**Araştırma Makalesi / *Research Article***

# ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mutlu TOKMAK*

**ÖZ**

Örgütler tarafından çalışanların gelişimi ve mutluluğu için gerekli özenin gösterilmesi örgütsel destek olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüt tarafından verilen desteklerin algılanmasında örgüt kültürünün rolü merak konusudur. Bu çalışmada, Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'na göre sınıflandırılan örgüt kültürü boyutlarının örgütsel destek algısı ile ilişkisi ve etkileşiminin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla 275 kamu çalışanına yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler betimsel istatistik, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma neticesinde çalışanların örgütsel destek algılarının ortalama değerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından; girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültür ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modelinde, örgüt kültürü boyutları birlikte değerlendirildiğinde örgütsel destek algısı üzerinde etkili olduğu, takım kültürü ve rasyonel kültürün pozitif yönde, hiyerarşi kültürünün negatif yönde etkisinin olduğu, girişimci kültürün ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Destek Algısı.

* Doç. Dr. J. Bnb. Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Bölümü, mutlu-tokmak@hotmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7428-1322

Makale Geliş Tarihi: 31.01.2022 / Makale Kabul Tarihi: 06.01.2023

# *A STUDY ON THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN EMPLOYEES PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT*

***ABSTRACT***

*Providing the necessary care for the development and happiness of the employees by the organizations is expressed as organizational support. The role of organizational culture in the perception of the support given by the organization to the employees is a matter of curiosity. This study aimes to search the relationship and interaction of organizational support perception with organizational culture dimensions classified according to the Competitive Values Approach created by Quinn and Rohrbaugh (1981). For this purpose, a field study was conducted for 275 public employees, and the data obtained were evaluated with descriptive statistics, correlation and regression analyzes.*

*As a result of the research, it was determined that the organizational support perceptions of the employees were above the average value. It has been determined that from organizational culture dimensions there is a positive and high level relationship between entrepreneurial culture, hierarchy culture, team culture, rational culture and organizational support perception. In the multiple linear regression model, when the dimensions of organizational culture are evaluated together, it is concluded that they have an effect on the perception of organizational support, team culture and rational culture have a positive effect, hierarchy culture has a negative effect, and entrepreneurial culture has no statistically significant effect.*

***Keywords:*** *Organization, Organizational Culture, Organizational Support Perception.*

## GİRİŞ

Bir örgütün başarılı olmasında kuşkusuz sahip olduğu insan kaynaklarının önemi yadsınamaz. Başarılı ve ekip halinde, ortak bir amaç etrafında toplanmış çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasında katkısı büyüktür. Çalışanlar örgütleri için ellerinden gelen çaba ve gayreti göstermeleri karşılığında kendilerinin de desteklenmelerini arzu etmektedirler. Bu destek sosyal değişim kuramı (R. Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006, s. 102) ve karşılıklılık ilkesine (Gouldner, 1960, s. 168) dayandırılmaktadır. Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramında örgütsel destek kavramı, çalışanlar ile içerisinde bulundukları örgüt arasında olduğu düşünülen ancak her iki taraf açısından açıkça ifade edilmeyen, uyulmadığı zamanlarda olumsuz sonuçlar doğurabilen karşılıklı zorunluluklar olarak ifade edilmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005, s. 777).

Örgütsel destek algısı, çalışanlar ile örgütleri arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Bu ilişkinin kalitesi ne kadar yüksek olursa çalışan ve örgüt uyumu da o kadar kuvvetli olmaktadır. Örgütsel destek ile örgütün çalışanlarının gelişimi ve mutluluğu için ne sağladıkları katkılar ifade edilmektedir (Yürür, 2005, s. 96). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarının niteliğini geliştirmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme yolu ile insan kaynaklarına yönelik yapılan yatırımlar çalışanlar tarafından olumlu bir destek olarak algılanacaktır. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde huzurlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması da örgütsel destek niteliğinde değerlendirilebilecek hususlardır.

Örgütsel desteğin çalışanlar tarafından algılanmasında, örgütte uzun yıllarda oluşan tutum, inanç ve değerler sisteminin birleşimi olan örgüt kültürünün ne düzeyde etkisinin olabileceği merak konusudur. Bu çalışmada, Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan ve Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Yaklaşımı örgüt kültürü boyutlarından; girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültürün çalışanların örgütsel destek algıları ile ne tür bir ilişki içerisinde olduğu ve örgütsel destek algısını ne düzeyde etkilediği araştırılmaktadır. Bu amaçla kamu kurumu çalışanlarına yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiş, literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ile araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi bilimsel yazın çerçevesinde tartışılmış ve aktarılmaya çalışılmıştır.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### *1.1. Örgütsel Destek*

Örgütsel destek kavramı literatürde ilk defa Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (1986, s. 500) örgütsel desteği "örgüt tarafından çalışan katılımına önem verilmesi, çalışanların iyiliğinin önemsendiğine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin gönüllülük esasında dayandığına yönelik duygular" olarak ifade etmektedirler. Genel bir ifade ile örgütsel destek, örgütün değerlerinin çalışan mutluluğunu önemsemesi ve onların mutlu olabilmesi için gerekli özeni göstermesidir (Eisenberger ve diğerleri, 1986, s. 501). Meyer ve arkadaşlarına (1990, s. 716) göre örgütsel destek, çalışanların haklarının kendilerine teslim edilmesi, kurumları tarafından itibar görmeleri ve kendilerine değer verilmesini içermektedir.

Örgütsel destek kavramının temellerinin sosyal değişim teorisine dayandırıldığı belirtilmektedir (Raymond Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006, s. 109). Sosyal değişim teorisinde örgüt ile çalışanlar arasında var olduğu bilinen ancak açık bir şekilde ifade edilmeyen, ihlal edildiğinde ise olumsuz sonuçlar doğurabilen zorunluluklar yer almaktadır. Bu kurama göre örgüt, çalışanların refahı için yatırım yapmaktadır. Çalışanlar bu durumu doğru bir şekilde algıladıklarında örgütün faydası için ellerinden gelen bütün gayreti göstermektedirler. Böylelikle sosyal değişim karşılıklı bir şekilde sürdürülmektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003, s. 102; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 703).

Örgütsel destek, çalışanların örgüt içerisinde verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel destek ile birlikte, çalışanların örgüte olan katkılarının fark edildiği, onların huzur ve refahlarının önemsendiği, örgüt içerisinde çalışanlar ile birlikte olmaktan hoşlanıldığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel destek, çalışanların saygı duyulma ve onaylanma ihtiyaçlarının karşılanmasına da katkı sunmaktadır (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998, s. 299; Özdemir, 2010, s. 241). Çalışanlar örgüt içerisinde maddi ve manevi olarak doyuma ulaşmak istemektedirler. Örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olmasında örgütün çalışanlar hakkındaki değerlendirmelerinin etkisi büyüktür. Çalışanlar tarafından örgütlerinin sunduğu destek hizmetlerinin algılanmasında örgütsel adaletin (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009), üst yönetim

desteğinin (Özbek ve Kosa, 2009), çalışma koşullarının, çalışanların kişilik özelliklerinin (Rhoades ve Eisenberger, 2002), lider üye etkileşiminin (M. Öztürk ve Eryeşil, 2016), insan kaynakları politikalarının (Aykan, 2007) etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bir örgüt içerisinde çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek tutulabilmesi ve örgütün çalışanlarına verdiği değerin hissedilebilmesi için açık bir iletişim kanalı olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgütün uyguladığı politikalarda adaletli olması, örgüt içerisinde güven ikliminin oluşturulması, karşılıklılık ilkesine önem verilmesi gerekmektedir (Rottinghaus, Hees ve Conrath, 2009, s. 144). Kaplan'a göre (2010, s. 41) çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek tutulabilmesi için yöneticiler ile çalışanlar arasında kaliteli bir iletişimin olması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel desteğin artırılması için; çalışanların maaş durumlarının iyileştirilmesi, eğitim ve gelişimleri için gerekli imkânların oluşturulması, ödül ve terfi olanaklarının sunulması, rehberlik hizmetlerinin verilmesi gerekmektedir (Kaplan, 2010, s. 41).

### *1.2. Örgüt Kültürü*

Kültür, paylaşılan değerlerden, inançlardan ve uygulamalardan oluşan değerler seti olarak tanımlanmaktadır (Van Oudenhoven, 2001, s. 90). Kültür, ulusal ve örgütsel düzeyde farklılık göstermektedir. Ulusal anlamda üyelerini diğer uluslardan ayırmakta iken, örgütsel anlamda üyelerini de diğer örgütlerden ayırmaktadır (Van Oudenhoven, 2001, s. 90). Literatürde kurum kültürü veya şirket kültürü gibi değişik şekillerde ifade edilen örgüt kültürü kavramı, yönetim literatürüne ilk kez Pettigrew'in (1979) "On studying organizational cultures" isimli çalışması ile dâhil olmuştur (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 286; Meng ve Berger, 2019, s. 65).

Örgüt kültürü, insanların örgütleri anlamalarını sağlayan ve çalışanların örgüt içindeki davranış kurallarını geliştirmelerine yardımcı olan inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4). Schein (2010, s. 17) örgüt kültürünü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum esasına göre ortaya çıkan sorunların çözülmesi için grup üyeleri tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği kanıtlanmış varsayımlar modeli olarak tanımlamaktadır. Rashid'e göre (2004, s. 164) örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendiren

ve örgüt üyelerine kılavuz olarak yol gösteren ortak inanç, değer ve uygulamalar bütünüdür.

Örgüt içerisinde yer alan üyeler arasındaki ilişkilerin oluşmasında ve bu ilişkilerin sürdürülmesinde örgüt kültürünün çalışanlara ve yöneticilere yol gösterici özelliği bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki ilişkiler yalnızca çalışanlar ve yöneticiler arasında değildir. Örgüt içerisindeki çalışma ekipleri ve bölümler arasında da sürekli bir iletişim hali söz konusudur. Örgüt içerisindeki ilişkiler genellikle kendiliğinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü sayesinde örgüte dâhil olan kişilerin örgüte alışması, iş ile ilgili sorunların çözülebilmesi ve çalışma ortamına alışmaları sağlanabilmektedir (Demirel ve Karadal, 2007, s. 254).

Örgüt kültürünün ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Unutkan, 1995, ss. 36–37):

- Örgüt kültürü, üyelerinin inançları, davranışları ve değerleri ile ilişkilidir. Örgüt üyelerinin davranışlarının biçimlendirilmesine katkı sunar ve onların davranışlarını etkilemektedir.
- Örgüt kültürü değişebilen ve uyum sağlanabilen bir özellik taşımaktadır.
- Örgüt kültürü sosyaldir ve birden fazla kişinin birlikte ortaya koyduğu bir olgudur.
- Örgüt kültürü, semboller ve sembolik hareketler vasıtası ile öğretilebilen, öğrenilebilen ve sonraki kuşaklara aktarılabilen bir kavramdır.
- Antropolojik unsurlar ile ilişkilidir.
- Örgüt kültürü zamanla olgunlaşan bir kavram olmakla birlikte geçmişten günümüze kadar bütün süreci içerisine alan bir kavramdır.
- Örgüt kültürü bütüncül bir özelliğe sahiptir. Örgüt içerisinde yer alan her bireyin inançlarını, değerlerini, duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir.
- Örgüt kültürü, strateji ve sistem gibi teknik kavramlar ile yetenek ve yönetim tarzı gibi beşeri unsurlar arasındaki uyumlaştırmaya katkı sağlamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde birçok teori ve yaklaşım yer almaktadır.

Bunlardan en çok bilinenleri Goffee ve Jones (1996) yaklaşımı, Cameron ve Freeman (1991) yaklaşımı, Schein'nin (2010) kültür yaklaşımı, Hofstede'nin (1990) kültür yaklaşımı ve Quinn ve Rohrbaugh (1981) Rekabetçi Değerler yaklaşımıdır.

Goffee ve Jones (1996) yaklaşımı literatürde "2S" (sociability and solidarity) modeli olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımda sosyalleşme ve dayanışma örgüt içi ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Goffee and Jones bu iki kriteri esas alarak dört farklı örgüt kültürü tipini öne sürmüşlerdir. Bunlar; şebekeleşmiş örgüt kültürü, bölümlenmiş örgüt kültürü, toplumcu örgüt kültürü ve kâr amacı güden kültür olarak adlandırılmaktadır (Mansurova ve Güney, 2018, s.39).

Cameron ve Fremann (1991) çalışmalarında kültürü, örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları olarak tanımlamış ve yine bu unsurları psikolojik ve örgütsel düzeyde boyutlar oluşturan ortak gruplar olarak değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşımda temel olarak örgüt kültürünü tanımlayan iki boyut söz konusudur. Bu boyutlar, örgütsel davranış literatürü ile sistem ve yapısal perspektiften gelen teorileri birleştiren organik ve mekanik olarak adlandırılan boyutlar ile içsel devamlılık ve dışsal konumdur (Aydıntan ve Göksel, 2012, s.55).

Schein'nin (2010) kültür yaklaşımı üç temel düzeyden oluşmaktadır. En üst düzey, bir bireyin yeni gruba girerken görebildiği, işitebildiği ve hissettiği tüm olay ve nesneleri kapsamaktadır. İkinci düzey, değer ve inançlar örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermektedir. Üçüncü düzey ise temel varsayımları içermektedir. Ayrıca Schein (2010), örgüt kültürünün; güç kültürü, rol kültürü, başarma kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört boyutunun olduğunu belirtmiştir (Mansurova ve Güney, 2018, ss. 38-39).

Hofstede'nin kültür yaklaşımı: Geert Hofstede, örgütlerdeki kültürel değer ve tutumları ölçmek amacıyla Türkiye dâhil olmak üzere kırk farklı ülkedeki örgüt çalışanlarının üzerinde bir inceleme yapmıştır. Bu inceleme sonucunda çalışanları birbirinden farklı kılan dört temel boyut belirlemiştir: Güç mesafenin yüksek veya düşük olduğu kültürler, bireycilik veya toplumculuğun yüksek olduğu kültürler, belirsizlikten kaçınmanın yüksek veya düşük olduğu kültürler ve eril veya dişil kültürler (Mansurova ve Güney, 2018, s.40).

Rekabetçi değerler yaklaşımı (Quinn ve Rohrbaugh, 1981, s. 134): Örgütün mevcut yapısını ve ulaşmayı amaçladığı kültür profilini tanımlamaya çalışmaktadır.

Kültürel değişimde yöneticilere rehberlik etmek özelliğine sahiptir. Bu yaklaşımda örgütün etkinliği ve kültür arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Örgütsel etkinlik, örgütün üretkenliği, iç ve dış çevreye uyum sağlama süreci ve örgüt içerisindeki çatışmaları en aza indirgemeyi ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde örgüt kültürünün rolü incelenmeye çalışıldığından, örgüt kültürü yaklaşımı olarak Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından ortaya konulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı ele alınacaktır.

Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı; girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültür olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt modelleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016, ss. 83–84; K. S. Cameron ve Quinn, 2006; Dosoglu-Guner, 2001, s. 74; Dwyer, Richard ve Chadwick, 2003, s. 1011; Erdem, 2007, s. 66; Helfrich, Li, Mohr, Meterko ve Sales, 2007, s. 13):

*Girişimci Kültür:* Yaratıcı ve uyarlanabilir bir kültür olarak nitelenmektedir. Bu kültür tipinde yenilik, kârlılık ve büyüme ön plandadır. Yeni pazarlar ve yeni yöntemler bulmak amaçlanmaktadır. Esnekliğin ve toleransın önemsendiği bir kültür tipidir (Deshpandé, Farley ve Webster Jr, 1993, s. 26; Dosoglu-Guner, 2001, s. 74). Bu tip örgütlerde kolay taklit edilemeyen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine önem verilmektedir. Girişimci kültür tipinde çalışanların insiyatif ve risk almaları teşvik edilir ve örgüt içerisinde özgürlük ön plandadır (Bolat ve diğerleri, 2016, s. 83; Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1011).

Türkiye'deki kamu yönetimi açısından girişimci kültür değerlendirildiğinde, geleneksel kamu örgütlerinde gözlenen bürokratik kültür ve seçilmiş kamu görevlilerinin kurum politikalarının belirlenmesi sürecindeki pragmatik yaklaşımları kamu sektöründe girişimci eğilimleri olumsuz yönde etkilemektedir. Kamu kurumlarında uzmanlaşmış kamu görevlilerine kurumsal hedef ve politikaların belirlenmesinde tanınacak yüksek takdir yetkisinin zamanla girişimci kültürün oluşmasını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Öztürk, 2012, s.165).

*Hiyerarşi Kültürü:* Bu örgüt kültürü tipinde içe odaklanma ve biçimsel kurallar ön plandadır. Çalışılan örgütte resmiyet çok önemlidir ve bütün işler belli

bir plan dahilinde yürütülmektedir (Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1011). Hiyerarşi örgüt kültüründe önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için sürekli denetim ve takibe önem verilmektedir. Belirlenen hedeflere en düşük maliyetle ulaşmak amaçlanmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2016, ss. 83–84; Dosoglu-Guner, 2001, s. 74; Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1011).

Türkiye'deki kamu yönetimi açısından hiyerarşi kültürü değerlendirildiğinde, kamu yöneticilerinde otoriter eğilimlerin ağır bastığı, yetkiyi devretmeyen, gizlilik ve kapalılığı tercih eden, katı hiyerarşiyi öngören bir anlayışın egemen olduğu bilinen bir gerçektir. Hiyerarşi kültürünün benimsenmesinde etkili olan unsur, yöneticilerin sahip olduğu kültürle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir (Özmen, 2013, s.927).

*Takım Kültürü:* Bu örgüt kültürü tipinde çalışanlar birçok şeyi birlikte paylaşırlar ve aralarındaki bağlılık üst seviyededir. Yöneticiler rehber veya ebeveyn olarak kabul edilmektedir. Takım kültürünün ön planda olduğu örgütlerde insan kaynaklarının gelişimine önem verilmektedir ve bu durumun örgüt içi uzun dönemde faydalı olacağı düşünülmektedir. İçe odaklı bir örgüt yapısı söz konusudur ve resmi olmayan yönetim anlayışı benimsenmiştir. Takım çalışması, ortak düşünce anlayışının hâkim olması örgütün temel özelliklerinden birisidir. İş tatmini ve çalışanların bağlılığı finansal hedeflere göre daha öncelikli konular arasında yer almaktadır (Bolat ve diğerleri, 2016, s. 83; Dosoglu-Guner, 2001, s. 74; Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1011; Erdem, 2007, s. 66).

Türkiye'deki kamu yönetimi açısından takım kültürü değerlendirildiğinde, Türk kamu yönetiminde merkezi ve hiyerarşik yapı hâkim olduğundan genellikle alt kademeye danışma ve karar alma süreçlerine dahil etme anlayışı, yetki devri ya da gücü paylaşımı olarak algılanmaktadır. Kurumsal açıdan etkin ve verimli bir yapı oluşturmak için takım kültürünün kurumlar tarafından benimsenmesinin katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Ayhan, 2010, s.23).

*Rasyonel Kültür:* Bu örgüt kültürünün bir diğer ismi pazar kültürüdür. Biçimsel örgüt yapısı ve dışa odaklılık ön planda tutulmaktadır. Rasyonel kültürün yaygın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında rekabet ve kendi kişisel çıkarlarını önemseme hâkimdir. Rasyonel örgüt kültürünün benimsendiği örgütlerde liderlerin yarışmacı, azimli ve üretken oldukları görülmektedir. Bu örgüt kültürü

tipinde amaç uzun dönemli rekabet edebilme ve ölçülebilir hedefler belirleme söz konusudur. Başarı pazar payının büyüklüğü ve pazara nüfuz edebilme ile ifade edilmektedir (Bolat ve diğerleri, 2016, s. 83; Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1011; Erdem, 2007, s. 66).

Türkiye'deki kamu yönetimi açısından rasyonel kültür değerlendirildiğinde, kamu bürokrasinin özel sektör gibi yönetilmesinin, kamu denetiminde vatandaşların ortak edilmesinin, kurallardan çok sonuca, etkinliğe ve verimliliğe odaklanmanın, otoritenin merkezden uzaklaştırılmasının, yönetimde katılımın sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Kamu yönetimi uygulamalarında başarının hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, etkililik, verimlilik gibi yeni yönetim anlayışı ilkeleri ve değerlerinin benimsenmesine bağlı olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2015, s.38)

### *1.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek İlişkisi*

Ulusal ve uluslararası alan yazın incelendiğinde çalışanların örgütsel destek algısına yönelik birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda iş zenginleştirme, örgütsel adalet, esnek çalışma uygulamaları, lider üye etkileşimi, görev performansı, dönüşümcü liderlik, bağlamsal performans, esnek çalışma uygulamaları, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, öz yeterlilik, iş aile dengesi ve örgütsel bağlılık gibi yönetim konularının örgüt içerisinde çalışanların örgütsel destek algılarına pozitif yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yapılan çalışmalarda; psikolojik sözleşme ihlalleri, tükenmişlik, işe devamsızlık, iş stresi, iş aile çatışması, üst yönetimin kötü niyeti ve duygusal tükenme gibi konuların ise çalışanların örgütsel destek algılarının azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Allen ve diğerleri, 2003; Buchanan, 1974; Burke, 2003; Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Aselage, 2009; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Demircan Çakar ve Yıldız, 2009; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger ve diğerleri, 1986; Howes, 2000; Jawahar ve Carr, 2007; Kraimer, Wayne ve Jaworski, 2001; Kurtessis ve diğerleri, 2017; Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999; Miao ve Kim, 2010; Muse, Harris, Giles ve Feild, 2008; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009; Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Shanock ve Eisenberger, 2006; Tokmak, 2020, s. 276).

Literatürde örgüt kültürüne yönelik yapılan araştırmalarda, örgüt kültürünün çalışanların içerisinde bulundukları örgüte ve takımına yönelik tutum ve davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü bir kültürün olduğu örgütlerde çalışanların, örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına daha fazla sadakat ve bağlılık gösterdikleri, etik ilkeleri ön planda tuttukları ve yönetim ile daha sağlıklı ilişkiler kurdukları belirtilmektedir (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991, s. 39; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006, s. 329).

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların örgüt tarafından sağlanan destekleri benimsemeleri ve bu desteklerin farkında olmaları beklenmektedir. Vieira-dos Santos ve Gonçalves (2018, s. 41) tarafından Portekiz'de üniversite çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada örgüt kültürü destekleyici, yenilikçi, hedefe yönelik ve kuralcı olmak üzere dört boyut altında incelenmiş ve çalışanların örgütsel destek algısı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma neticesinde; örgütsel destek algısı ile destekleyici örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü, hedefe yönelik örgüt kültürü ve kuralcı örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız (2008, s. 84) tarafından tekstil sektörü çalışanlarına yönelik yapılan benzer bir araştırmada, Hofstede (1990) örgüt kültürü modeli ile çalışanların örgütsel destek algıları arasındaki ilişki incelenmiş, bireycilik-toplumculuk boyutu, iç belirsizlikten kaçış boyutu, dış belirsizlikten kaçış boyutu arasında pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek algısı ile güç mesafesi boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirer (2018, s. 101) tarafından turizm sektörü çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, Quinn ve Rohrbaugh (1981) Rekabetçi Değerler Yaklaşımı örgüt kültürü boyutlarından; girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültürün örgütsel destek algısı ile ilişkisi incelenmiş, her bir örgüt kültürü boyutu ile örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütsel destek algılarının girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültür ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan bu araştırmalar ışığında Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı örgüt kültürü boyutları ile çalışanların örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*Hipotez 1: Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgüt kültürü boyutlarından Girişimci Kültür (H1a), Hiyerarşi Kültürü (H1b), Takım Kültürü (H1c) ve Rasyonel Kültür (H1d) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Vieira-dos Santos ve Gonçalves (2018, s. 42) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarının (destekleyici, yenilikçi, hedefe yönelik, kuralcı) çalışanların örgütsel destek algısı üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yıldız (2008, s. 86) tarafından yapılan Hofstede (1990)'in örgüt kültürü modeli kapsamında örgüt kültürünün çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada ise, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı örgüt kültürü boyutlarının, çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Demirer (2018, s. 101) tarafından yapılan araştırmada; girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültürün örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan bu araştırmalar çerçevesinde, Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Yaklaşımı örgüt kültürü boyutlarının çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*Hipotez 2: Örgüt* kültürü boyutları (Girişimci Kültür, Hiyerarşi Kültürü, Takım Kültürü, Rasyonel Kültür) çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir.

## 2. METODOLOJİ

### *2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi*

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algılarında örgüt kültürünün rolünün belirlenmesidir. Bu amaçla kamu çalışanlarına yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Kamu kurumu çalışanlarının örgütsel destek algısı ve örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için çevrimiçi-online anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların elektronik posta adreslerine anket formunu yanıtlayabilecekleri web adresi gönderilmiş ve katılımcılardan ilgili soruları kendi görüşleri doğrultusunda işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmaya

katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek, örgüt kültürü ve örgütsel destek algılarına yönelik görüşlerini tespit etmek amacıyla betimleyici istatistik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotez testlerinin sınanmasında ise korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### *2.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı*

Araştırmanın evrenini kamu çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak anket uygulamasının kolay uygulanabilir olması nedeniyle Ankara Jandarma Sahil Güvenlik Akademisi'nde görev alan kamu personeli seçilmiştir. Akademide görev alan 300 kamu çalışanına elektronik posta gönderilmiş, analize elverişli 275 anket formunun yanıtlandığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla anket formunun hazırlanmasında aşağıdaki ölçeklerden yararlanılmıştır.

*Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Örgüt Kültürü Ölçeği:* Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler yaklaşımı, Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş ve Rekabetçi Değerler Modeli ismini almıştır. Ölçek Helfrich ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Rekabetçi Değerlen Yaklaşımı örgüt kültürü ölçeği on dört ifade ve dört alt boyuttan oluşmaktadır (Helfrich ve diğerleri, 2007). Girişimci kültür boyutunda; "Kurumumuz dinamik ve girişimcidir ve çalışanlar gönüllü olarak risk alır" örneğine benzer dört ifade, Hiyerarşik kültür boyutunda; "Örgütü bir arada tutan resmi kural ve politikalardır. Çalışanlar kurallara uymaya önem verirler" örneğine benzer dört ifade, Takım kültürü boyutunda; Kurumumuz insan kaynaklarına önem verilir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında yakınlık ve ahlâklı olmak öncelikle aranan şeylerdir" örneğine benzer üç ifade, Rasyonel kültür boyutunda ise; "Kurumumuzda rekabet ve başarı ön plandadır. Ölçülebilir hedefler belirlemeye önem verilir" örneğine benzer üç ifade yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda Helfrich ve arkadaşları (2007) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar ve madde numaraları hipotezlerin test edilmesi için kullanılan analizlerde aynı şekilde değerlendirilmiştir.

Örgütsel Destek Algısı: Örgütsel destek algısı ölçeği Eisenberger ve Huntington (1986) tarafından geliştirilmiş, Shanock ve Eisenberger (2006) ile Eder ve Eisenberger (2008) tarafından kısa formu oluşturulmuştur. Ölçek, Demirer (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçekte "Çalıştığım kurumda benim amaçlarıma ve değerlerime önem verilir" örneğine benzer altı ifade yer almaktadır ve tek boyut olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ifadeler, "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere beşli likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

### *2.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi*

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel destek algılarını ve örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek için gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, IBM SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini, örgüt kültürü ve örgütsel destek algılarına ilişkin ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla frekans analizi ve tanımlayıcı istatistik analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesinde %95 güven aralığı ve 0.05 hata payı dikkate alınmıştır.

#### *2.3.1. Demografik Veriler*

Araştırma katılan kamu kurumu çalışanlarına yönelik veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Demografik Özellikler | | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|
| Yaş | 25 ve altı | 139 | 50.5 |
| | 26-31 arası | 104 | 37.8 |
| | 32-37 arası | 17 | 6.2 |
| | 38 ve üzeri | 15 | 5.5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Kadın | 148 | 53.8 |
| | Erkek | 127 | 46.2 |
| **Medeni Durum** | Evli | 56 | 20.4 |
| | Bekâr | 219 | 79.6 |
| **Öğrenim Durumu** | Lise | 14 | 5.1 |
| | Önlisans | 92 | 33.5 |
| | Lisans | 162 | 58.9 |
| | Lisansüstü (YL-DR) | 7 | 2.5 |
| **Geril Dağılımı (TL-Aylık)** | 4000 ve altı | 57 | 20.7 |
| | 4001-5000 | 66 | 24.0 |
| | 5001-6000 | 41 | 14.9 |
| | 6001-7000 | 43 | 15.6 |
| | 7001-8000 | 27 | 9.8 |
| | 8001 ve üzeri | 41 | 14.9 |
| **Mesleki Deneyim** | 1-5 yıl | 228 | 82.9 |
| | 6-10 yıl | 18 | 6.5 |
| | 11-15 yıl | 13 | 4.7 |
| | 16-20 yıl | 16 | 5.8 |
| **TOPLAM** | | **275** | **100.0** |

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya toplam 275 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun 25 yaş altı ve 26-31 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Araştırmaya 127 (%37.8) erkek, 148 (%53.8) kadın katılmıştır. Katılımcılardan 56 (%20.4)'sı bekâr, 219 (%79.6)'u evlidir. Katılımcıların öğrenim durumları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğunun (162 kişi) üniversite-lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Gelir dağılımları incelendiğinde 4000 TL ve altında aylık geliri olan 57 (%20.7) kişi, 4001-5000 TL arasında aylık geliri olan 66 (%24.0) kişi, 5001-6000 TL arasında aylık geliri olan 41 (%14.9) kişi, 6001-7000 TL aylık geliri olan 43 (%15.6) kişi, 7001-8000 TL aylık geliri olan 27 (%9.8) kişi, aylık geliri 8001 TL ve üzerinde olan kişi sayısı ise 41 (%14.9) kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (228 kişi) 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir.

### *2.3.2. Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler*

Araştırmada kullanılan "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Örgüt Kültürü" ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun (Cronbach's Alpha) 0.956 olduğu, "Örgütsel Destek Algısı" ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısının ise (Cronbach's Alpha) 0.927 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0.80 ile 1.00 aralığında ise yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008, s. 405). Araştırmada kullanılan ölçekler yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel destek algısı ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistik bilgilerine Tablo 2'de yer verilmektedir.

**Tablo 2: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek Algısı Ölçekleri Betimsel İstatistiği**

| Örgüt Kültürü Boyutları | **N** | **$X_{Ort}$** | **SS** |
|---|---|---|---|
| Girişimci Kültür | 275 | 4.03 | 0.91 |
| Hiyerarşi Kültürü | 275 | 4.33 | 0.72 |
| Takım Kültürü | 275 | 4.14 | 0.88 |
| Rasyonel Kültür | 275 | 4.00 | 0.89 |
| Örgütsel Destek Algısı | 275 | 3.91 | 0.92 |

Tablo 2'de araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel destek algısına yönelik betimsel istatistik bilgileri yer almaktadır. Örgüt kültürü alt boyutlarından "*Girişimci Kültür*" boyutuna ilişkin ifadelere katılım düzeyinin ($X_{Ort}$=4.03, SS=0.91) orta değerin biraz üzerinde olduğu belirlenmiştir. "*Hiyerarşi Kültürü*" boyutuna ilişkin ifadelere katılım düzeyinin ($X_{Ort}$=4.33, SS=0.72), "*Takım Kültürü*" boyutuna ilişkin ifadelere katılım düzeyinin ($X_{Ort}$=4.14, SS=0.88), "*Rasyonel Kültür*" boyutuna ilişkin ifadelere katılım düzeyinin ($X_{Ort}$=4.00, SS=0.89) olduğu tespit edilmiştir. Kamu kurumu çalışanlarına göre örgüt kültürü boyutlarından en yüksek ortalama değerin "*Hiyerarşi Kültürü*"nde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu kurumlarında hiyerarşi kültürünün diğer kültürlere nazaran daha çok benimsendiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel destek algısı ifadelerine yönelik katılım düzeylerinin ($X_{Ort}$=3.91, SS=0.92) ortalama değerin biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Kamu çalışanlarının örgütsel destek algılarının orta seviyenin biraz üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### *2.3.3. Araştırmaya Yönelik Belirlenen Hipotezlerin Testi*

Araştırmada elde edilen verilerin analize uygunluğunu belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda çarpıklık (skewness) değerlerinin; örgüt kültürü ölçeğinde -0.961 ile -1.020 arasında, örgütsel destek algısı ölçeğinde -0.866 değerinde olduğu, basıklık (kurtosis) değerlerinin ise, örgüt kültürü ölçeğinde 0.701 ile 1.229 arasında, örgütsel destek algısı ölçeğinde -0.484 değerinde olduğu belirlenmiştir. Tabachnick & Fidell'e göre (2013), basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ve +1.5 aralığında olan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği, korelâsyon ve regresyon analizleri için gerekli varsayımları sağladığı görülmektedir. Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotezler pearson korelâsyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Hipotezlere ilişkin analiz sonuçları tablolar halinde açıklanmaktadır.

***Hipotez 1: Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgüt kültürü boyutlarından Girişimci Kültür (H1a), Hiyerarşi Kültürü (H1b), Takım Kültürü (H1c) ve Rasyonel Kültür (H1d) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.***

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi ve yönünü belirlemek amacıyla pearson korelâsyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

**Tablo 3: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek Algısı Korelâsyon Analizi**

| **Pearson Korelâsyon Analizi** | |
|---|---|
| Örgüt Kültürü Boyutları | Örgütsel Destek Algısı |
| Girişimci Kültür *(H1a)* | **.681**** |
| Hiyerarşi Kültürü *(H1b)* | **.599**** |
| Takım Kültürü *(H1c)* | **.830**** |
| Rasyonel Kültür *(H1d)* | **.768**** |

*: p<0.05; **: p<0.01

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgüt kültürü boyutları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin incelendiği korelâsyon analizi neticesinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel destek algısı ile örgüt kültürü alt boyutlarından girişimci kültürü arasında pozitif yönlü 0.681 oranında, hiyerarşi kültürü ile pozitif yönlü 0.599 oranında, takım kültürü ile 0.830 oranında ve rasyonel kültür ile pozitif yönlü 0.768 oranında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelâsyon analizi sonucuna göre, kamu çalışanlarının en yüksek örgütsel destek algısının takım kültürünün benimsendiği örgütlerde olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma neticesinde H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezlerinin desteklendiği tespit edilmiştir.

***Hipotez 2: Örgüt kültürü boyutları (Girişimci Kültür, Hiyerarşi Kültürü, Takım Kültürü, Rasyonel Kültür) çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir.***

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel destek algısında örgüt kültürü alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon modeli neticesinde elde edilen bulgulara Tablo 4'de yer verilmektedir.

**Tablo 4: Örgüt Kültürünün Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi**

| **Bağımlı Değişken:** Örgütsel Destek Algısı | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişkenler** (Örgüt Kültürü Boyutları) | **$R^2$** | **F** | **β** | **t** | **p** | **Durbin Watson** |
| Girişimci Kültür | **.710** | 165.643** | .080 | 1.428 | .154 | 1.898 |
| Hiyerarşi Kültürü | | | -.132 | -1.983 | **.048*** | |
| Takım Kültürü | | | .684 | 9.314 | **.000**** | |
| Rasyonel Kültür | | | .233 | 3.543 | **.000**** | |

*: p<0.05; **: p<0.01

Tablo 4'te yer alan çoklu doğrusal regresyon modeline göre, Durbin Watson test değerinin 1.898 olduğu tespit edilmiş ve değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Durbin-Watson testi değerinin 1,5 – 2,5 arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Öztürk, 2006, s. 267). Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinde

$R^2$ değerinin 0.710 olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel destek algılarındaki değişikliğin 0.710 oranındaki kısmı örgüt kültürü alt boyutları ile açıklanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde, örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü boyutunun negatif yönde 0.132 oranında, takım kültürü boyutunun pozitif yönde 0.684 oranında, rasyonel kültür boyutunun da pozitif yönde 0.233 oranında örgütsel destek algısını etkilediği, girişimcilik kültürünün ise örgütsel destek algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün örgütsel destek algısı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiş ve Hipotez 2'nin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerden biri de beşeri sermayesi olan insan kaynaklarıdır. Birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışan personelin yer aldığı örgütler amaçlarına ulaşmada rakiplerine nazaran daha avantajlıdır. Örgüt içerisinde bu uyumun sağlanmasında geçmişten bugüne kadar süregelen inanç, tutum ve davranışların etkisi yadsınamaz. Bu durum zamanla örgütlerin kültürlerini oluşturur ve her örgütün kendine özgü örgüt kültürü bulunmaktadır. Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından oluşturulan ve Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'na göre örgütlerde girişimci kültür, hiyerarşik kültür, takım kültürü ve rasyonel kültür olmak üzere dört kültür tipi bulunmaktadır. Örgütlerde hakim olan kültür tipinin kuşkusuz çalışanlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algısında örgüt kültürünün rolü akademik anlamda araştırılması gereken bir konudur.

Bu çalışmada örgüt kültürünün çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla kamu kurumu çalışanlarına yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel destek algısı ile ilişkisi ve örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında kamu kurumunda en çok benimsenen kültür tipinin hiyerarşik örgüt kültürü olduğu belirlenmiştir. Sırasıyla hiyerarşik örgüt kültürünü, takım kültürü, girişimci kültür ve rasyonel kültür izlemektedir. Araştırma neticesinde kamu çalışanlarının örgütsel destek algılarının ortalamanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

Örgütler tarafından benimsenen kültür tipi ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelâsyon analizi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü sonuçlar elde edilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel destek algısı arasında ilişki düzeyi en yüksek olan örgüt kültürü tipi takım kültürüdür. Takım kültürünü sırasıyla rasyonel kültür, girişimci kültür ve hiyerarşi kültürü takip etmektedir. Araştırma sonucunda takım kültürünün benimsendiği örgütlerde örgütsel destek algısının daha yüksek seviyelerde hissedildiği görülmektedir. Demirer (2018, s. 101) tarafından yapılan benzer bir araştırmada da, örgüt kültürü tipleri (girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü, rasyonel kültür) ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, en yüksek seviyede ilişkinin rasyonel kültür ve takım kültürünün benimsendiği örgütlerde olduğu belirtilmiştir. Vieira-dos Santos ve Gonçalves (2018, s. 41) ve Yıldız (2008, s. 84) tarafından yapılan, farklı örgüt kültürü türlerinin örgütsel destek algısı ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel destek algısında örgüt kültürü boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Regresyon analizi neticesinde örgüt kültürü boyutlarının örgütsel destek algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Takım kültürü ve rasyonel kültürün örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Girişimci örgüt kültürünün ise regresyon modelinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Vieira-dos Santos ve Gonçalves (2018, s. 42), Demirer (2018, s. 101) ve Yıldız (2008, s. 86) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş, örgüt kültürünün örgütsel destek algısı üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak, örgüt içerisinde çalışanlardan en yüksek derecede verim elde edebilmek için onların eğitim ve gelişimleri desteklenmelidir. Örgüt amaçları çerçevesinde çalışanlar için bireysel amaçlar belirlenmeli, etkili bir kariyer yönetimi ile çalışanları bu hedefe ulaştıracak gerekli destekler saplanmalıdır. Örgütler tarafından verilen desteklerin çalışanlar tarafından yüksek seviyede hissedilebilmesinde örgüt kültürünün etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların bir arada oldukları ve ortak amaç etrafında birleştikleri takım kültürünün benimsendiği örgüt yapılarında çalışanların verilen desteklerden daha iyi bir

şekilde faydalanabilecekleri düşünülmektedir. Bu çalışma neticesinde sonraki çalışmalara öneri olarak; örgüt kültürü ve örgütsel destek algısı ilişkisinin farklı örgüt kültürü modellerinde ve farklı sektörlerde araştırılmasının hem bilimsel anlamda, hem de uygulayıcılar açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen diğer unsurların tespit edilmesi de bilim insanları için araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, *19*(1), 105–135.

Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, *29*(1), 99–118.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, *83*(2), 288.

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

Ayhan, U. (2010). Kamu yönetiminde etkin ve verimli takım çalışması. *Verimlilik Dergisi*, (3), 21-33.

Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(1), 123–137.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley & Sons, Inc.

Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(36–1), 75–104.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(1), 533–546.

Burke, R. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *23*(8/9), 129–157.

Cameron, K. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, *5*, 23–58.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. ve Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of social psychology*, *149*(1), 119–124.

Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 774–781.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(2), 159–180.

Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(28), 68–90.

Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(3), 253–270.

Demirer, S. F. (2018). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek Algısının Cam Tavan Engeli İle İlişkisi: İstanbul Turizm Sektörü Kadın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, *57*(1), 23–37.

Deshpande, R. ve Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, *53*(1), 3–15.

Dosoglu-Guner, B. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, *10*(1), 71–89.

Dwyer, S., Richard, O. C. ve Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, *56*(12), 1009–1019.

Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of management*, *34*(1), 55–68.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, *75*(1), 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, *71*(3), 500–507.

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.

Goffee, R. ve Jones, G. (1996). What's Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, *74*(6), 133–148.

Gomez-Mejia, L. R. ve Welbourne, T. (1991). Compensation Strategies İn A Global Context. *Human Resource Planning*, *14*(1), 29–41.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, *25*, 165–178.

Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M. ve Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation science*, *2*(1), 1–14.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, *35*(2), 286–316.

Howes, J. (2000). Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management*, *5*, 207–223.

Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(4), 330–349.

Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J. ve Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, *54*(1), 71–99.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, *43*(6), 1854–1884.

Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *79*(1), 101–120.

Loi, Raymond, Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *79*(1), 101–120.

Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, *84*(4), 467–483.

Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.

McDonald, P. ve Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational dynamics*, *20*(3), 64–77.

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.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, *75*(6), 710.

Miao, R. ve Kim, H.-G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, *3*(02), 257.

Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C. ve MacCurtain, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management Revue*, *17*(2), 328–343.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. ve Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 171–192.

Özbek, M. ve Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189–212.

Özdemir, A. A. (2015). Rekabet eden değerler modeliyle örgüt kültürü incelemesi: Kamu kurumunda görgül bir araştırma. *"İŞGÜÇ" Endüstri Ilişkileri ve İnsan Kaynaklari Dergisi*, 17(1), 26-53.

Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 237–250.

Özmen, A. (2013). Kamuda yönetim kültürü. *International Journal of Social Science*, 6(3), 925-946.

Öztürk, A. O. (2012). Kamu örgütlerinde girişimcilik. *"İŞGÜÇ" Endüstri Ilişkileri ve İnsan Kaynaklari Dergisi*, 14(4), 151-170.

Öztürk, E. (2006). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli,. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde (ss. 259–269). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, *19*(2), 123–141.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, *24*(4), 570–581.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, *5*(5), 122–140.

Rashid, Z. A., Sambasivan, M. ve Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, *25*(2), 161–179.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, *62*(10), 1027–1030.

Rottinghaus, P. J., Hees, C. K. ve Conrath, J. A. (2009). Enhancing job satisfaction perspectives: Combining Holland themes and basic interests. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(2), 139–151.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3. bs.). San Francisco: John Wiley & Sons.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219–227.

Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689–695.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. bs.). Boston: Pearson Inc.

Tokmak, M. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 429–439.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, *25*(1), 89–107.

Vieira-dos Santos, J. ve Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(1), 38–41.

Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.