



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNDE GÜÇ KULLANIMI:  
ÖZEL VE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**ARDA ÖZÇAĞLAR**

**TEMMUZ 2016**

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNDE GÜÇ KULLANIMI:  
ÖZEL VE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

**ARDA ÖZÇAĞLAR**

**TEMMUZ 2016**

Tez Başlığı: **Farklı Örgüt Kültürlerinde Güç Kullanımı: Özel ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme**

Tezi Hazırlayan: **Arda ÖZÇAĞLAR**


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



**Prof. Dr. Mehmet YAZICI**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**


Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.



**Doç. Dr. Ayşegül TAŞ**

**İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı**

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



**Doç. Dr. İrge ŞENER**

**Tez Danışmanı**

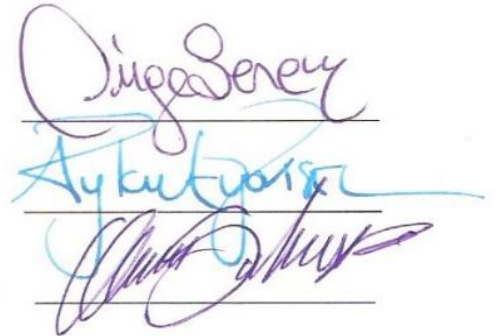
Tez Jüri Tarihi:14.07.2016

Tez Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. Aykut GÖKSEL (Gazi Üniversitesi)

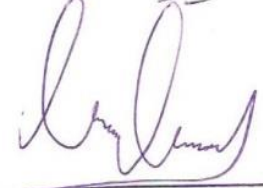
Yrd. Doç. Dr. Orçun SAKARYA (Çankaya Üniversitesi)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

**Arda ÖZCAĞLAR**



14.07.2016

## ÖZET

### FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNDE GÜÇ KULLANIMI: ÖZEL VE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

**ÖZÇAĞLAR, Arda**

**Yüksek Lisans Tezi**

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Temmuz 2016, 97 sayfa

Farklı örgüt kültürlerine göre yöneticilerin kullandığı güç türünün değişip değişmediği önemli bir tartışma konusudur. Yöneticilerin kullanmış oldukları güç türleri örgüt kültürünün oluşmasında, çalışanların motivasyonunun artmasında ve örgütün değerlerinin oluşmasında büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, yöneticilerin buldukları örgüt kültürüne göre hangi güç türlerini uygulayacağına iyi karar vermesi gerekmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmada iki farklı örgüt kültürüne sahip olduğu düşünülen Ankara ilinde yer alan bir kamu kurumu ve bir özel şirkette çalışanların güç algıları ile ilgili araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında kamu kurumu ve özel sektörde çalışan 145 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre kamu kurumunda çalışanların algıladığı örgüt kültürü rol kültürü, özel şirket çalışanlarının algıladığı örgüt kültürü ise güç kültürü olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kamu kurumunda yöneticilerin kullandıkları güç türünün yasal güç ve özel şirkette yöneticilerin kullandıkları güç türünün uzmanlık gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı güç türünün farklı örgüt kültürüne göre değişmediği bulgusu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt kültürü, Yönetimsel güç, Kamu ve özel sektör çalışanları

## **ABSTRACT**

### **USE OF POWER IN DIFFERENT TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE: EXAMINATION IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR**

**ÖZÇAĞLAR, Arda**

**Master's Thesis**

Thesis Supervisor: Doc. Dr. İrge ŞENER

JULY 2016, 97 pages

There is always disputable topic how to change manager's types of power under different organizational cultures. Manager's type of power has important role to formation of organizational culture, improving employee's motivation and formation of organizational values. That's why, managers have to make a good choice which types of power are convenient for his/her organization. In the scope of this, there had been done research in one ministry as a public sector and one private company as a private sector in Ankara. In this research, we studied managers effects on employees in case of formation of organizational culture. We implemented questionnaire to 145 person within the scope of research. As a result of research, we determine that employees in public sector perceive role culture in their workplace and employees in private sector perceive power culture in their workplace. In addition to this, we determine that managers in public sector use legal power and managers in private sector use expert power. Furthermore, the findings demonstrate that there is no change in manager's type of power according to different types of organizational culture.

**Key Words:** Organizational culture, Power, Public and private sector employees

## TEŞEKKÜR

Tez alıőmam boyunca bana her konuda yardımcı olan ve tezimin her aőamasında beni motive eden deęerli tez danıőmanım Doç. Dr. İrge ŐENER'e, tezimin uygulama kısmında yardımlarını esirgemeyen çalıőma arkadaşlarıma ve çalıőmam sırasında her tűrlű manevi desteęi veren annem Engin Sema YARDIMCI'ya ve tűm aileme çok teőekkűr ederim.

## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
BÖLÜM II.....	5
KURAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. Örgütsel Güç ve Güçle İlgili Temel Kavramlar .....	5
2.1.1. Güç.....	5
2.1.2. Güç İle İlgili Kavramlar.....	7
2.1.2.1. Otorite .....	7
2.1.2.2. Meşruiyet .....	10
2.1.2.3. Politika .....	12
2.1.3. Örgütsel Gücün Kaynakları .....	13
2.1.3.1. Yasal Güç .....	14
2.1.3.2. Ödül Gücü .....	15
2.1.3.3. Zorlayıcı Güç .....	16
2.1.3.4. Benzeşim Gücü .....	17
2.1.3.5. Uzmanlık Gücü .....	17
2.1.4. Güç ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	18

2.1.4.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	18
2.1.4.2. Cobb'un Episodik (Bölümlü) Güç Modeli.....	19
2.1.4.3. Sosyal Mübadele Kuramı.....	20
2.1.5. Gücün Yönetimi.....	22
2.1.6. Türkiye'de Örgütsel Güç ile ilgili Yapılan Çalışmalar.....	24
2.2. Örgüt Kültürü .....	25
2.2.1. Örgüt Kültürünün Bileşenleri .....	29
2.2.1.1. Örgüt Yapısı .....	29
2.2.1.2. Değerler.....	30
2.2.1.3. Normlar .....	30
2.2.1.4. Törenler ve Ritüeller .....	31
2.2.1.5. Hikâyeler .....	33
2.2.1.6. Mitler.....	34
2.2.1.7. Dil.....	34
2.2.1.8. Semboller .....	35
2.3. Örgüt Kültürü Modelleri .....	37
2.3.1. Hofstede Modeli .....	37
2.3.1.1. Güç Mesafesi.....	37
2.3.1.2. Bireycilik/Toplulukçuluk.....	38
2.3.1.3. Erillik/Dışılık .....	39
2.3.1.4. Belirsizlikten Kaçınma.....	39
2.3.1.5. Uzun Vadeli Yönelim .....	40
2.3.2. Peters ve Waterman Modeli.....	40
2.3.3. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli .....	42
2.3.4. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü .....	43
2.3.4.1. Güç Kültürü.....	44
2.3.4.2. Rol Kültürü .....	46
2.3.4.3. Görev Kültürü .....	48
2.3.4.4. Birey Kültürü .....	50
2.4. Türkiye'de Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	52
2.5. Güç Algıları ve Örgüt Kültürü ile ilgili yapılan Araştırmalar.....	55

BÖLÜM III .....	57
3.1. Araştırma Yöntemi .....	57
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	57
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	58
3.4. Veri Toplama Araçları.....	60
3.5. Verilerin Analizi.....	62
BÖLÜM IV .....	63
4.1. Araştırma Bulguları .....	63
4.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	63
4.3. Katılımcıların Farklı Örgüt Kültürlerine Göre-Yönetmel Güç Algıları Analizleri .....	66
4.4. Kamu ve Özel Sektör Güç Algısı .....	66
4.5. Kamu ve Özel Sektör Örgüt Kültürleri .....	68
4.6. Kamu ve Özel Sektörde Algılanan Yönetmel Güç Farklılığı .....	70
4.7. Farklı Örgüt Kültürlerinde Yöneticilerin Güç Kullanımı Etkisi .....	72
BÖLÜM V .....	74
5.1. Sonuçlar ve Öneriler.....	74
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	90
EK.1. ÖZGEÇMİŞ .....	90
EK.2. ANKET FORMU.....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Güç-Otorite.....	9
Şekil 2: Güç Kültürü.....	45
Şekil 3: Rol Kültürü.....	48
Şekil 4: Görev Kültürü.....	49
Şekil 5: Birey Kültürü.....	51

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Tören Türleri ve Örnekleri.....	32
Tablo 2: Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 3: Peters ve Waterman Modeli Özellik ve Açıklamaları.....	41
Tablo 4: Türkiye’de Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	52
Tablo 5: Güç Türlerine İlişkin Madde Numaraları.....	61
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	65
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	66
Tablo 8: Kamu Sektörü Katılımcılarının Güç Algısı.....	67
Tablo 9: Özel Sektör Katılımcılarının Güç Algısı.....	68
Tablo 10: Kamu Sektöründe Örgüt Kültürü Algısı.....	69
Tablo 11: Özel Sektörde Örgüt Kültürü Algısı.....	69
Tablo 12: Güç Kültüründe Kullanılan Güç Türleri.....	70
Tablo 13: Görev Kültüründe Kullanılan Güç Türleri.....	71
Tablo 14: Birey Kültüründe Kullanılan Güç Türleri.....	71
Tablo 15: Rol Kültüründe Kullanılan Güç Türleri.....	72
Tablo 16: Örgüt Kültürlerine Göre Algılanan Güç Türleri.....	72
Tablo 17: Farklı Örgüt Kültürlerinde Yöneticilerin Güç Kullanımı.....	73
Tablo 18: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları.....	73

XXXXXS  
GCPS

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Güç, insanlığın doğuşundan günümüze kadar her alanda önemli bir olgu olarak bilinmektedir. Kişilerin birbirleriyle arasındaki ilişkilerde büyük öneme sahip olan güç olgusu siyasetçiler, yöneticiler, aile bireyleri, arkadaş grupları gibi toplulukların olduğu alanlarda ortaya çıkmaktadır. Güç sahibi kişiler daima toplulukta bulunan diğer kişilerden ayrıcalıklı durumda olmaktadır. Toplulukta bulunan kişiler farklı kimlikler altında güç sahibi olurlar. Bir topluluğun en alt düzeyinde bulunan kişi de güce sahip olabilir. Bir kişi bulunduğu toplulukta hiç bir söz sahibi değilken aynı kişi kurmuş olduğu aile kurumunda söz sahibi olup güce sahip olabilmektedir. Bu nedenle sahip olunan güç yapılarına göre farklılaşmaktadır. Bu kişiler sahip oldukları güç sayesinde diğer kişilere kendi istediklerini yaptırmak ister. Bu istekler bazen kişisel çıkarlar için bazen de topluluğun yararına olabilir. Güç, kimsenin bilmediği bilgiye sahip olmak, makamın verdiği güce sahip olmak ve karizmatik güce sahip olmak gibi farklı unsurlardan oluşabilmektedir. Kişiler sahip oldukları farklı özellikler ile ne kadar fazla kişiyi etkileyebiliyorsa o kadar güçlüdür.

Yönelimsel güç ve kültür arasında önemli bir etkileşim olduğu düşünülmektedir. Kültür, bir topluluk tarafından kabul edilen vazgeçilmesi zor değerlerden oluşmaktadır. Bu değerlerin oluşumunda ise topluluğu yönetenlerin sahip oldukları güç önemli bir role sahiptir. Çünkü kültürü oluşturan değerler çerçevesinde kullanılan güç diğer kişileri etkileyebilir. Eğer güç, topluluğun değerlerini önemsemeyen kullanılırsa, gücü kullanan kişiler istenmeyen kişiler olabilir. Örgütlerde de yöneticilerin buldukları örgüt kültürüne göre farklı güç tiplerini kullandıkları düşünülmektedir. Bu nedenle kullanılan güç daima bir kültür çatısı altında anlamlı olmaktadır.

Yöneticilerin sahip olduğu gücün buldukları örgütün kültürüne göre farklılaştığı düşünülmektedir. Kamu sektöründe bulunan yöneticiler gücü tabii oldukları mevzuat çerçevesinde kullanabilmektedir. Özel sektörde ise yöneticilerin sahip oldukları bilgi gücünün büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, kamu ve özel sektörde farklı örgütlerde farklı örgüt kültürleri de ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, farklı örgüt kültürlerinde, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin değiştiği görülmektedir. Buradan hareketle bu alana yönelik yapılan çalışmalar önemlidir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı farklı örgüt kültürlerinde kullanılan yönetsel güç türlerinin belirlenmesidir. Kamu ve özel sektör kurumlarında farklı örgüt kültürlerinin oluştuğu düşüncesi ile bu çalışma kapsamında kamu ve özel sektörde çalışanların yönetsel güç algıları incelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümü olan bu bölüm, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıltılarından oluşmaktadır. İkinci bölümde yönetsel güç ve örgüt kültürüne ilişkin literatür taraması yapılmış ve konuyla ilgili araştırmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları ve bunlara ilişkin yorumlar açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

**Problem cümlesi:** Kamu ve özel sektörde mevcut olan örgüt kültürlerinde çalışanların yönetsel güç algıları nedir?

#### **Alt Problemler:**

1. Kamu ve özel sektör kurumlarında çalışanlar, çalıştıkları kurum için Handy ve Harrison (1972) tarafından sınıflandırılan hangi örgüt kültürünü algılamaktadırlar?
2. Bu sektörlerde algılanan örgüt kültürü ve yöneticinin kullandığı güç arasında farklılık var mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumu ve bir özel kurum çalışanlarının buldukları örgüt kültürü ve bu kültüre göre yöneticilerin kullandığı güç algılarının ve varsa algı farklılıklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Güç ve örgüt kültürü kavramları örgütler açısından bakıldığında büyük öneme sahiptir. Farklı güç stilleri farklı örgüt kültürlerinin oluşmasını sağlayabilmekte veya oluşan belirli bir örgüt kültürü içerisinde değişik güç kaynaklarının etkisi farklı olabilmektedir (Koşar ve Çalık, 2011: 584). Bu nedenle, araştırmada incelenen kamu kurumu ve özel şirkette mevcut olan örgüt kültürü ve bu çerçevede yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında, farklı örgüt kültürlerinde yöneticilerin kullandığı güç türlerinin değişip değişmediğine yönelik tespitler yapılmıştır.

Ülkemizde yönetsel güç ve örgüt kültürünü bir arada inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu nedenle, farklı örgüt kültürlerinde ortaya çıkan yönetsel güç algılarının tespit edilmesi ile bu çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmanın sayıtları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma evrenini belirlenen kamu kurumunda ve özel şirkette çalışanlar oluşturmaktadır. 145 çalışandan oluşan örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

3. Ankete katılan katılımcıların anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, bir kamu kurumunun bir genel müdürlüğünde çalışan 93 kişi ve bir özel şirkette çalışan 52 kişinin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, varsayımların karşılandığı veri analizi teknikleri ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Örgütsel Güç ve Güçle İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde örgütsel güç ve güce ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Güç

Gücün birçok tanımı vardır. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre güç: “düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, çaba” anlamına gelmektedir (TDK).

Sosyal bilimlerde güç, öznel ve nesnel olarak iki ayrı şekilde incelenmektedir. Öznel olarak güç, nispi olarak güç uygulayan bireyleri ve grupları ilgilendirirken, nesnel olarak güç, baskıcı veya sınırlayıcı olarak güç uygulayan bireyleri ve grupları incelemektedir (Yıldırım,1998). Yani nesnel olarak güç sosyal yapıların etkileyciliğini ele alırken, öznel yaklaşım ise sosyal aktörleri ele almaktadır. Öznel olarak güce Dahl’ın (1957) güç tanımını örnek verilebilir. Dahl’a göre güç “B’nin yapmayacağı bir işin A’nın B’ye yaptırabildiği oranda: A, B’nin üzerinde güç uygulayabilir” anlamına gelmektedir (Giddens, 1993).

Güç kavramı, kişilerin hayatta kalmak için kullandığı bir yetenektir. Aynı zamanda güç, başkalarını etkileme yeteneği ve başkalarının düşüncelerini değiştirme yeteneğidir (Lunenburg, 2012). Güç sayesinde, bireyler ihtiyaçlarını karşılar. Güç, aileden, hükümetlere kadar hatta küresel alanda tüm ilişkileri inceler.

Güç kavramı üzerine çalışmalar yapan araştırmacılardan Max Weber (1968) gücü “sosyal ilişki içindeki bir kişinin direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme ihtimali” olarak açıklamıştır (Luthans, 1995: 21). Pfeffer ise “davranışları etkileme, olayların gidişatını yönlendirme, direnişle mücadele etme ve bireylerin bunlara ilişkin davranışlarını yönlendirerek onları etkileme yolundaki yetenek” olarak tanımlamıştır (Pfeffer, 1992: 20).

Güç kavramı toplum ve bireyler tarafından hoş karşılanan bir kelime değildir. Güç, bireyler üzerinde baskı unsuru oluşturan, bireylerin belli davranış kalıpları çerçevesinde hareket etmesini isteyen ve bireyleri kısıtlayan bir olgu olarak bilinmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Ayrıca güç, ilişkilerle açıklanan bir kavramdır. Çünkü bireyin sahip olduğu güç, başka bireylerle ilişki kurduğunda ölçülebilmektedir (Can, Aşan ve Aydın,2006).

Güç kavramı, tüm toplumlarda ve bireyler arası ilişkilerde her zaman sürmekte olan önemli bir olgudur. Ancak güç kavramı en fazla yöneticiler için önemlidir. Çünkü sahip olduğu başarı kendi yetenek ve bilgisine bağlı olan doktor, mühendis, avukat gibi mesleklerin aksine yöneticinin başarısı daha çok astlarını, üstlerini, müşterilerini ve rakiplerini nasıl etkilediğine bağlıdır (Bayrak, 2000:22). Bu nedenle yöneticiler gücünü kullanırken hedef kitlesinin ihtiyaçlarını iyi bilmelidir.

Ayrıca gücü sadece kişiler ve kişiler arası ilişkilerle sınırlamamak gerekir. Kişiler arası güç farklılıklarının olmasının nedeni sosyal düzenlemelerin sonucu oluşmuştur (Yıldırım,1998). Poulantzas’a (1973) göre güç: bir sosyal sınıfın kendine ait, nesnel çıkarlarını uygulayabilme kapasitesidir (Poulantzas, 2003). Yani, güç ilişkilerinin temeli sınıf ilişkileridir.

Örgütler, hedeflerini başarmak için kendine bir çevre oluşturur. Bu çevrede, örgütün ihtiyacı için gereken kaynaklar vardır. Bu kaynakları yönetmek örgüt içindeki yöneticilerin gücüne bağlıdır (Şahin,2010; Bolman ve Deal, 2013). Yöneticilerin güç kullanımını, örgütün hedefleri, yapısı, kültürü, iklimi, demografik özellikleri, sosyal, politik, ekonomik ve kültürel çevreleri etkiler (Krackhardt,1990; Köksal, 2011).

## 2.1.2. Güç İle İlgili Kavramlar

### 2.1.2.1. Otorite

Crozier'e (1973:211) göre otorite meşrulaştırılmış güçtür. Bu meşrulaştırma hukuk, gelenek ve toplumun işbirliği ile gerçekleşebilir. Emerson'a göre (1962) otorite, gücün bir makamda veya statüde toplanmasıyla oluşur. Gücün otoriteye dönüşmesi ise meşrulaştırma süreci ile gerçekleşir. Bu güç, belli kurallarla ve belli kanallar aracılığı ile kullanılır.

Otorite, güce sahip olmak ve sahip olduğu gücü kullanarak insanları yönlendirmektir. Otorite kapsamında üstün olma, disiplin ve korku yaratma etkisi bulunur. Otorite kavramı ise insanlar üzerinde baskı kuran kişileri veya sistemleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Toplumlar da her zaman otoriteye ihtiyaç vardır. Çünkü toplumda düzenin ve istikrarın sağlanması otoriteye bağlıdır. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir (Tosun, 1971: 31).

Her örgüt içinde otorite mevcuttur. Örgüt içinde otorite, genel müdür, genel kurul ve yönetim kurulları ile ilişkilidir. Otoritenin güçlülük ve zayıflık derecesi örgüt için önemlidir. Otoritenin zayıf olduğu bir örgütte işler iyi gitmeyebilir; böyle bir örgütte bölümler kendi isteklerine göre hareket ederler. Otoritenin güçlü olduğu örgütlerde ise yapılan işler daha planlıdır. Ancak, güçlü otoriteye sahip örgütlerin dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanlarına gereğinden fazla baskı uygulayan örgüt yönetimi, çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Bu durumda örgütler için olumsuz sonuçlar yaratabilir (Scott ve diğerleri, 1967:96).

Otorite ile ilgili birçok araştırmacının çalışması vardır. Max Weber (1922), siyaset sosyolojisinde gücün meşrulaştırılması ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Fiziksel zorlamaya ve baskıya dayanan hiçbir sistem uzun süre ayakta kalmaz, bu nedenle bireyler, kendilerini tatmin eden meşru bir neden bulduklarında itaat ederler. Weber'e (1922) göre otorite meşru bir biçimde gücün kullanılmasıdır. Weber'e (1922) göre, geleneksel, yasal-ussal ve karizmatik olmak üzere üç farklı otorite şekli bulunmaktadır. Geleneksel otoritenin kaynağı tarih, yasal-ussal otoritenin kaynağı

kurallar ve karizmatik otoritenin kaynağı ise bireysel özelliklerdir (Aktaran: Turner, 1991: 40).

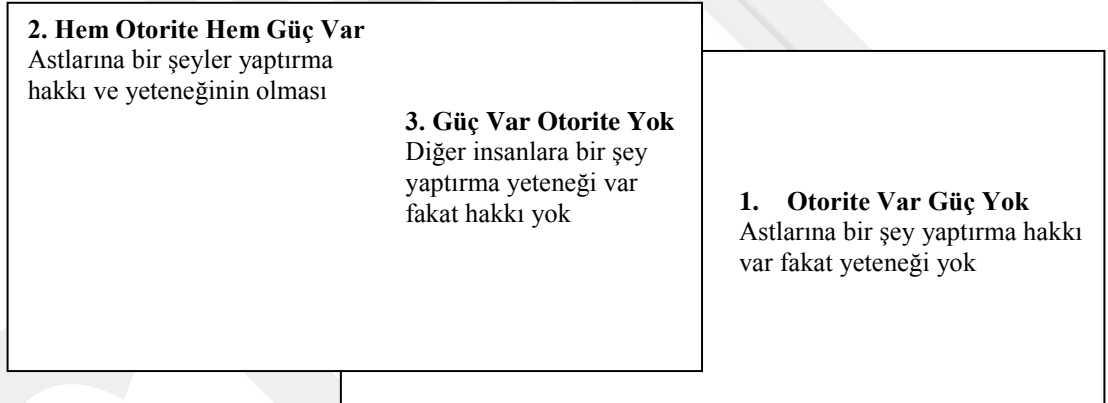
• **Geleneksel otorite:** Weber'e (1922) göre geleneksel otorite, eskiden kalma kurallar bütününden oluşan bir takım normların yasal olduğunu kabul ederek onlara uyulması gerektiğini kabul eden bir olgudur. Bu otorite, otoriteyi belirleyen geleneksel kuralların tamamı olarak tanımlanabilir. Otoriteye sahip olan üst makamlar değil, inanılan kutsal efendidir. Kutsal efendiye bağlı olanlar resmi görevli olarak görülmez, onlar efendinin hizmetkârıdır (Weber,1922:331). Bu otorite türünde tüm kurallar geçmişte nasılsa şimdi de öyle olmalıdır (Özalp,1995: 185). Bu otorite biçimi somut kurallardan oluşan bir sistem içinde çalışır; bu sistem içinde günümüze kadar gelmiş olan kurallar hiç bir şekilde sorgulanmadan uygulanmalıdır (Heywood, 2007 :307).

• **Yasal Ussal Otorite:** Yasal otoriteye göre herşey akılcı (rasyonel) biçimde düzenlenmelidir (Közleme, 2013:246). Yasal ussal otoriteye göre güç kullanımının meşruiyeti, toplumun faydasını yükseltmek üzere iktidara getirilmiş ve gücünü yasalardan alan yöneticilerin bulunduğu sistemi tanımlamak için kullanılır (Demir ve Acar, 1997:381). Yasal otoriteye sahip üst amir, verilen emirlerin yerine getirilmesinin yasallığın doğal bir sonucu olduğunu bilerek astlarını yönetir. Bu otorite türünde, sistem içinde düzenlenen kuralların yasallığına ve bu yasallığa istinaden iktidara getirilenlerin emir verme yetkisinin olduğuna inanılır (Weber,1995: 315).

• **Karizmatik Otorite:** Weber'in (1922) ortaya koyduğu üçüncü gücü meşru kullanmak biçimi karizmatik otoritedir (Heywood, 2007:308). Bu otorite, bireyin kendi kişiliğinden gelen karizmasından kaynaklanır. Weber, karizmayı "bir bireyi diğerlerinden farklı kılan doğaüstü güç ve özelliklere sahip olma" olarak açıklamakta, bu nitelikleri "tanrı lütfu" olarak görmekte ve sıradan bireylerin sahip olamayacağını vurgulamaktadır (Uysal,1993: 4). Weber (1995), bireyi lider yapan özelliğin karizmatik niteliklerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu nitelikler, bireyin diğer bireylerden ayrılan kutsal durumuna, örnek olarak gösterilen kişisel özelliğine veya kendisi tarafından verilen emirlerin sorgulanamazlığına dayanabilir (Közleme, 2013:247). Napolyon, Mussolini, Hitler, Ayetullah Humeyni, Albay

Kaddafi gibi tarihe damga vurmuş kişilerin kullandığı otorite karizmatik otorite kullanımına örnek olarak gösterilebilir (Heywood, 2007:308).

Friedman'a göre (1995) 'otorite' ve 'otoritede olmak' arasında fark vardır. Bir kişi, iki farklı şekilde otorite sahibi olabilir. 'otorite' kavramına göre kişiler otoriteye buldukları pozisyon veya statü gereği sahip olurlar. "Otoritede olmak" kavramına göre ise kişiler, başkaları tarafından saygı duyulduğu veya söz ve görüşleri toplum tarafından kabul gördüğü için otoriteye sahiptirler (Friedman,1995). Bir Şirketin Genel Müdürünün sahip olduğu otorite bulunduğu mevki ile ilişkiliyken, bir Kurumdan emekli birinin sahip olduğu otorite ise mesleki tecrübe ve bilgisi ile ilgilidir (Friedman,1995). Bireyler üzerinde otorite ve güç ilişkisi Şekil-1'de belirtilmektedir.



**Şekil 1:** Güç-Otorite İlişkisi (Kaynak: Karaman, 1999: 71)

Şekil-1'de birinci boyutta otorite varken güç yoktur. Örnek olarak, önemli bir müzakere sürecini yürüten yöneticinin, süreci yönetmek için otoritesi mevcuttur ancak müzakere sürecini kendi lehine çevirmesi için gücü olmayabilir. İkinci boyutta ise hem otorite hem de güç mevcuttur. Hitler'in İkinci Dünya Savaşında Alman askerlerini savaşı kaybedeceklerini bilmelerine rağmen Rusya'ya göndermesi, onun hem bunu yaptıracak otoritesinin hem de gücünün olduğunun göstergesidir. Üçüncü boyutta ise güç varken otorite yoktur. Örneğin, bir örgütün yönetim kurulunda örgütün maliyetlerinin düşürülmesi için görüş bildiren yöneticinin, söylediklerinin örgüt için doğru olmasının inandırıcılığına rağmen, önerisinin rededilmesi otoritesinin olmaması ile ilgilidir (Karaman, 1999).

Otoritenin kabul edilebilmesi için demokratik bir sistem olması önemlidir. Örgütlerdeki yöneticiler otoritelerini kabul ettirmek istiyorlarsa çalışanlarına karşı hesap verebilirlik bilincini benimsemeleri gerekir; siyaset bilimciler yıllardır hükümetlerin vatandaşlarının ihtiyaçlarını hem yasal hem de işbirliği sağlayacak şekilde karşılamanın nasıl olacağı üzerine çalışmaktadır (Hsieh,2006:347). McMahan (1994) aynı durumu örgütler için değerlendirmiş ve bu durumu 'yönetimsel otorite' başlığı altında incelemiştir. Yönetimsel otorite, otorite ve demokrasi olmak üzere iki temele dayanmaktadır ve üç kavram ile açıklanmaktadır. Bunlar, uzmanlık otoritesi (e-authority), sözleşme otoritesi (p-authority) ve işbirlikçi otorite (c-authority) kavramlarıdır (McMahan,1994). Uzmanlık otoritesi, kişinin alanında sahip olduğu uzmanlık bilgisi ile ilgilidir. Sözleşme otoritesi, sözleşmeyi imzalatan tarafın imzalayan taraf üzerinde kurduğu otoritedir. İşbirliği otoritesi ise, otorite sahibi kişilerin, otoritesini kullandığı kişilerle birlikte bir araya gelip demokratik biçimde kararları verme sürecidir (McMahon, 1994).

McMahon'a (1994) göre en doğru otorite şekli işbirlikçi (c-authority) otoritedir. İşbirlikçi otoritede, yöneticiler çalışanlarının fikirlerini önemserler ve işbirlikçi otoriteyi kullanarak çalışanlarını iyi motive edebilirler. Ayrıca karar alma sürecinde baskın rol oynamak yerine çalışanlarının fikirleriyle bağdaşan kararlar alırlar. Bu nedenle, işbirlikçi otorite demokratiktir. Bu durumda örgüt performansına olumlu derecede yansır (McMahon, 1994).

Genel yazında, otoritenin baskıcı bir sistem olduğu görüşü mevcuttur lakin, otorite işbirliği ile de kurulabilir. Bu nedenle doğru bir şekilde kullanılan otorite örgütlerin yararına olacaktır (McMahon, 1994).

#### **2.1.2.2. Meşruiyet**

Meşruiyet, Latince anlamı 'yasal olarak ilan etmek' olan 'legitimate' kelimesinden türetilmiştir, bu nedenle meşruiyet, düzen olmasını gerektirir. Zorlayıcı bir özelliğe sahip olan meşruiyet, iktidarı otoriteye dönüştürür (Heywood, 2007:306). Weber (1922), hem özel kurumlar için hem de kamu kurumları için meşruiyet üzerine çalışan ilk kişidir, güç yapılarında meşruiyet kavramının öneminden

bahsetmektedir, bağı olduğu aktöre bakılmaksızın her kurumun meşru düzenleri ve yapıları olması gerektiğini belirtmiştir.

Suchman'a göre (1995:573), meşruiyet örgütün sosyal yapılarda benimsenmiş olan normlar, inançlar, değerler doğrultusunda kabul edilmiş kurallardır. Meşruiyetin ilk amacı toplum tarafından kabul edilen kurallar ile örtüşmesidir.

Örgütsel meşruiyet örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi için gereklidir. Örgütler, toplum tarafından kabul edilmesi gereken sosyal kurumlardır. Toplum tarafından kabul görmesi meşruiyetin oluşması sonucunda olur. Bu bağlamda örgütsel meşruiyet üç temele dayanır. Bunlar: uyumluluk, kabul edilme ve sosyal normlar, değerler, kurallar ve anlamların toplum tarafından beklentileridir. Meşruiyet bu üç temele göre çeşitli örgüt kuramları tarafından incelenmiştir (Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2010: 22).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütlerin koalisyon olarak yansıtılması ve örgütlerin yönetim kurullarında sembolik yöneticilerin bulunması meşruiyetin araç olarak kullanıldığını göstermektedir (Kalemci-Tüzün, 2008). Kaynak bağımlılığı kuramı açısından meşruiyet, örgütler arası iletişimi yapılandırmak için önemli bir olgudur. Örgütler kamu kurumları ve paydaşlarıyla sürekli iletişim halindedir. Bunun için örgütün paydaşları ile ilişkileri açısından meşruiyet önemlidir. Her kurumun beklentileri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu nedenle kurumlar ile olan iletişim stratejik olarak yürütülmelidir (Dowling ve Pfeffer,1975; Elsbach,1992; Sethi, 1977; Schuman,1995).

Meşruiyet, kurumsal kuram kapsamında da incelenmiştir. Kurumsal kuram açısından meşruiyet, örgütün kültürel çevreyle olan ilişkileri sonucu gelişir. Örgütün yapısını oluşturan kültürel özellikler, uygulamalar ve kurallar toplumda kurumsallaşır. Bu nedenle bu kurallar başka kurumlar tarafından sorgulanmadan uygulanmaya başlar. Bu kurama göre örgütün kuralları toplumun değerleri ile bütünleşmelidir (Dimaggio ve Powell,1983: 50).

Örgütsel meşruiyet, birçok çalışmada araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda üç örgütsel meşruiyet türü ortaya çıkmıştır. Bunlar zorlayıcı meşruiyet, normatif

(ahlaki) meşruiyet ve bilişsel meşruiyettir (Scott, 1995; Ruef ve Scott, 1998; Zimmerman ve Zeitz, 2002). Zorlayıcı meşruiyet, kurallar, standartlar, devletten gelen beklentiler ve resmi yapılarda uygulanan zorunlu uygulamalara odaklanır. Bu nedenle, zorlayıcı meşruiyet, gücünü yasal dayanaklar ve hukuktan almaktadır. Deephouse ve Carter'a (2005) göre, devletin bankaların faiz oranlarına müdahalesi zorlayıcı meşruiyet için örnektir. İkinci meşruiyet türü olan normatif (ahlaki) meşruiyet ise toplumdaki ahlaki değerlere odaklanır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre normatif meşruiyet 'örgüt için doğru olanı yapmaktır' (right things to do) ve normatif meşrutiyette ahlaki boyut önemlidir; toplumdaki ahlak kuralları meşruiyetin kaynağıdır. Suchman'a (1995:579) göre, örgütler yanlış yaptıkları bir durum için tüm halktan özür dilemedirler. Sonuncu meşruiyet, bilişsel meşruiyettir. Bu meşruiyet türüne göre sosyal sistemler tarafından örgütlere yüklenen görev ve kurallar vardır. Bu kurallara göre her örgüt ne olduğunu ve ne yapması gerektiğini bilir. Kısacası bilişsel meşruiyet gücünü sosyal sistemden alır. Dolayısıyla, bilişsel meşruiyet, zorlayıcı ve normatif meşruiyetin temelini oluşturur (Scott, 1995; Ruef ve Scott, 1998; Zimmerman ve Zeitz, 2002).

Suchman (1995) bu üç meşruiyet türüne ek olarak pragmatik meşruiyet kavramını geliştirmiştir. Pragmatik meşruiyete göre örgütün meşruiyeti bireylerin veya halkın çıkarları ile ilgilidir. Örgütler halkın veya bireylerin çıkarlarını ne kadar sağlıyorsa o kadar meşrudur (Suchman, 1995).

### **2.1.2.3. Politika**

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, Politika, genelde siyasi anlamda kullanılmaktadır. Devlet icraatlarını düzenleme, değiştirme veya yönlendirmek anlamındadır. Politika, yöntem kelimesi ile eş anlamlıdır. Politika, bir hedefe ulaşmak için karşısında bulunanların duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan çıkar sağlama anlamına gelmektedir.

Örgütler için politika vazgeçilmez bir kavramdır. Politika örgüt hayatının yönetilmesidir. Örgüt fonksiyonlarının işleme için politika gereklidir. Vigoda (2003), örgüt içindeki politikanın kişiler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak

ortaya çıktığını belirtmektedir. Örgüt için politikanın temel amaçlarından biri güç kullanarak diğer kişileri ya da birimleri etkilemek ve örgüt içinde meydana gelebilecek olumsuz sonuçları bertaraf etmektir.

Örgütler politik yapılardır. Bu nedenle örgütteki karar alıcılar örgüt için en iyi kararı almak için çabalar. Alınan kararlar birçok kişi veya bölümü etkileyecek düzeydedir. Bu nedenle kararların, kararı veren kişi lehine sonuçlanması önemlidir. İşletmelerde güç kazanma, geliştirme ve kullanma amacını taşıyan, sonuçları itibarıyla belirsizlik olan durumlar için kişinin kendisine yönelik olumlu sonuçlar doğurması amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlere örgütsel politika adı verilir (Steers, 1991:494). Diğer bir ifadeyle, politika güç kazanmak için önemli bir araçtır. Bir yönetici uyguladığı politika sonucunda örgüt maliyetlerini düşürebilir. Örgüt maliyetlerinin düşmesi, uyguladığı politikanın başarılı olduğu anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda yönetici politika sayesinde örgüt içinde güç kazanır.

### 2.1.3. Örgütsel Gücün Kaynakları

Literatürde, örgütsel güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Robbins (1994), güç kaynaklarını pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık ve bilgiyi elde etme ile kullanma olarak sınıflandırmıştır:

- **Pozisyon gücü:** Pozisyon gücü, örgütün kendi normlarına bağlı olarak oluşur ve astlar tarafından kabul edilir (Bayrak, 2000). Pozisyon gücü, otoriteyi çağrıştırmaktadır (Koçel, 2007: 286). Örgüt içinde otoriteye sahip olan yönetici pozisyon gücünü kullanarak çalışanlarını yönetebilmektedir. Pozisyon gücünü destekleyen güçler ise örgüt içinde bulunan cezalandırma ve ödüllendirme mekanizmasıdır (Karaman, 1994: 62). Bu nedenle, yönetici bulunduğu pozisyondan almış olduğu yetkiyi kullanarak çalışanlarına ödül veya ceza verebilir.

- **Kişisel (Karizmatik) güç:** Kişisel güç, Atatürk, Gandhi, İskender gibi liderlerin sahip oldukları güçtür (Bayrak, 2000). Çünkü bu kişilerin sahip olduğu güç, bulunduğu pozisyon ya da yasal güçten kaynaklanmayıp doğrudan kişisel özelliklerinden kaynaklanan güçtür. Bu liderlerin bireyleri veya toplumları kişisel özellikleriyle etkilime kapasitesi mevcuttur. House (1977), karizmatik liderlerin üç

özelliğinden bahsetmektedir, bu özellikler yüksek özgüven, yüksek etkileme gücü, ve kendi inançlarının doğru olduğu yönünde insanları ikna etmektir (Yukl,1989).

- **Uzmanlık gücü:** Yöneticilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan uzmanlık gücü, çalışanların iş performansı ve tatmini açısından önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerinin bilgisine ve konu hakkında sahip olduğu tecrübeye ya da uzmanlığına ne kadar güveniyorsa, o yöneticiye o derecede güvenirler (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

- **Bilgiyi elde etme ve kullanma gücü:** Yöneticileri buldukları çevrede farklı kılacak en iyi yöntem bilgidir yararlanma kalitesiyle ilgilidir (İnci ve Oktay, 2006: 18). Örgütlerin rekabet halinde oldukları günümüzde, inovasyon, pazarlama, hizmet, örgüt değeri ve kaliteye verilen önem artmıştır. Bu nedenle, yöneticiler bu konulara ilişkin sahip oldukları bilgileri örgütün çıkarlarını en iyi yansıtabilenecek şekilde kullanmalıdır. Bilginin sermayeye dönüşmesinde yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir (İnci ve Oktay, 2015). Bu kapsamda yöneticiler sahip oldukları bilgiyi, örgütün çıkarları doğrultusunda çeşitli kaynaklardan elde ederek kullanmalı ve bunların içinden gereksiz olanları arındırıp gerekli olan bilgilerin kullanılmasını mümkün kılmalıdır.

French ve Raven (1959) ise güç kaynaklarını beş başlıkta incelemiştir. Bunlar, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, benzeşim gücü ve uzmanlık gücüdür. French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen sınıflandırma aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.1.3.1. Yasal Güç**

Yasal güç, Weber'in (1922) yasal otorite kavramı ile ilişkilidir. Weber'e (1922) göre otorite, bir örgütte çalışanların istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Henry Fayol (1916) ise otoriteyi emir verme hakkı olarak tanımlamıştır. French ve Raven'e (1959) göre, yöneticinin emir verme yetkisi vardır ve çalışanlarda bu emirlere uymak zorundadır. Çalışanlar, verilen emirlere uymayı içselleştirmişlerdir. Bu durumda yasal güce neden olur (Erdoğan 1997: 23).

Yasal güç kişinin sahip olduğu pozisyon ile ilgilidir. Kişi sahip olduğu pozisyonu nedeniyle astlarını ve diğer kişileri etkileyebilir. Bu durum toplumdaki geleneklerle ilgilidir. Toplumdaki geleneklere göre bazı kişilerin sözleri daima dinlenir. Toplumumuzda bir konu hakkında yaşlıların fikirlerine başvurulması, bu duruma örnek oluşturmaktadır (Erdoğan, 1997: 23). Ayrıca, bir örgütte çalışan kişi üst pozisyonlarda çalışan kişilerin kendisi üstünde bir gücü olduğunu kabul eder. Bu nedenle, çalışanlar üstlerinin istediği şekilde hareket eder. Fakat eğer yasal güç fazla kullanılırsa çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışma çıkabilir. Bu çatışmanın yaşanmaması için, yöneticiler yasal güçlerini dikkatli kullanmalıdır (Erdoğan, 1997: 24).

### **2.1.3.2. Ödül Gücü**

Ödüllendirme gücü, yöneticinin, çalışanlarını istediği davranışları yapması nedeniyle ödüllendirmesidir. Ödül, çalışanların değer verdiği her şeyle ilgili olabilir. Ödül olarak terfi, ücret, övgü ya da milyon dolarlık bir uçaktan bir futbol maçı biletine kadar birçok faktör sayılabilir. Ödül gücü, ödülü almayan diğer çalışanları da motive eder. Çünkü bir çalışan diğer çalışanın ödül aldığını öğrendiğinde kendisi de ödül almak için yöneticisinin isteklerini daha dikkatli yapabilir. Bu nedenle örgüt performansı olumlu yönde etkilenir (Low, 2008: 53).

Ödül gücü aynı zamanda cezalandırma aracı olarak da kullanılabilir. Yöneticisinin verdiği aynı işi yapan iki çalışandan birine beş yıldızlı lüks bir otelde hafta sonu tatili ödülü, diğerine ise sinema bileti ödülü verildiğinde, sinema bileti ödülü kazanan çalışan düşük performansından dolayı cezalandırıldığını düşünebilir (Robins, 1990: 210).

Gerçekte bu güç, yöneticinin ödül ve kaynaklar üzerindeki denetiminden kaynaklanmaktadır. Bu yöneticinin denetimi altında ücret artışları, terfi, takdir, statü sembolleri gibi ödüller bulunmaktadır. Yöneticinin söz konusu denetimi fiziksel açıdan olmasa da, psikolojik açıdan rahatsızlık verebilmektedir. Yani, ücret artışlarının, terfilerin ve statü sembollerinin verilmemesi, neredeyse fiziksel cezalar kadar acı vermektedir. Bunun nedeni ise, örgütlerde ödül alan birinin daha önemli

olarak algılanmasıdır. Bu kapsamda yöneticinin astına vereceği ödül ne kadar fazla ve ne kadar değerliyse, yöneticinin bu gücü kullanma alanı da o kadar fazladır. (Bayrak, 2001: 30).

### **2.1.3.3. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, cezalandırma gücü olarak da adlandırılmaktadır. Astlar hata yaptığında, üstlerin ceza verme hakkı bulunmaktadır ve üstler bu yetkilerini çeşitli araçlarla kullanmaktadır. Bunlar, fiziksel güç kullanımı, hal ve tavırların cezalandırılması, terfilerin engellenmesi, maaş artışının yapılmaması, örgütten ihraç etme gibi maddi ve manevi araçlardan oluşabilmektedir (Şimşek, 1998:168; Başaran, 2000: 65-66; Koçel, 2007:433).

Zorlayıcı gücün beş temeli vardır. Bunlardan ilki, yasal güç ile ilişkilidir. Yönetici yasal gücünün verdiği yetkiyle çalışanın terfisini engelleyebilir. İkincisi, cezalandırma gücü ile ilişkilidir; yönetici, çalışanın istemediği davranışlarından dolayı cezalandırabilir. Üçüncüsü, karizmatik güçle ilişkilidir. Karizmatik gücün kaynağını liderlik özelliği oluşturur. Liderlerin takipçileri vardır; yönetici kendisini takip etmeyenlere, takip edenlere nazaran daha olumsuz davranabilir. Bu durum da, yöneticiyi takip etmeyenleri takip etmeye zorlayabilir. Dördüncüsü, duygusal güç ile ilişkilidir. Genellikle astlar üstlerinden korkarlar; astlar, üstlerinin kapısını çalarken tedirginlik hissedebilirler. Bu korku duygusu astların üstlerinin söylediklerini hemen yapmalarına yol açabilir. Beşincisi, kişisel ilişkilerden doğan güç ile ilgilidir. Üst düzey yönetici sekreterinin, örgütteki diğer bölümleri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmesi, buna örnek oluşturmaktadır. Bu durumda, üst düzey yönetici sekreteri gücünü yöneticisinden almaktadır. Diğer bölümlerde çalışanlar, üst düzey yönetici sekreterinin taleplerini yerine getirmezler ise, üst düzey yöneticiyi karşlarına alacaklarını varsaymaktadırlar. Bu durum, çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir (Paraeek, 1994).

#### **2.1.3.4. Benzeşim Gücü**

Benzeşim gücü, karizma olarak da bilinmektedir. Benzeşim gücü “kişinin çeşitli kişisel özelliklerinin astlarına çekici görünmesi, astların bu özellikler nedeniyle kendilerini bu kişi ile özdeşleştirmeleri, ona benzemek istemeleri ve onun gibi davranmaları sonucu ortaya çıkar” (Erdoğan, 1997: 24).

Benzeşim gücü, şirket performansı ile doğru orantılıdır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalara göre karizmatik güce sahip örgüt yöneticileri, karizmatik olmayan örgüt yöneticilerine göre daha başarılıdır (Bass,1985; Howell and Frost,1989; Koene, Vogelaar ve Soeters, 2002). Karizmatik liderler, örgüt performansını üç bakımdan etkiler. Bunlar, bilişsellik, motive etme ve sorumluluktur (Gersick, 1991). Bilişselliğe göre, karizmatik liderler örgütlerini değişen çevreye daha iyi adapte edebilirler. Bunu yaparken, kendi örgütlerine, başka örgütlerin gözüyle bakarlar. Böylece, kendi örgütlerinin eksikliklerini görüp önlemlerini alırlar. Bu nedenle, karizmatik liderler ileri görüşlüdür ve problem çözme konusunda başarılıdırlar. İkinci etken, motivasyon ile ilgilidir. Karizmatik lider, örgütün çevresindeki değişen şartları kendi örgütü için pozitif hale getirebilir. Bu durum da çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çünkü çalışanların, yöneticilerine olan güveni artar. Üçüncüsü ise karizmatik liderlerin sorumluluğu ile ilgilidir. Karizmatik lider, kendisini karizmatik olarak gören diğer yöneticilere karşı sorumluluk duygusu hisseder, sorumlu olduğu kişilerin aleyhine bir durum söz konusu ise, bu durumu değiştirmek için çaba harcar. Bu sorumluluğu, örgütündeki yöneticiler arasında daima işbirliği olmasını sağlar (Agle ve diğerleri, 2006). Karizmatik liderin bu üç özelliği, örgüt performansını olumlu etkiler.

#### **2.1.3.5. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, örgüt liderinin ya da yöneticilerinin, uzmanlık alanı hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğu ile ilgilidir. Örgüt yöneticisi, uzmanlık alanı ile ilgili gerekli bilgiye sahip ise örgüt çalışanlarının güvenini kazanır (Çolak, 2007: 29).

Müşteriler, tedarikçiler ve devletin oluşturduğu çevre, örgüt için belirsizlik yaratmaktadır. Yöneticilerin, bu aktörler arasından kendi örgütleri için gerekli olanlarla ilişki kurmaları gerekmektedir (Çolak, 2007: 31).

Örgütlerde, belirli bir alanda bilgi sahibi olan kişiler, kendi alanları ile ilgili konularda başkalarını etkileyebilirler. Bu durum da, kişinin kendi alanı ile ilgili ne kadar bilgi sahibi olduğu ile doğru orantılıdır (Bayrak, 2001: 26).

Uzmanlık gücü, örgütte bulunan bireyleri etkilemek için kullanılan önemli bir güçtür. Kişinin sahip olduğu özel yetenek ve bilgi uzmanlık gücünün temelini oluşturmaktadır. Özellikle, kişinin sahip olduğu bilgi ne kadar az bulunan bir bilgiyse uzmanlık gücü o kadar etkili olur (Çolak, 2001: 29). Örneğin, bir beyin cerrahı, beyin hastalıklarına ilişkin hastasına tavsiye verdiğinde hasta, cerrahın verdiği tavsiyelere uymak ister. Çünkü hasta cerrahın beyin hastalıklarına ilişkin uzmanlık bilgisine inanmaktadır. Dolayısıyla, bir kişi sahip olduğu bilgi ile insanları etkileyebilir.

#### **2.1.4. Güç ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

##### **2.1.4.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

Kaynak bağımlılığı kuramı 1967'de James Thompson tarafından ortaya çıkmıştır. Bu kuram, 1978 yılında Pfeffer ve Salancik'in çalışmaları sonucunda geliştirilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, kaynakları kontrol eden güç sahibidir. Emerson (1962), güç ilişkilerini kaynakların birbirlerine olan bağımlılığı ile açıklamıştır. Emerson'a göre, A aktörü, B aktörüne ne kadar bağımlıysa B aktörü A aktöründen o kadar güçlüdür. A aktörü güçlü olmak için B aktörüne olan bağımlılığını azaltmak ister. A bağımlılığı azaltmak için B dışında başka alternatiflere yönelebilir. Ayrıca, eğer A aktörü B'nin bağlı diğer aktörler üzerinde kontrol sağlarsa B'ye olan bağımlılığını azaltabilir (Emerson, 1962: 32).

Pfeffer ve Salancik (1978), Emerson'un görüşlerini genişletmiştir. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre güç ilişkileri sadece A ve B aktörü arasında düşünülmemelidir. A ve B dışında birçok aktör vardır ve güç ilişkileri de çok aktörlü yapılar arasında düşünülmelidir. Ayrıca, Pfeffer ve Salancik'e göre bağımlılık sadece örgütler arası değildir, örgütün içinde de bölümler arasında güç ilişkileri vardır.

#### **2.1.4.2. Cobb'un Episodik (Bölümlü) Güç Modeli**

Episodik güç modelinin temel varsayımı belli bir zaman sürecinde gerçekleşen aşamalarla ilgilidir (Cobb, 1983: 482). Bu aşamalar gücün bölümlerini oluşturur. Her aşama kendinden önceki aşamanın sonucunda oluşur. Episodik güç modeli iki aşamadan oluşur. Bunlar öncü koşullar aşaması ve güç aşamasıdır. İlk aşama olan "öncü koşullar"da gücü uygulayacak kişide olması gereken özellikler önemlidir. Öncü koşullar aşamasında gücü kullanacak kişilere verilen roller vardır. Kişinin güç kullanımına dair rolünün olup olmadığı incelenir. Bu nedenle, kişinin güce karşı olan psikolojik eğilimi önemlidir. Öncü koşulların en önemli parçasını kişinin politik yetenekleri ve kişisel gücünün hangi düzeyde olduğu oluşturur (Cobb,1983).

Güç uygulanacak kişinin, güce hazır olma derecesi ve bunu gerçekleştirme derecesi de önemlilik arz eder. Bu iki derece, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı kendileri ile örgüt arasındaki uyum derecesi ve belirsizlikle mücadele etme derecesi değişkenleriyle etkileşim halindedir. Güce hazır olma derecesi kişinin üzerinde ki gücü kabul edip etmemesiyle ilgilidir. Bu durum kişinin güce verdiği davranışlar ve hareketler ile ölçülebilir. Kişinin güce verdiği davranışlar ise kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değerlere bağlıdır. Eğer psikolojik olarak gücü kabul eden bir yapıya sahipse güç daha rahat uygulanabilir. Diğer faktör ise kişinin kabul ettiği gücü eyleme geçirme aşamasıdır. Kişi, kabul ettiği gücü davranışlarıyla harekete geçirebilir. Örneğin, A, B'nin verdiği emirleri sorgulamadan yerine getiriyorsa A'nın davranışsal olarak gücü eyleme geçirme potansiyeli vardır (Cobb,1983).

İkinci aşama "güç" aşamasıdır. Güç aşaması kendi içinde üç bölümden oluşur. Bunlar karar verme bölümü, davranışsal bölüm ve durumsal bölümdür. Her

bölümde başlangıç ve bitiş bileşenleri vardır. Karar verme bölümünün hedefi güç uygulayacak kişinin gücünü gerçekleştirmesidir. Bu bölümün başlangıç bileşeninde de güç uygulanacak kişi uygulanacak güç hakkında bilinçlendirilir. Bitiş bileşeninde ise gücün uygulandığı kişi, gücü uygulayacak kişinin gücünü kabul etmiştir. Bu durumu da davranışıyla belli etmiştir (Cobb,1983).

Davranışsal bölümde ise amaç davranışsal uyumdur. Kişi, kendisine uygulanacak gücü benimsemiştir. Bu sürecin başlangıç bileşeninde gücü kabul eden kişi kendisine verilen emri yerine getirmek için çabalar. Bitiş bileşeninde ise amir verilen emrin ne derece yerine getirildiğine bakar ve kişinin konu hakkında performansını değerlendirir (Cobb,1983).

Durumsal bölümde ise amaç güç uygulamasının sonuçlarının örgüt durumuna etkileridir. Başlangıç bileşeninde, örgütte gücün sonucunda ortaya çıkan değişimler başlar. Bitiş bileşeninde ise gücün yol açtığı değişimlerin örgüt için sonuçları değerlendirilir (Cobb,1983).

Sonuç olarak Cobb'un (1983) episodik güç yaklaşımına göre güç uygulaması belli aşamaların birbiriyle olan etkileşimleri sonucunda değerlendirilir. Bu yaklaşım ile güç uygulanacak bireyler daha iyi analiz edilebilir. Böylece yöneticiler kime hangi gücü uygulayacağını bilirler. Bu da örgütte kaotik durum oluşmasını engelleyebilir.

#### **2.1.4.3. Sosyal Mübadele Kuramı**

Sosyal mübadele kuramı 1958 yılında Georg Homans'ın Social Behaviour as Exchange (Değiş-Tokuş Olarak Sosyal Davranış) makalesinde açıklanmıştır (Lum, 2008: 3). Bu kuramın temelleri psikoloji, ekonomi ve sosyolojiye dayanmaktadır (Kalfa,2011: 57). Sosyal mübadele kuramı, örgütlerde çalışan bireyler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin bir tür değişim olarak algılanacağından iki tarafın birbirine duyduğu beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir (Turunç, 2010: 252).

Bu kurama göre sosyal mübadele karşılıklı kazanç beklentisi sonucu oluşmaktadır. Tüm birey ilişkileri ödül-bedel analizi çerçevesinde alternatiflerin karşılaştırılmasıyla oluşmaktadır (Yutyungong: 2009: 5). Fazla ödül alınıp az bedel ödenen karşılıklı ilişkiler bireyler tarafından tercih edilmektedir. Ödül, bir ilişkiden alınan zevk ya da doyum olarak ifade edilirken; bedel, bireyin performansının etkilenmesine neden olan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959; Hovardaoğlu,1996).

Sosyal mübadele kuramı üç varsayımla açıklanabilir (Fındık,2015: 1). Bunlardan ilki, bireylerin rasyonel (akılcı) oluşudur. Bireyler farklı seçenekler arasından kendileri için en ödüllendirici ve uygun olanı kullanmak ister. Azalan marjinal fayda ilkesi ikinci varsayımdır (Özkalp, 2004: 35). Bu ilke “tüketicinin belirli bir üründen kullandığı ürün miktarı arttıkça, her ilave birimden elde ettiği faydanın düşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, bireyin elde ettiği ödüllerin zamanla faydasının düşerek belli bir noktadan sonra kendisi için bir anlam ifade etmemesine yol açabilir. Bir diğer varsayım ise sosyal mübadele sırasında bireyler verdikleri ve aldıkları arasında bir denge beklentisine girerler. Bu nedenle bireyler ilişkilerinde bu dengenin varlığını hissedersen tatmin düzeyleri yüksek olurken, dengenin olmadığı durumlarda ilişkileri kesme eğilimi içine girerler (Özkalp, 2004: 35).

Örgütlerde, yöneticiler çalışanlarının performanslarını yükseltmek için gezi, sinema, tiyatro, halı saha maçı gibi eğlence faaliyetleri organize edebilir. Bu durum çalışanların örgüt içi sosyal ilişkilerini geliştirirken, yöneticiler ise bu faaliyetler sonucunda çalışanlarının iş performanslarında artışlar beklemektedir. Bu durumda, yönetici ve çalışanlar arasında sosyal mübadeleden kaynaklanan pozitif bir ilişki söz konusu olabilir. Bu sayede, örgüt içinde düzenlenen eğlence etkinliklerinin sosyal mübadelenin bir sonucu olduğu söylenebilir (Bolat ve diğerleri, 2009: 219).

Sosyal mübadele kuramında karşılıklı ilişkilerin derecesini belirleyen kavram güçtür. Bireyler arası bulunan güç farklılıkları kişilerin birbirlerine farklı derecelerde bağlı olmaları anlamına gelmektedir (Berk, 2009: 16).

### 2.1.5. Gücün Yönetimi

Güç herkesin sahip olmak istediği bir kavramdır. Fakat gücü yönetmek için sadece güçlü olmak yetmez. Gücün boyutunu anlamak için gücün nasıl yönetileceği, gücü kullanma stratejileri ve taktiklerini incelemek gerekir. Günümüzde, bilgi önemli bir güçtür, bu gücü yönetmeyi bilmek ayrı bir yetenek ister. Gücü yönetmek için belli stratejiler kullanmak gerekir. Bu stratejilerden bazıları aşağıda belirtilmektedir (Hatch, 1997:287):

- Güçlü kişilerle sürekli iletişim kurup onların görüşlerini destekliyormuş gibi davranmak,
- Güç sahibi kişiler karşısında duruma uygun şekilde davranış geliştirip uyum sağlayabilmek,
- Kazanan taraf içerisinde yer almaya çalışmak ve kazanan grubun bir parçası gibi görünmek
- Muhalif görüşler meydana gelmeden önlem almak ve stratejik düşünmek
- Güçlü kişilerin gözünde güven oluşturarak geleceği hazırlamak
- Rakip olacak kişiler arasında çatışma yaratıp, birbirlerine düşürmek

Eğer, gücün nasıl yararlı kullanılacağını bilinmezse bilgisayarları geliştiremeyiz ya da şehirler inşa edemeyiz. Hatta felaketleri önceden tahmin edemeyiz. Şirketler, Kamu Kurumları, üniversiteler ve hükümetler karşılaştığı problemlerin nasıl çözüleceğine dair fikirler üretirler. Bu fikirleri üretirken gücün nasıl kullanılacağını bilmek gerekir. Bu yüzden gücü yararlı ve amacına uygun bir şekilde kullanmak önemlidir.

Pfeffer'e göre gücü yönetmenin üç anlamı vardır (Pfeffer,1990: 340). İlki, örgütün çıkarları ile ilgilidir. Örgüt çıkarları, örgütün bulunduğu çevrede ayakta kalabilmesi ve güçlenmesi için ihtiyacı olan işlevlerdir. Her örgütün faaliyet gösterdiği alana göre çıkarları vardır. Bu nedenle örgütler çıkarlarını elde etmek için politik davranmalıdır. Aynı zamanda hangi çıkarların kendileri için yararlı olduğunu iyi bilmelidirler. Örgütler için daima dost ve düşmanlar vardır. Bu yüzden örgütler çıkarları için gücünü doğru şekilde yönetmelidir. Bazı örgütler dönemin siyasi

iktidarını desteklediklerinde ve buna göre politikalar ürettiklerinde başarılı olma şansları artmaktadır (Pfeffer,1990: 340).

İkincisi, örgütteki kişiler ve alt-birimler arasındaki farklı görüşlerin yönetilmesiyle ilgilidir. Örgüt içindeki kişiler ve alt-birimler çeşitli konular hakkında farklı görüşlere sahiptirler. Bu farklılıkları yönetmekte örgütün gücünün yönetilmesinden geçer. Eğer örgütler farklı görüşlere sahip kişilerin görüşlerine önem vermezse sorunlar ortaya çıkabilir. Örgütteki yönetici kendisiyle aynı fikirde olan biri için güç yönetimine başvuramaz. Fakat eğer yönetici kendisiyle farklı fikirlere sahip kişilerin görüşlerini çatışma olmadan yönetiyorsa o yönetici başarılıdır. Bu yüzden önemli olan örgütteki farklı düşüncelerin yönetilmesidir (Pfeffer,1990: 344).

Kişiler ve alt-birimlerde güç yönetimi açısından diğer önemli noktada “bilgi” ile ilgidir (Pfeffer,1990:341). Yöneticiler, örgütte çalışanların bazı konularda yanlış bilgi sahibi olduğunu düşünüyorsa onlara doğru bilgiyi aktarmak isterler. Bu kimi durumlarda işe yararken kimi durumlarda da negatif etki yaratabilir. Çünkü bu anlaşmazlığın nedeninin bilgi eksikliği olduğu düşünülmektedir. Anlaşmazlığın asıl sebebi kişilerin aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlamasıdır. Bu nedenle, yöneticiler bilgiyi kişilerin farklı yönlerine göre yorumlamalıdır. Örnek olarak, A şirketinde hatırı sayılır bir tecrübeye sahip olan insan kaynakları uzmanı B, iş gücü devir oranı yüksek olan C şirketine geçmiştir. C şirketinde personel sürekli işten ayrılmaktadır. B, personel yönetimi alanında uzmandır. A şirketinin insan kaynakları yöneticisinin, B'nin eski kurumundan kalan bilgileri ile ilgili şüpheleri vardır ve B'nin bildiklerini düzeltme yoluna gitmektedir. Oysaki B'nin tecrübesini ve bilgisini kendi şirketine uyarlayacak şekilde yönetse şirketinin iş gücü devir oranını düşürebilir. Bu nedenle, yönetici, bilgi gücünü yönetirken farklı açılardan düşünmelidir (Pfeffer, 1992: 31).

Üçüncüsü, yöneticinin gücü yönetmesi için muhalif tarafın görüşünü değiştirecek kapasiteye sahip olması gerekir. Bu da yöneticinin gücünün nereden geldiği ve güç kaynaklarını nasıl kullandığına bağlıdır. Eğer yönetici, gücü sahip olduğu makamdan alıyorsa karşı tarafın fikrini daha kolay değiştirir. Çünkü örgüt içindeki emir-komuta zinciri yâda ast-üst ilişkisinden doğan bir güç vardır. Yönetici, örgüt dışında gücü yönetirken ise sahip olduğu güç kaynaklarına başvurabilir.

Örneğin, benzeşim gücüne sahip bir yönetici, kişileri kolayca ikna edebilir. Bu yüzden yönetici, sahip olduğu güç kaynaklarını amacına uygun ve doğru şekilde yönetmelidir (Pfeffer, 1992: 33).

### **2.1.6. Türkiye’de Örgütsel Güç ile ilgili Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel güç alanı ile ilgili Türkiye’de farklı örgütlerde çalışmalar yürütülmüştür. Aydın (2007), bir şirkette örgütsel gücün nasıl oluştuğunu incelemiştir. Araştırma kapsamında Sakarya Üniversitesinde görev yapan 8 üst düzey yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma çerçevesinde, incelenen örgütsel gücün politik kullanımı ve bu durumun örgütsel gerçekliği oluşturduğu bulgusu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuç ise örgütsel aktörlerin örgütsel gerçekliği anlamdirmaları ve bu şekilde güç kullanımının oluştuğudur. Kısaca, örgütsel güç örgüt içi politik çıkarlar doğrultusunda oluşmaktadır.

Titrek ve Zafer (2009) ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 740 öğretmenin görüşleri anket yoluyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, resmi ve özel okullarda görev alan öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklara dayanarak karizmatik, uzmanlık, ödül, yasal ve zorlayıcı güç boyutları bakımından yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına göre resmi okullara oranla özel okullarda daha anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Çamlık (2011), bir kamu kurumunda örgütsel güç kullanımı ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda, öncelikle çalışanların algıladıkları yasal güce uyma tepkisi gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların yaşları ile uzmanlık gücünü algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Yaş ilerledikçe uzmanlaşmaya verilen önem de artmaktadır. Çalışanlar algıladıkları benzeşim gücü sayesinde etkilendikleri kişilerle olumlu ilişkiler kurmak istemektedir.

Bağcı ve Bursalı (2011), yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisini ölçen bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına göre, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmeyi hedeflemektedir. Araştırma için kamu ve özel sektörde 354 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonunda, karizmatik, uzmanlık, yasal ve ödül gücü algılarının duygusal ve normatif bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yorulmaz (2014), öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını belirleyen bir araştırma yapmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamında güç kaynakları ile cinsiyet, yaş, branş, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Araştırmanın örneklemini Muğla il ve ilçelerinde görev yapan 2.613 öğretmen ve 101 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin en fazla kullandıkları güç kaynaklarının sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zolayıcı güç olduğu tespit edilmiştir.

Gündüz (2015) çalışmasında sivil havacılık sektöründe çalışan yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerine göre örgütsel güç algıları boyutlarından ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve yasal güç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma 238 adet yolcu hizmetleri memurundan toplanan veriler sonucu oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin sahip olduğu etkileşimsel liderlik tarzı ile zorlayıcı güç arasında bir ilişki olmadığı; ödüllendirme, uzmanlık ve yasal güç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## **2.2. Örgüt Kültürü**

Günümüzde insanlar, hayatlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmektedir. Bu nedenle örgütler kişilerin tüm yaşam alanlarını etkilemektedir.

Kültür, *“üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında görüş birliği sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması çok zor olan bir kavramdır”* (Şişman, 1994: 41). Kültür kavramının

kökü Latince ‘colere’ kelimesine dayanmaktadır. ‘Colere’ kelimesi bakmak, yetiştirmek anlamındadır. Kültür kavramı, zamanla sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmış bireyler ve gruplar açısından ele alınmıştır. Birey ve grup bakımından kültürle ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır (Şişman, 2002:4):

- Kişinin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal değerler
- Kişinin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama tarzı
- Problemleri çözme biçimi
- Öğrenilen davranışların oluşturduğu bütün
- Toplum davranışlarını düzenleyen sistem
- Doğada var olana karşılık bireylerin oluşturduğu kurallar bütünü
- Egemenlik yâ da meşruiyet aracı

Toplumların temel yapı taşlarından olan kültür, örgütler için de çok önemlidir. Çünkü toplumun içindeki bireyler, toplumun kurallarını kabul edip onlara göre yaşarlar. Örgütlerde de süreç aynı şekilde işler. Örgütün kurallarını kabul eden çalışanlar, işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini bu kurallara göre şekillendirirler (Schein, 1985: 25).

Yönetim literatüründe örgüt kültürü 1980’lerden itibaren tartışılmaktadır (Örücü ve Çakır, 1999: 20). Schein’e (1985) göre örgüt kültürü, bir grubun verimli bir şekilde çalışabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmiş, grup içinde uyumu ve grup dışında bütünleşmeyi sağlayan temel yaklaşımlar bütünüdür. (Schein,1985:110). Schein’e göre örgüt kültürünü oluşturan üç aşama vardır. Birincisi, örgütün varlığını oluşturan unsurlardır. Örgütün iklimi, hedefleri, kuralları, kıyafet kuralları ve yapısı örgütün gözle görülebilen unsurlarıdır. Örgüt dışından olanlar, bu unsurların farkına varsalar da, neden bu şekilde oldukları ile ilgili anlam vermezler. İkincisi, örgütün değerlerinin oluşma sürecidir. Örgütün varlığı itibariyle artık örgüte ait değer ve inançlar oluşmaya başlamıştır. Bu değerler örgütlerin liderleri tarafından desteklenmelidir. Örgütün faaliyetleri ile ilgili nasıl karar alacağı bu değerlerin işlevselliğine bağlıdır. Eğer liderlerin görüşleri ve örgütün değerleri çatışır sorun ortaya çıkabilir. Üçüncüsü ise örgüt içinde oluşan değerlerin farkında olmadan ve bilinçsizce yapılı hale gelmesidir. Bu değerleri çalışanlar farkında

olmadan benimsemiştir. Bu nedenle, bu değerler dışına çıkarlarsa kendilerini rahatsız hissederler. Kısacası örgüt kültürü tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak alışkanlık, davranış ve kurallardan oluşur. Tüm bunlar örgütün değerlerini ve inançlarını oluşturur (Schein,1985).

Okul (2011) tarafından yapılan örgüt kültürüne ilişkin kaynak taramasında aşağıda yer alan çalışmalar tespit edilmiştir. Sheridan (1992: 1036), altı yıl süresince altı farklı kamu muhasebesi şirketinde çalışmalar yapmıştır. Yaptığı çalışmalarda örgüt kültürü değerlerinin şirketler arasında önemli farklılıklara yol açtığını tespit etmiştir. Bu tespiti sonucunda ise örgüt kültürünün işe alınan yeni mezunların kendi istekleri üzerine işten ayrılmalarında önemli etkisi olduğunu anlamıştır (Aktaran: Okul, 2011: 20).

Calori ve Sarnin (1991: 49), beş Fransız şirketinde ekonomik performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün şirketlerin büyümeleriyle doğrudan alakalı olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda, çalışanların düşüncelerini dikkate alma, takım ruhu, tutarlılık gibi değerlerin şirket performansına olumlu katkıları olduğunu tespit etmiştir (Aktaran: Okul, 2011: 20).

Zamanou ve Glaser (1994), bir Amerikan kamu kurumunda, örgüt kültürünün hiyerarşik ve otoriter sistemden, katılımcı bir kültüre dönüştürülmesini hedefleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, kurumun değerleri önemli ölçüde değişmiştir. Bu çalışmanın amacında örgüt kültürünün değişebileceğini ve bu değişimin şirketi olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma sonucunda, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmişlerdir (Aktaran: Okul, 2011: 20).

Denison (1984), örgüt kültürü ile ilgili yaptığı çalışmada, katılımcı kültürü benimsemiş şirketlerin, otoriter kültüre sahip şirketlere göre iki kat daha fazla kar elde ettiğini kanıtlamıştır. Örgütlerin kültürel yönlerinin, örgütün kısa ve uzun vadeli performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu iddia etmiştir (Aktaran: Okul, 2011: 20).

Watson'nın (1990) "My Life at IBM and Beyond" adlı kitabında, örgüt kültürünün IBM'deki etkilerine ilişkin deneyimler anlatılmaktadır. Bu kitapta yer alan aşağıdaki bölümde, örgüt kültürünün önemi belirtilmektedir (Watson,1990:383):

*"Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanlarının güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arasında, bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba göstermektedir? Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanlarını etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini içeren, bir dizi sağlam inancının olması gerekir. İnanmışığım ikinci nokta, şirket başarısızlığındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlı olduğudur. Tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır."*

Çeşitli araştırmalar sonucunda bir kurumun/şirketin örgüt kültürü oluşumunda gözlemlenen bazı özellikler tespit edilmiştir. (Örücü, 1997: 126). Bu özellikler aşağıda yer almaktadır:

1. Bireysel İnişiyatif Kullanımı: Maksimum derecede sorumluluk, özerklik ve kişilerin sürekli artan bağımsızlığı.
2. Risk Dayanıklılığı: Çalışanların daha aktif olması ve yaratıcı olmaları konularında teşvik edilmesi.
3. Yön Verme: Örgütün başarısını artırmak için girişilen yeni hedefler ve beklentiler.
4. Entegrasyon: Örgüt içindeki yatay ve dikey koordinasyonun sağlanması.
5. Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarıyla daha rahat iletişime geçmesini sağlamak.
6. Kontrol: İşverenin örgüt içindeki davranışlarını kontrol etmek için kurallar yaratmak.

7. Çalışanların kendilerinin çalıştığı alanlar yerine örgütün tümüyle tanımlamasını sağlamak.

8. Ödül Sistemi: Maaş artışı, terfi gibi ödüllerin kullanılmasında kıdem ya da işverenle arasının iyi olması yerine performansa bakmak.

9. Çatışma Dayanıklılığı: Çatışmalar ve eleştiri ile başa çıkma derecesi.

10. İletişim Şekilleri: Örgüt için iletişimin sadece örgüt içinde kalmaması ya da örgütteki hiyerarşiye bağlı olmaması.

Bu özellikler bir araya gelerek örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

### **2.2.1. Örgüt Kültürünün Bileşenleri**

Yeni kurulan örgütlerde yapı, mimari, törenler, hikayeler, semboller, resmi kurallar, değerler, lider ve kahramanlar, mitler ve adetler örgütlerin kültürlerinin inşasında büyük rol oynar. Örgüt olgunlaştıkça bu yapılar oturmaya başlar. Bu yapıların örgüt içinde uyumlu bir şekilde oluşup benimsenmeye başlanması çok önemlidir. Eğer bu yapılar arasında tutarsızlık olursa örgüt içinde çatışma çıkabilir (Varol, 1989:196). Örgüt kültürünün temel bileşenleri aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.2.1.1. Örgüt Yapısı**

Örgütün yapısı, örgütün hangi bölümlerden oluştuğu ve bu bölümler arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu ile ilgilidir. Çevrede ayakta kalmak için çabalayan örgütler için örgüt yapısı önemlidir. Kimi örgütlerde yatay yapılar varken kimi örgütlerde dikey yapılar vardır. Bu yapının oluşmasında örgütün yöneticileri etkilidir. Bazı yöneticiler bölümlerin birbirlerine olan bağımlılığını en aza indirmek ister. Bu yüzden yatay örgütlenmeyi tercih eder. Bazı yöneticiler ise örgütteki bölümlerin birbirlerini denetlemesini ister ve hiçbir bölümün özerk yapıya sahip olmasını istemez. Bunu tercih eden yöneticiler dikey örgütlenme yoluna gider (Schein, 2004: 264).

### 2.2.1.2. Değerler

Değerler belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimidir (Hofstede,1998: 478). Bir diğer tanım ise “örgüt üyelerinin durum, olay, nesne ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütlerdir” (Şişman, 2002: 94). Dolayısıyla, değerler örgüt içindeki bireylerin nasıl davranacağını ve nasıl davranmayacağını oluşturan kurallar bütünüdür. Değerler örgütlerin liderleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından paylaşılan normlardır. Bu nedenle, örgüt kültürünün kalbini oluştururlar. Değerler örgütün hedeflerine ulaşmasında ve uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde büyük rol oynarlar (Trice and Beyer, 1984, 1985).

Örgütsel değerlerin önemi, örgüt içinde çatışma ya da kriz çıktığında ortaya çıkar. Örgüt değerleri çalışanlara ve müşterilere ilham verir. Örgüt içinde bir kriz çıktığında değerler devreye girip örgütün ayakta kalmasını sağlayabilir.

### 2.2.1.3. Normlar

Normlar, bir gruba ait üyelerin yaygın olarak kullandıkları tavırlar ve davranışlardır. Üyelerin ait olduğu grup içinde “normal” olarak inandıkları kurallar bütünüdür. Birçok kültürde insanlar o kültüre ait olan kıyafetleri giymelidir. Örneğin İran’da kadınlar belli kıyafetler giymelidir. Bu kıyafetleri giymeyen kadınlara cezai müeyyide uygulanır. Örgütsel anlamda normlar incelendiğinde; “*örgütsel kültürel normlar, yasalar ile belirlenen, çalışanların örgüte karşı tutumlarını belirleyen ve sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütlerdir*” (Köse, Ercan ve Tetik, 2001:230-231).

Örgüt üyeleri normlara uymak zorundadır. Normlar yazılı ve yazılı olmayan olmak üzere iki gruba ayrılır. Yazılı olan normların ne olduğu ve yerine getirilmediğinde ne gibi bir yaptırım olduğu herkes tarafından bilinir. Örneğin, Devlet Memurları Kanununun ilgili metninde kıyafet yönetmeliğine ilişkin maddeler vardır. Bu maddelere göre kamu görevlileri yönetmelikte yazan kıyafetleri giymekle

yükümlüdürler. Bu kurala uymayan kamu görevlileri ilgili cezai yaptırım ile cezalandırılır (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu).

Diğer taraftan, bu normların mutlaka yazılı olmasına gerek bulunmamaktadır. Ancak, normlar örgüt çalışanları arasında önemli etkilere sahiptir. Örneğin, astın, üstünün fikrini reddetmemesi örgüt üyeleri tarafından olumlu karşılanmaz. Bu kural yazılı olmasa da, örgüt üyeleri bu kuralı bilirler. Dolayısıyla “üstlerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” tarzında ifade edilen ve bilinen normlar, örgüt içinde davranış ve tutumların nasıl olması gerektiği hakkında bilgiler vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Normlar ve değerler her örgüt kültüründe olmazsa olmazlardır. Değerler ve normlar arasında belli farklar vardır. Genel olarak değerler soyut kavramlarken normlar ise somut kavramlardır. Normlar, örgüt üyelerinin yapması gereken belli davranışlar ve tutumlardır. Değerler ise bu davranış ve tutumların örgüt üyeleri için önem derecesidir. Değerler, kendi normlarını yaratabilir (Alamur, 2005: 40).

#### **2.2.1.4. Törenler ve Ritüeller**

Örgüt kültürü alanı üzerine çalışan birçok araştırmacı örgüt içinde yapılan törenler ve ritüellerin örgüt kültürünün bir parçasını oluşturduğunu düşünürler. Ayrıca Deal ve Kennedy (1982, 1999) bu organizasyonların örgütsel iletişimi artırdığını savunmaktadırlar.

Yapılan törenler dönemsel toplantı, organizasyon veya fiziksel aktivite şeklinde olabilir. Örneğin, bir teknoloji firması olan DEC’de her ay “wood toplantıları” yapılmaktadır. Bu toplantıların amacı şirketin uzun dönem stratejik planları hakkında fikir alışverişi yapıp resmi olmayan bir şekilde konuları tartışmaktır. Toplantılar bir veya iki gün sürer. Toplantıların amacı sadece örgüt ile ilgili konuları tartışmak değil aynı zamanda çalışanların sosyal ihtiyaçlarını da karşılamaktır. Sosyal ihtiyaçları karşılamak için dağa tırmanma, kayak, halı saha turnuvası gibi aktivitelerde yapılmaktadır (Schein,2002: 2004). Bu toplantılarda örgüt çalışanları resmi olmayan bir alanda oldukları için örgüt içinde

konuşulmayanları birbirleriyle konuşabilirler. Bu durum, çalışanlar arasındaki samimiyeti ve güveni artırabilir. Schein'e (2004) göre bu tarz organizasyonlar her dönem düzenli olarak yapıldıkça artık örgütün ritüeli haline gelmektedir.

Literatürde birçok araştırmacı örgütsel tören türleri ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmacılardan Trice ve Bayer'in (1997) çalışmalarında 6 örgütsel tören tanımlanmıştır (Trice ve Bayer, 1984; Nelseon ve Campbell, 1997). Bunlar aşağıdaki Tablo'da yer almaktadır (Tablo 1):

**Tablo 1.** Tören Türleri ve Örnekleri (Trice ve Bayer, 1984: 657)

<b>Tören Türleri</b>	<b>Sosyal Sonuçları</b>	<b>Örnek Törenler</b>
Geçiş Törenleri	Örgüt üyeleri için yeni olan statü ve sosyal rollerin içerisinde üyelerin geçişine yardımcı olur	Askerlikte acemilik süresi biten erlerin yemin törenleri
Derece İndirme Törenleri	Bir örgüt üyesinin itibarını düşürmek için yapılan törenlerdir	Bir örgüt üyesinin yaptığı hataya ilişkin detayların tüm örgüt üyeleriyle yapılan bir toplantıda paylaşılması
Teşvik Törenleri	Bir örgüt üyesinin yaptığı iş sonucunda gücünü arttırması için düzenlenir.	Başarılı üyenin ödüllendirilmesi
Yenileme Törenleri	Sosyal yapının işlevselliğinin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkar.	Yeni bir sosyal tesisinin açılması
Çatışmayı Azaltıcı Törenler	Saldırıcı ve çatışmayı azaltmak için düzenlenen törenlerdir.	Problemleri çözmeye yönelik toplu pazarlık törenleri
Bütünleşme Törenleri	Her bir üyenin ortak duygular içerisinde bütünleşmesi için yapılan törenlerdir.	Yılbaşı veya doğum günü partileri, piknikler

### 2.2.1.5. Hikâyeler

Çalışanların örgütteki geçmişleri arttıkça örgütteki olaylarla ilgili hikâyeler oluşmaya başlar. Bu olaylar kimi zaman biraz abartılarak anlatılır ve hikâye halini alır. Hikâyeler gerçek olaylara dayanmaktadır. Bu hikâyeler örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 231).

Hikâyeler, gerçek olaylara bağlı olarak örgüt üyeleri tarafından paylaşılır. Örgüte katılan yeni üyelere bilgi vermek için de anlatılabilir (Terzi, 2000: 50). Hikâyelerin yoğunluğu örgütün ne kadar geçmişi olduğuna bağlıdır. Köklü bir örgütte hikâyeler çok fazla olur. Bu hikâyeler örgüte yeni katılanlara kılavuzluk yapabilir. Hikâyeler genel olarak zor bir durumla karşılaşıldığında daha önce örgütte çalışan kişi yâ da kişilerin bu durumun nasıl üstesinden geldiği ile ilgilidir (Schein,2004: 268).

Her hikâyenin doğal sonucu olarak ortaya çıkan kahramanları vardır. Hikâyelerde kahramanların başından geçen olaylar anlatılır. Bu kahramanlar zor durumla karşılaştıklarında örgütün değerleri, inançları ve alışkanlıkları çerçevesinde kararlar verip sonuca ulaşmışlardır. Kahramanların yaptığı bu işler, örgütün sorunları için ilham kaynağı oluşturmaktadır. Mckonkie'ye (1980: 225-226) göre örgüt hikâyelerinin örgüt kültürüne katkısı bakımından 7 etkisi vardır:

1. Örgüt hikâyeleri sosyal kontrolü artırır. Yani çalışanlar, hikâyeler sayesinde örgüt içinde neyin yapılabildiği ve neyin yapılmaması gerektiğini bilirler.
2. Örgüt hikâyeleri ile örgütün nasıl bir yapıya sahip olduğu anlaşılabilir. Hikâyeler sayesinde örgütün karakteri, iklimi, çalışanların olaylara bakış açısı hakkında bilgi sahibi olunabilir.
3. Örgüt hikâyeleri, örgüt üyelerinin davranışlarına destek olur. Örgüt çalışanları örgütle ilgili bir karar alacakları zaman bu hikâyeler sonucunda öğrendikleriyle karar alırlar. Yani alacakları kararın doğruluğunu hikâyedeki kahramanın davranışına bağlarlar.
4. Örgüt hikâyeleri, davranışsal özelliklerin sınırlarını çizer. Örgüt üyeleri bir karar alırken hikâyelerden çıkardıkları sonuçlara göre davranışlarının sınırlarını belirler.
5. Örgüt hikâyeleri, farklı ve yeni bakış açıları oluşturur.

6. Örgüt hikâyeleri, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur.
7. Örgüt hikâyeleri, örgütsel değişime katkıda bulunabilir. Kimi zaman örgütler çevresindeki şartlara göre yapılarını değiştirmelidir. Kimi hikâyeler, geçmişte yaşanan değişimler hakkında dersler vermektedir. Bu derslerden sonuç çıkararak örgüt çalışanları, yeni oluşabilecek değişimlere karşı daha hazırlıklı olurlar.

#### **2.2.1.6. Mitler**

Mitlerde hikâyeler gibidir. Mitlerin hikâyelerden en büyük farkı gerçek dışı ve abartılarak anlatılan olaylara dayanmasıdır. Mitler, örgüt kültürü içinde sembolik ve basmakalıp olaylardan oluşan, örgüt çalışanları tarafından sık sık anlatılan ve örgüt için ilham kaynağı oluşturan hikâyelerdir (Theodorson ve Theodorson,1969). Örneğin, bir örgütün genel müdürünün geçmişte yaşadığı bir olay örgüt içinde mit haline gelmiş olabilir. Genel Müdür geçmişte aldığı karardan dolayı örgütünün mali krizden daha az etkilenmesini sağlamıştır. Fakat bu durum öyle bir anlatılır ki, “sanki o Genel Müdür olmasaydı örgüt iflas edecek” algısı yaratılır. Bu olay başkalarına anlatıldıkça daha fazla abartılır ve mit haline gelir. Örgüt çalışanları zor durumda kaldığında bu mite dayanarak moral kazanır. Aynı zamanda bu mit örgüt çalışanları arasında örgütün zor durumundan çıkması yolunda güçlü bir istek ve ümit oluşturur (Güçlü,153: 2003).

#### **2.2.1.7. Dil**

Sosyal bilimlerde dil bilimi, felsefe, siyaset ve işletme gibi birçok alanda çalışılmıştır. Dil, kültürün en önemli parçasıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224).

Nasıl ki bir ülke dil olmadan var olamazsa bir örgütte dil olmadan var olamaz. Bu yüzden örgüt kültürlerini incelerken dil önemlidir (Alvesson ve Karreman, 2000; Grant, Hardy, Oswick ve Putnam, 2004). Trice ve Bayer’e (1993) göre dil; jargon, mimik, şarkı, dedikodu, metafor, sloganlar gibi birçok unsurdan meydana gelir.

Bilhassa, örgüt yöneticilerinin dili kullanma seviyeleri, konuşma, yazma, jest ve mimik gibi sözsüz iletişim kanallarını nasıl kullandığı önemlidir. Yöneticilerin bu alanlardaki etkinliği örgütün performansını etkiler (Meek,1998).

Örgüt kültüründe çalışanlar tarafından iyi şekilde benimsenmiş bir dil, o örgütün kimlik kazanmasına yardımcı olur. Aynı zamanda dil, örgüt kültüründe paylaşılan değerlerin başkalarına aktarılması açısından büyük öneme sahiptir (Köse, Tetik, Ercan, 2001: 225).

#### **2.2.1.8. Semboller**

Semboller, örgüt kültürü için büyük önem arz eder. Semboller bilinçli yâda bilinçsiz şekilde oluşabilir. Semboller, örgüt kültürünü oluşturmaya yardımcı olan binaların tasarımı, ofis eşyaları, örgütün çalışanlarının kıyafetleri, kırtasiye malzemeleri, ürün tasarımları gibi unsurlardan oluşur. Aynı zamanda semboller, sloganlar, hikâyeler, eylemler ve metaforlar gibi soyut kavramlardan da oluşabilir (Chapple ve Coon,1942; Dandridge, Mitroff ve Joyce,1980, Frost ve Pondy,1983, Gioia, 1986, Morgan). Semboller, örgüt çalışanlarının yükledikleri anlamlarla değer kazanır. Bu nedenle semboller, örgütlerin kültürlerine göre farklılık gösterebilir (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 7).

Sembollerin örgütler açısından dört işlevi vardır. Bunlar; örgüt kültürünün nasıl olduğunu göstermesi, değerlerin ve normların içselleştirilmesi, örgütün sınırları içindeki iletişime katkısı ve örgüt kültürünün etkileşimidir (Boykin, Schoenhofer, Valentine, 2014: 66).

İlki, sembollerin örgüt kültürünü yansıtmasıyla ilgilidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı deneyimler, kabul edilen gerçeklikler ya da üyelerin anlam kattığı değerlerden oluşur (Pettigrew, 1979; Schein 1990; Trice ve Bayer,1993). Schein'e (1990) göre semboller kültürün ilk aşamasını oluşturur. Bu değerlerin oluşmasında semboller bir araç olarak kullanılır. Gagliardi (1990: 568), sembollerini şöyle tanımlamıştır: “semboller, kültürün kalbidir”. Semboller olmazsa kültürde olmaz. Örgütsel alanda da semboller, örgüt kültürü ile ilgili değerleri yansıtır.

Semboller, örgütler hakkında birçok hususu bilmemizi sağlayabilir. Örgütsel hayatın nasıl olduğu hakkında fikir edinmemizi sağlar. Yani sembolleri gören kişiler örgütün nasıl olduğuna dair çeşitli hislere kapılabilirler. Bu nedenle semboller, örgütte hisler ve düşünceler arasında köprü kurar (Smircich, 1983: 340, Aktaran: Tiktaş, 2012).

İkincisi, sembollerin örgüt kültürünün değerlerini ve normlarını içselleştirmesi işlevidir. Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalara göre insanlar buldukları yerdeki konumlarına göre çeşitli rollere girerler (Katz ve Kahn, 1978). Bu davranışın nedenin altında semboller vardır. Örgütsel normların ve değerlerin içselleştirilmesinde rol oynayan sembollerden en önemlisi kıyafettir. Örneğin, kamuda çalışan bir erkek kamu görevlisi, kıyafet yönetmeliğine göre kumaş pantolon, ceket, gömlek ve kravat giymelidir. Kamu çalışanı bu kıyafetleri giydiğinde protokol kuralları çerçevesinde davranmalıdır. O kıyafet içerisinde artık çalıştığı kamu kurumunun sahip olduğu değerleri benimsemiştir ve içselleştirmiştir. Aynı kamu görevlisi resmi olmayan ortamlarda serbest kıyafet giyer ve protokol kuralları çerçevesinde davranmasına gerek yoktur.

Üçüncü olarak semboller örgüt içindeki iletişime katkı sağlar. Burada bahsedilen semboller, örgüt içinde kullanılan kelimelerdir. Örneğin, örgütte bütçe kısıtlamalarıyla ilgili bir konu tartışıldığında, çalışanların ilk aklına gelen örgütten personel çıkarılacağıdır. Bu durumda sembol, “bütçe kısıtlaması” söyleminden yola çıkarak çalışanların aklına gelen ilk ne olduğudur. Buradan çıkarılan sonuç, örgütlerde kullanılan sembollerin sadece fiziksel materyallerden oluşmadığıdır. Semboller, soyut kavramlardan da oluşabilir.

Sonuncusu sembollerin örgüt kültürünün, örgütün diğer bileşenleriyle etkileşimine olan katkısıdır. Örgüt kültürünün içinde birçok değer vardır. Bu değerler arasındaki koordinasyon semboller sayesinde sağlanabilir (Boykin, Schoenhofer, Valentine, 2014: 67).

Sonuç olarak, sembollerin işlevinin dördüncüsü olan örgüt kültürüne katkı sağlaması ilk üç fonksiyonun birleşmesiyle oluşur. İlk iki işlevde fiziksel görünümünden kaynaklanan sonuçlar ön plana çıkarken, üçüncü işlevde ise

sembollerin örgüt içi iletişimdeki rolü ön plana çıkar. Dördüncü işlevde ise bu üçünün birleşmesiyle örgüt kültürünün diğer örgüt bileşenleriyle etkileşim süreci sağlanır. Bu nedenle dördüncü fonksiyon örgüt kültürünün etkileşiminde önemli rol oynar (Doğan, 2007: 55).

### **2.3. Örgüt Kültürü Modelleri**

Bu bölümde literatürdeki bazı örgüt kültürü modelleri ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

#### **2.3.1. Hofstede Modeli**

Geert Hofstede, kültürlerarası psikoloji ve işletme alanında çalışmalarıyla ünlü araştırmacıdır. 1970'lerden 1980'lere kadar birçok ülkede örgüt çalışanlarının iş değerleri ile ilgili birçok çalışma yapmıştır (Hofstede, 1979, 1980). En kapsamlı çalışmasını 1979'da IBM çalışanlarına yaptığı anketle tamamlamıştır. Hofstede, bu anketin sonuçlarına göre farklı ülkelerdeki örgüt kültürleri ile ilgili beş farklı kültürel boyut belirlemiştir (Luqman, 2012: 998). Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır:

- a. Güç Mesafesi Endeksi (Power Distance)
- b. Bireycilik\ Çoğulculuk (Individualism and Collectivism)
- c. Erillik-Dişilik (Masculinity and Femininity)
- d. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)
- e. Uzun Vadeli Yönelim (Long-term Orientation)

##### **2.3.1.1. Güç Mesafesi**

Bir ülkede, herhangi bir örgütte az güce sahip olan üyelerin gücün eşit dağılmadığını kabul edip bu durumu benimsemelerinden güç mesafesi doğar (Hofstede, 1994: 28). Bu durumun oluşmasında ülkenin sahip olduğu değerler ön plandadır. Muhafazakâr toplumlarda üstlere ulaşmak daha zorken, özgürlükçü toplumlarda üstlere ulaşmak daha kolay olabilir. Örgütlerde güç mesafesi dar ve

geniş olarak ikiye ayrılır. Geniş güç mesafesinde, daha az güce sahip örgüt üyeleri eşitsizliğin farkındadır ve bu durumu kabul etmiştir. Bu durumu değiştirmek gibi bir amaçları yoktur (Dursun, 2013: 52).

Dar güç mesafesinde ise güç, az güce sahip olan üyeler ve güçlü üyeler arasında eşit dağılmıştır. Yani ast, üstün aldığı kararları eleştirebilir. Bu tür toplumlarda herkes için eşitlik ve fırsat mevcuttur (Dursun,2013: 52).

### 2.3.1.2. Bireycilik/Toplulukçuluk

Hofstede'ye (1980) göre bireycilik: “kişiler arası ilişkilerin zayıf olduğu toplumlarda görülür; her kişi kendisine ve ailesine bakmakla sorumludur. Bireyler sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket ederler. Bireyler, kendilerini toplumdan bağımsız olarak görürler. Tüm ilişkilerde kendi çıkarlarını maksimize edecek kararları almak isterler. Bireycilik, Amerika ve Avrupa kıtasında yaygın olarak görülmektedir (Hofstede, 1991: 8).

Toplulukçu toplumlarda, bireysel çıkar yerine grubun ve toplumun çıkarları ön plandadır. Bireylerin grubun çıkarlarına bağlı kalarak hareket etmesi gerekir. Örgüt, ödül dağıtırken birey yerine grupları hedef alır (Newman ve Nollen, 1996: 758). Bu nedenle, örgüt tarafından ekibe ödül takdim edilmiştir. Bu örnekte, önemli olan birey yerine ekibin yaptığı işlerin öne çıkmasıdır. Bireycilik ve toplulukçuluğun farklarına ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir:

**Tablo 2.** Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklar (Hofstede,2011: 8)

<b>Bireycilik</b>	<b>Çoğulculuk</b>
Kişiler kendi başının çaresine bakmalıdır.	Kişiler ait oldukları toplum içinde doğarlar ve ihtiyaçları toplum tarafından karşılanır.
“Ben” bilinci vardır.	“Biz” bilinci vardır.
Kişisel düşünceye önem verilir.	Topluluk tarafından benimsenen

	kurallara önem verilir.
Diğerleri, başka bireyler olarak görülür.	Diğerleri, başka gruplar yâ da grup dışı olarak görülür.
Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl öğrenileceğidir.	Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl olacağıdır.
Görevler, ilişkilerden üstün gelir.	İlişkiler, görevlerden üstün gelir.

### 2.3.1.3. Erillik/Dişilik

Cinsiyet, toplumda erkekler ve kadınların hangi rollere sahip olduğunu gösteren bir kavramdır. Bu roller, toplumdaki geleneksel değerlere göre belirlenir. Örgütlerde ise başarı, çok para kazanma, hırs, agresiflik ve bağımsızlık görülür. Hofstede (1994), eril değerleri yüksek kültürlerde yer alan değerlerin daha çok güç, zenginlik odaklı ve statüye sahip olduğunu savunmuştur. Eril değerlere, gelişmemiş ülkelerin kültürlerinde daha sık rastlanır (Hofstede, 1994: 72).

Dişil özelliklere sahip toplumlarda ise kadınlara özgü değerler olan; samimiyet, kibarlık, incelik, sezgisel düşünme vardır. Dişil değerlere genel olarak gelişmiş ülkelerde rastlanır. Dişil toplumlarda örgütler kadın ve erkek rollerini detaylı şekilde sınıflandırmıştır. Bu örgütlerde kadın ve erkek eşitliği ve kadınlarında yüksek mevkilere gelebilmesi hedeflenir. Dişil örgütlerde, yöneticiler düşük denetim yapılmasını ister. Çünkü sezgisel düşünülerek karar verilir. Ortak karar almak önemlidir. Bu nedenle, dişil değerlere sahip örgütlerde kararlar işbirliği ile alınır (Gümüştakin ve Emet, 2009: 105).

### 2.3.1.4. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, grup üyelerinin net olarak açıklanmamış olan durumlara ne derece uyum sağlayabileceğini ölçen zihinsel süreçleri ile ilgilenir. Toplum yaşamını düzenleyen kurallar, standart prosedürler, kariyere ve uzmanlaşmaya verilen önem,

çoğunluğa karşı muhalif düşünceler, kişilerin risk alma eğilimleri, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek veya alçak olan kültürlerle göre farklılık gösterir (Sığı ve Tıgılı, 2006: 331).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi doğu ve batı toplumlarında farklılık gösterir. Örneğin Scneider'e (1988) göre İslam ülkelerinde kullanılan gelecekle ilgili bir durumdan söz edilirken kullanılan "inşallah" kelimesi, geleceğin insanların kontrolü altında olmadığını ifade eder. Batı toplumlarında ise belirsizliğin ve değişikliğin kontrol altına alınacağı algısı vardır. Bu nedenle, bu toplumlarda belirsizlikten kaçınma düzeyi düşüktür (Hofstede, 2011: 13).

### **2.3.1.5. Uzun Vadeli Yönelim**

Bu boyuta göre bireyler uzun veya kısa dönemli yönelişe sahip olurlar. Uzun dönemli yönelişlerde, bireyler çok fazla bilgiye sahiptir. Yatırımlar için tasarruflar vardır. İlişkiler, bireylerin toplumdaki statülerine göre düzenlenmiştir. Kısa dönemli yönelişlerde ise bireyler tek bir gerçek olduğu inancına sahiptirler. Bu kültürlerde, kısa vadede sonuç getirecek uygulamalardan söz edilir (Hofstede,2011: 13). Uzun vadeli yönelim, daha çok Asya kültürlerinde ortaya çıkmaktadır (Ardichvili, 2001: 365).

### **2.3.2. Peters ve Waterman Modeli**

Peters ve Waterman (1987) 'Mükemmeli Arayış' kitabında çok fazla şirketi incelemiştir. İnceleme sonucunda şirketlerde başarı için sekiz varsayım belirlenmiştir. Bu sekiz varsayımın ortak noktası şirketlerin güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır. Başarılı şirketlerin, başarılarını gösteren temel değerler ve davranışları Tablo 3'de belirtilmektedir (Özkalp ve diğerleri, 2013: 105):

**Tablo 3.** Peters ve Waterman Modeli Özellik ve Açıklamaları (Özkalp ve diğerleri, 2013:105)

<b>Özellikler</b>	<b>Açıklamalar</b>
Başarılı olmak için, eyleme odaklanma	Karar verme sürecinde örgüt içinde analitik işlemler takip edilebilir. Fakat bu işlemler örgütün belini kırmamalıdır. Belirsiz çevre şartlarında firmalar sürekli eyleme odaklanıp karar vermelidir. Bu firmalarda olağan süreçler şunlardır: Yap, onar ve dene.
Müşterilerle iletişim	Örgütlerin başarılı olması müşterilerine verdiği hizmetlere bağlıdır. Müşterilerine başka örgütlerin sunmadığı hizmetleri sunarlar. Eğer farklılaştırma yapabilirlerse başarılı olurlar. Fakat bu başarının temelinde müşteriyi bilinçli, özenli ve düzenli olarak dinlemek vardır.
Özerklik ve girişimcilik	İnnovatif örgütler, yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemlerini kolaylaştırır. Bu örgütlerde çalışanların risk almasına izin verilir. Yaptıkları hatalar olağan kabul edilir.
İnsanlar aracılığı ile verimlilik	Başarılı örgütler, insan kaynağına değer verirler. İnsan kaynağını verimliliğin temeli olarak görürler. Çalışana verilen değer başarı, süreklilik ve verimliliği getirir.
Yalın yapı	Başarılı örgütler sadece amaçlarını, ürünlerini, iletişim kanallarını basit tutmaz. Örgütsel yapılarını da sade ve yalın tutmaya çalışır.
İş sahiplenme, değer yönelimi	Başarılı örgütlerde, yöneticiler işlerini sahiplenir. Aynı zamanda çalışanlarıyla yakından ilgilenirler. Örgütlerin başarılı olmasında yöneticilerinin yaptığı işe olan ilgisi vardır.
Kendi işine odaklanmak	Örgütler, kendi faaliyet alanı dışına giren konularla ilgilenmemelidir. Örgüt büyüse de sadece kendi faaliyet alanı ile ilgilenmeye devam etmelidir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik sergileme	Başarılı örgütler merkeziliğe ve ademi merkeziliğe aynı anda önem verirler. Karar verme sürecini alt birimlere bırakarak ademi merkezi davranırlar. Fakat kendi sahip olduğu öz değerlerinden asla taviz vermeyerek merkezi davranırlar.

### 2.3.3. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Ouchi'ye (1989:8) göre örgütün verimli olması için çalışanların yönetime katılması gerekir, verimlilik ise yalnızca bireylerin çabalarıyla, işbirlikçi olarak, uzun dönemli yaklaşımlarla elde edilebilir. Örgüt kültürü, içinde bulunduğu ülkenin kültürü ve kurallarından etkilenir. William Ouchi, Japon firmaları üzerinde çalışmalar yaparak Z-teorisini bulmuştur. Japon işletme anlayışı; çalışanların arasındaki ilişkilere, iş güvenliğine, kültürlere, geleneklere ve aile hayatına değer verir ve disipline önem verir (Aydoğan,2004: 3).

William Ouchi (1978), yüksek üretim yapan firmaların ortak özelliklerini incelemiştir. Bu firmaların nasıl başarılı olduklarını “Z teorisi” ile açıklamıştır. “Z teorisi”, McGregor'un (1960) keşfettiği X teorisi ve Y teorisinin genişletilmiş halidir. X teorisi, örgüt yöneticisinin çalışanlarına zor kullanması ve çalışanlarını katı bir şekilde denetlemesi olarak ifade edilirken Y teorisi ise çalışanlardaki gizli gücü ortaya çıkartıp bu gizli gücün ortak amaçlara göre yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. X ve Y teorisi örgüt yöneticilerinin liderlik vasıflarını sınıflarken, Z teorisi, örgütün kültürü ile ilgilidir. Yani X ve Y teorisi bireysel farklılıkları incelerken, Z teorisi örgütün tamamına yerleşen kültür üzerine yoğunlaşır. Z teorisinin temelinde aşağıda yer alan özellikler bulunmaktadır (Ouchi,1978:311):

❖ *Uzun dönemli istihdam:* Örgütler, çalışanlarıyla tüm çalışma hayatlarını kendi örgütlerinde geçirebilecekleri sözleşmeler yapar. Bu sayede, çalışanların örgüte olan sadakati artar. İş güvencesine sahip olan çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler.

❖ *Uzun dönemli performans değerlendirme ve yükselme mekanizması:* Çalışanların performansları anlık değil, uzun dönemli değerlendirilir. Anlık yapılan hatalar, başarıların önüne geçemez. Uzun dönemli performans değerlendirmesine göre terfiler yapılır.

❖ *Katılımcı ve çoğunlukçu karar verme mekanizması:* Z teorisini benimseyen örgütlerde, iletişim, ortaklaşa karar verme ve işbirlikçi mekanizmalar öne çıkar.

❖ *Bireysel sorumluluk:* Z tipi örgütlerde çalışanlar örgüte karşı kendilerini sorumlu hisseder. Bu sorumluluk örgüt başarısını getirir.

❖ *Örgüt normlarına ve değerlerine bağlılık*: Örgüt çalışanları, örgütün sahip olduğu değerlere ve normlara sıkı sıkıya bağlı olur.

Ouchi (1978), Z teorisini örgütlerin başarılı olabilmesi için formüle etmiştir. Z teorisini uygulayan örgütlerde güven, samimiyet, paylaşılan kontrol, ortaklaşa karar verme, adil ödül sistemi ve yüksek motivasyon sağlanabilir.

#### **2.3.4. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü**

Harrison (1972), örgüt kültürü tartışmalarına önemli katkılar yapmıştır. Örgüt kültürünün, örgütün bulunduğu çevre koşullarında şekillendiğini belirtmiştir. Analizinde, örgüt kültürünün farklı örgütlerde dört model çerçevesinde geliştiğini öne sürmüştür. Bu dört model, örgütün sahip olduğu kültürel özelliklere göre farklılık göstermektedir. Harrison'a (1972) göre örgütün sahip olduğu özellikler sadece iç ve dış çevresel faktörler tarafından belirlenmez. Aynı zamanda, örgütün sahip olduğu sınırlı alanda karşılaştığı problemleri çözmek için başvurduğu mekanizmalar tarafından belirlenir. Ayrıca, Harrison'a (1972: 98) göre örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının sahip olduğu bireysel özellikler tarafından belirlenmez. Aksine örgüt kültürü, tüm bireylerin ortak değerlerinin toplamından meydana gelir.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının iş sahası alanında oluşur. Harrison (1972) örgüt kültürünü dört farklı boyuta ayırmıştır. Bunlar; güç, birey, rol ve görev kültürüdür.

Harrison'un ardından birçok araştırmacı örgüt kültürünün yukarıdaki boyutları üzerine çalışmalar yapmıştır. Handy (1985), örgütün karakteristik özelliklerini ve yönetim stiliyle örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Handy (1985) yaptığı analizde örgüt kültürü boyutlarını Harrison'un (1972) örgüt kültürü boyutlarına benzer şekilde ayırmıştır.

Handy (1985), Harrison'un (1972) sınıflandırdığı boyutların her birini Yunan mitolojisinde bir tanrı ismiyle özdeşleştirmiştir. Handy'nin (1972)

sınıflandırmasında; örgüt kültürü türlerini güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey kültürü (Dionisus) olarak isimlendirilmiştir.

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü boyutları, örgütün varoluş amacına, türüne, hangi sonuçları elde etmek istediğine göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, merkezi otoritenin var olduğu örgütlerde güç, bürokrasinin egemen olduğu örgütlerde rol, örgütsel hedeflerin ağırlıkta olduğu örgütlerde görev ve bireysel hedeflerin ağırlıkta olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkindir (Koşar ve Çalık, 2011: 589).

Harrison ve Handy'nin (1972) dört boyutundan hangisinin örgüt içinde var olacağı, örgütün kuruluşundan başlayan ve örgütün var olduğu çevrede ayakta kalıp devamlılığını sağlayan süreci kapsamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler örgüt hedeflerini örgütün amacına uygun bir şekilde belirlemelidir. Aynı zamanda yöneticiler örgüt çalışanlarını bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için teşvik etmelidir (Tunçer, 2012: 203).

Harrison ve Handy (1972) tarafından belirlenen dört örgüt kültürünün özellikleri, aşağıda yer almaktadır.

#### **2.3.4.1. Güç Kültürü ( Zeus)**

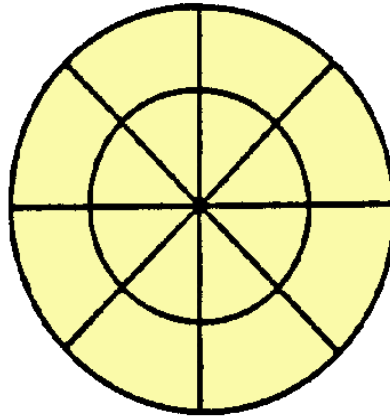
Güç kültürünü benimseyen örgütlerde sürekli güç ve çıkar çatışmaları vardır. Güç kültürü, genellikle geleneksel yönetim tipine sahip örgütlerde görülmektedir (Şişman, 2007). Handy (1985) güç kültürünün küçük işletmelerde daha fazla görüldüğünü belirtmiştir. Eğer güç kültürü bir Tanrıya benzetilecekse, bu Tanrı Yunan Tanrısı Zeus olacaktır. Zeus, Yunan Tanrılarının lideri ve en güçlü olanıdır. Güç kültürü, merkezi otoriteden dışa doğru genişler. Güç kültürünü benimsemiş örgütler, merkezdeki güç kaynaklarına göre hareket ederler. Bu örgütler merkezin istekleri doğrultusunda kendilerini şekillendirir (Koşar, 2014).

Batı kültüründe Mafya, geleneksel güç kültürüne örnek olarak verilebilir. Mafya, geçimini suça dayalı faaliyetlerden sağlayan örgüt türüdür. Mafya örgüt

kültüründe bireylerin birbirine olan bağlılığı fazladır. Bu durum güç kültürünün baskın olduğundan kaynaklanmaktadır (Pheyse,1993: 17).

Harrison (1972), güç kültüründe liderlik, adalet ve ataerkil değerlerin öncelikli olduğunu belirtmektedir. Liderlerin, örgüt ve çevresi hakkında her şeyi bilmesi gerekir. Bu durum lideri güçlü kılar. Aynı zamanda güç kültüründe liderler, örgüt çalışanlarının korktuğu kişilerdir. Liderin gücünü kabul ettirebilmesi için örgüt kültüründe korku yaratması gerekir (Doğan,1997: 62).

Harrison (1972), güç kültürünü örümcek ağına benzetmektedir (Şekil-3). Bölümler, merkezden başlar ve dışa doğru dağılır. Örümcek ağının tam merkezinde örümcek bulunur. Çünkü örümcek ağının oluşmasında her şey örümcek tarafından yapılmıştır. Örümceğe yaklaştıkça, ağ sıklaşır ve merkeze yaklaşan daha fazla örümcek ağına maruz kalır. Bölümleri birbirinden ayıran çizgiler değil, merkezi çevreleyen çizgiler önemlidir. Bu çizgiler gücü ve etkiyi oluşturmaktadır. Merkezden dışa doğru güç ve etkisi azalırken, dıştan merkeze doğru güç ve etki artar. Güç kültüründe önemli olan statü yâda unvan yerine merkezle olan ilişkilerdir (Handy,1995).



**Şekil-2:** Güç Kültürü

Güç kültürüne sahip örgütlerde çalışanların davranışlarını etkilemek ve örgütün kontrol mekanizmasını sağlamak için güç kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Harrison (1993), güç kültürünün kaynaklara erişimin yetersiz olduğu örgütlerde daha fazla görüldüğünü belirtmektedir. Bu örgütler merkeziyetçiliğin yüksek olduğu ve resmi ilişkilerin daha az olduğu yapılardır. (Harrison,1993: 31).

Bu örgütlerde, merkezde bulunan gücün oluşturduğu resmi kurallar bütünü çerçevesinde otorite, işlere ilişkin prosedürler ve iş bölümü oluşturulmuştur. Bu nedenle de örgütün merkezinde bulunan yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler, uzmanlık bilgisi ve güç yönetimi stili örgütün iyi bir şekilde yönetilmesi açısından büyük öneme sahiptir (Harrison,1993: 32).

Güç kültürü, hem küçük hem de büyük işletmelerde görülmektedir. Küçük işletmelerde görülen güç kültürü, örgüt yöneticisinin sahip olduğu yetenekle kendisine bağlı olan çalışanları ne kadar etkilediği ile bağdaştırılmaktadır. Bu kapsamda, örgütün boyutunun büyük olması bazı yöneticiler için sorun teşkil edebilmektedir. Çünkü büyük işletmelerde tek bir yöneticinin örgütün içinde bulunduğu tüm aktivitelerde karar alıcı konumda olması yanlış yönde kararların alınmasına yol açabilmektedir. Ayrıca tek bir yöneticinin karar aldığı örgütlerde otoriter yönetimin oluşma tehlikesinden söz edilmektedir. Otoriter yönetimin olduğu işletmelerde çalışanlar yöneticisinden korkabilmekte ve bu durum çalışanların motivasyonunu düşürebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar yöneticilerinden korktuğu için işletmenin aleyhine sonuçlanan bir olay durumunda yöneticisine kötü haber vermekten kaçındığı için yanlış bilgilendirme yapabilmektedir. Ayrıca, tek bir yöneticinin olduğu örgütlerde yönetici adam kayırma, yolsuzluk ve örgüt yerine kendi çıkarı doğrultusunda karar alıp sahip olduğu gücü kötüye kullanabilmektedir (Harrison, 1993: 33).

Güç kültüründe, gücün alanı problem oluşturmaktadır. Çünkü birçok aktiviteyi bir arada yürütmek ve yeni örgütler ile bağlantılar kurmak kontrol etmesi zor bir durumdur. Örgütün güç alanı genişledikçe finansal kontrol azalmaktadır (Handy, 1972).

#### **2.3.4.2. Rol Kültürü**

Harrison ve Handy (1972)'nin ikinci modeli rol kültürüdür. Rol kültüründe, yetki tanımlamaları yapılmaktadır. Aynı zamanda örgüt içindeki çatışmaları çözmek konusunda yazılı kurallar belirlenir. Rol kültüründe iş tanımı, o işi yapan örgüt

çalışanından daha önemlidir. Roller ve prosedürler kültürün temelini oluşturur (Terzi, 2011: 77). Aynı zamanda rol kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi önemlidir (Koşar, 2014). Örgütlerde piramit şekilde yukardan aşağı sıralanan bir hiyerarşik düzen vardır. Piramidin tepesinde az sayıda kişi bulunur. Çünkü en üstte örgütün yöneticileri bulunur. Piramidin altına doğru gittikçe kişi sayısı artar. Piramidin her bölmesindeki kişilerin yapması gereken görevler bellidir ve bu görevler dışına çıkamazlar (Pheysey, 1993: 17).

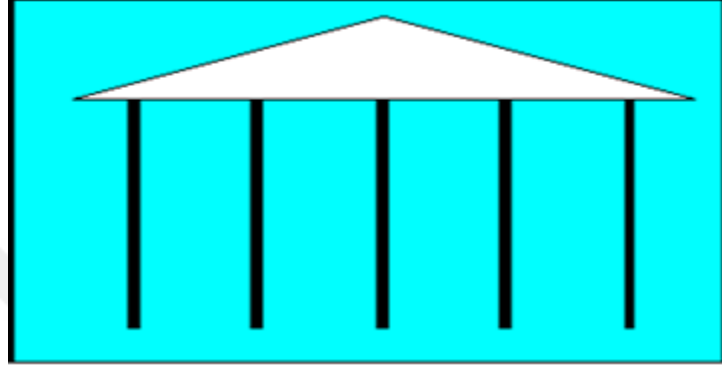
Handy (1985) rol kültürünü Yunan tanrısı Apollo'ya benzetmiştir. Apollo, akıl tanrısıdır. Akıl, rol kültürünün sahip olduğu mantık ve rasyonaliteyi simgeler.

Handy (1988), rol kültüründe bürokratik sistemlerin olduğunu savunmuştur. Bürokratik yapılarda, düzenlemeler, kurallar, anlaşmalar ve prosedürler önemlidir. Çalışanlar, sistem içindeki rollerini bilirler ve bu roller çerçevesinde hareket ederler. İletişim resmidir ve kurallar yazılıdır. Rol kültürü, bireylerin alanında uzmanlaşmasına neden olur. Bu durumda örgütün istikrarına yol açar.

Handy (1993), kuralların zamanın şartlarına uyum sağlamayıp aynı kalmasının örgüt için tehdit oluşturacağını belirtmiştir. Dolayısıyla kriz zamanlarında rol kültürüne sahip örgütler istikrarı kaybedip yok olabilirler (Arslantaş, 2008: 175).

Rol kültürüne sahip örgütlerde alınan kararlar tek bir kişi tarafından alınmamaktadır. Rol kültürünü benimsemiş örgütlerde alınan kararlar bir silsile sonucunda alınmaktadır. Bu nedenle rol kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşik bir yapı içinde yer alan emir-komuta zinciri sıklıkla görülmektedir. Bu durumun örgütler açısından hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Emir-komuta zincirinde alınan kararların örgüt açısından alınabilecek yanlış bir karar karşısında önlem mekanizması oluşturduğu söylenebilmektedir. Bahsedilen silsileden geçen kararlar birçok kişi tarafından görüldüğü için örgüt çıkarları yönünden daha iyi şartlara getirilebilmektedir. Fakat bu durum kararın uygulamaya geçirilmesini geciktirebileceği için örgütte alınan karar sürecinin uzamasına ve alınacak diğer kararların birikmesine yol açabilecektir (Harrison, 1993: 34).

Rol kültürünün simgesi tapınaktır (Şekil 4). Tapınaktaki dikey sütunlar rolleri çağrıştırmaktadır. Sütunların birleştiği çatı ise yönetimi simgelemektedir. Rol kültürü yarının, düne göre yaşandığı bir sisteme uyumludur. Geçmişte yaşananlar analiz edilir ve sınıflara ayrılır ve sistemin yeni kuralları belirlenerek geleceğe hazırlık yapılır. Bu nedenle, rol kültürü, aktif ve yaratıcı özelliklere sahip örgütler için uygun değildir (Handy, 1995).



Şekil-3: Rol Kültürü

#### 2.3.4.3. Görev Kültürü

Handy'e (1995) göre görev kültürü; birlikte iş yapmaya yönelik takımların ve proje gruplarının olduğu örgüt içinde oluşan kültür türüdür. Görev kültürünün temelinde iş-görev sistemi vardır. Örgüt için önemli olan mevcut işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağını uzmanlık oluşturur. Görev kültürünü benimsemiş örgütlerin yapısı daha esneklerdir. Statü yerine bireylerin uzmanlıkları ön plandadır (Çakır, 2012: 60).

Handy (1985), görev kültürünü Yunan Tanrısı Athena olarak belirlemiştir. Athena, problem çözen, olarak bilinir. Görev kültürünü benimsemiş örgütler sorunları çözmek için takım oluşturduklarından bu kültür için Athena seçilmiştir.

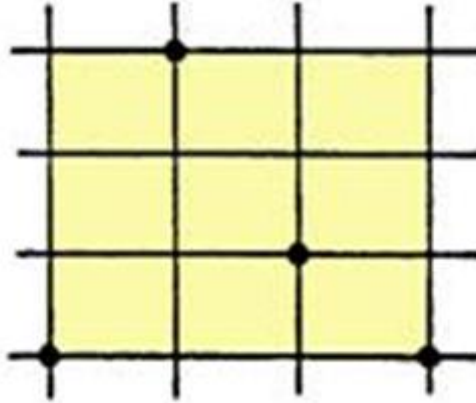
Görev kültürünü benimsemiş örgütlerde rekabetçi, işlerin kısa vadeli olduğu ve dinamik bir ortam vardır. Bu örgütlerde kontrolü ve istikrarı sağlamak zor olabilir (Handy, 1981, Aktaran: Koşar, 2014).

Görev kültürüne, uzmanlık gücü ve ödül gücünü kullanan yöneticilerin olduğu örgütlerde daha sık rastlanır. Çünkü yöneticiler bir proje için takım

oluştururken gruptaki kişilerin uzmanlık bilgisinin yüksek olmasını ister. Aynı zamanda, yöneticiler projede çalışanları teşvik etmek için ödül gücünü kullanır (Stakes, 2010: 46).

Görev kültürünü benimsemiş örgütlerde çalışanların kendi alanlarında sahip olduğu uzmanlık bilgisi büyük öneme sahiptir. Bu örgüt türü resmi prosedürlerin yüksek ve merkeziyetçiliğin az olduğu işletmelerde görülmektedir. Takım çalışmasının yaygın olduğu örgütlerde görülen görev kültüründe çalışanların kişisel yetenekleri, becerileri ve uzmanlık gücü ön plana çıkmaktadır. Görev kültürüne sahip örgütlerde tüm çalışanlar örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için karşılıklı işbirliği içinde çalışmaktadır. Ayrıca, çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu, bireysel çıkarlar yerine çoğunluğun çıkarlarının önemli olduğu, hızlı öğrenmenin, hızlı problem çözmenin ve değişikliklere uyumun kolay sağlandığı örgütlerde görev kültürüne rastlanmaktadır (Harrison, 1993: 36).

Handy (1995), görev kültürünün simgesini file olarak belirlemiştir (Şekil 5). Çünkü örgütlerin farklı bölümleri bir problem üzerinde yoğunlaşır ve o problemi çözmek için bir arada çalışırlar. Güç, filenin kesişme noktalarındadır (Handy, 1995, Koşar, 2014).



**Şekil-4:** Görev Kültürü

#### 2.3.4.4. Birey Kültürü

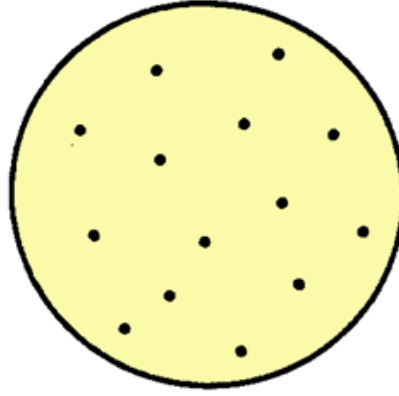
Handy (1988) birey kültürünü tanımlarken, çalışanların her zaman öncelikli olduğunu ve örgüt çalışanlarının yeteneklerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Handy'e (1988) göre, bu örgüt kültürüne sahip fazla örgüt bulunmamaktadır. Bu örgüt kültürü daha çok fazla çalışana sahip olmayan örgütlerde görülmektedir. Birey kültürüne, çalışanları doktorlar, mimarlar ve avukatlar gibi belli bir uzmanlık alanına sahip meslek gruplarının bulunduğu örgütlerde sık rastlanır (Richard, 2010: 47). Çünkü bu tür meslekleri icra eden bireyler meslekleri hakkında profesyonel bilgiye ve uzmanlığa sahiptir. Dolayısıyla çalıştıkları örgüt, kendilerinin vereceği kararlar doğrultusunda hareket etmelidir (Stakes, 2010: 46).

1967-70 yılları arasında Çin'de gerçekleşen kültürel devrim esnasında üretim yapan işletmeler birey kültürüne örnek olabilir. Dönemin lideri Mao, hiyerarşiye ve rutin işlere karşı çıkmıştır. İşletmeleri yöneten devrimciler bürokrasiye meydan okumuş ve çalışanların yönetime katılacağı karar mekanizması geliştirmişlerdir (Pheysey, 1993).

Handy (1995), birey kültürünü Yunan Tanrısı Dionysus'a benzetmiştir. Dionysus, bireylere verdiği değerle bilinen tanrıdır.

Birey Kültürü, birey merkezli kültür modelidir. Birey kültürüne sahip örgütler, bireysel yapılan çalışmalara önem verir. Bu yüzden, bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinliklerini dikkate almak gerekir. Birey kültürü tamamen çalışana ve çalışanın uzmanlık bilgisine önem vermektedir. Örgüt hedefine ulaşmak istiyorsa bu hedef çalışanların hedefiyle örtüşmelidir. Eğer, örgüt faaliyetini devam ettirmek istiyorsa çalışanlarının isteklerini yerine getirip onlara yardım etmelidir. Örgüt, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için vardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Birey kültürünün simgesi, bir daire içine dağılmış birbirine uzak noktalardan oluşmaktadır (Şekil 6). Noktalar, örgütte çalışanları ifade etmektedir. Birkaç kişinin örgütten ayrılması işin gidişatını etkilememektedir. Çünkü çalışanlar tamamen birbirine bağımlı değildir. Birey kültüründe, herkes kendi işini yapar ve başkasının yaptığı işe karışmaz (Handy, 1995; Koşar, 2014).



**Şekil-5: Birey Kültürü**

Birey kültürüne sahip örgütlerde çalışanları kontrol etmek kolay değildir. Örgütün, çalışanları üzerine etkisi en az düzeydedir. Bireyler kolayca çalıştıkları örgütten ayrılıp başka örgüte geçebilirler. Çünkü işlerini kaybetme korkuları yoktur. Bir doktor alanıyla ilgili her örgütte aynı mesleği yapabilir. Bu yüzden, birey kültüründe yöneticiler, çalışanlarına zorlayıcı gücü kullanamazlar (Naoum, 2001: 167).

Birey kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kıdem yıllarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Uzun süredir aynı örgütte çalışan kişiler arasındaki kişisel ilişkilerin ise sıkı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle projeye yönelik işlerde takım üyelerinin daha koordinasyonlu bir şekilde çalıştığı varsayılmaktadır. Birey kültürünü benimsemiş örgütlerde resmi ilişkiler ve merkezi gücün yerini işbirliği ile alınan karar mekanizması almıştır. Ayrıca alınan karar bir takım çalışması sonucunda geliştiği için karar bağımlılık oranı da yüksek görülmektedir. Birey kültürünü benimseyen örgütlerde işin yapım süreçlerinde karşılaşılan zor durumların daha kolay atlatıldığı bilinmektedir (Harrison, 1993: 39).

Birey kültürünün bazı olumsuz yanları da mevcuttur. Birey kültürünü benimsemiş örgütlerde çalışanlar işin yapılması yerine kişilerarası ilişkilere odaklanarak iş yapım sürecinin aksamamasına neden olabilmektedirler. Ayrıca, takım çalışmasının yapıldığı projeye yönelik işlerde işbirliğinin sağlanamadığı durumlarda kararların alınamaması ve takımın yönünü kaybetmesi gibi durumlarda meydana gelebilmektedir. Bununla birlikte, bu örgütlerde işle ilgili alınacak karara ilişkin

takım üyelerinden her birinin onayına ihtiyaç duyulduğundan kararı alma süreci uzayabilmektedir. Birey kültürüne sahip örgütlerde takım çalışması tarafından yürütülen işler tamamlandığında takım üyelerine ödül dağıtıldığı bilinmektedir. Takımın her bir üyesine eşit miktarda dağıtılan bu ödül, çalışmaya daha fazla katkı yapanla daha az katkı yapan arasında huzursuzluğa neden olabilmektedir. Bu durum gelecekte yapılacak işlerde takım üyeleri arasında sorunlara yol açabilmektedir (Harrison, 1993: 40).

Birey kültürü ve görev kültürünün görüldüğü örgütlerde ortak olan özellik her iki kültürde de takım çalışması ve projeye yönelik işlerin yapıyor olmasıdır. Bu bağlamda, iki farklı örgüt kültürünü ayıran temel varsayım birey kültüründe görülen takım çalışmalarında yer alan her bir üyenin bireysel menfaatinin önemli olmasıyken görev kültüründe görülen takım çalışmalarında ise takımın menfaatinin önemli olmasıdır (Harrison, 1993: 45).

#### 2.4. Türkiye’de Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de örgüt kültürü üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları Tablo 4.’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Türkiye’de Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Araştırma Konusu / Amacı	Örneklem	Örgüt Kültürü Ölçeği	Araştırma Sonuçları
Erkmen ve Ordun (2001)	Örgüt Kültürü ve Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	İstanbul 5 yıldızlı otellerde çalışan 226 kişi	Harrison ve Handy (1972)	Güç kültürü ve otokrat yönetim, rol kültürü ve yardımsever-otokrat yönetim tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Arslan, Kuru ve Satıcı (2005)	İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün	Kocaeli ilinde çeşitli ilkokullarda görev yapan 191	İra (2004)	İlköğretim okullarında daha güçlü bir örgüt kültürü olmasına karşın ortaöğretim okullarında orta düzeyde bir örgüt

	Karşılaştırılması	öğretmen		kültürünün mevcut olduğuna ulaşılmıştır.
Mamatoğlu (2006)	Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar Mı?	Bir beyaz eşya firmasının 90 çalışanı	Harrison ve Handy (1972)	Yapılan araştırma sonucunda örgüt içi iletişimin, rol, birey ve görev kültürü algıları için pozitif yönde ve güç kültürü algısı için negatif yönde yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Demirel ve Karadal (2007)	Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi	Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren bir firmada çalışan 138 kişi	Alyahya (2005)	Örgüt içi bireysel becerilerin kullanım seviyesini geliştirmek için, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün oluşmasının önemli olduğu tespit edilmiştir.
Murat ve Açıkgöz (2007)	Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamaları	Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde çalışan 131 kişi	Cameron ve Quinn (1993)	Örgütün pozitif kültür ve rekabetçi değerler yaklaşımı geliştiren özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir.
Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008)	Didim’de Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini	Didim’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 132 kişi	Amann (2001) Sashkin (2003)	Çalışanların demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve iş tatmini açısından farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir.
Çelik ve Özdevecioğlu (2008)	Örgüt Kültürü Türleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	Kayseri’de faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan 710 kişi	Harrison ve Handy (1972)	Bu çalışma Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü türlerine göre çalışanların mağduriyet düzeylerini ölçmektedir. Bu çerçevede elde edilen bulgular sonucunda en yüksek mağduriyet güç kültüründe en düşük mağduriyet görev kültüründedir.

Taşcıoğlu (2010)	Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi	Bir ilin büyükşehir belediyesinde çalışan 292 kişi	Cameron ve Quinn (1993)	Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde başarı ve destek kültürü boyutlarının öneme sahip olduğu ve örgütün genç bir kültüre sahip olmasına rağmen çalışanlar tarafından benimsendiği ortaya çıkmiştir.
Ordun ve Demirbaş (2012)	İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Genel Merkezi İstanbul'da bulunan bir tekstil işletmesinin 88 çalışanı	Harrison ve Handy (1972)	Araştırmadan elde edilen bulgulara göre işletme, yönetim, çalışma koşulları ve iş güvencesi bakımından rol kültürünü benimsemiştir.
Keskin (2014)	Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Özel sektörde PVC ve yer döşemeleri alanında faaliyet gösteren bir işletmenin 142 çalışanı	Cameron ve Quinn (1993)	Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anamlı bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Köse (2014)	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması	Bir kamu kurumunda çalışan 480 kişi	Obgonna ve Haris (2000)  Karadeniz (2010)	Örgüt kültürü alt boyutlarına katılım durumları, cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu, kurumda beş yıldan fazla çalışanların topluluk kültürü algılarının daha yüksek olduğu, örgüt kültürü algılama düzeylerinin çalışanların medeni ve eğitim durumlarına göre değişmediği tespit edilmiştir.

Şimşek (2014)	Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı	Burdur'da faaliyet gösteren okullarda çalışan 382 okul yöneticisi	"Kişisel Bilgi Formu" ve İpek (1999)	Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türü, yöneticilik türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve yöneticilerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre örgüt kültürü algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
---------------	---	---	--------------------------------------	--

## 2.5. Güç Algıları ve Örgüt Kültürü ile ilgili yapılan Araştırmalar

Türkiye’de Çalışanların güç algıları ve örgüt kültürünü birlikte inceleyen araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan bazılarında, Hofstede tarafından belirlenen güç mesafesi boyutu araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Uzun ve Tamimi (2007), Gaziantep’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 276 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgüt üyelerine sunulan 22 metafordan beşi ile güç mesafesi boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Gürbüz ve Bingöl (2007), çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine otomobil, gıda ve savunma sektöründe çalışan 146 kişi üzerinde görgül bir araştırma yapmıştır. Hofstede tarafından belirlenen örgüt kültürü türlerine göre yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri, dişil ve eril değerleri benimsedikleri ve faaliyette bulunduğu sektöre göre kültürel eğilimlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, farklı örgüt kültürlerine sahip kurumlarda en fazla yasal gücün öne çıktığı tespit edilmiştir.

Meydan (2010), örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında 394 ilköğretim öğretmeninden elde edilen anket sonuçları değerlendirilmiştir. Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ve French ve Raven (1958) tarafından geliştirilen örgütsel güç

ölçeğinin kullanıldığı çalışma sonucunda katılımcıların örgütsel güç ve adalet algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından önemli olduğu ve durumun böyle olmasına örgüt kültürünün etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Polat ve Meydan (2011), örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üzerine Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında 69 özel şirket çalışanından elde edilen anket sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların hiyerarşi ve güce yönelik örgüt kültürü algılarının yükselmesinin örgüte bağlılıkları üzerine olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Koşar ve Çalık (2011), okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 424 öğretmenden elde edilen anket sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma, Terzi (2005) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ve Koşar (2005) tarafından geliştirilen örgütsel güç ölçeği gözetilerek yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin benzeşim gücü ile ödül gücü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü ile kişilik gücü ve ödül gücü arasında pozitif bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, bürokratik kültür ile yasal güç ve zorlayıcı güç arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal gücün sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Özcan, Karataş, Çağlar, Polat (2014), eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi üzerine French ve Raven'nin geliştirdiği örgütsel güç ölçeği (1958) ve Pheysey'in (1983) örgütsel kültür ölçeğini kullanarak bir çalışma yapmıştır. Araştırma, farklı üniversitelerin eğitim fakültelerinde çalışan 20 öğretim görevlisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim fakülteleri yöneticileri daha çok yasal, zorlayıcı ve ödül gücünü kullandığı için kurumlarda bürokratik ve güç kültürünün daha çok görüldüğü tespit edilmiştir.

## **Bölüm III**

### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama araçları, kullanılan istatistiksel teknikler ve veri analiz yöntemlerine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, farklı örgüt kültürlerinde kullanılan yönetsel güç türlerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda, araştırma kamu kurumu ve özel şirket çalışanları değerlendirmeye alınarak oluşturulmuştur. Literatürde farklı örgüt kültürlerinde kullanılan güç türlerini inceleyen birçok araştırma vardır. Daha önce yapılan araştırmalarda tek bir sektöre odaklanılmış olup kamu ve özel sektör ayrımı dikkate alınarak yapılan araştırmalara rastlanmamıştır.

Ayrıca, ülkemizde güç ile ilgili olan araştırmalar sınırlı düzeydedir. Güç ve örgüt kültürü, her örgüt için önemli olmakla birlikte tam olarak sınırları belli olmayan kavramlardır. (Koşar ve Çalık, 2011: 584). Literatürde güç kavramının örgütsel değişkenlere etkileri konusunda birçok çalışma bulunmasına karşın örgüt kültürüne etkisine yönelik çalışma sayısı azdır. Yöneticiler tarafından kullanılan farklı güç türleri farklı örgüt kültürlerinin oluşmasına neden olabilmekte veya mevcut örgüt kültürü üzerinde değişik güç türlerinin etkisi farklılıklara yol açabilmektedir. Bu nedenle farklı örgüt kültürlerinde araştırma yapılması önem taşımaktadır.

French ve Raven'in (1959) belirlediği benzeşim, zorlayıcı, uzmanlık, ödül ve yasal güç türlerinin ayrı ayrı kamu ve özel sektör bağlamında değerlendirildiğinde yöneticiler tarafından uygulanması açısından öncelik sırasının değişebileceği

varsayılmaktadır. Aynı zamanda, bu güç türlerinin Harrison ve Handy (1972) tarafından geliştirilen her bir örgüt kültürü modelinde farklı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenden dolayı araştırmanın kamu ve özel sektör açısından incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kamuda, yöneticilerin çalışanlarına kullandığı gücün kaynağını oluşturan yasal mevzuat, ast-üst ilişkilerinden doğan yükümlülükler ve amirin talimatını yerine getirmemenin neden olduğu yaptırımlar gibi nedenlerden dolayı yasal gücün daha fazla kullanıldığı varsayılmaktayken, özel sektörde ise yöneticinin sahip olduğu bilgi, kendi alanına yönelik tecrübe ve çalışanların yöneticilerinin bilgilerine duyduğu güven gibi nedenlerden dolayı uzmanlık gücünün kullanıldığı varsayılmaktadır.

Bu çalışmada, kamu ve özel sektörde yöneticilerin kullandığı güç türlerinin belirlenmesi amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

**Hipotez 1:** Kamu ve Özel Sektör yöneticileri farklı güç türleri kullanmaktadır.

**Hipotez 1a:** Kamu Sektöründe yöneticiler yasal güç kullanmaktadır.

**Hipotez 1b:** Özel Sektörde yöneticiler uzmanlık gücünü kullanmaktadır.

**Hipotez 2:** Kamu ve Özel Sektörde farklı örgüt kültürleri mevcuttur.

**Hipotez 3:** Farklı örgüt kültürlerinde, yöneticiler tarafından farklı güç türleri kullanılmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışma, bir kamu kurumu ile bir özel şirket çalışanlarına yönelik yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Anketler, yöneticilerin farklı örgüt kültürlerinde hangi güç türlerini kullandığı, yönetsel güç türlerinin hangi demografik ve mesleki değişkenlere göre farklılık gösterdiği ve hangi örgüt kültürleri

hangi sektörlerde ortaya çıktığı ile ilgili soruları değerlendirmek için analiz edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu bünyesinde görev alanları farklı 11 adet genel müdürlük ve bunlara bağlı çok sayıda daire başkanlıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada Bakanlık'ın tüm birimlerini değerlendiren bir çalışma yapılmamıştır. Sadece tek bir Genel Müdürlüğe bağlı çalışanların görüşleri alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı ikinci kurum ise inşaat alanında faaliyet gösteren köklü ve kurumsal yapıya sahip özel bir şirkettir. Bu çerçevede, iki farklı kurumun farklı pozisyonlarda (uzman, uzman yardımcısı, mühendis, memur) görev yapan çalışanlarına yönelik araştırma yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların cinsiyetleri, eğitim seviyeleri, yaşları, medeni durumları gibi demografik kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmıştır. Anketi cevaplayan katılımcılar kendi kurum / şirketlerinde en üst düzey yönetici konumunda bulunan genel müdürlerinin hangi güç türünü kullandığı ve kurum/şirketlerinde hangi örgüt kültürünün oluştuğunu değerlendirmiştir.

Bu çalışma betimsel araştırma modeli kullanılarak hazırlanmıştır. Betimsel modelde, bir konuya ilişkin mevcut durum araştırılır ve yürütülen çalışmanın başında araştırma evreni belirlenir (Özdamar,1999). Bilindiği üzere, betimsel araştırmalar sayıca fazla elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel sonuca varmak için evrenin tamamını veya evrenden alınacak bir örneklem üzerinde yapılan araştırmalar için kullanılır (Karasar, 2006). Ayrıca, betimsel model süregelen olayların geçmişteki olay ve şartlarla ilişkilerini inceleyerek, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamaya yönelik, durumların, varlıkların, kurumların, grupların ne olduğunu tanımlayan araştırma türüdür (Karasar, 2006). Betimsel modelde, çalışmada toplanan verilerin, araştırmanın temel sorularına yönelik hangi cevapları verdiği veya hangi sonuçlara ulaştığı tespit edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın evrenini belirlenen kamu kurumu ve özel şirket çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, amaçsal örnekleme metoduna göre seçilmiş, bu kurumlarda çalışan farklı demografik ve mesleki özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kıdem, pozisyon) sahip 93 kamu çalışanı ve 52 özel şirket çalışanı olmak üzere toplam 145 çalışan oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın kamu sektörü evrenini bir kamu kurumu kapsamındaki bir genel müdürlükteki 160 çalışan oluşturmakta iken özel sektör evreni ise belirlenen şirketin tüm çalışanlarından (80 kişi) oluşmaktadır. Hazırlanan soru formları Kasım-Aralık 2015 tarihleri arasında Kamu Kurumu ve Özel Şirket çalışanlarına uygulanmıştır. Kamu Kurumunda geri dönüş yapan çalışan sayısı 93 ve özel şirkette geri dönüş yapan çalışan sayısı da 52 olmuştur. Böylece, araştırmanın örneklemini 145 kişiden oluşmaktadır. Buna göre, Kamu Kurumunda çalışanların araştırmaya katılım oranı %58 iken özel şirket çalışanları için bu oran %65'dir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan güç boyutları ölçeği ve Harrison ve Handy (1972) tarafından geliştirilen 15 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ve çalıştıkları işyerleriyle ilgili bireysel ve kurumsal bilgileri içeren sorularda soru formunda yer almıştır.

Bu çerçevede, hazırlanan soru formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyeti, doğum yılı, medeni durumu, en son tamamladığı eğitim seviyesi, kıdem, çalıştığı kurum ya da şirkette görev aldığı bölüm, pozisyonu, yöneticisine bağlı çalışan sayısı ve çalıştığı kurumun ya da şirketin sektörüne ilişkin 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümünde ise çalışanların bağlı olduğu yöneticiyi kullandığı güç türlerine göre değerlendirdiği ölçek bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı güç bakımından ölçekte yer alan 29 madde, 6'şar madde benzeşim gücü, ödül gücü, uzmanlık gücü, yasal güç ve 5 soru ise zorlayıcı gücü tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç ölçmeye yönelik soru formunda yer alan güç türlerine ilişkin madde numaraları Tablo 5.'de belirtilmektedir.

Araştırma katılımcılarından yöneticilerinin kullanmış olduğu güç için sorulan sorulara 5'li likert ölçeği kapsamında 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

**Tablo 5.** Güç Türlerine İlişkin Madde Numaraları

Güç Türleri	Madde Numaraları
Benzeşim Gücü	1, 12, 19, 21, 24, 25
Ödül Gücü	4, 11, 15, 22, 27, 28
Uzmanlık Gücü	3, 5, 7, 10, 17, 18
Yasal Güç	6, 8, 13, 23, 26, 29
Zorlayıcı Güç	2, 9, 14, 16, 20

Soru formunun üçüncü bölümünde ise Harrison ve Handy (1972) tarafından geliştirilen örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Harrison ve Handy (1972), örgütsel kültürü güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü olarak dört farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Harrison ve Handy (1972) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği değerlendirilirken güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürüne yönelik sorular arasında her kültür türü için ayrı ayrı sınıflama yapılmıştır. Her bir sorudaki seçenekler sırasıyla (a) seçeneği güç kültürünü, (b) seçeneği rol kültürünü, (c) seçeneği görev kültürünü ve (d) seçeneği birey kültürünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen sorular bahsedilen örgüt kültürlerinden hangisinin kendi kurum/şirketlerinde algılandığına yönelik olmuştur. Bu bölümde katılımcılara 15 soru yöneltilmiş olup sorularda yer alan her bir ifade için, çalışılan kurumda / şirkette en hakim olan görüşü yansıtan ifadeyi (4), kurumda/şirketteki duruma en yakın diğer ifadeyi (3), daha az uygun olan ifadeyi (2) ve son olarak kurumun/şirketin kültürünü diğer ifadelerle göre en az yansıtan ifadeyi (1) şeklinde puan vererek yanıtlamaları beklenmiştir.

Katılımcılar tarafından ifadelere verilen değerler, toplanarak kurum/şirket için hakim örgüt kültürü belirlenmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma sonucunda ulaşılan verilerin değerlendirilmesi için SPSS 21.0 istatistik yazılım programı kullanılmıştır. Araştırma için ilk olarak örnekleme oluşturan kamu kurumu çalışanları ve özel şirket çalışanlarının bireysel ve kurumsal özellikleri hakkında bilgi elde etmek amacıyla yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Kamu kurumunda çalışanlar ve özel şirkette çalışanların güç türlerini nasıl algıladıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda her bir örgüt kültürü bakımından çalışanların yöneticilerinin uyguladığı güç türlerinin hangileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bağımsız örneklem grupları arasındaki farklılıkların belirlenmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. İstatistiki veriler oluşturulurken 0,05 hata payı da göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın temel sorusu olan “Farklı örgüt kültürlerinde yöneticilerin güç kullanımı farklılık gösterir mi?” sorusunun cevabı için katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında ANOVA (Varyans Analizi) fark testi değerlendirmesi yapılmıştır. ANOVA fark testi iki veya daha fazla gruba ait ortalamalar arasında bulunan sonuçların anlamlı olup olmadığına ilişkin hipotezleri test etmek için uygulanmaktadır.

## Bölüm IV

### 4.1. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde kamu kurumu çalışanları ve özel şirket çalışanlarına uygulanan anket araştırması sonuçlarından elde edilen bulgular yer almaktadır. İlk olarak araştırma katılımcılarının tanımlayıcı bilgileri analiz edildikten sonra bahsi geçen hipotezlere ilişkin bulgular ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır.

### 4.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırma katılımcılarının demografik ve meslek ile ilgili bilgileri Tablo 6.'da yer almaktadır.

Araştırmanın örnekleminin, yaklaşık %57'sini erkek, %43'ünü ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %60,6'sı bekar ve %39,4'ü evlidir. Kamu kurumunda çalışan araştırma katılımcılarının çoğunluğu erkek katılımcılardan oluşmaktadır (%59,2). Özel Şirkette çalışan katılımcıların cinsiyet dağılımı bakımından birbirine yakın oranda katılımcı olduğu gözlenmektedir (Tablo 6).

Katılımcıların eğitim seviyesi yüksektir, %65,5'i üniversite, %17,2'si yüksek lisans, %2,8'i ise doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların sadece %2,8'i ilköğretim mezunudur. Kamu Kurumunda çalışanların tamamı Üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir. Üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahip özel şirket çalışanlarının oranı ise %60'dır (Tablo 6).

Katılımcıların çalıştığı kurumda/şirkette meslekleri değerlendirildiğinde %69,6'sının uzman veya uzman yardımcısı, %16,5'inin mühendis ve %2,8'sinin

memur olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Geriye kalan %17,9'luk bölüm ise daha çok idari kadroda çalışan (sekreter ve şoför gibi) meslek gruplarını kapsamaktadır. Meslek gruplarına göre dağılım incelendiğinde teknik bilgi düzeyi gerektiren meslek gruplarına ilişkin katılım düzeyi yüksektir (Tablo 6).

Kamu Kurumunda çalışanların medeni durumu incelendiğinde %64,5 oranında katılımcının evli ve %35,5 oranında katılımcının bekar olduğu saptanmıştır. Anket katılımcılarının henüz genç bireyler olması nedeniyle bu durumun normal olduğu düşünülmektedir. Özel sektör şirket katılımcılarının medeni durumları incelendiğinde ise katılımcıların %44,3'ünün evli ve %55,7'sinin ise bekar olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6).

Araştırma katılımcılarının kıdem durumları incelendiğinde kamu kurumunda çalışanların kıdem yılları 1 ile 35 yıl arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Kamu kurumunda çalışanların kıdem yılı ortalaması 5 yıldır. Özel şirket katılımcılarının kıdemleri incelendiğinde ise kıdem yıllarının 1 ile 27 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir. Özel şirket katılımcılarının kıdem ortalaması ise kamu kurumu çalışanlarından biraz daha fazladır (7 yıl). Araştırmaya katılanların yaşlarının genç olmasından dolayı kamu ve özel sektör katılımcılarının toplam kıdem yılı ortalaması yaklaşık 6 yıl olarak tespit edilmiştir.

Kamu kurumu çalışanlarının meslek dağılımları incelendiğinde katılımcıların %87,1'i uzman ve uzman yardımcısı, %9,7'si mühendis ve %3,2'si memur olarak çalışmaktadırlar. Özel şirket çalışanlarının meslekleri incelendiğinde ise %28,8'i mühendis, %19,2'si uzman ve uzman yardımcısı ve %1,9'unun memur olduğu, yarısından fazlasının ise (%50,9) diğer idari görevlerde (sekreter, şoför, işçi) çalıştığı saptanmıştır (Tablo 6). Buna göre, özel şirket çalışanlarının daha çok mavi yakalı çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde kamu sektöründe çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu (%80,6 üniversite) gözlemlenmektedir. Kamu sektörü katılımcılarının meslek grupları bilgi gerektiren alanlar (uzman, uzman yardımcısı, mühendis) olduğu için sonuçlar beklendiği gibi olmuştur. Özel sektör katılımcılarının eğitim düzeyleri ise daha düşük olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Bilgileri

Değişkenler	Kategoriler	Kamu	%	Özel	%	Toplam	%
Cinsiyet	Erkek	55	59,2	27	52,0	82	57
	Kadın	38	40,8	25	48,0	63	43
Medeni Durum	Bekar	60	64,5	29	55,7	89	60,6
	Evli	33	35,5	23	44,3	56	39,4
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	-	-	4	7,7	4	2,8
	Lise	-	-	8	15,4	8	5,5
	Yüksekokul	-	-	9	17,3	9	6,2
	Üniversite	75	80,6	20	38,5	95	65,5
	Yüksek Lisans	16	17,2	9	17,3	25	17,2
	Doktora	2	2,2	2	3,8	4	2,8
Mesleği	Uzman-Uzman Yardımcısı	91	87,1	10	19,2	101	69,6
	Mühendis	9	9,7	15	28,8	24	16,5
	Memur	3	3,2	1	1,9	4	2,8
	Diğer	-	-	26	50,9	26	17,9

Araştırmaya katılanların büyük bir bölümü (%70) genç katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde, kamu kurumu çalışanlarının 23 ile 57 yaşları aralığında olduğu saptanmıştır. Kamu kurumu katılımcılarının yaş ortalaması yaklaşık 31 olarak tespit edilmiştir. Özel şirket çalışanlarının yaşları ise 19 ile 54 arasında değişmektedir. Özel şirket çalışanlarının yaş ortalaması da kamu çalışanları ile benzer olarak 31'dir. Tablo 7'de katılımcıların yaş durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 7. Katılımcıların Yaş Dağılımları**

Yaş	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
<b>Kamu</b>	93	23	57	30,44	7,123
<b>Özel</b>	52	19	54	31,04	6,580
<b>Toplam</b>	145	19	57	30,66	7,436

### **4.3. Katılımcıların Farklı Örgüt Kültürlerine Göre-Yönetmel Güç Algıları Analizleri**

Bu bölümde, kamu ve özel sektör çalışanlarının görev yaptıkları örgütlerinin kültürlerine göre algıladıkları yönetmel güç algıları incelenmektedir. İlk olarak French ve Raven (1959)'nın beş güç boyutu çerçevesinde (benzeşim, zorlayıcı, uzmanlık, ödül ve yasal) elde edilen bulgular değerlendirildikten sonra Harrison ve Handy (1978) tarafından belirlenen dört örgüt kültürü kapsamında (güç, rol, görev, birey) elde edilen sonuçlar incelenip yöneticilerin hangi örgüt kültüründe hangi güç türlerini kullandığı ile ilgili değerlendirmelere yer verilecektir.

### **4.4. Kamu ve Özel Sektör Güç Algısı**

Kamu kurumunda çalışanların yöneticilerinin kullandığı güç algıları Tablo 8'de yer almaktadır. Katılımcıların en yüksek olarak algıladıkları güç türü olan yasal gücün genel ortalaması 3,74 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kamu kurumunda çalışan katılımcılar, yöneticilerinin gücünün bulunduğu mevkiden dolayı kaynaklandığını düşünmektedir. Bu durumun kamu sektörü için beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Çünkü kamu sektöründe ast, üstün emirlerini yerine getirmekle sorumludur. Dolayısıyla, üst emir verme yetkisini yasal kanunlardan almaktadır. Katılımcılar kamu sektöründe yöneticilerin kullandığı güç türünü en fazla yasal güç olarak algıladıkları için Hipotez-1a kabul edilmiştir.

Katılımcılar tarafından en yüksek algılanan ikinci güç türü ise 3,55 ile benzeşim gücü olmuştur. Benzeşim gücünün yüksek algılanmasının nedeninin

yöneticinin sahip olduğu karizmadan kaynaklandığı düşünülmektedir. Karizma gücüne sahip yöneticilerin çalışanlar tarafından daha güvenilir olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, karizma gücüne sahip olan yöneticiler çalışanları daha kolay etkileyebilmektedir.

Katılımcılar tarafından en düşük olarak algılanan güç türü ise 2,79 ile zorlayıcı güç olmuştur. Kamu kurumunda zorlayıcı güç olarak düşünülen yöntemlerden biri yöneticinin performansını beğenmediği çalışanın yerini değiştirmesidir. Ancak bu uygulama kamu kurumu yöneticileri tarafından az sıklıkla uygulanmaktadır. Zorlayıcı gücün düşük olmasının en önemli sebebi ise yöneticilerin çalışanlarını zorlayıcı gücünü kullanarak işten çıkaramaması olduğu düşünülmektedir. Çünkü kamu çalışanları 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna tabii oldukları için, bu kanunda çalışanların işini yöneticilerinin belirlediği standartlar çerçevesinde yapmadığı takdirde işten çıkarılmasının zor olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, durumun böyle olması yine kamu sektöründe yasal gücün baskın olduğunu kanıtlar niteliktedir.

**Tablo 8.** Kamu Sektörü Katılımcılarının Güç Algısı

<b>Güç</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Yasal</b>	3,74	,525
<b>Benzeşim</b>	3,55	,425
<b>Uzmanlık</b>	3,47	,649
<b>Ödül</b>	3,22	,801
<b>Zorlayıcı</b>	2,79	,1,059

N:93

Özel şirket çalışanlarının örgüt içindeki gücü nasıl algıladıkları Tablo 9'da yer almaktadır. Katılımcıların en yüksek algıladıkları güç türü uzmanlık gücüdür (3,70). Bu sıralamayı 3,41 ile yasal güç, 3,33 ile benzeşim gücü, 3,26 ile ödül gücü ve son olarak 3,14 ile zorlayıcı güç izlemiştir. Özel sektörde uzmanlık gücünün yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü özel sektörde bulunan yöneticilerin kendi alanlarına ilişkin gerekli tecrübe, uzmanlık ve bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler kendi alanıyla ilgili gerekli bilgiye sahip olduğunda çalışanlarının güvenini kazanmaktadır. Ayrıca kendi alanı ile ilgili özellikli bilgiye

sahip olan yöneticiler başkalarını daha kolay etkileyebilir. Dolayısıyla böyle durumlarda yöneticilerin çalışanlarına karşı uzmanlık gücünü kullanarak yaklaşması kaçınılmaz görünmektedir. Araştırma sonuçları bu durumu destekler niteliktedir. Böylece Hipotez-1b kabul edilmiştir.

**Tablo 9. Özel Sektör Katılımcılarının Güç Algısı**

<b>Güç</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Uzmanlık</b>	3,70	,594
<b>Yasal</b>	3,41	,375
<b>Benzeşim</b>	3,33	,450
<b>Ödül</b>	3,26	,656
<b>Zorlayıcı</b>	3,14	,632

N:52

Araştırma kapsamında değerlendirilen yönetsel güç bağlamında her iki sektörde çalışanlar tarafından algılanan gücün farklı olmasından dolayı kamu ve özel sektörde farklı güç türlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna yönelik bilgiler Tablo 8 ve Tablo 9'da belirtilmiştir. Bu bulgular neticesinde Hipotez-1 kabul edilmiştir.

#### **4.5. Kamu ve Özel Sektör Örgüt Kültürleri**

Kamu kurumunda çalışan katılımcıların algıladıkları örgüt kültürü Tablo 10'da yer almaktadır. Kamu kurumu katılımcılarının algıladıkları en yüksek örgüt kültürü rol kültürüdür (%40,9). Rol kültürü, örgüt içinde yetki tanımlamaları yaparak çalışanları belli roller çerçevesinde değerlendirir. Ayrıca, rol kültüründe örgüt içi hiyerarşi önemli bir olgudur. Araştırmada incelenen kamu kurumu çalışanlarına pozisyonlarına göre verilen görevler bellidir. Çalışanların bulunduğu hiyerarşik düzendeki rollerini bilip ona göre hareket ettikleri düşünülmektedir. Bu nedenlerden dolayı kamu sektöründe rol kültürünün daha baskın olması kaçınılmazdır. Sonuçlar incelendiğinde çalışanlar tarafından algılanan ikinci örgüt kültürü, görev kültürüdür. Kamuda en düşük örgüt kültürü algısı ise birey kültürüdür. Birey kültürü daha çok

hıyerarşik yapının bulunmadığı örgütlerde görüldüğü için bu durum doğal karşılanmaktadır.

**Tablo 10.** Kamu Kurumunda Örgüt Kültürü Algısı

<b>Kamu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Rol</b>	38	40,9
<b>Görev</b>	30	32,3
<b>Güç</b>	19	20,4
<b>Birey</b>	6	6,5
<b>Toplam</b>	93	100

Özel şirket çalışanlarının örgüt kültürü algıları incelendiğinde çalışanlarda sırasıyla güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü algısı olduğu tespit edilmiştir. Özel şirkette, hakim örgüt kültürü algısı güç kültürüdür. Güç kültürünün bulunduğu örgütlerde güç ve çıkar çatışmaları ön plandadır. Dolayısıyla güç kültüründe liderler ön planda olup örgüt içi liderlik çatışması yüksektir. Liderler örgütün merkezinde bulunur ve çalışanlar merkezle olan ilişkilerine göre hareket ederler. Statü yerine merkezle olan ilişkiler daha önemlidir. Örgütün merkeziyle iyi ilişkilere sahip olan çalışanların çıkar sağlaması özel sektörde fazlasıyla görülmektedir. Dolayısıyla özel sektörde, güç kültürünün yüksek çıkması doğal karşılanmaktadır. Katılımcıların özel şirket için örgüt kültürü algıları Tablo 11’de belirtilmektedir.

**Tablo 11.** Özel Sektörde Örgüt Kültürü Algısı

<b>Özel</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Güç</b>	18	34,6
<b>Görev</b>	16	30,8
<b>Rol</b>	13	25
<b>Birey</b>	5	9,6
<b>Toplam</b>	52	100

Araştırma kapsamındaki, kamu kurumu ve özel şirkette çalışanların algıladıkları örgüt kültürleri incelendiğinde, her iki sektörde farklı örgüt kültürlerinin

algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde, Hipotez-2 kabul edilmiştir.

#### 4.6. Kamu ve Özel Sektörde Algılanan Yönetimsel Güç Farklılığı

Araştırmanın temel amacı farklı örgüt kültürlerinde, yöneticilerin kullandığı güç yöntemlerinin tespit edilmesidir. Araştırmanın bu bölümünde bu amaç doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcılardan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde katılımcılar tarafından güç kültürünün algılandığı durumlarda yöneticiler tarafından en fazla yasal gücün (3,70) kullanıldığı tespit edilmiştir (Tablo 12).

**Tablo 12.** Güç Kültüründe Kullanılan Güç Türleri

Güç Kültürü	Ortalama (M)	Standart Sapma
Yasal	3,70	,490
Benzeşim	3,39	,434
Uzmanlık	3,30	,637
Ödül	3,07	,767
Zorlayıcı	2,94	,797

N:37

Araştırma katılımcılarının %31,7'si, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün görev kültürü olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde görev kültüründe kullanılan gücün en çok yasal güç (3,74) olarak algılandığı tespit edilmiştir. Yasal güçten sonra algılanan diğer güç ise uzmanlık gücüdür (3,55). Görev kültürünün temelinde uzmanlaşma vardır. Bireylerin sahip olduğu yetenekler, tecrübeleri ve bilgileri önem taşımaktadır. Bu nedenle görev kültüründe uzmanlık gücünün ön planda algılandığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 13).

**Tablo 13. Görev Kültüründe Kullanılan Güç Türleri**

<b>Görev Kültürü</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Yasal</b>	3,74	,452
<b>Uzmanlık</b>	3,55	,656
<b>Benzeşim</b>	3,44	,486
<b>Ödül</b>	3,31	,740
<b>Zorlayıcı</b>	2,90	,813

N:46

Araştırma katılımcılarının birey kültüründe kullanılan güç türlerini algılama düzeyleri Tablo 14’de gösterilmiştir. Katılımcılardan %7,5’u buldukları örgüt kültürünü birey kültürü olarak algılamışlardır. Birey kültürü, katılımcılar tarafından en az algılanan örgüt kültürü algısı olarak tespit edilmiştir. Araştırma katılımcılarının güç türünü algılama düzeyleri incelendiğinde en yüksek verinin benzeşim gücü (3,70) ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Birey kültüründe görülen yasal güç seviyesi (3,64) iken uzmanlık gücü de (3,62) olarak belirlenmiştir (Tablo 14). Ayrıca, katılımcıların ödül gücünü (3,29) algılama düzeyleri zorlayıcı gücü (2,80) algılama düzeylerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Birey Kültüründe Kullanılan Güç Türleri**

<b>Birey Kültürü</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Benzeşim</b>	3,70	,356
<b>Yasal</b>	3,64	,464
<b>Uzmanlık</b>	3,62	,454
<b>Ödül</b>	3,29	,715
<b>Zorlayıcı</b>	2,80	,938

N:11

Rol kültüründe algılanan güç türleri seviyesi Tablo 15’de belirtilmektedir. Rol kültüründe çalışanların hiyerarşik düzen çerçevesinde görevleri bulunmaktadır. Ayrıca, rol kültürünün daha çok bürokratik sistemlerde görüldüğü bilinmektedir. Bu nedenle rol kültürüne kamu kurumları örnek olarak gösterilebilir. Rol kültüründe kullanılan diğer güç türleri ise sırasıyla benzeşim gücü (3,51), uzmanlık gücü (3,43), ödül gücü (3,27) ve zorlayıcı güçtür (2,94).

**Tablo 15.** Rol Kültüründe Kullanılan G  Türleri

<b>Rol Kültürü</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Yasal</b>	3,75	,498
<b>Benzeşim</b>	3,51	,424
<b>Uzmanlık</b>	3,43	,618
<b>�d�l</b>	3,27	,758
<b>Zorlayıcı</b>	2,94	1,150

N:51

 zet olarak, elde edilen veriler sonucunda çalıştıkları kurumda/şirkette birey kültürünü algılayan çalışanların yönetsel g  algısı benzeşim g c  olarak tespit edilmiştir. Birey kültürü dışında kalan diğer üç örgüt kültüründe ise çalışanlar tarafından en yüksek algılanan g c n yasal güç olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 16).

**Tablo 16.**  rg t Kültürlerine Göre Algılanan G  Türleri

<b>�rg�t Kültürü</b>	<b>G� Algısı</b>
G�	Yasal
Görev	Yasal
Birey	Benzeşim
Rol	Yasal

#### **4.7. Farklı  rg t Kültürlerinde Yöneticilerin Güç Kullanımı Etkisi**

Farklı  rg t kültürlerinde yöneticilerin güç kullanımı etkisini analiz etmek için kullanılan ANOVA farkı testinde değerlendirilen sonuçların olumlu çıkması için  $p < 0,05$  olmalıdır. Ancak ANOVA fark testi analizinde tüm g  türlerinde sonuçlar  $p > 0,05$ 'in üstünde çıkmıştır. Farklı  rg t kültürlerinde yöneticilerin güç kullanımının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle Hipotez-3 red edilmiştir. ANOVA fark testinin sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Farklı Örgüt Kültürlerinde Yöneticilerin Güç Kullanımı

<b>ANOVA</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Frekans</b>	<b>Sigma (p&lt;0,05)</b>
<b>Benzeşim</b>	,904	,301	1,535	,208
<b>Zorlayıcı</b>	,222	,074	,082	,970
<b>Uzmanlık</b>	1,664	,555	1,417	,240
<b>Ödül</b>	1,338	,446	,789	,502
<b>Yasal</b>	,148	,049	,214	,886

Araştırma bulgularına göre farklı örgüt kültürlerinde yöneticilerin kullandığı güç türlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgulara ilişkin hipotezler Tablo 18’de özetlenmektedir.

**Tablo 18.** Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>1) Kamu ve Özel Sektörde farklı güç türleri kullanılmaktadır.</b>	Kabul
<b>1a) Kamu Sektöründe yöneticiler yasal güç kullanmaktadır.</b>	Kabul
<b>1b) Özel Sektörde yöneticiler uzmanlık gücünü kullanmaktadır.</b>	Kabul
<b>2) Kamu ve Özel Sektörde farklı örgüt kültürleri mevcuttur.</b>	Kabul
<b>3) Farklı örgüt kültürlerinde, yöneticiler tarafından farklı güç türleri</b>	Red

## Bölüm V

### 5.1. Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen veriler ile kamu ve özel sektör yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin örgütün sahip olduğu kültüre göre ne derece farklılaştığını tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucunda incelenen kamu kurumunda ve özel şirkette yöneticilerin kullandığı güç türleri ve kuruma/şirkete hakim olan örgüt kültürüne ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara her iki sektörde çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri sonucunda ulaşılmıştır. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi yerine çalışanların yöneticilerini değerlendirmesinin uygulanan güç türünün tespit edilmesinde daha etkili olacağı düşünülmektedir. Her iki sektörde de yöneticilerini farklı açılardan değerlendirebilecek uzman, uzman yardımcısı, mühendis, memur gibi beyaz yakalı ve diğer kategorisi altında bulunan mavi yakalı personel bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş aralığı 19 ile 57 yaş arasında olup genel yaş ortalaması 30'dur. Ayrıca katılımcıların büyük bölümünün medeni durumu bekar olarak gözlemlenmiştir. Katılımcıların kıdem durumlarının ise ortalama 6 yıl civarında olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Tüm bu veriler kapsamında değerlendirilen sonuçlar çerçevesinde her iki sektörde farklı bulgular tespit edilmiştir.

Anket katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde elde edilen sonuçlarda kamu sektöründe çalışanlar, yöneticilerinin yasal güç türünü kullandığını düşünmektedirler. Kamu sektöründe yapılan işlerin belirli bir mevzuat çerçevesinde yapılması yasal güç kullanımını kaçınılmaz kılmaktadır. Kamu sektöründe ast, üstün verdiği emri yerine getirmekle sorumlu olup bu işlemi yasal mevzuat gerektirdiği için yapmaktadır. Yasal gücün temelini yasalar oluşturduğu için çalışanların gücün kaynağını

sorgulamadıkları varsayılmaktadır. Bu nedenle gücün kaynağını sorgulamayan çalışanların kendilerinden istenilen işleri amirine itiraz etmeden yaptığı düşünülmektedir. Kamu sektöründe kullanılan en az güç türü ise zorlayıcı güç olarak tespit edilmiştir. Zorlayıcı gücün en az çıkmasının nedeni, kamuda işten çıkarmaların zor olmasıdır. Çalışanlara yönelik performans değerlendirmesi yapılmaması, yapılması gereken işlere yönelik hedeflerin esnek tutulması ve 657 sayılı devlet memurları kanununda memurların yapmadığı işten ceza almasına yönelik şartların caydırıcı olmamasından dolayı zorlayıcı güç kullanımını yaygın görülmemektedir.

Araştırma bulgularının gösterdiği üzere özel sektörde yöneticilerin en fazla kullandığı güç türünün uzmanlık gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni özel sektör çalışanlarının yöneticilerinin kendi alanı ile ilgili sahip olduğu bilgi ve tecrübeye olan güven duygusu olarak açıklanabilir. Çünkü kendi alanlarına ilişkin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olan yöneticilerin, çalışanlarını her alanda etkileme kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca uzmanlık gücünü elinde bulunduran yöneticinin şirketi için doğru kararlar alacağı, çalışanlarını daha iyi yönlendirebileceği ve alanıyla ilgili daha geniş vizyon sahibi olabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında incelenen özel şirketin yöneticilerinin en fazla kullandığı güç türünün uzmanlık gücü olması kaçınılmazdır.

Yapılan araştırma kapsamında incelenen kurumların örgüt kültürlerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Harrison ve Handy'nin (1972) sınıflandırdığı örgüt kültürleri kapsamında incelenen kamu kurumunda rol kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır. Rol kültürü bireysellik yerine yapılması gereken işi temel alan örgütlerin kullandığı bir modeldir. Bu nedenle rol kültürünü benimseyen en iyi örnek kamu kurumlarıdır. Kamu kurumlarında çalışanların yapacağı işler kendilerine verilmiş roller tarafından belirlenmiştir. Çalışanlar, kendilerine verilen rolü benimsemiştir ve bu rolü sorgulamazlar. Ayrıca, kamu kurumları değişimin yavaş olduğu istikrarlı örgütlerdir. Değişimin yavaş olduğu kurumlarda rol kültürüne sıklıkla rastlanmaktadır. Kamu kurumu katılımcılarının rol kültürünü benimsemelerinin nedenleri arasında kendilerine tanımlanan görevler dışında kalan görevleri yapmamaları vardır. Kamu kurumunda çalışan uzman yardımcıları, uzmanlar, mühendislerin ve memurların hangi görevleri yapacağı bellidir. Örneğin incelenen kamu kurumunda tarımla ilgili ürün izleme şubesinde çalışan mühendis ve

kanun çalışmaları bölümünde çalışan bir uzmandan kendilerine verilen görev dışında başka bir görev beklenmesinin mümkün olmadığı varsayılmaktadır.

Diğer taraftan, araştırmanın yapıldığı diğer sektör olan özel şirkette Harrison ve Handy'nin (1972) sınıflandırmış olduğu örgüt kültürü modellerinden güç kültürünün yaygın olduğu tespit edilmiştir. Özel şirkette güç kültürünün baskın çıkmasının nedeni rekabet ortamından kaynaklanmaktadır. Özel sektör, güç ve çıkar ilişkilerinin önem kazandığı oluşumlardır. Diğer taraftan, güç kültüründe gücün merkezinde bulunan kişinin verdiği kararlar önemlidir. Dolayısıyla, güç kültürüne sahip örgütlerde topluluklar yerine birey merkezli güç yönetimi ön plandadır. Bu örgütlerde çalışanlar, güce sahip olanların emirleri doğrultusunda hareket etmeyi benimsemiştir. Eğer yöneticiler bu gücü doğru kullanırsa, sonuçlarından tatmin olabilirler. Çünkü yöneticilerin emirlerine sadık çalışanlar şirket açısından başarıyı ve istikrarı getirebilir. Ancak, bu gücü olması gerekenden fazla kullanan yöneticiler ise çalışanları üzerinde iş tatminsizliği yaratabilir. Bu durumda örgütün kapanmasına kadar gidebilecek bir kapıyı açmış olabilir. Hatta aşırı seviyede güç kullanımı diktatörlüğe yol açabilir. Bu yüzden güç kültürünü benimseyen örgütlerde yöneticiler gücü dengeli şekilde kullanmalıdır.

Bununla beraber elde edilen bulgular sonucunda her iki sektörde de Harrison ve Handy'nin (1972) örgüt kültürü sınıflandırmalarından olan görev kültürü ikinci sırada yer almıştır. Görev kültürünü benimsemiş örgütler geniş kapsamlı araştırmalar ve geliştirici aktivitelerle ilgilenen dinamik örgütlerdir. Araştırma ve geliştirme takımları kendilerini sürekli var olan şartlara göre uyumlaştırmalıdır. Takımlar bunu yaparken uzmanlık gücü ve yeteneklerini kullanırlar. Görev kültürünün temel noktası gelecekteki ihtiyaçları için en iyileri bir araya getirmek ve doğru kaynakların tespitini yapmaktır. Bu nedenlerden dolayı görev kültürü, kamu kurumlarından çok özel şirketlerde daha fazla görülmektedir. İncelenen özel şirketin görev kültürüne sahip olmasının nedenleri arasında şirketin daima dinamik olması ve şirket ihtiyaçları doğrultusunda en iyi politikanın uygulanması gibi unsurlar bulunduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, araştırma yapılan şirketin alanına ilişkin uzmanlık bilgisi ve çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla oluşturulan politikaların önemi büyüktür. Ancak, son dönemde kamu kurumlarında hazırlanan strateji eylem planları

ve araştırma-geliştirme müdürlükleri kurulması gibi faaliyetlerden dolayı görev kültürünün kamu sektöründe de oluşmasının artması beklenmektedir.

Araştırmada farklı örgüt kültürlerinde bulunan yöneticilerin farklı güç türlerini kullandığı varsayılmıştır. Ancak, elde edilen bulgular sonucunda bu durumun böyle olmadığı anlaşılmıştır. Farklı örgüt kültürlerine göre yöneticilerin kullandığı güç türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat bu konuya ilişkin, araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde yer alan anketi dolduran kişilerin cevaplarındaki tutarsızlık, katılımcıların azlığı ve katılımcıların soruları anlamadan yanıtlaması gibi durumların varlığı nedeniyle istenilen bazı sonuçlara ulaşılamadığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu ve özel şirkette ortaya çıkan sonuçlar yalnızca incelenen kurum ve şirketle sınırlı olduğundan farklı kamu kurumlarında ve özel şirketlerde farklı örgüt kültürleri bulunduğu ve farklı güç türlerinin kullanıldığı varsayılmaktadır.

Ayrıca araştırmanın yapıldığı kamu kurumu ve özel şirket çalışanları her ne kadar kimlik bilgileri istenmese de bazı sorulara verdikleri yanıtların gerçeği yansıtmadığı düşünülmektedir. Çünkü ankette yer alan soruların bir kısmı yöneticilerinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle katılımcıların bu sorulara verdiği cevapların kurumunda/şirketinde bulunan yöneticinin görmesini istediği şekilde yanıtlanmış olabileceği varsayılmaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın konusuna ilişkin gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, bu hususlara dikkat edilerek daha kapsamlı araştırmaların yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar içinde yer alan farklı örgüt türlerinde farklı kültürler bulunması; yöneticilerin örgüt kültürünün gerektirdiği çerçevede politikalar yapmasını sağlayabilir.

Araştırma sonucunda kurumda/şirkette çalışan kişilerin benimsedikleri örgüt kültürüne göre yöneticiler kullanmak istedikleri gücü seçebilirler. Bu sayede kurum/şirket çalışanlarının yaptıkları işlere yönelik motivasyon düzeyini olumlu yönde etkileyip çalışma performanslarının artabileceği düşünülmektedir. Bu

kapsamda yöneticiler, örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklere göre ilgili motivasyon araçlarını kullanabilirler.

Bir kurumda/şirkette mevcut olan örgüt kültürünün yöneticiler tarafından bilinmesi örgüt içinde meydana gelen çatışmaları da önleyebilir. Bu çatışmalar, örgüt kültürünün getirdiği bazı standart uygulamalar ve prosedürler yolu ile yöneticiler tarafından çözülebilir.

Ayrıca, daha fazla kurum/şirket veya daha fazla katılımcıya ulaşıldığı takdirde sonuçların daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Uygulanan anketin sonuçlarını tam anlamıyla yansıtması için daha fazla katılımcıya ulaşılması gerekmektedir. Ancak araştırmanın kısıtlılıklarından dolayı bu sayı 145 olmuştur. Daha önce literatürde bulunan çalışmalarda French ve Raven (1959)'nın güç türleri ölçeği ve Harrison ve Handy'nin (1972) örgüt kültürü ölçeğinin birlikte kullanıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma adı geçen ölçeklerin uygulandığı ilk çalışma niteliğindedir.

Günümüzde, örgütlerin sahip olduğu kültüre göre yöneticilerin kullandıkları güç türlerini tespit eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre yöneticilerin kullandığı güce göre örgütün kültürünün oluştuğu varsayılmaktadır. Yapılan çalışmalar yeterli sayıda olmadığından bu araştırmadan elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,1965.

Akyüz, B. ve Kaya, N.(2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13 (25), 71-90.

Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alvesson, M., ve Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.

Ardichvili, A. (2001). Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 363–383.

Arslan, H. , Satıcı, A. ve Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (51), 371-394.

Aydın, Ş.(2007). *Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aydoğan, Z. F. (2004), Örgüt Kültürü ve İklimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (13), 203 – 215.

Bağcı, Z. Ve Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1 (9),2-9.

Başaran, İ. E. (2000), *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası, 4.Baskı.

Bayrak, S. (2002), Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 23-42.

Berk, M. (2009). *Evli Öğretmenlerin Yükleme Tarzları ve Evlilik Doyum Algılarının Bazı Demografik Değişkinler Açısından İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Bolat, O. İnci, Bolat, T. ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.

Boykin, A. ,Schoenhofer, S. ve Valentine, K. (2013). *Health care system transformation for nursing and health care leaders: implementing a culture of caring*, Newyork: Springer Publishing Company.

Calori, R.,ve Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance. *A French Study Organization Studies*, 12 (4), 49-74.

Can, H., Öznur A. ve E.Aydın (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Chapple, E. G. ve Coon, C. S. (1942). *Principles of anthropology*. New York: Holt.

Cobb, A.T. (1983). An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research, *The Academy of Management Review*, 9 (3), 482-493.

Crozier, M. (1973). Social Research, *The News School*, 40 (1), 211-228.

Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (4), 167-183

Çamlık, H.A. (2011). *Örgütlerde Güç Kullanımı Bir Kamu Kurumunda Gücün Kullanım Tarzı*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dandridge, T. C. Mitroff, I., ve Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5 (1), 77-82.

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A.(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley Press.

Deephouse, D. ve Carter, M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, *Academy of Management Review*, 42 (2), 329-360.

Demir, Ö. ve Acar, M. (1997). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 3. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.

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

Denison, D.R. ve Neale, W.(1994). *Organizational Culture Survey*. Ann Arbor, MI, Aviat.

Dessler, G. (2008), *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *Discourse London: Sage*, 48 (6), 147-160.

Doğan, B. (2007), *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.

Dursun, İ.T.(2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Sakarya Üniversitesi Geyve Meslek Yüksekokulu Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 1 (4)*, 43-56.

Emerson, R.M. (1962). Power Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.

Erdil, O. Kalkan, A ve Alparslan, A (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına, *Doğuş Üniversitesi Dergisi 2 (6)*, 17-31.

Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 26 (9), 21-31.

Erkmen, T. ve Ordun, G.(2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs.

Ersoy, K. ve Çolak, M. (2001). Sağlık Yönetiminde Karar Verme ve Bilgi Gereksinimi. *Yeni Türkiye Dergisi Sağlık Özel Sayısı*, 14 (2), 1736-1740.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Newyork.

French, J.P. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Oxford, England: University of Michigan*, 150-167.

Friedman, R. B.(1995). Otorite, Blacwell'in Siyasal Düşünce Ansiklopedisi, *Ankara: Ümit Yayıncılık*, 181-186.

Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the corporate landscape*. New York, Aldine de Gruyter.

Gersick, J.G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *The Academy of Management Review*, 16 (1), 10-36.

Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity.

Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts, and sensemaking, *Jossey-Bass*,49-74.

Grant, D. Hardy, C. Oswick. ve Putnam, L. (2004). *The Handbook of Organizational Discourse*: London

Güçlü, N.(2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,6 (1), 147-159.

Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 77 (5) ,90-116.

Gündüz, Y. (2015). *Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının izleyicilerinin örgütsel güç algısı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S. ve Bingöl, D.(2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*,6 (2),30-62.

Handy, C. (1985). Understanding Organisations, *Harmondsworth: Penguin*.

Handy, C. (1995), Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*, 40-50.

Harrison, R (1972). Understanding Your Organisation's Culture. *Harvard Business Review*, 50 (3), 119-128.

Hatch, M.J. (1997). *Organisation Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives*. Oxford University Press.

Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. A. ve Ward, A. (2011). Value congruence and charismatic leadership in CEO–top manager relationships: An empirical investigation. *Journal of business ethics*, 102 (2), 237-254.

Heywood, A. (2007). *Siyaset*, Ankara: Adres Yayınları.

Hofstede, G. J. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. J. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. J. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. New York: Free Press

Hofstede, G. J.(1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *Journal of Management Studies*, 35 (1), 66-89.

Hofstede, G. J.(2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-26.

House, R.J. (1977). *Theory of Charismatic Leadership*. Southern Illinois University Press.

Hovardaoğlu, S. (1996), Sosyal Mübadele: Evlilikle İlgili Değerlendirmelere Etkisi, *Türk Psikoloj Dergisi*, 11 (36), 12-24.

Howell J. M. ve Frost P. J. (1989), A Laboratory Study of Charismatic Leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes Review*, 243–269.

Hsieh, N. (2006). Managers, Workers and Authority. *Journal of Business Ethics*, 5 (11), 347-457.

İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.BİF Dergisi*, 10 (6) ,15-29.

Kalemci, R.A. ve Tüzün, İ, (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 403-413.

Kalfa, Ç. (2011). *Müzakare Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen.

Karasar, N.(2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.

Katz, D. ve Kahn, R.L.(1980). *The Social Psychology of Organizations*, University of Michigan: Ann Arbor.

Koçel, T.(2007), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi,11. Baskı.

Koene B. A. S. Vogelaar A. L. W. ve Soeters J. L. (2002), Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations. *Leadership Quarterly*, 13, 193–215.

Koşar, S. ve Çalık, T.(2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,17 (4), 581-603.

Koşar, S.(2014). *Örgüt Kültürü Sınıflamaları İçinde Okul Kültürü*.Ankara: Pegem Yayıncılık.

Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.

Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması* ,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S. ,Tetik, S. ve Ercan. C.(2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Yayınları*, 7 (1), 220-242.

Közleme, O.(2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 239-250.

Lum, T. (2008). Social Exchange Theory: The Maker and Breaker of Relationships. *Na Mana 'o*, 1 (1), 1-7.

Lunenburg, F.C. (2012), Organizational Structure: Mintzberg's Framework, *International Journal of Scholarlay, Intellectual Diversity*,14, 2-3.

Luqman, M.H. (2012). *Entrepreneur Characteristic of Students*. State University of Malang Press.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, New York: McGraw Hill Inc.

Mamatoğlu, N. (2006), Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 177-201.

Mcconkie, M.L.(1980). Organization Development in the Pubic Sector, *Organization Development and Change Addison-Wesley Publishing Company*, 3 (8), 414-422.

McMahon, C. (1994). *Authority and Democracy: A General Theory of Government and Management*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Meek, M. (1998). Important reading lessons in B. *Manchester: Manchester University Press and Book Trust*,116-124.

Meydan, C.M ve Polat, M.(2010), Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 124-140.

Meydan, C.M.(2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Morgan, G., Frost, P. J., ve Pondy, L. R. (1983). Organizational symbolism. *Greenwich, CT: JAI Press*,3-35.

Murat, G. Ve Açıköz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelması Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.

Naoum, S. (2001). *People and Organisational Management in Construction*, Thomas Telford, London.

Newman, L.K., ve Nollen, D.S. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practice and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753–779.

Ordun, G. Ve Demirbaş, H.T.(2012). İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*,71 (1), 100-117.

Ouchi, W.(1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113.

Ören, K. Erdem, B. Ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*, 8 (2), 1-21.

Örücü, E. ve Çakır, M.(1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13 (1), 19-44.

Örücü, E.(1997). *Modern İşletmecilik*, Muğla: Ünyay Yayıncılık.

Özalp, E.(1995), *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir: A.Ü. Vakfi Yayınları.

Özcan, K., Çağlar, Ç. , Karataş, H.K., ve Polat, M. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (2), 545-569.

Özdamar, K.(1999). *Sosyal Bilimde Araştırma Yöntemleri*. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2008). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 95-111.

Özkalp, E. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Pareek, U. (1994). *Beyond management: Essays on institution building and related aspects*, New Delhi: Oxford ve IBH.

Pettgrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 23 (4), 570-581.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

Pfeffer, J.(1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business Press.

Pheysey, D. C. (1993). *Organisational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.

Poulantzas, N. (1973). *Political Power and Social Classes*. London: NLB.

Rızaoğlu, B. Ve Ayyıldız, T.(2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1),7-20.

Robbins, S.P. (1990). *Organization theory*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior (14th ed.)*.Prentice Hall.

Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 877-904.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.(1998), *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Schein, E.H.(1985). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Print.

Schein, H.A.(2002), Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *MIT Sloan School of Management Journal*, 4 (2), 34-46.

Scott, W. R. (1994). Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism. *Sage: Thousand Oaks, CA*, 55-80.

Scott, W.G. (1967). *Organization Theory: A Behavioral Analysis For Management*, Homewood, Illinois, Irwin.

Sheridan, J.E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036-1056.

Sıgır, Ü. ve Tıgılı M. (2006), Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1). 327-342.

Smircich, L.(1983). *Organizations as Shared Meanings*, JAI press.

Stakes, R. (2010). *Perceptions of Organisational Culture: A Case Study Set Within the Context of Recent Developments in Higher Education*, Durham theses, Durham University.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 7 (20), 571-610.

Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü türü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.

Şimşek, A. (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Burdur: Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M. Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Konya: Günay Ofset Baskı.

Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Şişman, M.(1994). *Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Taşçıoğlu, H. (2010). Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 81-96.

Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 3-15.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Theodorson, G.A.(1969). *A Modern Dictionary of Sociology*. Crowell Social Science Press.

Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.

Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (6), 657-674.

Tosun, K. (1971). Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişkiler, İstanbul: *Sevk ve İdare Dergisi*, 31-32.

Trice, H.M. ve Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.

Trice, H.M. ve Beyer, J. (1985). *Using six organizational rites to change cultures*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.

Turner, J.C. (1991). *Social Influence*. Brooks/cole Publishing Company.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1),251-269.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü.

Uzun, Ö. Ve Tamimi, Y.(2007). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği), *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1, 1-26.

Varol, M. (1989), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 195-222.

Watson, T. J. (1990). *Father, son & co.: My life at IBM and beyond*. New York: Bantam Books.

Weber, M. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkley: California Press, 215 216.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H.(2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, E. (1998). Anthony Giddens'in Yapılanma Teorisi, *Ankara: Bilgi Yayınları*. 34-35.

Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

Zamanou, S. Ve Glaser, R.S.(1994). Moving Toward Participation and Involvement Managing and Measuring Organizational Culture. *Group Organization Management*, 19 (4), 475-502.

Zimmerman, M. A. ve Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3), 414-431.

## EKLER

### EK.1. ÖZGEÇMİŞ

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim İsim :Özçağlar Arda  
Uyruğu :T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 02.09.1989/ Ankara  
Medeni Hali : Bekar  
Telefon Numarası : 0535 397 79 67  
E-posta : [ardaozcaglar@hotmail.com](mailto:ardaozcaglar@hotmail.com)

#### EĞİTİM:

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Çankaya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi	2016
Lisans	Çankaya Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	2007
Lise	Tınaztepe Süper Lisesi	2004

#### İŞ DENEYİMİ:

Yıl	Yer	Pozisyon
2014-Halen	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Uzman Yardımcısı

#### YABANCI DİL:

İngilizce (YDS: 90), İspanyolca (Başlangıç)

**HOBİLER:**Fitness

## EK.2.

### ANKET FORMU

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Doğum Yılı</b>	19_____
<b>Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
<b>Eğitim Seviyesi</b> (en son tamamlanan derece)	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Kıdem (Toplam)</b>	_____ yıl
<b>Çalıştığınız Kurum/ Şirket</b>	
<b>Kurum'da/Şirket'de ki Pozisyon</b>	
<b>Yöneticinize Bağlı çalışan sayısı</b>	
<b>Çalıştığınız Kurumum/Şirketin Sektörü</b>	<input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel

Aşağıda yer alan soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Size en uygun cevabı işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum    ② Katılmıyorum    ③ Kararsızım    ④ Katılıyorum    ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

	<b>Yönetmel Güç</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Yöneticim anlayışlı bir kişiliğe sahiptir.					
2	Yöneticim, itaatsizlik durumunda, bana karşı cezalandırıcı işlem uygulayabilir.					
3	Yöneticim çoğunlukla haklı olduğu için, işle ilgili sorunlarda onun tavsiyesini alırım.					
4	Eğer performansım iyiye, yöneticim ödüllendirilmem için beni tavsiye edebilir.					
5	Zor bir iş olduğunda, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir.					
6	Yöneticimin işimle ilgili yapmam gerekenlere dair karar vermesi makuldür.					
7	Yöneticim alanında ihtisas eğitimine sahiptir.					
8	Yöneticimin işle ilgili konularda benden iş birliği beklemesi makuldür.					
9	Eğer performansım sürekli standardın altındaysa, yöneticim beni işten çıkarabilir.					
10	Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir.					
11	İşimi başarılı bir şekilde yaparsam, yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.					
12	Kendimi yöneticimle özdeşleştirmek istemem.					
13	Yöneticimin kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkisel hakkıdır.					
14	Eğer işe geç gelmeyi alışkanlık haline getirirsem, yöneticim beni işten çıkarabilir.					
15	İşimi iyi yapsam bile, yöneticim ücretimi artırmaz.					
16	Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim ücret artışına gerek olmadığını düşünebilir.					
17	Yöneticim profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için, kendisinin önerdiğini yapmayı tercih ederim.					
18	İşimi yapmak için, yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, önemli ölçüde yararlanırım.					
19	Yöneticimi, herkese adil davrandığı için takdir ederim.					
20	Eğer görevimi ihmal edersem, yöneticim beni işten çıkarabilir.					
21	Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim.					
22	Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim ücret artışının belirlenmesinde bunu dikkate alabilir.					
23	Yöneticimin pozisyonu, ona işimin prosedürlerini değiştirme yetkisi vermez.					

24	Yöneticimle iyi bir kişisel ilişki geliştirmek isterim.					
25	Yöneticim birlikte çalışmaktan memnun olabileceğim biri değil.					
26	Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğu için yapmalıyım.					
27	İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.					
28	Eğer performansım sürekli ortalamanın üstündeyse, yöneticim bana bir terfi önerebilir.					
29	Yöneticimin, benden talimatlarının yerine getirilmesini istemeye hakkı vardır.					

**Örgüt Kültürü Analizi:** Aşağıda yer alan 1-15 sorularda yer alan her bir ifade için, çalıştığınız Kurum'da/Şirket'de en hakim olan görüşü yansıtan ifadeyi (4), Kurumunuzda/Şirketinizdeki duruma en yakın diğer ifadeyi (3), daha az uygun olan ifadeyi (2) ve son olarak Kurumunuzun/Şirketinizin kültürünü diğer ifadelere göre en az yansıtan ifadeyi (1) olarak belirtiniz.

**Her şıkka puanlama (1-4) yapılması gerekmektedir. Sorularda her puan (1,2,3,4) bir kez kullanılacaktır.**

**ÖRNEK:**

İyi bir üst (yönetici):	Puan
Güçlü, kararlı, sıkı ve fakat adildir; koruyucu, cömert ve sadakatli astlarına karşı hoşgörülüdür.	3
Objektif ve doğrudur, otoritesini kendi lehine karşı kullanmaktan kaçınır. Astlarından sadece resmi sistemin gerektirdiği şartlar çerçevesinde taleplerde bulunur.	1
Eşitlikçidir ve görevleri ile ilgili konularda başkaları tarafından etkilenebilir. İşi tamamlamak için gerekli olan kaynakları elde edebilmek için otoritesini kullanır.	4
Başkalarının kişisel ihtiyaçları ve değerlerine karşı hassastır ve onlarla ilgilenir. Bulunduğu pozisyonu astlarının işlerinden memnun olmaları ve işlerinde ilerlemeleri için fırsatlar sağlamak için kullanır.	2

1. İyi bir üst (yönetici):	Puan
Güçlü, kararlı, sıkı ve fakat adildir; koruyucu, cömert ve sadakatli astlarına karşı hoşgörülüdür.	
Objektif ve doğrudur, otoritesini kendi lehine karşı kullanmaktan kaçınır. Astlarından sadece resmi sistemin gerektirdiği şartlar çerçevesinde taleplerde bulunur.	
Eşitlikçidir ve görevleri ile ilgili konularda başkaları tarafından etkilenebilir. İşi tamamlamak için gerekli olan kaynakları elde edebilmek için otoritesini kullanır.	
Başkalarının kişisel ihtiyaçları ve değerlerine karşı hassastır ve onlarla ilgilenir. Bulunduğu pozisyonu astlarının işlerinden memnun olmaları ve işlerinde ilerlemeleri için fırsatlar	

sağlamak için kullanır.	
-------------------------	--

<b>2. İyi bir ast (çalışan):</b>	<b>Puan</b>
İtaatkârdır, çalışkandır ve amirinin çıkarlarına göre hareket eder.	
Sorumluluk sahibi ve güvenilirdir; işinin sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirir ve amirini mahcup eden ya da şaşkırtan davranışlardan kaçınır.	
Görev için en iyi katkıyı sağlama konusunda heveslidir; fikirleri ve önerileri ile açıktır. Bununla birlikte, başkaları kendinden daha fazla uzmanlık ve yeteneğe sahip olduğunda, önceliği onlara vermede isteklidir.	
Kendi potansiyelini geliştirme konusunda son derece heveslidir ve öğrenme ile başkalarından yardım almaya açıktır. Aynı zamanda, başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine saygı duyar ve onların gelişimine katkı sağlamaya ve yardım etmeye isteklidir.	

<b>3. İyi bir Kurum/Şirket üyesinin, ilk önceliği vereceği husus:</b>	<b>Puan</b>
İşverenin kişisel talepleri	
Kendi görevinin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve gereksinimler ve alışagelmiş standart çalışan davranışları	
Görev için gerekli olan beceri, kabiliyet, enerji ve maddi kaynaklar	
İlgili bireylerin kişisel ihtiyaçları	

<b>4. Kurumda / Şirkette, işini iyi yapan çalışanlar:</b>	<b>Puan</b>
Açıkgöz ve rekabetçidir, güce ulaşmak için güçlü bir motivasyona sahiptir	
İşine bağlı ve sorumluluk sahibidir, Kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahiptir	
Teknik olarak etkili ve ehildir, işin tamamlanması için güçlü bir mesuliyet duygusuna sahiptir.	
Kişisel ilişkilerde etkili ve ehildir, çalışanların yetişme ve mesleki gelişimlerine karşı güçlü bir adanmışlık duygusuna sahiptir.	

<b>5. Kurumda /Şirkette bireylere davranış biçimi:</b>	<b>Puan</b>
Zamanı ve enerjisi, hiyerarşide üst kademelerde bulunanların tasarrufunda gibi	

Zamanı ve enerjisi, her iki taraf için hak ve sorumluluğu olan sözleşme aracılığıyla kullanımda gibi	
Ortak bir amaç için kabiliyet ve becerilerini adanmış görevdaş gibi	
Kendi içinde, ilginç ve yararlı biri gibi	

<b>6. Çalışanlar _____ ile kontrol edilir ve etkilenir.</b>	<b>Puan</b>
Ekonomik ve politik gücün kişisel kullanımı (ödülleri ve cezalar)	
Kuralların ve performans ile ilgili standartların icrası için, ekonomik ve siyasi gücün kişisel olmayan (tarafsız) kullanımı	
Hedefe ulaşmada kişisel bağlılığı motive eden uygun davranışa yol açan görev gerekliliklerinin tartışılması ve iletişimi	
Faaliyetlerde bulunan içsel ilgi ve keyif ve/veya ilgili diğer kişilerin ihtiyaçları ile ilgilenilmesi ve destek olunması	

<b>7. Bir kişinin, diğerinin faaliyetlerini kontrol etmesi _____ meşrulaşır.</b>	<b>Puan</b>
Kurum/Şirket içinde daha fazla otorite ve güce sahip olduğunda	
Görevi gereği, diğerlerinin yönetiminden doğrudan sorumlu olduğunda	
İş ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olduğunda	
Kişinin yardımı veya talimatlarının, öğrenme ve gelişimine katkı sağladığı, diğer birey tarafından kabul edildiğinde	

<b>8. Görevlendirmenin temelleri:</b>	<b>Puan</b>
Otoriteye sahip olanların kişisel ihtiyaç ve kararlarıdır	
Sistem içindeki işlevlerin ve sorumlulukların resmi bölümlendirilmesidir	
Yapılacak işin kaynak ve uzmanlık gereklilikleridir	
Kurum / Şirket üyelerinin öğrenme ve gelişimi için kişisel istek ve ihtiyaçlarıdır	

<b>9. İş yürütülmesi _____ ile gerçekleşir.</b>	<b>Puan</b>
Ödül kazanma ümidi, ceza korkusu veya güçlü bireylere karşı kişisel bağlılık	
Yaptırımlar ile desteklenen sözleşme yükümlülüklerine olan riayet ve Kurum veya sisteme karşı bağlılık	
İş veya başarının mükemmelliğinden kaynaklanan tatmin ve/veya görev veya hedefe olan kişisel bağlılık	

İşin yapılmasından duyulan keyif ve ilgili diğer kişilerin ihtiyaç ve değerlerine duyulan ilgi	
--	--

<b>10. Bireyler, aşağıda yer alan hangi koşullarda birlikte çalışırlar?</b>	<b>Puan</b>
Üst-kademe otorite tarafından istendiğinde veya birbirlerini kişisel avantajları için kullanacaklarına inandıklarında	
Koordinasyon ve mübadele, resmi sistem tarafından belirlendiğinde	
Görevin yerine getirilmesi için ortak katılım ihtiyacı olduğunda	
İşbirliği, kişisel tatmin, teşvik veya fırsatlara neden olduğunda	

<b>11. Rekabetin amacı,</b>	<b>Puan</b>
Kişisel güç ve avantaj elde etmektir.	
Resmi sistem içinde yüksek statülü pozisyon kazanmaktır.	
Göreve olan katkının mükemmelliğinin artmasıdır.	
Bireyin kendi kişisel ihtiyaçlarına dikkat çekmektir.	

<b>12. Çatışma,</b>	<b>Puan</b>
Yüksek otoriteye sahip kişilerin müdahalesi ile kontrol edilir ve genellikle güçlerini sürdürmek için bu kişiler tarafından teşvik edilir.	
Kurallar, prosedürler ve sorumluluk tanımları ile örtbas edilir.	
Dahil olan iş ile ilgili hususların değerlerinin etraflıca tartışılması ile çözüme ulaşır.	
Dahil olan kişisel ihtiyaç ve değerlerin açık ve derin biçimde tartışılması ile çözüme ulaşır.	

<b>13. Kararlar kim(ler) tarafından alınır?</b>	<b>Puan</b>
Yüksek güç ve otoriteye sahip kişiler	
İş tanımında sorumluluğu olan kişiler	
Sorun hakkında en bilgili ve uzmanlığa sahip kişiler	

Bireysel olarak sürece en fazla dahil olan ve sonucundan etkilenen kişiler	
--	--

<b>14. Kurum / Şirket içinde uygun kontrol ve iletişim yapısı:</b>	<b>Puan</b>
Yetki, basit piramit sisteminde yukarıdan aşağıya doğru iletilir, dolayısıyla piramitte üst tarafta bulunan biri aşağıda bulunan herkes üzerinde otoriteye sahiptir. Emir-komuta zincirinde, yukarıya doğru bilginin hızı yavaşlar.	
Talimatlar yukarıdan aşağı doğru iletilir; bilgi, en üstte birleşen işlevsel piramitler içinde yukarı doğru yayılır. Bir görevin otoritesi ve sorumluluğu kendi piramidi içinde alt seviyedeki görevler ile sınırlıdır. Bölümler arası değişim kısıtlıdır.	
Görev gereklilikleri ve sorunları ile ilgili bilgiler, görev faaliyetinin merkezinden yukarıya ve dışarıya doğru yayılır; göreve en yakın olanlar, Kurumun geri kalanından gerekli olan kaynakları ve ihtiyaç duyulan desteği belirler. Koordinasyonu sağlayan birim, tüm görev merkezleri ile ilgili bilgiyi temel alarak, öncelikleri ve genel kaynak seviyelerini tespit edebilir. Yapı, görevlerin doğası ve konuları ile değişir.	
Bilgi ve tesir; iş, öğrenme, karşılıklı destek ve keyif ile ortak değerler için başlatılan gönüllü ilişkiler temelinde, kişiler arasında yayılır. Koordinasyonu sağlayan birim, Kurumun idamesi için ihtiyaç duyulan genel katkı seviyesini oluşturur. Bu görevler, karşılıklı anlaşma ile tayin edilir.	

<b>15. Tepki verilen dış çevre:</b>	<b>Puan</b>
Herkesin, diğer herkese karşı olduğu ve diğerlerini sömüremeyenlerin kendilerinin sömürüldüğü, rekabetçi bir ortam	
Rekabetin yasalar ile sınırlandırıldığı, çatışmaların çözümü için müzakere veya uzlaşmanın olabileceği, düzenli ve rasyonel bir sistem	
Kurumun/Şirketin kazanımları ile yeniden düzenlenecek ve geliştirilecek, eksik model ve sistemler	
Kurum/Şirket tarafından, hem kendini destekleyici araç olarak hem de kurum üyelerinin keyif aldığı ve ilerleme sağladığı oyun-ve-iş alanı olarak kullanılan ve idare edilen, olası tehdit ve desteklerin mevcut olduğu bir sistem.	