen, S. ve Mağden, D. (2002). Okulöncesi eğitim kurumlarına devam eden altı yaş çocuklarının prososyal davranışlarının resimli çocuk kitapları ile desteklenmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 15, (193-212).
- Üçok, T. (1989). Organizasyon kültürünün oluşumu, *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2), (308-323).
- Ünver, E. (2021). Makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisi: Bir telekomünikasyon şirketinde uygulama. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 52-79.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41(1), (108-119). <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Teijlingen, E. ve Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies, *Nursing Standard (through 2013)*, 16(40), (33-36).
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1), (195-222).
- Vigoda-Gadot, E. (2007) Redrawing the boundaries of OCB? an empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace, *Journal of Business and Psychology*, 21(3), (377-405). <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- Wainaina, L., Iravo, M. ve Waititu, A. (2014). Effect of employee participation in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public universities in Kenya, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(12), (131-142).
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture, *Business Horizons*, 60(3), (395-404). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Watson, T. J. (1995). *Sociology, work and industry* (3. Baskı), Routledge.

- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization, Translated By A. M. Henderson and Talcott Parsons, Oxford University Press.
- Whetten, D. A. ve Cameron, K. S. (2011). Developing management skills (8. Baskı), Pearson Education Inc.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of Management Review*, 13(4), (534-545).  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307410>
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations, *Organizational Dynamics*, 12(2), (24-38). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)
- Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), (468-481).  
<https://doi.org/10.2307/2392253>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice, *Personnel Review*, 27(1), (40-56).  
<https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Yavuzer, N. (2017). Bir prososyal davranış kaynağı olarak özgeci motivasyonun ilgili alan yazını ışığında değerlendirilmesi, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), (105-126).
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), (717-724).
- Yaprak Kaya, Ö. (2015), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)* (Yayın Nu. 380151) [Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi].  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), (74-85).
- Yay, S. (2018). *Kurumsal İktisat Perspektifinden Mali Kurumlara Güven Ve Sosyal Sermaye İlişkisi: Teori Ve Uygulama*, (Yayın Nu. 541736) [Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi].  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), (333-350).
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), (426-453).
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, (14-28).
- Yıldız, S., Taştan Boz, İ. ve Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik tipi ile olumlu sosyal davranış arasındaki ilişki: Marmara üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), (215-233).
- Yılmaz, G. (2014) Let's peel the onion together: An application of Schein's model of organizational culture", *Communication Teacher*, 28(4), (224-228). <https://doi.org/10.1080/17404622.2014.939674>
- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture, *Business Horizons*, 43(5), (19-28).
- Yücel, İ. ve Yazıcı, N. (2013). Örgüt kültürü, Kenan Mehmet Ekici (Edt), Yönetim becerileri, Savaş Kitap ve Yayınevi.

- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role, *International Journal of Business Administration*, 4(1), (23-27).
- Zubair, A., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A. ve Hassan, S. Y. (2015). Employee's participation in decision making and manager's encouragement of creativity: The mediating role of climate for creativity and change, *Journal of Service Science and Management*, 8(03), (306-321).

# EKLER

## Ek-1 Etik Kurul Onay Raporu



T.C.  
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

### ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi: 20.08.2020 Perşembe

Toplantı No:2020/8

Karar No: GO 2020/211

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı Öğrencisi Metin KARACA' nın Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI Danışmanlığında Yürütmüş Olduğu "Örgüt Kültürüne Prososyal Davranışların Etkisinde Personel Güçlendiriminin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma" başlıklı proje önerisi araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur

(Başkan)  
Prof. Dr. Yakup YILDIRIM

(Başkan Yrd.)  
Prof. Dr. Ramazan ADANIR  
İzinli

Doç. Dr. Erhan ATAY

Doç. Dr. Sedik Yüksek SIVACI

Doç. Dr. Osman TOĞAY

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yavuz KARAFİL

Dr. Öğr. Üyesi İftar GURBÜZ

Dr. Öğr. Üyesi Arife ÜNAL SÜNGÜ

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA  
Katılmadı

Dr. Öğr. Üyesi Süleyman Ertan TAĞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin APALI  
Katılmadı

(Raportör)  
Dr. Öğr. Üyesi Sibel ŞENTÜRK

Doç. Dr. Ahmet Buğra HAMŞİOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Sema ÖZMERT ERGİN  
İzinli

Dr. Öğr. Üyesi Siciir EFTELİ

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu 15100-BURDUR  
Telefon : 0-248-213 1029-1032 / Faks: 0-248-213 1028



## Ek-2 İl Sağlık Müdürlüğü İzin Formu

T.C.  
KÜTAHYA VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

KARAR NO : 2020 / 91  
KARAR TARİHİ : 10.12.2020

### BİLİMSEL ARAŞTIRMA BAŞVURU İNCELEME KOMİSYONU KARARI

Bilimsel araştırma, tez, anket, vb. çalışmalara ilişkin başvuruları incelemek, görüş bildirmek ve uygun görülenleri bildirmek amacıyla Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü'nün 25.07.2020 tarih ve E.676 sayılı Makam Oluru ile oluşturulan Bilimsel Başvuru İnceleme Komisyonunda; Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi Metin KARACA tarafından T.C. Sağlık Bakanlığı Kütahya S.B.Ü. Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılacak olan "Örgüt Kültürüne Prososyal Davranışların Etkisinde Personel Güçlendiriminin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmasını 14.12.2020 ile 15.01.2021 tarihleri arasında uygulanabilmesi amacı ile yapılan izin talebi değerlendirilerek **ilgili mevzuatlar çerçevesinde gizlilik derecesine haiz bilgi, belge, doküman v.b. cvrakların paylaşılmaması, çalışma sonucunun İl Sağlık Müdürlüğüne sunulması, kısıtlamalar açısından Kişisel Sağlık Verileri Hakkında Yönetmelik, İlaç Ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik, Hasta Hakları Yönetmeliği ve yürürlükteki ilgili diğer mevzuat maddelerine aykırı hareket edilmemesi, sonuçların İl Sağlık Müdürlüğünden izin alınarak paylaşılması koşuluyla katılımcıların oy birliğiyle uygun görülmüştür.**

**BASKAN**

Uzm. Dr. Ahmet BÜYÜK  
Kamu Hast. Hiz. Başkanı

**ÜYE**

Ekrem GÜNİNDÜ  
Uzman

**ÜYE**

Yunus GENÇ  
Uzman

**ÜYE**

Eda AYDIN  
Uzman

**ÜYE**

Zeliha ÇEYLAN  
Hemşire

**ÜYE**

Cengiz GÜRBÜZ  
Bilgisayar İşletmeni

Saray Mah. Fatih Sultan Mehmet Bulvarı No:40  
Tel: (0274) 2236338 Dahili:376  
Faks: (0274) 2236183 e-posta: cengiz.gurbuz@saglik.gov.tr

Bilgi için : Cengiz GÜRBÜZ  
Süreklili İçin

## Ek-3 Ön Çalışma Öncesi Anket Formu

### ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI danışmanlığında hazırlanan doktora tez çalışmasının araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanı seçiniz. İlginiz ve anketi yanıtlamak için ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Metin KARACA

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Gelendost MYO

<b>Cinsiyet</b>	Erkek ( ) Kadın ( )
<b>Yaşınız</b>	18-25 ( ) 26-40 ( ) 41-55 ( ) 56 ve üstü ( )
<b>Medeni Durumunuz</b>	Bekâr ( ) Evli ( )
<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisans Üstü ( )
<b>Çalıştığınız Pozisyonunuz</b>	Hekim ( ) Hemşire ( ) Sağlık Teknisyen/Tekniker ( ) Genel İdari Personel ( ) Diğer ( ) .....
<b>Kurumda Çalışma Süreniz</b>	0-5 yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üstü ( )
<b>Mesleki Tecrübe Süreniz</b>	0-5 yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üstü ( )
<b>Ortalama Aylık Geliriniz</b>	Asgari Ücret –4000 ( ) 4001-5000 TL( ) 5001-6000 TL( ) 6001-7000TL ( ) 7001-8000TL ( ) 8000 TL ve üzeri ( )
<b>Günlük Ortalama Çalışma Süreniz</b>	2-4 saat ( ) 5-7 saat ( ) 8-10 saat ( ) 10 saat ve üzeri ( )
<b>Çalışma Statüsü</b>	Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( )
<b>Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi</b> <b>1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2 . Katılmıyorum, 3. Kararsızım,</b> <b>4. Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum</b> <b>seçeneklerini işaretleyerek belirtiniz. Ayrıca lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.</b>	

<b>ÖK1-</b> Hastanemizi sadakat ve karşılıklı güven bir arada tutar. Hastaneye bağlılık oldukça güçlüdür.	1	2	3	4	5
<b>ÖK2-</b> Hastanemiz yeniliğe ve gelişime açıktır. Bilimsel/teknolojik ilerlemenin en önünde olmak vurgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK3-</b> Hastanemizi başarı ve hedefe ulaşma azmi bir arada tutar. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK4-</b> Hastaneyi bir arada tutan şey; resmi ve kurumsal prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyon sürdürülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK5-</b> Hastanemiz insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcı bir anlayış vurgulanır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK6-</b> Hastanemiz yeniliğe açıktır. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK7-</b> Hastane rekabete ve başarıya odaklanır. Hastanede zorlayıcı hedeflere ulaşmak ve piyasada kazanmak esastır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK8-</b> Hastanemizde kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş ön plandadır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK9-</b> Hastanemizde başarı, insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, insan odaklı olması ve çalışanların kuruma bağlılıktır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK 10-</b> Hastanemizde başarı, en eşsiz ve en yeni ürüne sahip olmaktır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK11-</b> Hastanemizde başarı, pazardaki kazanım ve rekabette üstünlüktür. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK12-</b> Hastanemizde başarı, verimlilik. Düzgün planlama ve düşük maliyet kritik öneme sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK13-</b> Hastanemiz geniş bir ailedir. İnsanlar oldukça paylaşımcıdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK14-</b> Hastanemiz çok dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
<b>ÖK15-</b> Hastanemiz sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK16-</b> Hastanede işler planlanmış ve kontrol altındadır. Resmi prosedür neyse insanlar onu yapar.	1	2	3	4	5
<b>ÖK17-</b> Hastanemizde liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK18-</b> Hastanemizde liderlik demek; girişimcilik, yenilikçilik ve risk almak demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK19-</b> Hastanemizde liderlik demek; girişkenlik, mantıklılık ve sonuç odaklılık demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK20-</b> Hastanemizde liderlik demek; koordinasyon, organizasyon ve işlerin kolay ve verimli yürütülmesi demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK21-</b> Hastanemizde yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak karakterize edilmiştir	1	2	3	4	5
<b>ÖK22-</b> Hastanemizde yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK23-</b> Hastanemizde yönetim tarzı; yoğun rekabet, yüksek talep ve başarı ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK24-</b> Hastanemizde yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngürülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
<b>PD1-</b> Hastalara karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD2-</b> Hastalara hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD3-</b> Hastalara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD4-</b> Hastalara hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	1	2	3	4	5
<b>PD5-</b> Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda hastalara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
<b>PD6-</b> Hastalara hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	1	2	3	4	5
<b>PD7-</b> Hastalara hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD8-</b> Görev kapsamım dışında kalan konularda hastalara yardımcı olmaya gerek duyarım.	1	2	3	4	5
<b>PD9-</b> Hastaları memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5

<b>PD10-</b> Hastalara yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
<b>PD11-</b> Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	1	2	3	4	5
<b>PD12-</b> Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD13-</b> İş yerinde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	1	2	3	4	5
<b>PD14-</b> Yeni çalışma arkadaşlarımla hastaneye uyum sağlaması için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
<b>PD15-</b> İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
<b>PD16-</b> Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
<b>PD17-</b> İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
<b>PG1-</b> Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>PG2-</b> İşimde yaptıklarım benim için kişisel olarak anlamlıdır.	1	2	3	4	5
<b>PG3-</b> Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
<b>PG4-</b> İşimi yapma yeteneğim konusunda kendimden eminim.	1	2	3	4	5
<b>PG5-</b> İşteki faaliyetleri yerine getirecek kapasitede olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
<b>PG6-</b> İşimi yapmak için gereken becerileri edindim.	1	2	3	4	5
<b>PG7-</b> İşimi nasıl yapacağıma karar verirken önemli ölçüde yetkim var.	1	2	3	4	5
<b>PG8-</b> İşimi nasıl yapacağıma dair kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5
<b>PG9-</b> İşimi nasıl yapacağıma dair önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük olanağım var.	1	2	3	4	5
<b>PG10-</b> Çalıştığım bölümde olanlara etkim büyük.	1	2	3	4	5
<b>PG11-</b> Çalıştığım bölümde olanları büyük ölçüde ben kontrol ederim.	1	2	3	4	5
<b>PG12-</b> Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde önemli ölçüde hükmüm geçmektedir.	1	2	3	4	5

## Ek-4 Ön Çalışma Sonrası Anket Formu

### ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI danışmanlığında hazırlanan doktora tez çalışmasının araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanı seçiniz. İlginiz ve anketi yanıtlamak için ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Metin KARACA

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Gelendost MYO

<b>Cinsiyet</b>	Erkek ( ) Kadın ( )
<b>Yaşınız</b>	18-25 ( ) 26-40 ( ) 41-55 ( ) 56 ve üstü ( )
<b>Medeni Durumunuz</b>	Bekâr ( ) Evli ( )
<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisans Üstü ( )
<b>Çalıştığınız Pozisyonunuz</b>	Hekim ( ) Hemşire ( ) Sağlık Teknisyen/Tekniker ( ) Genel İdari Personel ( ) Diğer ( ) .....
<b>Kurumda Çalışma Süreniz</b>	0-5 yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üstü ( )
<b>Mesleki Tecrübe Süreniz</b>	0-5 yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üstü ( )
<b>Ortalama Aylık Geliriniz</b>	Asgari Ücret –4000 ( ) 4001-5000 TL ( ) 5001-6000 TL ( ) 6001-7000TL ( ) 7001-8000TL ( ) 8000 TL ve üzeri ( )
<b>Günlük Ortalama Çalışma Süreniz</b>	2-4 saat ( ) 5-7 saat ( ) 8-10 saat ( ) 10 saat ve üzeri ( )
<b>Çalışma Statüsü</b>	Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( )
<b>Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi</b> <b>1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım,</b> <b>4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum</b> <b>seçeneklerini işaretleyerek belirtiniz. Ayrıca lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.</b>	

<b>ÖK1-</b> Hastanemizi sadakat ve karşılıklı güven bir arada tutar. Hastaneye bağlılık oldukça güçlüdür.	1	2	3	4	5
<b>ÖK2-</b> Hastanemiz yeniliğe ve gelişime açıktır. Bilimsel/teknolojik ilerlemenin en önünde olmak vurgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK3-</b> Hastanemizi başarı ve hedefe ulaşma azmi bir arada tutar. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK4-</b> Hastaneyi bir arada tutan şey; resmi ve kurumsal prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyon sürdürülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK5-</b> Hastanemiz insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcı bir anlayış vurgulanır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK6-</b> Hastanemiz yeniliğe açıktır. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK7-</b> Hastane rekabete ve başarıya odaklanır. Hastanede zorlayıcı hedeflere ulaşmak ve piyasada kazanmak esastır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK8-</b> Hastanemizde kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş ön plandadır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK9-</b> Hastanemiz geniş bir ailedir. İnsanlar oldukça paylaşımcıdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK10-</b> Hastanemiz çok dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
<b>ÖK11-</b> Hastanemiz sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
<b>ÖK12-</b> Hastanede işler planlanmış ve kontrol altındadır. Resmi prosedür neyse insanlar onu yapar.	1	2	3	4	5
<b>ÖK13-</b> Hastanemizde liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK14-</b> Hastanemizde liderlik demek; girişimcilik, yenilikçilik ve risk almak demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK15-</b> Hastanemizde liderlik demek; girişkenlik, mantıklılık ve sonuç odaklılık demektir.	1	2	3	4	5
<b>ÖK16-</b> Hastanemizde liderlik demek; koordinasyon, organizasyon ve işlerin kolay ve verimli yürütülmesi demektir.	1	2	3	4	5
<b>PD1-</b> Hastalara karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD2-</b> Hastalara hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD3-</b> Hastalara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD4-</b> Hastalara hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	1	2	3	4	5
<b>PD5-</b> Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda hastalara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
<b>PD6-</b> Hastalara hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	1	2	3	4	5
<b>PD7-</b> Hastalara hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD8-</b> Görev kapsamım dışında kalan konularda hastalara yardımcı olmaya gerek duyarım.	1	2	3	4	5
<b>PD9-</b> Hastaları memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
<b>PD10-</b> Hastalara yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
<b>PD11-</b> Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	1	2	3	4	5
<b>PD12-</b> Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
<b>PD13-</b> İş yerinde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	1	2	3	4	5
<b>PD14-</b> Yeni çalışma arkadaşlarıma hastaneye uyum sağlaması için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
<b>PD15-</b> İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
<b>PD16-</b> Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
<b>PD17-</b> İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
<b>PG1-</b> Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>PG2-</b> İşimde yaptıklarım benim için kişisel olarak anlamlıdır.	1	2	3	4	5

<b>PG3-</b> Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
<b>PG4-</b> İşimi yapma yeteneğim konusunda kendimden eminim.	1	2	3	4	5
<b>PG5-</b> İşteki faaliyetleri yerine getirecek kapasitede olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
<b>PG6-</b> İşimi yapmak için gereken becerileri edindim.	1	2	3	4	5
<b>PG7-</b> İşimi nasıl yapacağıma karar verirken önemli ölçüde yetkim var.	1	2	3	4	5
<b>PG8-</b> İşimi nasıl yapacağıma dair kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5
<b>PG9-</b> İşimi nasıl yapacağıma dair önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük olanağım var.	1	2	3	4	5
<b>PG10-</b> Çalıştığım bölümde olanlara etkim büyük.	1	2	3	4	5
<b>PG11-</b> Çalıştığım bölümde olanları büyük ölçüde ben kontrol ederim.	1	2	3	4	5
<b>PG12-</b> Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde önemli ölçüde hükmüm geçmektedir.	1	2	3	4	5

## EXTENDED ABSTRACT

Organization members have a great influence on the shaping of organizational culture. However, in order to become a member of an organization, there is a necessity to adapt to that organization or community. Every member of the organization exhibits behaviors in line with the existing organizational culture and tries to contribute to the goals of the organization. In some cases, employees go beyond the existing rules and voluntarily display positive behaviors that they think will contribute to the organization. These positive behaviors are described as prosocial behavior. In order to increase the competitiveness of organizations, human-oriented practices are constantly emerging. The concept of personnel empowerment is a management practice that emerged and developed in this direction. Empowerment also shapes employee behavior. Likewise, another factor that affects the shaping of employee behavior is organizational culture. Therefore, while both organizational culture and employee empowerment guide employee behaviors, these behaviors also have effects on going beyond the determined rules. In this sense, it is necessary to examine the effects of organizational culture and personnel empowerment on prosocial behaviors, and it is important that especially the senior management of the institutions should be informed about the subject and create sensitivity.

Organizations can be thought of as living organisms and this organism is created by humans. Each organization has its own management philosophy, system, structure, stories and legends. People are also attached to organizations according to the status of these qualities, or they desire to distance themselves if there are differences between their personalities and these qualities. The essence of organizational culture is the sum of these organizational qualities (Güney, 2011: 183).

"Prosocial" can refer to different types of behavior, including cooperating, sharing, helping, giving, and trusting (Declerck ve Boone, 2016: 11). Prosocial behavior is the behavior exhibited by the individual in the organization for the benefit of the individuals in the organization while exhibiting his/her role in the organization (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 120).

Empowerment is the process of enabling employees to set their own business goals, make decisions, and solve problems within their own areas of responsibility and authority (Griffin ve Moorhead, 2013: 511). Empowerment refers to the transfer of power and responsibility, especially decision-making power, to employees at lower levels in the organizational hierarchy (Baird ve Wang, 2010: 577).

In this study, the concepts of organizational culture, prosocial behavior and personnel empowerment are explained theoretically in a multidimensional way. In the first part of the study, the concept of organizational culture, its features, elements, the formation of organizational culture, its classification and studies on organizational culture in the literature are discussed. In the second part, the development process of the concept of prosocial behavior, its characteristics and dimensions, the importance of prosocial behavior in terms of



organizations, its theoretical foundations and studies on prosocial behavior in the literature are discussed. In the third chapter, the concept of personnel empowerment and its similar concepts, basic elements, historical development, benefits and drawbacks, conceptual analysis, personnel empowerment process, reasons and studies on personnel empowerment in the literature are included. In the fourth part of the study, the research carried out for the application and its results were evaluated. According to the results of the questionnaire applied to the personnel working in Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research Hospital, the effects of organizational culture dimensions on prosocial behavior dimensions and the mediating role of personnel empowerment dimensions on the effect of organizational culture dimensions on prosocial behavior dimensions were examined. The content, analysis, findings and comments of the research are mentioned. Ayrıca çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının tutum farklılıkları istatistiksel olarak açıklanmıştır. In the conclusion part, evaluations about the findings are included and it has been determined that adhocracy culture, one of the dimensions of organizational culture, has a direct effect on prosocial behaviors, and this subject and its effects are explained in detail. Evaluations were made according to the results of the determination that the hierarchy and market culture dimensions of the organizational culture together with the mediating effect of personnel empowerment also affect prosocial behaviors. This section is completed with recommendations for hospital administrators and researchers.

In this study, it is aimed to determine whether the culture that dominates an organization is effective on prosocial behaviors in that organization, and if it is, in which direction it has an effect. On the other hand, it is possible that some management practices carried out consciously or unconsciously in organizations can be effective on prosocial behaviors and be affected by the culture that dominates the organization. In this direction, another aim of the research is to determine whether personnel empowerment, which is a management practice, has a mediating role in the effect of organizational culture on prosocial behaviors, and if so, in what direction.

Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research Hospital was chosen as the research area. There are 3110 personnel in Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research Hospital. The relevant hospital employs the majority of healthcare professionals in Kütahya. There are four separate units within the hospital, namely the Main Building, the Additional Building, the FTR (Physical Therapy and Rehabilitation) Additional Service Building and the Vefa Psychiatric Center. When the personnel working in these four units are evaluated, it is seen that all employment areas related to the health sector are covered.

The application was carried out at Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research Hospital with 435 participants. Three different scales were used to measure the dependent and independent variables in the model carried out in the research. The scales used are the scales that have been previously developed on the subject and whose validity and reliability have been tested. As a measurement tool, a questionnaire was created by combining the scales related to organizational culture, prosocial behavior and personnel empowerment factors included in the research. The organizational culture scale developed

by Cameron and Quinn (2006) consists of 4 dimensions and 24 statements. The prosocial behavior scale, which consists of 3 dimensions and 17 statements, was developed by Ackfeldt and Wong (2006). The empowerment scale developed by Spreitzer (1995) has 4 dimensions and 12 expressions. In addition, 10 questions were asked to determine demographic characteristics in the survey.

A preliminary application was carried out at Gelendost State Hospital in order to detect possible errors that may arise regarding the statements in the questionnaire to be used in the research before the application. According to the first factor analysis made as a result of the pre-application, 8 expressions in the organizational culture scale were not gathered under a single dimension. For this reason, these statements were removed from the organizational culture scale and the scale was rearranged as 16 statements. The data obtained as a result of the preliminary study were analyzed using the SPSS 20.0 statistical package program. The Cronbach Alpha Coefficient method was used for the overall reliability analysis of the scales and the questionnaire in the study, and the results of the reliability analysis for the data obtained as a result of the preliminary study were determined as organizational culture scale (0.900), prosocial behavior scale (0.882) and personnel empowerment scale (0.856).

SPSS.20 and AMOS programs were used in the analysis of the data obtained in the study. In the research, the independent variable is organizational culture, the dependent variable is prosocial behavior, and the mediating variable is personnel empowerment. Factor Analysis and Reliability Analysis were applied to the obtained data and the model was established with the Structural Equation Model (SEM). In the research, demographic and basic statistical findings were examined in relation to the collected data. In the next process, reliability and validity analyzes were carried out regarding the scales used in the research. It was determined that normality could not be achieved in order to analyze the data with the AMOS program, and since the data showed negative skewness, the logarithm was taken to ensure normality. Regarding the validity analysis, first level confirmatory factor analysis and second level confirmatory factor analysis were performed before the path analysis in which the research would be conducted, and according to the results obtained, it was determined that the scales used showed good compatibility. After the confirmatory factor analyzes carried out, path analysis was performed and firstly, it was checked whether the model was compatible or not. After determining the adaptation, it was tried to determine the mediating role of staff empowerment in the effect of prosocial behaviors on the organizational culture, which is the purpose of the research.

In accordance with the answers given to demographic questions in study, 49.7% of 435 participants are male, 50.3% are female, 10.8% are between the ages of 18-25, 49.9% are between the ages of 26-40, 35.4% of them are between the ages of 41-55 and 3.9% of them are in the age range of 56 and over. 14.9% of the participants are at primary school, 29.0% at high school, 48.5% at university and 7.6% at postgraduate level. 14.9% of the 435 participants in the study work as physicians, 26.7% nurses, 8.7% health technicians, 10.8% general administrative personnel and 38.9% other positions.

All of the direct effects tested in the first stage are statistically significant. Consistent with the hypotheses, the effect of adhocracy culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = 0.123$ ,

BC 95% CI [0.010, 0.231]) is positive and statistically significant, on extra-role prosocial behavior ( $\beta = 0.211$ , BC 95% CI [0.131, 0.290]) is positive and statistically significant, the effect on cooperation prosocial behavior ( $\beta = 0.200$ , BC 95% CI [0.127, 0.271]) is positive and statistically significant. The effect of market culture on role prescribed prosocial behavior ( $\beta = 0.127$ , BC 95% CI [0.035, 0.225]) was positive and statistically significant.

In the second stage, the effect of the dimensions of organizational culture, which is the independent variable, on the meaning, autonomy and impact dimensions of the mediating variable, personnel empowerment, the effect and indirect effects of the mediating variable's meaning, autonomy and impact dimensions on the prosocial behavior, which is the dependent variable.

When the effects of the independent variable on the meaning, autonomy and impact dimensions of empowerment, which is the mediating variable, are examined, the effect of Adhocracy Culture on meaning ( $\beta = -0.192$ , BC 95% CI [-0.328, -0.057]) is negative and statistically significant, the effect of Hierarchy Culture on meaning ( $\beta = 0.466$ , BC 95% CI [0.279, 0.672]) is positive and statistically significant, the effect of Market Culture on meaning ( $\beta = -0.272$ , BC 95% CI [-0.466, -0.093]) is negative and statistically significant. The effect of Hierarchy Culture on autonomy ( $\beta = 0.403$ , BC 95% CI [0.199, 0.611]) is positive and statistically significant, while the effect of Market Culture on autonomy ( $\beta = -0.207$ , BC 95% CI [-0.408, -0.012]) is negative and statistically significant. The effect of Hierarchy Culture on the effect ( $\beta = 0.272$ , BC 95% CI [0.178, 0.365]) is positive and statistically significant.

When the effect of the meaning dimension of employee empowerment on prosocial behavior dimensions is examined, the effect on Role Defined prosocial behavior ( $\beta = 0.681$ , BC 95% CI [0.604, 0.755]) is positive and statistically significant, and the effect on extra-role prosocial behavior ( $\beta = 0.668$ ), BC 95% CI [0.583, 0.750]) is positive and statistically significant. The effect on cooperating prosocial behaviors ( $\beta = 0.695$ , BC 95% CI [0.619, 0.768]) is positive and statistically significant. The effect of Autonomy on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = 0.079$ , BC 95% CI [0.007, 0.159]) is positive and statistically significant, while the effect of competence on RT ( $\beta = -0.123$ , BC 95% CI [-0.187], -0.052) is negative and statistically significant. The effect of Influence on extra-role prosocial behavior ( $\beta = 0.106$ , BC 95% CI [0.011, 0.200]) is positive and statistically significant.

In research model, besides the direct effects, indirect effects were also examined. Accordingly, the indirect effect of Meaning on the effect of Adhocracy Culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = -0.114$ , BC 95% CI [-0.206, -0.022]), the indirect effect on the role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = -0.112$ , BC 95% CI [-0.205, -0.021]) and its indirect effect on cooperating prosocial behaviors ( $\beta = -0.116$ , BC 95% CI [-0.211, -0.022]) are negative and statistically significant. Indirect effect of Meaning on the effect of Hierarchy Culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = 0.247$ , BC 95% CI [0.135, 0.360]), Indirect effect on extra-role prosocial behavior ( $\beta = 0.243$ , BC 95% CI [0.132, 0.355]) and its indirect effect on cooperating prosocial behaviors ( $\beta = 0.251$ , BC 95% CI [0.136, 0.366]) are positive and statistically significant. Indirect effect of Meaning on the effect of Market Culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = -0.135$ , BC 95% CI [-0.243, -0.027]), Indirect effect on extra-role prosocial behavior ( $\beta = -0.133$ , BC 95% CI [-0.239, -0.026]) and its indirect effect on

cooperating prosocial behaviors ( $\beta = -0.138$ , BC 95% CI [-0.247, -0.027]) are negative and statistically significant. The indirect effect of Autonomy on the effect of Hierarchy Culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = 0.022$ , BC 95% CI [0.001, 0.055]) is positive and statistically significant, and the indirect effect of Autonomy on the effect of Market Culture on role-prescribed prosocial behavior ( $\beta = -0.007$ , BC 95% CI [-0.029, -0.005]) are negative and statistically significant. The indirect effect of Influence ( $\beta = 0.026$ , BC 95% CI [0.003, 0.050]) on the influence of hierarchy culture on extra-role prosocial behavior is positive and statistically significant.

According to the results obtained, the meaning, autonomy and impact dimensions of personnel empowerment have a mediating effect on the effect of organizational culture on prosocial behavior.

In this study, which was carried out with Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research Hospital staff, the relationship between organizational culture types and prosocial behavior sub-dimensions and the mediating role of each of the sub-dimensions of personnel empowerment in this relationship were tried to be determined. As a result of the study, no direct or indirect significant relationship was found between clan culture, which is one of the organizational culture types, and prosocial behaviors and personnel empowerment. A significant and positive relationship was found between adhocracy culture and prosocial behavior sub-dimensions. No relationship was found between hierarchy culture and prosocial behavior, and a significant and positive relationship was found between market culture and role-prescribed prosocial behavior. When the relationship between organizational culture types and personnel empowerment sub-dimensions is examined, there is a significant and negative relationship between adhocracy culture and market culture and meaning sub-dimension. There is a significant and positive correlation between the hierarchy culture and the meaning sub-dimension. There is a significant and positive relationship between hierarchy culture and autonomy sub-dimension, and a significant and negative relationship between market culture and autonomy sub-dimension. The relationship between the hierarchy culture and the impact sub-dimension is significant and positive. No relationship was found between the sub-dimension of competence and organizational culture types. In the relations between personnel empowerment and prosocial behavior sub-dimensions, there is a significant and positive relationship between the meaning sub-dimension and the prosocial behavior sub-dimensions. On the other hand, there is a relationship between autonomy sub-dimension and competence sub-dimension and only role-prescribed prosocial behaviors. While the relationship between autonomy sub-dimension and role-prescribed prosocial behavior is significant and positive, the relationship between competence sub-dimension and role-prescribed prosocial behavior is significant and negative. The impact sub-dimension has a significant and positive relationship only with extra-role prosocial behavior.

Regarding the mediation effect, when the indirect effects are examined, the meaning sub-dimension of personnel empowerment has a significant and negative effect on the effect of adhocracy and market culture on prosocial behaviors. In the effect of hierarchy culture on prosocial behaviors, the meaning sub-dimension has a significant and positive effect. The

mediation effect of the autonomy sub-dimension in the effect of hierarchy culture on role-prescribed prosocial behaviors is significant and positive. The mediation effect of the market culture of the autonomy sub-dimension on role-prescribed prosocial behaviors is significant and negative. The mediating effect of the hierarchy culture of the impact sub-dimension of personnel empowerment on extra-role prosocial behaviors is significant and positive. According to these results, it can be said that personnel empowerment has a mediating role in the effect of organizational culture on prosocial behaviors. However, in line with these results obtained in the study, it is not possible to say that each organizational culture type has an effect on all prosocial behaviors and that each sub-dimension of personnel empowerment has a mediating role in this. Looking at the results of the study, it is seen that the clan culture has no effect. It has also been determined that the competence sub-dimension, one of the personnel empowerment sub-dimensions, does not have any mediation role. Therefore, when we look at the effect of organizational culture on prosocial behaviors in general, it is possible to say that personnel empowerment has a mediating role, but when the extent of this effect is examined, the results obtained in the study emerge. The main purpose of this study is to determine this.

The main purpose of the study is to determine whether organizational culture affects prosocial behaviors and to what extent the effect of staff empowerment is on this effect. Therefore, with the Organizational Culture Scale, organizational culture types were tried to be determined in line with the perceptions of hospital employees. Örgüt kültürü algısı ile ilgili olarak hastanede dört örgüt kültürü boyutundan herhangi birine tam uyum sağladığını söylemek mümkün değildir yani özellikle ön plana çıkmış bir kültür tipi yoktur. This is a situation that should be taken into account when the special circumstances of hospitals are taken into account. Since the human health of a hospital staff is in question, it is possible to act outside of strict rules when necessary, to make instant decisions when necessary, and to act in a flexible and risky manner towards people when necessary. Due to this situation, hospitals should not be included in any organization type due to their structure and mission.

Considering the answers given by the participants in the study, it is possible to state that health workers have a high prosocial behavior tendency. In addition, according to the answers given, it is possible to say that healthcare professionals have a higher tendency cooperation prosocial behaviors rather than role-prescribed and extra-role prosocial behaviors. Another remarkable situation is that the statement "I rarely perform the work that is not within the scope of their duties for patients" is lower than the other statements, which supports the tendency of healthcare personnel to exhibit prosocial behavior. Cooperation prosocial behaviors contribute to increasing the productivity of newcomers to the organization. Therefore, integrity is ensured in the fulfillment of duties within the organization. In organizations with functionally vital importance such as hospitals, it is extremely important to ensure this integrity, since it is unacceptable to experience any disruption.

When the answers given by the participants in the study are examined, it is seen that the meaning, competence and autonomy dimensions of personnel empowerment are at high levels. Although their perceptions about the effect dimension are highly acceptable, they are

at a lower level compared to other dimensions. In the study, it is seen that the perception of meaning of the hospital staff is at the highest level. Meaning refers to the internal perspective of the employee regarding the task he/she has done. It expresses the values related to the goals or purposes of the task that the employees have done in relation to their own ideals or standards. In this sense, it is possible to renew that the personnel working in the hospitals do not see it as just a duty while fulfilling their duties, as stated before. As the harmony between the beliefs, values and behaviors of the personnel in the hospital and the requirements of the job they do increases, the meaning increases. Therefore, it is possible to say that there is a high concordance between the duties of the hospital staff participating in the study and their own values, beliefs and behaviors. The answers given by the participants about the competence dimension of personnel empowerment and the answers they gave about autonomy are very close to each other. In this case, it is possible to say that the hospital staff have a high level of belief in their ability to fulfill the task they have done and the perception that they have a high level of control over the task they have done. The lowest level of participation by the participants is the effect size. However, to reiterate, participation in the impact dimension is relatively low compared to other dimensions. Because when the answers given by the participants are examined, it can be stated that the impact perceptions of the employees are also high. Employees have a high sense of influencing the results of the job with the task they have done. The impact dimension of employee empowerment refers to control over organizational results, while the autonomy dimension refers to the employee's control over their own work etmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681). Therefore, the perception of hospital staff's control over their own work is higher than the perception of control over organizational work.

Considering the results obtained as a result of the study, significant and positive relationships were determined between the dimensions of adhocracy culture and prosocial behaviors. When the results of the study were examined, it was determined that role-prescribed prosocial behaviors were at a lower level than extra-role prosocial behaviors and cooperation prosocial behaviors. In addition, in the direction of the data obtained as a result of the study, a culture type that is directly related to the prosocial behaviors of other culture types, except for the adhocracy culture, has not been determined. This situation supports the emphasis that the hospital has a flexible organizational structure, that the risk factor is inevitable, and that it is an extrovert, focused on growth and development.

When the results of the mediation effect are evaluated, the meaning dimension of personnel empowerment has a positive mediation effect in the effect of hierarchy culture on role-prescribed prosocial behavior, extra-role prosocial behavior and cooperation prosocial behavior. The mediating role of autonomy in the effect of hierarchy culture and market culture on role-prescribed prosocial behaviors is very low. The mediating role of the effect size in the effect of the hierarchy culture on extra-role prosocial behaviors is positive and significant, but the mediation effect is very low.

When the direct and indirect effects are examined in the study conducted with the personnel working at Kütahya Health Sciences University Evliya Çelebi Training and Research

Hospital, it is seen that the hierarchy culture has a positive relationship, while the adhocracy and market culture have a negative relationship.

In the study, it was seen that organizational culture did not have a positive and strong effect on the development of prosocial behaviors in hospital employees. It can be determined that the personal thoughts and attitudes of health workers are more prominent at the point of developing prosocial behaviors.

In general, organizational culture has been considered as a variable in studies, but studies in which each of the organizational culture types or dimensions have been handled separately have not been identified. There are studies in which organizational culture dimensions are evaluated as a single or a combination of both variables. However, with these studies, it is not possible to determine which of the many dimensions aimed to be made in the current study has an effect or not.

If management wants to increase the level of prosocial behavior of employees, it should focus on staff empowerment. Therefore, the management can redesign the organizational structure in order for the employees to find their job more meaningful, to be more autonomous, to offer opportunities for self-development, to be effective about the work they do.

In the study, the effect of organizational culture on prosocial behaviors and the mediating role of personnel empowerment were examined. In this direction, the perceptions of hospital employees about organizational culture were determined, but their preferences were not examined. In future studies, researches can be made on the types of organizational culture that employees perceive and prefer. In these studies, the differences and similarities of the personnel working in the private and public sectors can be investigated.

As a result of the study conducted in the hospital, a dominant culture type could not be determined. However, this situation can be evaluated on the basis of departments in the hospital. Considering the special circumstances of hospitals, it may be inevitable that some types of organizations exist in some departments. Therefore, examining organizational culture on the basis of smaller units in multi-divisional organizations may enable us to obtain more detailed results about the effect of organizational culture.

In the study, the mediating effect of personnel empowerment was observed. Therefore, in order to develop prosocial behaviors in organizations, staff empowerment can be emphasized. In addition, the effects of different variables can be examined on prosocial behaviors.

In the study, it has been seen that the importance of the mediation effect and the intensity of the studies on the mediation effect in recent years are correct. With the hope that the mediating effect of personnel empowerment on the effect of organizational culture on prosocial behaviors will lead to future studies, the mediating effects of different management tools can be investigated.

Some interesting findings were reached as a result of the perception and attitude difference tests conducted regarding the dimensions of organizational culture among the groups that emerged as a result of the demographic characteristics of the health workers included in the

research sample. While answering the questions about the organizational culture, the participants answered primarily by thinking about the functioning and facts in the institution they work for. However, the influence of personal beliefs and evaluations may also be reflected in the answers. For this reason, the mentioned groups may think more that qualities such as being like a family, collaborative and participatory work environment and commitment to the organization that represent the clan culture are the qualities that dominate the health institution, but they may also believe that these qualities should be more in their institutions. However, in order to obtain clearer results regarding the perceptions of health workers and organizational culture, it is necessary to obtain more in-depth findings by investigating the issues related to management practices, manager and employee behaviors in health institutions in the context of gender-based perception and attitude differences.

It is also noteworthy that the 26-40 age group, that can be defined as middle-aged health workers, have a low level of perception of both clan and adhocracy culture in relation to the health institution they work in compared to other groups. Middle age group employees work in the institution; They also think differently in terms of seeing unity and togetherness, employee loyalty to the institution gaining importance, people seeing each other as family managers as father or mother, or as an organization where intrapreneurship is encouraged, flexible and creativity and innovation are effective. Since this age group corresponds to Generation Y, it is necessary to look at the distinctive features of the Y generation regarding business life.

It is seen that the perception of hierarchy culture is high among the participants who have a working period of 11-15 years, are aged 56 and over, and whose wage level (as of the date of the research) is between 5001-6001 TL. Therefore, it may be the case that employees whose seniority increases and who get older may want more autonomy in their work. For this reason, they may have responded by evaluating the managerial and behavioral practices of the organization within these expectations. Düşük ücretle çalışanların sağlık kurumlarında sağlık hizmeti dışında hizmet veren kurumların çalışanı olma olasılığı daha yüksektir. Similarly, the general wage policy perception of the employees also affects the organizational culture perception. It is possible that the duties of the relevant personnel in the organization are bound to stricter rules. Therefore, they may perceive the corporate culture as more hierarchical, taking into account the expectations of the institution managers, physicians and nurses regarding their job descriptions and duties.

In terms of market culture perception, it is seen that physicians have a higher level of perception compared to other working groups. They emphasized that the difference in hospital type or different organizational culture types of different groups and departments within the same hospital organization may be dominant. It can be said that the dynamic employment structure of the doctor's profession in Turkey is also effective on the basis of this difference in perception. In Turkey, doctors can easily switch to private sector hospitals with higher fees or open their own practice after proving themselves in their fields of specialization and making their names known. Of course, in both cases, doctors need to act within the market mechanism and take into account competitive conditions.



In the health workers included in the sample; women compared to men, nurses to health technicians and general administrative staff, undergraduate and graduate degrees with to other employees , those with 16-20 years of professional experience those with lower professional experience and those with 8-10 hours of daily working time compared to those with 10-12 hours of daily working time it is possible to say that he has more role-prescribed prosocial behavior attitudes than. It is seen that the extra-role prosocial behavior attitudes are higher in undergraduate and graduate graduates, nurses and those who work 8-10 hours a day compared to other groups. It is seen that the extra-role prosocial behavior attitudes are higher in undergraduate and graduate graduates, nurses and those who work 8-10 hours a day compared to other groups. Similarly, female participants versus male participants, doctors and nurses compared to other employee groups, those with 16-20 years of professional experience compared to those with 0-5 years of professional experience and those with 8-10 hours of daily working time, those with 10-12 hours of daily working time the attitude of exhibiting cooperating prosocial behaviors has been determined.

In this study, although there is no difference in attitude between nurses and physicians in terms of three prosocial behaviors, it has been determined that there is an attitude difference between nurses and health workers other than physicians. In Turkey, it may be possible to have high prosocial behavior attitudes due to the continuity guarantee and all other work-related assurances arising from the fact that nurses are civil servants in state-owned health institutions and their critical roles in the patient treatment and care process.

In this study, it was also determined that daily working hours were associated with prosocial behaviors. Within the sample, it can be said that the prosocial behavior attitudes of the health personnel who work between 8-10 hours a day are higher. It can be said within the sample of this study that as long as the weekly working hours limited in the Labor Law are distributed equally to the days of the week, the tendency to show prosocial behavior will be high, but this tendency will decrease as the daily working hours get longer. In order to make further determinations, there is a need for field studies that try to see the effect of daily working hours on the tendency to exhibit prosocial behavior in health institutions, especially hospitals (without ignoring the internal and external environmental conditions that cause the prolongation of daily working hours) and in different sectors.

In this study, it was examined statistically whether there are attitude differences in terms of meaning, autonomy and effect dimensions of personnel empowerment among the groups of health personnel in the sample, which are formed in the context of demographic variables. To summarize briefly here; As the education level of the employees increases, if the daily working hours are within the normal limits, and according to the physician-nurse and administrative staff, the perception of the meaningfulness of the work increases. That is, the work they do seems to be very meaningful and important for them. Work autonomy is perceived to be higher in undergraduate and graduate employees compared to other employees, physicians and nurses in other professional fields, and employees with 8-10 hours of daily working time compared to those with 10-12 hours of daily working time. The mentioned groups; they think that they can act more independently in terms of having the necessary skills to do their job and being able to make their own decisions freely in their

work. Similarly, participants in the 41-55 age group, those with a postgraduate education level, and those in the physician position had a higher perception of the effects on their work compared to other groups. Relevant groups believe that they have great influence, greater initiative to control developments, and more authority in the field of their work.

**APA Citation:**

Karaca, M., & Özdaşlı, K. (2022). *Sağlık Çalışanları Açısından Örgüt Kültürü, Prososyal Davranış Ve Personel Güçlendirme- Organizational Culture, Prosocial Behavior and Staff Empowerment for Healthcare Employees*, Konya, Çizgi Kitabevi.