

**DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Mehmet KIZILOĞLU

Mayıs 2017

DENİZLİ

**DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Mehmet KIZILOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

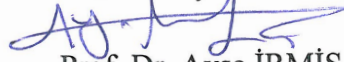
Mayıs 2017

DENİZLİ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Mehmet KIZILOĞLU tarafından Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 26.05.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı


Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

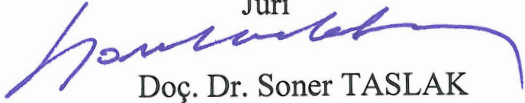
Jüri-Danışman


Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri


Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

Jüri


Doç. Dr. Soner TASLAK


Jüri


Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
22/06/2017...tarih ve 25/08... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Yunus BALCI
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza

Mehmet KIZILOĞLU

ÖNSÖZ

‘Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’ adlı doktora tez çalışmamda, akademik hayatımın her alanında bana destek olan ve katkıda bulunan, deneyimlerinden yararlanmamın yanı sıra kişiliğini örnek aldığım tez danışmanım sayın Prof.Dr. Sabahat BAYRAK KÖK’e teşekkürlerimi sunarım. Tezimi hazırlama aşamasında değerli katkılarını sunan ve aynı zamanda akademik gelişimimde bana her konuda rehberlik eden hocalarım sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ’e ve Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU’na çok teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri ve fedakârlıkları olan aileme çok teşekkür ederim. En değerli teşekkürü, akademik hayatımda beni en iyi anlayan ve bana en büyük desteği veren, zorlu ve sıkıntılı anlarda her daim benim yanımda olan sevgili eşim Elvan’a sunuyorum. En özel teşekkürüm ise tezimi yazma aşamasında hayatımıza giren ve varlık sebebimiz olan kızım Ayşe Beren’e...

ÖZET
DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE ÖRGÜTSEL GÜÇ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KIZILOĞLU, Mehmet
Doktora Tezi
İşletme ABD
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Mayıs 2017, 224 Sayfa

Günümüz dünyasında örgütler hızla değişen rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek için üstün çaba göstermektedirler. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt kültürü önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi örgüt içinde çalışanların davranışlarına yön veren temel değişkenlerinden biri olan örgütsel güç algılamalarını etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını hangi boyutlarda etkilediğini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında Denison Örgüt Kültürü Modeli bağlamında örgüt kültürü ile örgütsel gücün alt boyutları olan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda bir model ortaya konulmuş ve veri toplamak amacıyla da anket yöntemi kullanılmıştır. Bulgulara ulaşmak için t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve yapısal eşitlik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenlerinin tamamı ile bu değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel güç ve örgütsel güç kaynaklarını yordadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bütün analizlerde öncelikli olarak yasal güç olmak üzere, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünden oluşan olan pozisyon kaynaklı güçlerin, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olan bireysel kaynaklı güçlere göre daha yoğun tercih edildiği ve kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç, Denison Örgüt Kültürü Modeli

ABSTRACT

A RESEARCH BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL POWER IN THE CONTEXT OF DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL

KIZILOĞLU, Mehmet

Doctoral Thesis

Business Administration Department

General Business Administration Programme

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

May 2017, 224 Pages

Organizations in today's world put in tremendous effort to survive in the ever changing competitive environment. Organizational culture plays a significant role in adapting to such changes. Organizational culture both has an impact on multiple organizational variables and affects perceptions of organizational power which are one of the main variables to provide direction for employee behaviour. The objective of this study is to demonstrate the extent that organizational culture affects the use of organizational power and managerial power perceptions. This study aims to analyse the relationships between organizational culture and reward power, coercive power, legitimate power, expert power, referent power and knowledge based power which are the sub-dimensions of organizational power within the context of the Denison Organizational Culture Model. With this aim in mind, a model was developed and questionnaires were used for data collection. T-test, one way analysis of variance, correlation and structural equation model analysis were performed to obtain the findings. When the findings obtained are examined, it's been identified that there is a positive and directly proportional relationship between all the organizational culture and organizational power variables, and sub-dimensions of these variables. Also, it has been revealed that organizational culture predicts organizational power and organizational power sources. When considered within this context, it has been concluded that position related powers, consisting of legitimate power primarily, coercive power and reward power, are preferred more intensely than individual related powers, based on expert power, referent power and knowledge based power in all analyses.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Power, Denison Organizational Culture Model

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1. Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı	4
1.1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	4
1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	8
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi.....	12
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	13
1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi	20
1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi	23
1.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	26
1.3.1. Temel Değerler, Normlar, İnançlar ve Varsayımlar	27
1.3.2. Hikaye ve Mitler	30
1.3.3. Liderler ve Kahramanlar	32
1.3.4. Semboller	33
1.3.5. Törenler	34
1.3.6. Dil.....	35
1.4. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar	36
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	36
1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	38
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi.....	39
1.4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	39
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	40
1.5.1. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	41
1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	42
1.5.3. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	43
1.5.4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	44

1.5.5.	Diğer Örgüt Kültürü Modelleri	45
1.6.	Denison Örgüt Kültürü Modeli	48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜÇ KAVRAMI

2.1.	Güç Kavramının Tanımı	56
2.2.	Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi	59
2.2.1.	Otorite - Güç İlişkisi	59
2.2.2.	Yetki - Güç İlişkisi	61
2.2.3.	Kuvvet - Güç İlişkisi	62
2.2.4.	Etkileme - Güç İlişkisi	62
2.3.	Güç Araştırmalarının Temelleri	63
2.4.	Örgütsel Güç	67
2.5.	Örgütlerde Güç Araştırmalarının Temelleri	68
2.6.	Örgütsel Gücün Kaynakları	69
2.6.1.	Bireyden Kaynaklanan Güç	72
2.6.2.	Örgütten Kaynaklanan Güç	73
2.7.	French ve Raven'in Örgütsel Güç Kaynakları	74
2.7.1.	Ödüllendirme Gücü	75
2.7.2.	Zorlayıcı Güç	77
2.7.3.	Yasal Güç	79
2.7.4.	Uzmanlık Gücü	80
2.7.5.	Karizmatik Güç	82
2.7.6.	Bilgiye Dayalı Güç	84
2.8.	Örgütlerde Güç Tepkileri	86
2.8.1.	Kişiler Arası Güç Tepkileri	86
2.8.2.	Gruplarda Güç Tepkileri	88
2.9.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İle İlgili Çalışmalar	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1.	Araştırmanın Konusu	98
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	98
3.3.	Araştırmanın Sorusu, Hipotezleri ve Modeli	100
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	106
3.4.1.	Araştırmanın Örneklemi	107
3.4.2.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	107

3.4.3.	Araştırma Verilerinin Analizi	110
3.4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.	Örnekleme İlişkin İstatistikler	113
4.2.	Araştırmadaki Ölçme Aracının Güvenilirlik Analizi	115
4.3.	Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler	115
4.4.	Örgütsel Güç ve Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel Ve Toplamda Betimleyici İstatistikler	133
4.5.	Örgüt Kültürünün ve Alt Boyutlarının Sektörel Bazda ve Tamamı Arasındaki Farklılık Testleri.....	153
4.6.	Örgütsel Gücün ve Alt Boyutlarının Sektörel Bazda ve Tamamı Arasındaki Farklılık Testleri.....	156
4.7.	Boyutlar Arası Korelasyon.....	160
4.8.	Yapısal Eşitlik Model Analizi	162
4.8.1.	Modelin Bakır Sektörüne Uygulanması.....	167
4.8.2.	Modelin Tekstil Sektörüne Uygulanması	168
4.8.3.	Modelin Gıda Sektörüne Uygulanması.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		172
KAYNAKLAR.....		196
EKLER.....		220
Ek 1. Anket Formu		221
ÖZGEÇMİŞ.....		224

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Şekillenmesi	13
Şekil 1.2. Bir Sosyalleşme Modeli	23
Şekil 1.3. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları	49
Şekil 1.4. Denison Kültür Modeli Ölçüm Aracının Şematik Gösterimi	53
Şekil 2.1. Otorite ve Güç İlişkisi	60
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	106
Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Kavramsal Model	163
Şekil 4.2. Örgütsel Güç Değişkenine İlişkin Kavramsal Model	163
Şekil 4.3. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Model	164
Şekil 4.4. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları	164
Şekil 4.5. Bakır Sektörüne Yönelik Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları	168

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları	10
Tablo 1.2. Üç Kuramsal Bakış Açısı için Bütüncül Bir Yaklaşım	11
Tablo 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sonuçları.....	16
Tablo 1.4. Örgütsel Değişim Süreç Modelleri	25
Tablo 1.5. Denison Örgüt Kültürü Temel Boyutları ve Alt Boyutları	49
Tablo 2.1. Çeşitli Güç Tanımları	57
Tablo 2.2. Güç Kaynakları / Boyutları.....	75
Tablo 2.3. Farklı Güç Kaynaklarına Karşı Verilen Tepkiler	88
Tablo 2.4. Güç Kullanımının Farkındalığı.....	90
Tablo 3.1. Denison Örgüt Kültürü Temel Boyutları ve Alt Boyutları	108
Tablo 3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Anket Cevapları ve Sayısal Karşılıkları	109
Tablo 3.3. Güç Kaynakları / Boyutları.....	109
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri.....	114
Tablo 4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 4.3. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	115
Tablo 4.4. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	117
Tablo 4.5. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	118
Tablo 4.6. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	119
Tablo 4.7. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Tutarlılık' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	120
Tablo 4.8. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Tutarlılık' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	121
Tablo 4.9. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Tutarlılık' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	122
Tablo 4.10. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Tutarlılık' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	123

Tablo 4.11. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Dışa Uyum Becerisi' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	124
Tablo 4.12. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Dışa Uyum Becerisi' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	125
Tablo 4.13. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Dışa Uyum Becerisi' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	126
Tablo 4.14. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Dışa Uyum Becerisi' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	128
Tablo 4.15. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Misyon' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	129
Tablo 4.16. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Misyon' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	130
Tablo 4.17. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Misyon' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	131
Tablo 4.18. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Misyon' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	132
Tablo 4.19. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Ödüllendirme Gücü' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	133
Tablo 4.20. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Ödüllendirme Gücü' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	134
Tablo 4.21. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Ödüllendirme Gücü' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	135
Tablo 4.22. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Ödüllendirme Gücü' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	136
Tablo 4.23. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Zorlayıcı Güç' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	137
Tablo 4.24. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Zorlayıcı Güç' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	138
Tablo 4.25. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Zorlayıcı Güç' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	138
Tablo 4.26. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün 'Zorlayıcı Güç' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	139

Tablo 4.27. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	140
Tablo 4.28. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	141
Tablo 4.29. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	142
Tablo 4.30. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	144
Tablo 4.31. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	145
Tablo 4.32. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	146
Tablo 4.33. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	146
Tablo 4.34. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	147
Tablo 4.35. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	148
Tablo 4.36. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	149
Tablo 4.37. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	149
Tablo 4.38. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	150
Tablo 4.39. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	151
Tablo 4.40. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	151
Tablo 4.41. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri	152
Tablo 4.42. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri.....	153
Tablo 4.43. Örgüt Kültürünün Sektörlere Göre Analizi	154

Tablo 4.44. Örgüt Kültürünün ‘Katılım’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	154
Tablo 4.45. Örgüt Kültürünün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	155
Tablo 4.46. Örgüt Kültürünün ‘Dışa Uyum Becerisi’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	155
Tablo 4.47. Örgüt Kültürünün ‘Misyon’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	156
Tablo 4.48. Örgütsel Gücün Sektörlere Göre Analizi.....	156
Tablo 4.49. Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	157
Tablo 4.50. Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	158
Tablo 4.51. Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	158
Tablo 4.52. Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi...	159
Tablo 4.53. Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi...	159
Tablo 4.54. Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi.....	160
Tablo 4.55. Modelde Yer Alan Bütün Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	160
Tablo 4.56. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İle İlgili Önerilen Modele Ait Regresyon Katsayısı ve Uyum Değerleri.....	165
Tablo 4.57. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	165
Tablo 4.58. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Bakır Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	168
Tablo 4.59. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Tekstil Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	169
Tablo 4.60. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Gıda Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	170

GİRİŞ

Günümüzde kitle iletişim araçlarının gelişmesi, teknolojinin ilerlemesi, ulusal ve uluslararası alanda rekabetin hızlı bir şekilde artması örgütlerin politikalarını ve uygulamalarını etkilemektedir. Tüm bu unsurlar örgütlerin yaşam alanlarında birtakım olguları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir bağ oluşturan, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirerek harekete geçmelerini sağlayan, çalışan davranışlarını şekillendiren, örgüt yapısını yönlendiren, örgütün çevresel değişimlere karşı nasıl cevap vereceği konusunda rehberlik eden ve örgütün karakterini yansıtan önemli bir olgudur. Örgüt kültürü, örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirlemektedir. Bu algılayış biçimi de örgütün eylemlerine yön veren unsur olmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanlara bir bakışı sunarak onların duygu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara yol gösterir. Bunu, örgüt içinde paylaşılan semboller, değerler, düşünceler ve varsayımlarla yapar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların örgüt içinde ürettikleri tüm eylemlerin vücuda gelmesinde önemli bir rol oynar ve geleceği belirler. Örgüt kültürü, örgütün yaşamını etkileyecek önemli kararların alınmasında bir tür rehberlik görevi üstlenir. Örgüt için bu derece önemli olan kültürün çalışanlar tarafından anlaşılabilir, yöneticiler tarafından da uygulanabilir olması gerekir. Bu bağlamda Katılım, Tutarlılık, Dış Çevreye Uyum ve Misyon boyutlarını içeren Denison Örgüt Kültürü Modeli diğer örgüt kültürü modellerinden ayrılmaktadır. Çünkü bu model bütün örgüt düzeylerinde yapılan araştırmalar için geçerli ve yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilen bir modeldir. Ayrıca iş dilini kullanarak anlaşılması ve uygulanması kolay olan bir model (Denison, Neale ve Mishra, 1995; Denison ve Nieminen, 2014) olması nedeniyle çalışmada ele alınmıştır.

Kültür olgusunun giderek öneminin daha da anlaşılması, işletme literatüründe farklı bakış açılarıyla incelemelere konu olmasına da neden olmaktadır. Bu bağlamda kültür birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olabileceği gibi örgütlerde kullanılan örgütsel güç üzerinde de etkili olabilmektedir. Toplumsal yaşamın bir parçası haline gelen örgütlerde güç ve güç ilişkilerinden kaçınmak söz konusu değildir (Meydan, 2010). Örgüt içinde yöneticinin veya liderin sahip olduğu güç kaynakları, hem liderin davranışları hem de çalışanların algıları yönünden kültürel çevreden etkilenmesi söz

konusudur. Yani örgüt içinde kullanılan güç kaynaklarının örgütün sahip olduğu kültürden etkilenmesi kaçınılmazdır (Fairhurst ve Grant, 2010).

Örgütün amaçlarına ulaşmasında temel bir belirleyici olan güç olgusu, toplumdaki topluma ve örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle toplumsal kültür, gücün farklı boyutlarının farklı algılanmasına neden olabilmektedir. Kültürel etkilerin örgüt içinde meydana getirdiği norm, varsayımlar, değer ve inançlar, bireylerin gücünün ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin yapılanmasının yollarını oluşturmaktadır (Weick, 1995). Örgütlerdeki güç ilişkilerinin ortaya çıkartılması hem örgüt içi ilişkilerin çözülmesi hem de örgütsel verimin artırılması açısından önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu örgütsel güç olgusunu liderin/yöneticinin sahip olduğu güç anlamında görmektedir. Bu çalışmada ise French ve Raven (1959) ve Raven (1965)'nin örgütsel güç kaynakları olan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç, örgütleri kontrol eden ve yöneten bireylerin sahip olduğu güç kaynakları olarak ele alınmakta ve çalışanların bu güç kaynaklarına yönelik algısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma örgüt kültürünün örgütsel güç ve güç kaynakları konusunda nasıl bir aktarım yaptığının ortaya çıkarılmasını ve örgüt kültürü bağlamında çalışanların liderlerinin/yöneticilerinin hangi güç boyutunu daha fazla kullandıklarına ilişkin algılarının ortaya konmasını amaçlamaktadır.

Bu bağlamda, örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenleri ile ilgili literatür taraması yapılmış ve değişkenleri aynı anda ele alan bir araştırma modeli oluşturularak bütün ilişkiler bu model üzerinden incelenmiştir. Çalışmanın temel yöntemini yapısal eşitlik modeli oluşturmakla birlikte ikili ilişkilerin ve sektörler arası farklılıkların ortaya çıkartılması amacıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerin doğrulanması için, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon kullanılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültür ve örgüt kültürü ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünün ilişkili olduğu bazı kavramlar ve diğer örgüt kültürü modelleri yer almaktadır. Birinci bölümün sonunda ise çalışmanın örgüt kültürü olarak temel aldığı Denison Örgüt Kültürü Modeli detaylı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütlerde güç ve güç ilişkileri ele alınmaktadır. Güç ve örgütsel güç araştırmalarının temelleri, örgütsel güç kaynakları, örgütlerde güç tepkileri ve çalışmanın örgütsel güç olarak temel aldığı French ve Raven'in örgütsel güç kaynakları anlatılmaktadır. İkinci bölümün sonunda ise örgüt kültürü ve örgütsel güç ile ilgili yapılmış çalışmalar verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra araştırma soruları ve model verilmekte, araştırmaya ait belirlenen hipotezler ortaya konulmakta ve hipotezlerin dayandırıldığı kuramsal gerçekler detaylı olarak incelenmektedir. Ayrıca araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz yöntemleri ve araştırmanın sınırlılıkları bu bölümde verilmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde elde edilen bütün bulgular detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu bölümde, örnekleme ilişkin istatistikler, değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler ve çalışmanın temelini oluşturan yapısal eşitlik modeline ait analiz bulguları detaylı bir şekilde ortaya konmuştur.

Son bölümde ise araştırma bulguları detaylı bir şekilde değerlendirilerek yorumlanmaktadır. Araştırmaya ait verilerin değerlendirilmesinde önemli görülen kısıtlarda bu bölümde açıklanmaktadır. Ayrıca yönetsel uygulamalara yapılabilecek katkılar belirtilmekte ve gelecekte yapılacak olası çalışmalar içinde öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1.Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran, onlara kimlik veren ve çalışanları aynı çatı altında toplayan önemli bir olgudur. Bu konuları detaylı bir şekilde incelemek için çalışmanın bu bölümünde kültür ve örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünün ilişkili olduğu bazı kavramlar, örgüt kültürü modelleri ve çalışmada temel alınan Denison örgüt kültürü modeli ele alınmıştır.

1.1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültürü kavramına yönelik tanımlar yapılırken farklı bakış açıları ortaya konulduğundan herkesin hemfikir olduğu bir tanımla yapmakta zorlanılmaktadır. Kültür kavramının kökeni Latinceye dayanmaktadır. Latincecede bakmak ya da yetiştirmek anlamına gelen “colere” veya “culture” kelimeleri, bu kavramın kökeni olarak kabul edilmektedir. Culture kelimesi Fransızcada ekip biçmek anlamına gelirken, bu kelimeyi kullanan ilk kişi ünlü Fransız yazar Voltaire olmuştur. Yazar, 18. Yüzyılda bu kelimeyi, insan zekasının gelişimi ve geliştirilmesi amacıyla kullanmıştır (Williams, 1976: 106-107; Mejuyev, 1987: 22).

Kültür kavramı, 18. yüzyılın sonlarında Almanca’da insanın zihinsel kapasitesinin ortaya koyduğu değer olarak da kullanılmaya başlamıştır. 1843’de Gustav Klemm tarafından yazılan ‘İnsanlığın Genel Kültür Tarihi’ isimli kitapta ‘Cultur’ kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak bir yaşam stili şeklinde anlam kazandırılmıştır. Bugün kullanılan bilimsel anlamda ilk kültür sözcüğünü İngiliz antropolog Taylor (1871) tanımını yapmıştır. Taylor’un Klemm’den etkilendiği farz edilir. Taylor’ın tanımı ‘Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı, bilgi, sanat, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır’ şeklinde tanımlamıştır (Taylor, 1958: 269). Kültürün bir kavram olarak herkesi tatmin edecek şekilde bir tanımla henüz yapılmış değildir. Bu nedenle kültürle ilgili alanlarda çalışma yapan bilim

insanlarının her biri, kültürün bir kısmını veya bir bölümünü tanımlamaya çalışmaktadırlar. Kültür kavramının tam olarak tanımlanmakta zorlanılmasının nedeni, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Buono vd., 1985: 478).

Davranış bilimleri açısından kültür; nesilden nesile aktarılan, toplumdaki bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın insan tarafından ortaya konulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirerek kendisinden sonraki nesillere devreder (Wick, 1958: 41). Bu nedenle kültür, nesilden nesile aktarılan sosyal bir mirastır. Eliot'ın (1981: 11) 'Kültür Üzerine Düşünceler' isimli kitabında Kültürün Üç Anlamı bölümünde, kültürü, bir bireyin, bir sınıfın ve bir toplumun kültürü şeklinde hiyerarşik bir parçalar sistemi olarak tanımlamaktadır. Ona göre kültürün, bireyin bizzat kendi dimağını işlemesi anlamında düşünülmesi kültür kavramını nispeten daha anlaşılır kılmaktadır. Aynı zamanda bireyin kültürü, içinde bulunduğu sınıfın ve toplumun kültüründen soyutlanamaz olduğunu belirtmiştir.

Tarihsel süreç içerisinde insanların ve toplumların yaşam tarzlarını düzenleyen, öğrenilmiş ve kabul görmüş anlam ve davranışlar bütünü, kültürü oluşturmaktadır. Kültür, insanlar tarafından zamanla öğrenilip oluşturulan bir kavramdır. Kişiler belirli bir kültüre sahip şekilde dünyaya gelmemektedirler. Sosyalleşme ve etkileşim kültürün oluşmasında etkili bir rol oynamaktadır (Tayeb, 1988). Kültür; bireysel, örgütsel, bölgesel, ulusal, uluslararası vb. farklı düzeylerdeki betimlemelerden; birey, grup ve toplum yaşamındaki değişik bağlamlardan ve cinsiyet, yaş, sosyal sınıf, meslek, aile ve dini inanç gibi toplumsal tabakalardan meydana gelen çok yönlü bir bileşendir (Morrison, 2000: 60). Kültür kavramı, Malinowski'nin (1992: 69) ifadesine göre, toplumların doğaya karşı kendisi için suni bir çevre oluşturmakta kullandığı bir araçtır. Kişilerin kendileri için yine kendilerinin oluşturdukları bu çevre, ikincil çevre olma özelliği taşımaktadır. İkincil çevrede insanlar hem temel ihtiyaçlarını karşılamakta hem de başka araçların yardımıyla kendilerini doğanın zararlı etkilerine karşı korumaktadırlar.

İnsanların tüm dünyayı anlamlandırmak için oluşturdukları bir değerler bütünü olarak da açıklanan (Trompenaars ve Hampden-Turner 1993: 14) kültür kavramı; insan

davranışlarının hem maddi boyutlarında hem de manevi boyutlarında oldukça derin bir etkiye (Craig ve Douglas, 2006: 322) ve oldukça hareketli bir yapıya sahiptir. Kültür aynı zamanda insanların kendi içerisinde ortak kullandıkları ve paylaştıkları bir öğedir. Fakat bununla birlikte bu kavram, farklı gruplar arasındaki sınırı belirleyen bir çizgi de olabilmektedir (Schermerhorn vd, 2000: 44).

Genel olarak üç anlama sahip olan kültür kavramı, Sapir (1985)'e göre de çeşitli disiplinlere konu olmuştur. Bu üç anlamdan ilki insanların yaşadıkları toplumdan edindikleri ve miras aldıkları her türlü maddi ve manevi unsur, kültürü oluşturmaktadır (Smith, 2001: 2-3). Bu anlamıyla kullanılınca kültürün, neredeyse insan ögesine eşit bir kavram olduğu görülebilmektedir. Her insan topluluğunun kolektif insan ruhunu ortaya koyan kendine has bir kültürü vardır. İkinci anlam, kişi için ortak hedefleri belirleyen ideal olma özelliğindeki kültür, toplumun cüzi bilgi ve tecrübesinden özümlenen ve geleneklere dayanan tipik tepkilerden oluşan bir tavır anlamındadır. Üçüncü anlam da kültür, bir toplumun dinamik manevi unsurlarının meydana getirdiği karakteristik bir yapıdır. Herhangi bir topluluk için, dünya üzerinde farklı ve seçkin bir konumda olmayı sağlayan yaşam standardını ve anlayışını ifade eder (Sapir, 1985: 308-310).

Karl Marx da kültür kavramını 'Doğanın yarattıklarına karşı, insanoğlunun yarattığı her şey kültürdür' şeklinde açıklamıştır. Kültürün tarih içerisinde kullanıldığı dört anlam mevcuttur. Bunlardan ilki, uygarlık olan bilim alanında kültürdür. İkincisi, eğitim sürecinin ürünü olma özelliğine sahip olması ve beşeri boyutta olmasıdır. Üçüncüsü, estetik anlamda güzel sanatlar özelliğinin olmasıdır. Dördüncüsü ise, maddi ve biyolojik olarak; üretme, tarım ve yetiştirme anlamlarındadır (Güvenç, 2002: 96).

Ülkemizde kültür kavramını sistematik ve detaylı olarak ilk inceleyen ve tarif eden Ziya Gökalp olmuştur (Turhan, 1969: 40). Ziya Gökalp kültür kavramına bilimsel bir yaklaşımla eğilmiş ve kültür deyimine karşı Arapçada tarla sürmek manasına gelen hars kelimesini kullanmıştır. Hars, toplumları birbirinden ayıran ve toplumlara toplum olma vasfını veren bir niteliktedir. Toplumların dini, ahlaki, hukuki, kurgusal, sanatsal, dilsel, iktisadi ve ilmi hayatlarının uyumlu bir bütünüdür (Gökalp, 2005: 59). Turhan'a (1969) göre kültür, toplumların maddi ve manevi değerlerinden oluşur. Bu değerler ise, her çeşit bilgi, alakalar, itiyatlar, davranışlar ve zihniyettir (Turhan, 1969: 56). Her toplumun kültürü, o toplumda yaşayan insanların çeşitli problemlere karşı denedikleri

çözüm yollarından meydana gelmiştir. Çözüm tarzlarından bazıları zamanla sabit hale gelerek, toplumun bütününe mal olur ve toplumun kültürünü oluşturur. Kısaca kültür bir inançlar, bilgiler, his ve heyecanlar bütünüdür (Güngör, 1986, 35). Özakpınar'a göre ise kültür, doğada kendiliğinden bulunmaz; insan ürünüdür. Bu noktadan hareketle teori, refleks ya da içgüdü haricinde insanın yaptığı gözlenebilir her davranışı, meydana getirdiği her şeyi kültür kavramı içinde görür. Bütün insan toplumlarının kültürü vardır; kültürsüz bir insan topluluğu olamaz insan her yerde ve her şartta, sırf biyolojik ihtiyaçlarını karşılama düzeyinde bile kültür meydana getirir (Özakpınar, 1997: 42).

Kültür, fiziksel anlamda bir varlığı olmayan, tanımlaması zor olan ve ifade edilemeyen bir kavramdır. Ancak örgütler ise anlayışlardan, varsayımlardan, açık ve net kurallardan meydana gelen bir öz ortaya koymaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanlar bütün bu kuralları öğrenip uygulayınca kadar örgütün tam bir üyesi olarak kabul edilmezler. Örgüt içerisinde yerleşen bu kurallara uyulmadığı takdirde cezalar, uyulduğu takdirde ise ödül ve terfiler ile karşılaşmaktadır (Deal ve Kennedy, 1983: 501; Robbins ve Judge, 2013: 524)

Kültür, bir toplumda yaygın olan karmaşık anlamlar, inanışlar, uygulamalar, semboller, normlar ve değerlerdir. Örgütleri de kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün kültürü, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikâye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler, dil ve örgütsel uygulamalar gibi temel öğelerden oluştuğu görülmektedir (Erdem, 1996: 37). Bunlar örgüt kültürünü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir.

Kültür aynı zamanda örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı ortaya koyar. Örgüt üyelerinin kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak ayırt edici bir özellik kazandırma isteğinin var olmasından dolayı örgüt ile bütünlük içinde olmalarını sağlayarak onlara kimlik duygusunu aşılar. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin kişisel çıkarlarından ziyade örgüte yönelik büyük bir olguya bağlılığın oluşmasını kolaylaştırır. Sosyal sistemin istikrarını sağlar ve çalışanların tutum ve davranışlarına yol göstererek onları şekillendiren bir kontrol mekanizması rolünü üstlenir (Pinae Cunha, 2002: 482; Robbins ve Judge, 2013: 523).

Görüldüğü üzere örgütler birer sosyal yapılanmalardır. Bu küçük ölçekli sosyal yapılanmaların aslında küçük birer toplum olarak kabul edilmesi de yanlış olmaz. Böylelikle küçük toplumlar olarak kabul edilen örgütlerin de birer değer mekanizmaları yani kültürleri olacaktır (Koçel, 2007: 24). Bu sosyal yapılanmaların sahip oldukları değer mekanizmaları örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kavramının kelime anlamı, “ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin veya kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat”dır (TDK, 1998: 1736). Örgüt kavramını Hicks ve Gullett (1981: 53), ‘kişilerin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir etkileşim ve iletişim içinde buldukları yapılandırılmış süreç’; Weihrich ve Koontz (1993: 20), ‘kişilerin ilişkileri sonucunda ortaya çıkan rollerin bütünü’; Daft vd. (2010: 10) ise ‘dış çevresi ile etkileşim içerisinde bulunan, bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş, planlanmış ve koordine edilmiş çeşitli alt sistemlerden meydana gelen sosyal bir oluşum’ biçiminde tanımlamaktadırlar. Küçük birer toplumu temsil eden bu yapılanmalarında kendilerine has kültür yapıları mevcuttur.

Örgüt kültürü kavramı literatürde ilk olarak örgütsel iklim kavramı ile Blake ve Mouton’ın (1964) makalesinde kendisine yer bulmuştur. Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında Silverzweig ve Allen’in (1976) makalesinde tekrar ortaya atılmıştır. Bu yeni kavram, Deal ve Kennedy’nin (1982) ve Peters ve Waterman’ın (1982) kitapları ile popülerliğini artırmıştır (Hofstede vd., 1990: 286). 1970’li yılların sonuna doğru, örgüt kültürü kavramı üzerine ilk çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel anlamda kültür kavramı değerlendirildiğinde Pettigrew (1979) örgüt kültürü kavramını ilk vurgulayan kişidir. Başlangıç sayılan bu çalışmalar, Pettigrew’in ‘On Studying Organizational Cultures’ ve T.J. Peters’in ‘Symbols, Patterns and Settings’ isimli araştırmalarıdır. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün, çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu; kültürün örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, inançlar ve varsayımların bir bütünü olduğunu ifade etmektedir (Pettigrew, 1979: 575).

Örgüt kültürü için ‘örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım’ ifadesini kullanan Robbins (1986: 430-431)

örgüt kültürünün tanımını şu şekilde yapmıştır ‘örgütün içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılan ve içinde bulunulan örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tümüdür’.

Örgüt kültürü kavramı Schein (1990: 111) tarafından, ‘herhangi bir topluluğun kendi içsel bütünleşmesi ve dış çevreye uyumu sırasında ortaya çıkarılan, belirlenen, geliştirilen ya da sonradan öğrenilen, doğruluğu verdiği olumlu sonuçlarla kanıtlanan ve bunun ardından yeni üyelere problemleri algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri’ şeklinde tanımlanmaktadır. Denison da örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin kabul ettiği ve örgütün derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar olarak ifade etmiştir (Denison, 1990: 15). Rasyonalist bakış açısına göre örgüt kültürü; “örgütün hedeflediği kazanımları ve amaçları gerçekleştirmek için paylaşılan ideolojiler, düşünceler, beklentiler, değerler, varsayımlar, tutumlar ve bir grubun birlikte geliştirdiği kurallar bütünü” şeklinde açıklanmaktadır (Terzi, 2000: 21-23).

Çalışan kişilere örgütteki ‘şeyler’ hakkında bilgi veren sistem, örgüt kültürüdür. Bu kültür, çalışanların kafalarındaki genel düşünce ve ideolojileri açığa çıkarmaktadır. Bu kültür çalışanlara örgüt içerisinde nasıl davranacakları hakkında bilgiler sunar (Kırel, 1989: 359). İçinde buldukları sosyal sistemin kararlılığı konusunda ışık tutar. Burada dikkat çeken ayrıntı ise, tüm bu bilgilerin yazılı olmadan ya da konuşulmadan verilmesidir. Ortak kültür bu şekilde rehber işlevi görmektedir. Fakat insanlar, kendilerine meydan okuyana kadar veya başka bir kültüre geçene kadar, kültürden habersizdirler. Bu da yöneticilerin ve bilim insanlarının neden uzun bir süre kültürü ihmal ettiğini açıklamaktadır (Cameron ve Quinn, 2005: 14.).

Hofstede vd., (2010: 47) örgüt kültürünü 1980’li yıllarla birlikte yönetim konusunun en çok tartışılan kavram olduğunu ileri sürmektedir. Bu dönemde Amerikan firmaları dünya üzerinde önemli bir konuma sahiptir. Bu firmaların en büyük rakibi konumundaki Japon firmalarının ani bir yükselişle dünya ekonomisi üzerinde belirleyici konuma yükselmeleri (Harrison ve Carroll, 2006: 6) ve bu yükselmenin örgüt ile üyeleri arasında kurulan sağlam ilişkiden kaynaklanıyor olmasının fark edilmesi (Morgan, 2006: 118) örgüt kültürü kavramını oldukça önemli hale getirmiştir.

Belirli bir örgüte ve bu örgütün faaliyetlerine yön veren olgu, örgüt kültürüdür. Bu sistem bir çeşit işletim sistemi olarak düşünülebilir. Örgütün içerisinde yer alan üyelere, nasıl davranmaları ve nasıl düşünmeleri konusunda rehberlik hizmeti sunar. Asla durağan olmayan bu kavram oldukça dinamik ve akışkan bir özelliğe sahiptir. Kültür'ün etkili olduğu durumlar koşuldan koşula değişebilmektedir. Aslında evrensel bir 'iyi kültür' bulunmamaktadır (Hagberg ve Heifetz, 1997: 1).

Örgüt kültürü konusunda birbirinden farklı araştırmacıların farklı tanımları bulunmaktadır. İlgili literatür taranıp örgüt kültürü ile ilgili tanımların bazıları Tablo 1.1.'de gösterilmektedir:

Tablo 1.1. Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar(lar)	Tanımlar
Pettigrew, 1979: 575	Çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerdir.
Robbins, 1986: 430	Örgütün içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılan ve içinde bulunulan örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tümüdür.
Schein, 1990: 111	Bir grubun dış çevreye uyumu ve içsel bütünleşmesi ile ilgili belirli sorunlarla mücadele ederken bulunduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır.
Denison, 1990: 15	Örgüt üyelerinin kabul ettiği ve örgütün derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlardır.
Zamanou ve Glaser, 1994: 476	Örgütsel yaşam ve kimliğin göstergelerinin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır.
De Witte ve Van Muijen, 1999: 500	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.
Kreitner ve Kinicki, 2001: 68	Örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar ve değerler bütünü olmakla birlikte örgütlerin kişiliğini de şekillendiren kavramlardır.
Watson, 2004: 116	Çalışanların paylaştığı ortak düşüncelerden oluşan, bu düşüncelerin ve yaklaşım tarzlarının gelişimine ortam hazırlayan, örgütteki üyelerin uyduğu ortak değer sistemidir.
Daft vd. 2010: 399	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inanışlarına rehberlik eden normlar ve değerler setidir.
Hofstede ve Minkov, 2010: 47	Bir örgütün üyelerini diğer örgüt üyelerinden ayıran ve farklılaştıran değer ve düşünceler bütünüdür.
Yarbrough, vd., 2011: 558	Örgütlerin hedefledikleri kazanımları elde etmek için kişilerin ve grupların uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan, örgütteki tüm üyeler tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemidir.

Genel bir tanımla örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam ve değer sistemini ifade etmektedir (Becker, 1982: 513;

Schein, 1985: 168). Bir örgüt kültürünün temelini oluşturan 7 özellik ise (O'Reilly vd, 1991:487; Chatman ve Jehn, 1994: 522; Robbins ve Judge, 2013: 520);

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilik yönlü ve risk alma eğilimli çalışmalarının teşvik edilmesinin derecesidir.
- **Ayrıntıya dikkat etme:** Çalışanların ayrıntıya dikkat edebilmelerini ve onları analiz edebilmelerini bekleme derecesidir.
- **Sonuç odaklılık:** Yönetim kademesinde çalışanların örgütün amaçlarına ya da sonuçlara yönelik odaklanma derecesidir.
- **İnsan odaklılık:** Yönetim kademesindeki çalışanların vermiş oldukları kararların sonuçlarının örgüt içerisindeki çalışanlar üzerindeki etkilerini de düşünerek karar verebilme dereceleridir.
- **Takım odaklılık:** Örgütteki faaliyetlerin takımlara göre organize edilebilmesinin derecesidir.
- **Saldırganlık:** Örgüt içerisindeki çalışanların saldırganlık ve rekabetçi davranışlarının derecesidir.
- **İstikrar:** Örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin mevcut durum içerisinde sürdürülebilmesinin derecesidir.

Martin ve Meyerson, örgüt kavramı içerisinde yer alan kültür incelemelerinin, üç ana zeminde şekil aldığını savunmaktadır. Her ne kadar bu üç bakış açısı kuramların birbirinden ayrı olarak incelenmesi gerekliliği anlamı taşısa da, bu üç kavramı bütünsellik içerisinde bir kuram olarak incelemeyi tercih eden araştırmacılar da mevcuttur. Bu bütüncül yaklaşım Tablo 1.2'de gösterilmiştir (Frost, 1991: 8).

Tablo 1.2. Üç Kuramsal Bakış Açısı için Bütüncül Bir Yaklaşım

	Üç Kuramsal Bakış Açısı		
	Bütünleşme	Farklılaşma	Bölünme
Ortak Görüş Yönelimi	Örgüt Ölçeğinde Konsensüs	Alt Kültürlerin Ortak Görüşü	Ortak Görüş Eksikliği
Kültürel Unsurlar	Uyum	Uyumsuzluk	Uyum ya da Uyumsuzlukta Belirsizlik
Belirsizlik Yönelimi	Dışlar	Alt Kültürlerin Dışına Yönlendirir	Kabul Eder

Kaynak: Martin, 2001: 95.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt kültürünün niteliklerini sevip sevmediklerinden ziyade bu nitelikleri nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Yani örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip oldukları ortak bir algıdır. Büyük örgütlere bakıldığında baskın kültür ile birlikte alt kültürlerinde olduğu görülebilmektedir (Hofstede, 1998: 1). Örgütlerde baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan öz değerleri ifade ederken, alt kültürler ise, aynı bölüm ya da aynı yerde çalışan örgüt üyelerinin oluşturduğu grupların karşı karşıya kaldıkları birtakım durumları, sorunları ya da tecrübelerini yansıtan kültürlerdir (Hoffman ve Jones, 2005: 509; Robbins ve Judge, 2013: 522).

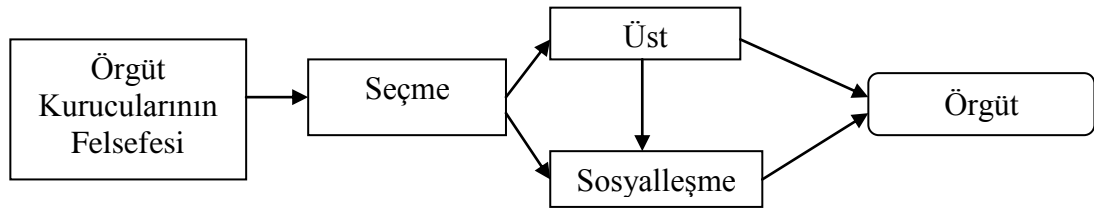
Örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütün misyonu ve değerleri hakkında aynı görüşlere sahipse, o örgüte güçlü bir örgüt kültürü hakimdir diyebiliriz. Ancak görüşler çeşitlilik gösteriyorsa zayıf bir kültüre sahiptir (Rosenthal ve Masarech, 2003: 3). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgüt, temsil ettiği değerler açısından önemli bir birliktelik ya da amaç birliği ortaya koyduğu için çalışan devir oranı azalacaktır. Bu birliktelik, uyum ve sadakat örgütsel bağlılığın ve örgütsel gücün oluşmasını da sağlayacaktır (Schulte vd., 2009: 618; Robbins ve Judge, 2013: 522).

Örgüt tarafından oluşturulan güçlü bir kültür aynı zamanda o kültürü oluşturan insanların gücü demektir. Güçlü bir örgüt kültürü ise, çalışanları bir araya getirebilmesi ve aralarında bir bağ oluşturma özelliği ile paylaşılan ortak değerler, duygular ve normların ortaya çıkmasında katkıda bulunmaktadır (Grombh ve Carillo, 2006: 743). Bu bağlamda örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi süreçleri önem kazanmaktadır.

1.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi

Günümüze kadar birçok örgütün güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için önemli bir çaba sarf etmediği görülmektedir. Fakat günümüz dünyasında kaçınılmaz olan rekabetçi koşullar, örgütleri bu kültürleri oluşturmaya mecbur bırakmıştır. Çünkü bu koşullarda başarılı olmak için bilinçli bir kültür sisteminin varlığı elzemdir (Güçlü, 2003: 150). Bununla birlikte güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirmeyi, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener, 2004: 135).

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme sürecini kapsamaktadır. Bu nedenle kültürün başlaması ile evrimleşme süreci de başlar. Her ne kadar güçlü kültürlerin homojen ve durağan bir yapıya sahip oldukları kabul edilse de bu kültürün tekrarlardan oluşan ve aynı zamanda değişmeyen faaliyetler olduğu anlamına gelmemektedir (Gagliardi, 1986: 124). Örgüt kültürünün nasıl oluştuğu ve sürdürüldüğü Şekil 1.1’de görülmektedir.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Şekillenmesi

Kaynak: Robbins, 2003: 239.

Örgüt kültürü kurucunun felsefesinden kaynaklanmakta ve örgüt büyüdükçe yeni alınacak çalışanların seçimine yönelik kriterlerini önemli derecede etkilemektedir (Terzi, 2000). Kurucular kendileri ile aynı his ve düşünce içinde olan çalışanları işe alırlar. Sonraki aşamalarda örgütte hangi davranışların kabul edilebilir veya hangilerinin kabul edilemez olduğunu üst yöneticinin eylemleri belirlemektedir. Üst yönetim çalışanları yönlendirerek onların sosyalleşmesini sağlarlar. Çalışanların sosyalleşme yöntemlerinin belirlenmesi, hem işe alma sürecinde örgütün değerleri ile yeni çalışanların değerlerinin birbirine uyum sağlamadaki başarısına hem de üst yönetimin sosyalleşme metodları ile ilgili tercihinine bağlıdır. Bunların sonucunda oluşan örgüt kültüründe örgüt kurucularının kişiliklerinin örgüt kültürü üzerindeki yansıması da görülebilmektedir (Robbins, 2003: 238).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütsel kültür kuramının kuramsal temelini William Ouchi'nin 1981 tarihinde yazdığı Teori Z kitabı oluşturmuştur. Daha sonra Deal ve Kennedy ve Edgar H. Schein örgütsel kültür kuramının gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapmışlardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın katkıları ise mükemmelle ulaşan örgütleri tanımlamaya yönelik olmuştur (Peters ve Waterman, 1982). Ouchi (1981) ve Peter ve

Waterman'ın (1982) çalışmalarına bakıldığında kültür konusunda vurgu yaptıkları iki nokta; örgüt kültürünün işletmeler arasında farklılık gösterdiği ve farklı örgütsel kültürlerin işletmelerin başarısını etkilediği yönündedir. Bu gözlemlerden yola çıkarak kültürün nasıl oluştuğu sorusunun cevabı için ilk akla gelen o örgütün kurucularıdır. İşletme literatürü, 1980'den başlayarak, kültürü bir benzetme biçiminde kullanmaya başlamış, Business Week, 1980 yazında şirket kültürüne ilişkin bir kapak öyküsü yayınlanıp uygulamayı yasal hale getirmiştir (Peters ve Waterman, 1987: 161).

Geleneksel anlamda bakıldığında bir örgütün kurucuları, o örgütün kültürünü başlatan ve oluşturan kimselerdir. Kurucuların örgütün nasıl olacağına yönelik bir takım görüş ve düşünceleri örgüt kültürünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün ilk kurulduğu dönemlerde kurucuların işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşumuna etki edebilmektedir (Schein, 1983: 21). Dolayısıyla örgüt kültürünün iki önemli kaynağı olarak örgüt kurucularının görüş ve düşüncelerinden ve örgütün gelişimine katkı sağlayan yöneticilerin deneyimlerinden bahsedebiliriz.

Schein (1983: 21) örgüt kültürü kaynaklarını üçe ayırır:

- 1) Örgütü kuranların sahip oldukları değerler ve inanç sistemleri,
- 2) Örgüt içerisinde görev alanların sahip olduğu öğretici deneyimler,
- 3) İşe yeni başlayanlar ve yeni liderler vasıtasıyla örgüte empoze edilen yeni inanç ve değerler.

Örgüt kültürü oluştuğu zaman kolay kolay yok olmayan bir sistemdir. Bir örgüt sisteminin var olan gelenek ve görenekleri, genel olarak önceden ne yaptığına ve yaptığı işlerde ne derece başarılı olduğuna bağlıdır. Bir örgütün kültürünün belirlenmesi ve oluşumunda, örgütün sahip olduğu tarihsel süreç çok etkilidir. İşe yeni başlayanlar için örgüt kültürünün öğrenilmesinde, örgütün geçmişinde yaşanan olaylar ve örgüt ile ilgili anlatılan hikâyeler, başarılar ve deneyimlerin rolü büyüktür. Geçmişte örgüt içerisinde yaşanan olaylar ve deneyimler yorumlanarak, o örgüt için hangi olayların önemli olduğu sonucuna varılmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 173). Genellikle örgüt ile ilgili anlatılan hikâyelerin başrollerinde kurucular ve başarılı yöneticiler yer almaktadır. Fakat yaptıkları sıra dışı işlerle adını örgüt içerisinde altın harflerle yazdırmayı başarmış olan sıradan çalışanlar da yok değildir (Başaran, 1991: 36).

Dünyadan ve aynı zamanda ülkemizden bunun örnekleri verilebilir. Örneğin, Sabancı şirketlerinin doğuşunda ve gelişiminde Hacı Ömer Sabancı, Koç şirketlerinin gelişiminde Vehbi Koç bunun en güzel örneklerini oluşturur.. Yine benzer şekilde Ford Motor şirketin de Henry Ford, IBM’de Thomas Watson, Hewlett ve Packard’da David Packard, Disney’de Walt Disney şirketlerinin kendine has kültürlerinin oluşmasında temel ve önemli birer rol oynamışlardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 182).

Schein (1983: 22) örgüt kültürünün oluşma aşamasını bir öğrenme ve öğretme süreci olarak açıklamakta ve oluşum sürecinin ise şu şekilde geliştiğini savunmaktadır: Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeleri personel alımı, seçimi ve sosyalizasyonu için kullanılır. Çalışma ortamları, fiziksel yapılar ve de alanlar düzenlenir. Önemli öğeler arasında yer alan kısaltmalar, sloganlar, dil ve benzetmeler belirlenir. Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri, eğitim programları oluşturulur, öğretim ve koçluk sağlanır. Çalışanlar için kariyer kriterleri belirlenir. Statü sistemi ve açık ödüllendirme sistemleri oluşturulur. Önemli insanlar ve olaylarla ilgili, hikâye, efsane, mit ve benzetmeler oluşturulur. Lider ölçme ve kontrol için dikkat ettiği örgütsel faaliyetler, süreçler ve çıktıları izler. Lider felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri ile önemli olaylara tepkisini ortaya koyar. Örgütün yapısal modeli ve iş akışı belirlenir. Örgüt içerisinde kullanılacak olan prosedürler oluşturulur. Örgütün amaçları belirlenir. Personelin işe alımı, yer değişimi, hiyerarşisi, işten çıkarma işlemleri ve emeklilik kriterleri için bir plan-program yapılır.

Bu süreci değerlendiren bir diğer kişi ise Gagliardi (1986: 121-122)’dir. Süreci dört bölümde inceleyen Gagliardi’ye göre, ilk aşama, örgütün kurulmasının ardından örgüt içerisinde yer alan üyelerin amaç ve görevlerinin belirlenmesinde, değerlendirme için kriter ve referans noktası olarak liderin vizyonu kullanılır.

İstenen sonuçların başarı ile elde edilmiş olması için, ikinci aşamada, davranışların lider pozisyonundaki kişinin temel inançları ile uyumlu olması gerekmektedir. Tüm üyelerin tecrübe etmesinin ardından örgüt için kabul edilen inanç ve değerler, örgüt içerisindeki davranışlarda referans konumunu alır ve diğer tüm üyeler tarafından paylaşılır. Bu şekilde liderin inanç ve değerleri, kendisinin dahil olmadığı yerlerde de etkisini gösterir.

Üçüncü aşamada; örgüt üyeleri, mevcut inanç ve değerlerle istenen başarılı sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe tatmin olurlar ve güvenleri tazelenir. Dördüncü ve son aşamada ise değerler benimsenmiş olarak tüm üyeler tarafından paylaşılır. Örgüt üyeleri ise benimsemiş oldukları bu değerleri ifa ettiklerinin farkında bile olmazlar. Kabul haline gelen bu inanç ve değerler, kazanılmış bir alışkanlık olarak otomatik bir şekilde kendisini gösterir.

Örgüt içerisinde önemli bir boyut olan örgüt kültürünün oluşturulmasının ardından örgüte yeni katılanlara bu kültürün aşılması gerekmektedir (Gürçay, 1994: 65). Bu noktada en önemli görev insan kaynaklarına düşmektedir. Bu departman, örgüt içerisindeki kültürün hem geliştirilmesinden hem de pekiştirilmesinden sorumludur. Bu bakımdan, örgüt için yeni çalışanların seçilmesini, yeteneklerine ve işin koşullarına göre uygun oldukları pozisyonlara yerleştirilmesini, performans değerlendirmelerinin yapılmasını, ödüllendirme sistemi çerçevesinde uygulama yapılmasını, gerekli olan eğitim olanaklarının tanınmasını, işe yeni başlayanların kültüre uyum göstermelerini, terfi işlemlerini, örgüt içinde kültürü destekleyen çalışanların ödüllendirilmesini, kültüre aykırı hareket edenlerin ve zarar verenlerin ise cezalandırılmasını sağlar (Morgan, 1998: 23).

Bununla birlikte Tablo 1.3’de görülebildiği gibi örgütlerin kendine özgü kültürel özelliklerin oluşumunda toplumsal değerlerin yani ulusal kültürün de temel bir etken olduğu da görülmektedir. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile de benzerlik göstermektedir.

Tablo 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sonuçları

Kaynaklar	Örgüt Kültürü	Sonuçlar
Sosyal Değerler Dış Etkiler İç Koşullar Yönetim Teknoloji Gelenekler	Örgütsel Değerler Sistemi ve Uygulama	Örgüt Yapısı Birey – Örgüt Bütünleşmesi Statü Farklılıklarının Belirlenmesi İdeoloji ve Semboller Sosyal Faaliyetler

Kaynak: Tosi, 1986: 66

1.2.1.1. Kurucunun Rolü

Örgüt kurucularının, örgüt kültürü oluşumu aşamasındaki rolleri büyüktür. Çünkü örgütün kurucularının daha önceden var olan felsefeler ve ideolojilerle

kısıtlanma durumu olmadığından sahip oldukları değerler ve inançların kurdukları örgüt üzerinde etkisinin olması olasıdır (Schein, 1985: 18). Lider, örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve de bu kültürün kurumsal hale getirilmesinde aktif rol oynamaktadır (Tsui vd., 2006: 114).

Örgüt içerisinde yer alan kültürün meydana gelmesi 3 şekilde olmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün kurucuları sadece kendileri ile aynı düşünen ve hisseden çalışanları örgüte alırlar ve çalışmak isterler. İkincisi, kurucular kendi his ve düşünceleri doğrultusunda çalışanlara telkinde bulunurlar ve çalışanların sosyalleşmesini sağlarlar. Sonuncusu ise, kurucuları ortaya koyduğu davranışlar, çalışanları onlarla beraber örgütün kültürünü belirlemeye ve değerlerini, inançlarını, varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder. Örgüt başarılı olduğu takdirde kurucuların ortaya koydukları kişilikleri kültürün içine gömülmüş hale gelmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 526). Güney Kore'nin en büyük şirketlerinden biri olan Hyundai'nin sahip olduğu sert, rekabetçi stili ve disiplini, otoriter doğasının aynı zamanda Hyundai'nin kurucusu olan Chung Ju-Yung'ın da karakterinin bir yansıması olarak bilinmektedir. Bu örneği Microsoft'tan Bill Gates, IKEA'dan Ingvar Kamprad ve FedEx'den Fred Smith ile çoğaltabiliriz (Hesselbein vd., 1996: 61).

Kültür oluşum aşamasında örgüt liderinin görevleri ve sorumlulukları bu kadar değildir. Liderin çalışanlar tarafından benimsenen ve kalıcılığını kolay kolay kaybetmeyen bir değerler sistemi oluşturması, bu değerlerin somutlaşarak sürekli bir hal alıp aynı zamanda çalışanlar için bir rol model görevi üstlenmesi, çalışanların motivasyonunu artıracak kahramanlar oluşturması, örgüt içerisinde çalışanları birbirine yaklaştıracak ve birlik-beraberlik duygusu empoze edecek tören ve organizasyonlar düzenlemesi ve örgütün sahip olduğu değerlerin gelecek zamanlarda da konuşulur hale gelmesi için efsanevi nitelikte kahramanlar yaratması, kurum liderinin örgüt kültürü oluşumu aşamasındaki diğer sorumlulukları arasında sayılabilmektedir (Başaran, 1991: 78). Ayrıca örgüte her yeni katılan bireyle bu kültür farklı özellikler kazanmaktadır. Bir bakıma örgüte her yeni katılan birey, oluşan kültüre farklı değerler kazandırmaktadır. Bu katkı örgüt kültürünün geleceğine yönelik doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir şekilde etki edebilmektedir (Çelik, 2000: 14).

1.2.1.2.İç Çevre Faktörleri

Örgütün sahip olduğu geçmiş ve teknoloji faktörleri, örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan iç çevre elemanlarıdır. Üretim konusu ve örgütün kullandığı teknoloji, örgütlerde yapılacak işlerin ve personelin niteliklerini ya da davranıştaki bağımsızlık boyutlarını belirlemektedir (Tosi, 1986: 66). Örgütün geçmişi, kültür için oldukça önem taşımaktadır. Çünkü geçmişteki isim ve olaylarla kurulan güçlü bir bağlantı, örgütün kültür ve inanışlarında kendini gösterecektir. Hayli köklü bir geçmişe sahip olan kimi örgütler, değer oluşumunu sürdürebilmek ve sembollerini oluşturmak amacıyla kurucularının isimleriyle anılmaktadırlar (Aydınlı, 2003: 85).

İç çevre faktörlerinin neler olduğu ve bu boyutlara bakılacak olursa: alt kültürler, yöneticiler ve yönetim yaklaşımları, örgüt yapısı ve biçimsellik derecesi, yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın düzeyi, faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler, örgütün oluşturduğu amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi, üyelere tanınan yaratıcılığın, saldırganlığın ve riske girmenin sınırları, üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı, örgüt içerisindeki bölümlerin koordineli olarak çalışmaya teşvik edilmesi, üyelerin davranışlarını kontrol altına alan kural ve kaideler düzeni, örgüt içindeki üyelerin kendilerini örgütle veya çalışmakta oldukları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, ödüllerin, üyelere başarı ölçütlerine göre eşit bir şekilde dağılımı, çalışanların kendilerine yönelik eleştirilere karşı kendilerini savunmaları konusunda ortaya konulan desteğin derecesi, çalışanların üstleri ve astlarıyla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri olduğu görülmektedir (Maanen, 1978: 19).

Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürüne ait bir resim ortaya çıkmakta ve bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda bahsedilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar da bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili bir anlam oluşturmaktadırlar.

1.2.1.3.Dış Çevre Faktörleri

Örgütlerin etkileyen dış çevre faktörlerini iki şekilde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Örgüt etrafında bulunan, biçimsel olmayan gruplar ve bu

grupların oluşturduğu ilişki sistemleri dahili dış çevreyi oluşturmaktadır. Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır. Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır (Castetter, 1982: 428-429).

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyeceği özellikte de olabilir (Erdoğan, 1987: 344). Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Athos, 1968: 37). Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını da yönlendirebilmektedir. Özellikle Türkiye gibi ülkelerde politik durumlar veya değişimler örgüt kültürleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Örgütler kimi zaman dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskılar nedeniyle değişebilmektedirler.

Örgütler birer sosyal sistemdir ve dış çevreyle sürekli bir alışveriş içerisindeyler. Geleceğin yaşayan örgütleri olabilmek için çevreyle olan bu alışveriş kaçınılmaz gözükmektedir. Örgütler, yapısal bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek ve böylece güçlü olabilmek için sürekli değişen ve gelişen dış çevreye uyum sağlayacak birtakım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadır (Özdevecioğlu, 1995: 120).

Dış faktörlerle sahip olunan imkan ve kaynaklar arasındaki uyum, örgüt sistemi başarısını etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Çevresel değişkenler hem örgütü etkileyebilir hem de örgütten etkilenebilir. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, devlet ve yasalar, rakipler örgütleri etkileyen krizler, pazarın hedef kitlesindeki kültürel değişmeler örgüt kültürünün oluşumunda göz önünde bulundurulması gereken kıstaslardandır (Mucuk, 2006: 173).

Bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesinde örgütlerin düzenledikleri törenler etkili rol oynamaktadırlar. Bu törenlerde çalışanlar hem birbirleriyle hem de dış çevre ile ilişkilerini geliştirme imkânı bulmaktadırlar. Örneğin üniversitelerdeki kültürü yansıtmaları açısından mezuniyet törenleri ve akademisyenlerin akademik kıyafetleriyle katıldıkları toplantılar önemlidir. Japon kuruluşlarında görülen toplu fizik hareketleri

çalışanların beden sağlığı ile birlikte grup davranışının gelişimini de amaçlar. Örgütler içerisinde belirlenen değerlere göre oluşturulan bu ve bunun gibi faaliyetler aynı zamanda çalışanlardaki aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Berberoğlu, 1990: 153).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve varsayımlar yerleşmeye başladıktan sonra, kültürün yaşatılması ile ilgili süreç kendiliğinden devam etmez. Kurucu ve üst yönetim değişik faktörlerin etkisi altındaki kültüre ait değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi, yaşatılması ve korunmasını sağlamak için çalışmalarda bulunurlar.

Örgüt içinde kültür bir kez meydana geldiğinde, yapılan bütün uygulamalar çalışanlara benzer nitelikler taşıyan bir takım deneyimlerin kazandırılması ile sürdürülür. Bu süreci destekleyen çalışanlar ödüllendirilir, karşı çıkanlar ise cezalandırılır hatta örgüt dışına atılır. Bu noktada kültürün sürdürülmesinde üç ana nokta vardır. Bunlar işgören seçimi, üst yönetimin tutum ve davranışları ve örgütsel sosyalleşmedir (Harrison ve Carrol, 1991: 552; Robbins ve Judge, 2013: 527).

1.2.2.1.İşgören Seçimi

Örgütün kurucusunun aklındaki iş yapma biçiminin, hayata geçirilmesi işgörenler vasıtasıyla ile gerçekleşir. Bu durum, işgören seçimini önemli hale getirerek işe alınacak kişilerin belirlenmesinde bazı kriterlerin gereğini ortaya çıkarır. Bu sürecin temel gayesi, örgüt içerisindeki görevleri başarılı bir şekilde yerine getirecek ve bunun için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneğe sahip bireyleri tespit ederek işe almaktır (Robbins,1987: 363). Seçim sürecinde son karar verilirken, örgütün değerlerinin büyük bir kısmı ile uyumlu olan değerlere sahip kişiler dikkate alınır. Ancak herhangi bir kişiye örgütte görev verilirken, sadece mesleki bilgi ve tecrübesi dikkate alınmaz, kişinin örgütün amaçları ve çalışanları ile uyum içinde çalışıp çalışmayacağı ve örgütün sahip olduğu değerleri ne düzeyde benimseyip benimseyemeyeceğine de bakılır (Robbins,1987: 364).

Seçim süreci adaylar açısından da bir tür bilgi sağlar. Adaylardan kendi değerleri ile örgütün değerlerinin çeliştiğini düşünen kişiler kendilerini aday havuzundan çekebilir. Yani seçim süreci hem işverenin hem de adayın uyumsuzluk ortaya çıkmasından kaçınmalarına imkan veren çift yönlü bir yol halini alır. Bu çift yönlü

yolda ya işveren adayı uygun bulmaz ya da başvuruda bulunan kişi örgütün değerlerini beğenmeyerek, başvuru yapmaz (Robbins ve Judge, 2013: 527). Örneğin; dış giyimde kullanılan Gore-Tex kumaşının yaratıcısı olan W. L. Gore & Associates örgütünün kendine ait demokratik kültürü ve takım çalışması ile bilinmektedir. Gore'da iş ünvanları, patronlar ve emir komuta zincirleri yoktur. Bütün işler takım halinde gerçekleştirilir. Gore'un seçim sürecinde, iş başvurusu yapan adayların Gore için olağan olan esneklik, değişkenlik ve takım çalışması seviyelerinin yeterli olup olmadığından emin olabilmek için ayrıntılı bir görüşme süreci işlemektedir. Bu durum W. L. Gore'un Fortune dergisinin 2009 yılında yayınladığı 'Çalışılacak En İyi 100 Şirket' listesinde 15. sırada yer almasını sağlamıştır (Levering ve Moskowitz, 2009: 67-68).

1.2.2.2.Üst Yönetimin Tutumları

Üst yönetim de çalışanların davranışları ve eylemleri kültürün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Üst düzey yöneticiler davranışları ile, risk almanın cazip olup olmadığı, çalışanlara ne kadar özgürlük tanınması gerektiği, uygun giyim tarzının neler olduğu, ne tür faaliyetlerin geri dönüşünün ücret artırımları, terfiler ve diğer ödüller şeklinde olacağı gibi konuları ortaya koyarlar (Robbins ve Judge, 2013: 527).

Üst yöneticinin önem vermediği bir değer ya da norm örgüte kolay kolay giremezken beğendiği değerler ve normlar ise kolayca yayılırlar. Üst yönetici, bunun için, iletişimi denetlemeden, ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya kadar pek çok yol ve yöntemleri kullanır. Örgütün kültürü, üst yöneticiden ve diğer yöneticilerden bu derecede etkilenince, ister istemez onların kişilik özelliklerini de yansıtır hale gelir (Robbins, 1987: 364). Bunun tersi de doğru olabilmektedir. Örgütün kültürü, üst yöneticinin ve onu izleyen diğer yöneticilerin kişilik özelliklerine göre nitelik kazanır. Eğer üst yöneticinin ve onu izleyen diğer yöneticilerin davranış bozuklukları söz konusu ise, etkilemenin derecesine göre, bu davranış bozuklukları, örgütün kültürünü de sağlıksız bir şekilde etkilemektedir (Başaran, 1992: 222).

Üst yönetimin tutumlarını anlatan bir örnek; Wegman ailesinin azimli, mutlu ve sadık çalışanların birbirlerine yardımcı olma konusunda daha istekli olacaklarına ve örnek alınacak bir müşteri hizmeti vereceklerine yönelik inançları Wegmans süpermarket zincirinin kültürüne tamamen yansımıştır. Çalışan kar payı paylaşımı,

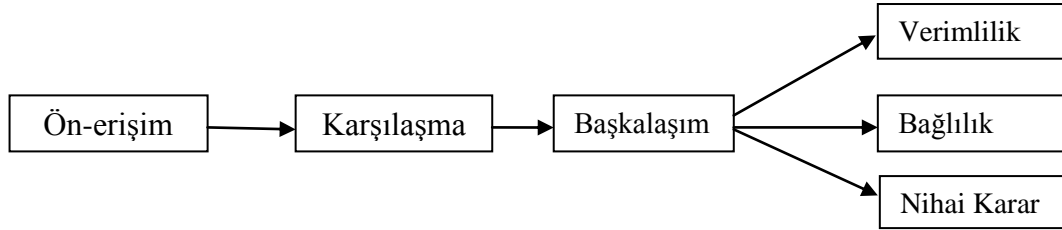
masrafları işletme tarafından karşılanan sağlık güvencesi çalışanlara verilen 54 milyon doların üzerindeki üniversite bursları vb. uygulamalar Walter, Walter'ın oğlu Robert ve Robert'ın oğlu Danny tarafından uygulanan bir gelenek haline gelmiştir. Bu durum Wegmans süpermarket zincirini Fortune dergisinin listesinde 5. sırada yer almasını sağlamıştır (Niehoff vd., 1990: 337).

1.2.2.3.Sosyalleşme

İşgörenlerin örgüt için seçilme aşamalarında, örgüte en fazla uyumu gösterebilecek potansiyele sahip olan adaylara öncelik verilmektedir. Bu şekilde, sosyalleşme aşaması için gerekli olan çaba ve zamandan büyük ölçüde tasarruf etmek hedeflenir (Levine ve Moreland 1999: 278). Ancak örgüt aday araştırma, bulma ve seçme süreçlerinde çok titiz çalışmış ve iyi iş çıkartmış olabilir. Örgüt içerisinde yeni çalışmaya başlayanlara örgütün kültürü tam anlamıyla aşılammamış olabilir ve bu yeni çalışanlar önceden var olan inanç ve gelenekleri bozabilmektedirler. İşe yeni başlayanların örgüt içerisindeki mevcut kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olan sürece sosyalleşme denilmektedir (Rollag, 2004: 853; Robbins ve Judge, 2013: 528).

Örgütsel sosyalleşme, işgören seçimi ve değerlendirme sürecini izleyen örgütsel standartlar ve normları yerine getirmek için, bireylerin öğrenme ve öğrendiklerini örgütsel süreçlere uyarlanma periyodu olarak da bilinmektedir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 492-493). Sosyalleşme kavramı farklı bir anlatımla; işgörenlerin örgüt içindeki rolleri yerine getirebilmeleri için gerekli olan tutum ve davranış becerilerini, değerlerini ve bilgilerini kişisel olarak kazanma süreçleridir. Bu süreç içerisinde aktif halde olan işgören, örgüt için gerekli olan bilgileri kazanarak yeni iş çevresini tanımakta, onun hakkında fikir sahibi olmakta ve bu şekilde sosyalleşmektedir (Haski-Leventhal ve Bargal, 2008: 68).

Sosyalleşme süreci ön-erişim, karşılaşma ve başkalaşım olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1.2.'de gösterilen bu sürecin işe yeni başlayan çalışanların iş verimlilikleri, örgütün amaç ve hedeflerine bağlılıkları ve o örgütte kalıp kalmama konusunda verecekleri nihai karar üzerinde etkisi bulunmaktadır (Feldman, 1981: 310; Robbins ve Judge, 2013: 528).



Şekil 1.2. Bir Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 528.

Ön-erişim aşaması, örgütte yeni işe başlayan bireylerin örgütte yapılacak işler ve örgütün değer ve tutumları ile ilgili bazı beklentiler içerisinde geldiğini kabul etmektedir. Piyasada güçlü bir konumu olan üst düzey örgütlere gelen yeni kişiler, orada çalışmanın nasıl olması gerektiği ile ilgili tahminleri kendileri yapabilmektedirler (Collins, 2007: 180).

Karşılaşma aşamasında, örgüte yeni giren üye ilk olarak iş, iş arkadaşları, patron ve örgüt hakkındaki beklentilerinin aynı olup olmayacağı ile yüz yüze gelir. Eğer karşılaşılan durum ile beklentiler aynı ise önceki tahminler pekiştirilmiş olur. Ancak tam tersi bir durumla da karşılaşılabilir ve işe yeni başlayan kişi hayal kırıklığına uğrayabilir. Doğru işe alım ve seçim süreçleri bu sonuçları en aza indirmek zorundadır (Morrison, 2002: 1149).

Başkalaşım aşamasında ise, işe yeni başlayan birey karşılaşma aşamasında karşılaştığı problemin üstesinden gelmek için ya kendinde bir değişikliğe gider ya da başkalaşım aşamasına geçer (Robbins ve Judge, 2013: 528).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Dinamik bir öğrenme sürecini içinde barındıran örgüt kültürünün oluşumu, evrimleşmeyi de içine almaktadır. Güçlü kültür sistemlerinin homojen ve durağan oldukları düşünülmektedir. Fakat bu durum kültürlerin, değişmeyen faaliyetlerden oluştuğu sonucunu doğurmamaktadır (Gagliardi, 1986: 124).

Örgüt kültürleri, örgütlerin kurulmasının ardından şekillenmeye başlayan oluşumlardır. Eğer oluşan örgüt kültürü, gelecek zamanla birlikte içinde bulunulan

zamanın gereksinimlerini de karşılamaya yetmiyorsa, bu kültürün değiştirilmesi gerekliliği kaçınılmazdır (Banner ve Gagne, 1995: 383). Örgütte paylaşılan değerler, örgütün etkinliğine destek olacak birlikteliği sağlayamadığı durumlarda ise kültür örgüt için bir yükümlülük haline gelir. Bunun nedeni örgütün çevresinde yaşanan hızlı değişimler olabilir ve bu değişimler örgütün köklü kültürü ile bağdaşmayabilir. Bu durum örgütün değişime karşılık vermesini güçleştirir (Sorenson, 2002: 70; Robbins ve Judge, 2013: 525).

Lees (2003:206) liderlerin, örgüt içerisindeki büyük değişimlerde çok etkili olduğunu savunmuştur. Bu köklü değişimler, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.

Pek çok sebep örgüt kültürünün değişmesinde etkili olabilmektedir. Örgüt kültürünün değişim nedenleri Schein (1983)'e göre üç adettir:

1. Örgütler de doğar, büyür, olgunlaşır ve sonunda çökerler. Kültür değişimi, bu evreler arasındaki doğal geçişlerde meydana gelebilir.
2. Mevcut kültür birçok varsayımdan etkilenebilir. Bu nedenle zamanla değişen varsayımlar, kültürün de değişmesinde etkili olabilmektedir.
3. Dış çevreden gelen bir kriz ya da örgüt içindeki güçler örgütün değişimini zorunlu kılabilir ya da örgütü kültür değişimine hazırlayabilirler.

Örgüt kültürü kolay oluşan bir olgu değildir, hayli zaman gerektirebilir. Bu nedenle örgüt kültürlerinin değiştirilmesi oldukça zordur (Sproat, 2001: 525). Kültürlerin değişmesindeki en büyük zorluk insanların düşünce yapılarını değiştirmektir. Çünkü var olan kültürün değerleri kişilerin bilinçaltına yerleşmiş ve değiştirilmesi oldukça zor olan normlardır. Bununla birlikte kişi ve grup davranışlarının değiştirilmesiyle değer ve varsayımları değiştirmek mümkün olmaktadır. Bu ise uzun zaman alan zor bir süreçtir (Sims, 2000: 66).

Tablo 1.4. Örgütsel Değişim Süreç Modelleri

	Saldırgan	Deneysel	Örgüt Personel Yönetimi
Aktarıcı ve Yansıtıcılar	Üst Yönetim	Seçilen departmanlar, gruplar ya da orta düzey yöneticiler	Gruplar, Her bir Üye
Değişimin Ölçeği	Geniş	Küçük – Geniş	Özel Bir Birim ya da Departman
Bilgi İşleme	Bilgi Birikimi	Deneyimler	Fikirler, Öz Değerlendirme ve Analizler
Entegrasyonu Gerçekleştirecek Örgüt	Planlama Departmanı	Üst Yönetim	Personel Departmanı, Planlama Departmanı
Uzun Vadeli Planlamada Yeri	Parçası	Ayrı	Ayrı

Kaynak: Kōno ve Clegg, 1998: 183.

Saldırgan yaklaşım, üst yönetimin tüm örgüt çapında yeni örgüt stratejilerini başlattığı, yeni stratejiler ya da yeni ürün ve pazarlama politikaları kapsamında edinilmesi gereken kültür değişimine yönelik uygulanan bir yaklaşımdır. Daha yavaş olan yaklaşım ise deneysel yaklaşımdır (Kōno ve Clegg, 1998: 183). Bir departmanda başlayan kültür değişimi, başarılı oldukça diğer departmanlarda da uygulanmaya başlanır. Örgüt, personel yaklaşımı yönetiminde ise kültür değişimini gerçekleştirme için bir grup ya da departman oluşturur. Oluşturulan bu grup ya da departmanda denetimli ve sistemli olarak değişim yapılmaya başlanır (Eren, 2010: 172).

Değişimin sebepleri ve biçimleri önemlidir. Fakat bunlarla birlikte değişimin evreleri de oldukça önem taşımaktadır. Değişimin nedenleri kadar evrelerinin de önem taşıdığı bilincinde olan Killmann, bu evrelere bir süreç yaklaşımı içerisinde değinmiştir. Örgütlerde kültür değişimi Killmann (1974)'a göre dört sebepten dolayı gerçekleşir:

1. Örgütün temel hedefleri örgüt kültürü tarafından desteklenmiyorsa,
2. Örgüt başarısı açısından örgüt kültürünün motive edici ve destekleyici bir etkisi mevcut değilse,
3. Örgüt kültürü örgüt içindeki çıkar gruplarını bir araya getiremiyor ve uyum oluşturamıyorsa,
4. Zorluklar ve problemler karşılaştığında örgüt kültürünün üyelere çözüm noktasında bir katkısı yoksa.

Örgütlerde kültür değişimlerinin gerçekleşmesi gerektiğinin bilinmesine rağmen bu süreç istenildiği gibi sonuçlar da verememektedir. Örneğin; örgütlerin birleşme veya yatırım kararları açısından değerlendirildiğinde kültürel uyumun birincil sorun olduğu görülmektedir. Her şeyin eşit olması, şirket birleşmelerinin iyi çalışıp çalışmamasından ziyade iki örgütün sahip oldukları kültürlerin birbirine uygun olup olmaması anlamını taşımaktadır (Gleibs vd., 2008:1095). Danışmanlık şirketi A. T. Kearney tarafından yapılan bir araştırma sonucu şirket birleşmelerinin %58'i üst yöneticilerin koyduğu amaçlara ulaşmada başarısızlığa uğradığını ve bunun sonucunun da çatışan örgüt kültürlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Örneğin; 2001 yılında Amerikan Online (AOL) ve Time Warner arasındaki 183 milyar dolarlık birleşme ABD şirketler tarihinin en büyüğü olmakla birlikte büyük bir felakete dönüşmüştür. Sadece 2 yıl sonra sermaye hisselerinde %90'lık bir düşüş yaşanmış ve bu durum ABD tarihinin en büyük finansal kaybı olmuştur. Kültürel uyumsuzluk AOL ve Time Warner'ın en büyük problemlerinden biri olarak da hep tartışılmıştır (Gale, 2003; Robbins ve Judge, 2013: 525-526).

1.3.Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürü kavramı, hakkında birçok araştırma yapılmış olan bir kavramdır. Örgüt kültürünü inceleyen araştırmacılar, bu kavramı sosyal bir grup açısından ele almakta ve o sosyal grubun üyeleri tarafından paylaşılan bilişsel bir donanım olarak görmektedirler. Bilişsel donanım, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılmaktadır (Tierney, 1997: 1).

Örgüt kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacılar, kültürü oluşturan çeşitli öğeleri farklı nesnellik, öznellik ve araştırmacı ile örgüt üyesi tarafından gözlemlenebilirlik derecelerine göre değerlendirmelerinde farklılıklar göstermiştir. Bu bakımdan öğeler, araştırmacılar tarafından birbirinden farklı şekilde kategorize edilmişlerdir (Zamanou ve Glaser, 1994: 475). Kültürü oluşturan öğeler kültürden ayrı olarak düşünülemez, bunlar arasında bir bütünsellik söz konusudur. Yine de örgüt kültürü kavramını tam olarak anlayabilmek ve bu kavramı doğru bir şekilde açıklayabilmek için, kavramın birkaç farklı düzeyde ele alınması gerekmektedir. Örgüt kültürünün yapısını inceleyen araştırmacılar arasında yer alan Harrison (1972), kavramın temelinde ideolojinin yattığını belirtmektedir.

Louis (1985), örgüt kültürü kavramını üç boyutta kategorize etmiştir. Bu üç boyut; paylaşılan anlamlar, artifaktlar ve sembollerdir. Kavramı Louis'den farklı şekilde ve üç boyutta sınıflandıran Meek (1988), kültür öğelerini ideoloji, törenler ve semboller olarak belirlemiştir. Duncan (1989) kavramı ikili ayrıma tabi tutarak, gözle görülen ve görülmeyen öğeler olarak açıklamıştır. Örgüt kültürü elemanlarını üç şekilde tanımlayan Schein (1991) ise bu elemanları değerler, temel sayıtlılar ve artifaktlar olarak belirlemiştir. Hoy ve Miskel'de (1991) örgüt kültürünü üç ana başlık altında değerler, normlar ve gizli sayıtlılar olarak sınıflandırmıştır. Lundberg (1996) ise, bu kavramı diğerlerinden farklı şekilde perspektifler, sayıtlılar, değerler ve artifaktlar olmak üzere dört grupta toplamıştır.

Kültürün yüzeyde görülen bir takım elemanları işgörenlerin örgüt içinde meydana gelen günlük olayları kendilerine göre anlamlandırabilmelerine yardımcı olur. Bu elemanlar, belli değerleri ve normları örgüt içerisinde oluşturup yerleşmesini sağlayan seremoniler, törenler ve ayinler gibi özel olaylardır (Erdem, 1996: 37). Hikayeler ve mitler ise örgütün normlarını ve değerlerini unutulmaz ve çarpıcı öyküler yardımı ile örneklemeye çalışırlar. Bununla birlikte örgüt içerisinde normlara ve değerlere yönelik sıkı bir bağlılık oluşur ve bunun sonucunda ne tür kazanımlar elde edilebileceğini gösteren kahramanlar vardır. Ayrıca önemli olan normların ve değerlerin sürekli olarak hatırdta kalmasını sağlamak için geliştirilen birtakım semboller ve dil de kültürü oluşturan, yerleştirmeye yardımcı olan elemanlardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 185).

Literatürde örgüt kültürünün öğeleri konusunda diğer yapılan ve yapılacak çalışmalara kaynak olarak sunulan bazı önemli sınıflandırmalar değerlendirilmiş ve bu çalışmada örgüt kültürünün temel öğeleri olarak; temel değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, hikaye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve dil alt başlıkları ile sınıflandırılma yapılmıştır.

1.3.1. Temel Değerler, Normlar, İnançlar ve Varsayımlar

1.3.1.1. Temel Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü

ayrımına temel teşkil eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar (Hoult, 1969: 93). Değerler, daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan somut davranış biçimleridir.

Örgüt kültürünün öğeleri arasında, örgüt içerisinde yer alan bireylerin paylaştığı temel değerler önemli yer tutmaktadır. Çünkü insanların paylaştığı inanç ve değerlerle birlikte kültür başlamaktadır. Bu değerlerin tamamı örgütteki temel anlayış sistemini meydana getirmektedir. Bu temel anlayış Schein (1985)'in de belirttiği üzere örgüt tarafından hem içsel hem de dış çevreye uyum ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte değerler bir örgütün ideallerini, standartlarını ve genel amaçlarını ortaya koyan, yönetim felsefesi için de önemli olan öğelerdir (Akıncı, 1998: 150).

Bireysel anlamda gelişen değerlerin örgütsel düzeyde de gelişmesi mümkündür. Örgüt kültüründe birçok öğe yer almasına rağmen değerler, tüm diğer öğelerden daha önemli bir yere sahiptir. Çünkü diğer öğelere göre daha güvenilir olma özellikleri mevcuttur. Çalışanlara yapmakta oldukları işin ya da ortaya koydukları davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışa yön veren temel değerlere ulaşılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 58). Örneğin, 'açık kapı politikası'nın uygulanmakta olduğu bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üst yöneticileri ile iletişim kurabiliyorlarsa, bu uygulama örgüt içerisinde iletişimin ne kadar önemli bir değer taşıdığını ortaya koymaktadır (Güçlü, 2003: 151).

Değerleri örgüt kültürünün kalbi olarak betimleyen Deal ve Kennedy (1982)'e göre değerler bir örgütün ana inançlarıdır. Ayrıca değerlerin, örgütteki başarıların belirlenmiş standartları olduğunu ve başarıyı çalışanlar için somut terimlerle tanımladıklarını ileri sürerler. Değerler genel olarak tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu oluşturmakta, onların sıradan ve günlük davranışlarına şekil vermektedirler. Çoğunlukla da yazılı olarak ifade edilmezler.

Hofstede (1983: 83) değerleri örgüt kültürünün ana merkezi hatta çekirdeği olarak görmekte ve iyi veya kötü, normal veya olağan dışı, güzel veya çirkin, rasyonel veya irrasyonel gibi tanımlamalarla duygulara yansıtacaklarını belirtmektedir. Young (2000) değerlerin, örgütsel olay ve olguların neden böyle olması gerektiğinin sebepleri

olduklarını ileri sürer ve bunların oldukça kolay anlaşılabilceğini belirtir. Örneğin, kurallar, değer cümleleri, etik kodlar vb. (Young, 2000: 19)

1.3.1.2.Normlar

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumlaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Owens ve Steinhof, 1989: 10). Kahn ve Katz (1977)'a göre normlar, örgüt içerisinde yer alan çalışanların rollerini değerlendirmekte ve bu bakımdan sistemin beklediği ve kabul ettiği davranışların normları oluşturduğu şekilde tanımlamaktadır.

Normlar, belirli bir grup içerisinde yer alan kişilerin hareketlerine yön veren, karşılıklı ilişkilerini düzenleyen ve olguları anlatmak için kullanılan bir tabirdir. Bu olgular genel olarak değerlerin bir kolu, hatta yansıması şeklinde görülürler. Ayrıca grup içerisinde yer alan herkes tarafından paylaşıldıkları için kolektif özellik gösterirler (Pehlivan, 2001: 14).

Değerler kavramı görecelidir. Bu yüzden kişiden kişiye, toplumdaki topluma değişebilen ölçütlerdir. Normlar da değerlerin ayrılmaz bir bütünüdür, dolayısıyla kişilerin doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz durumlar için geliştirdiği standartlar ve kurallar olarak ortaya çıkmaktadır. Değer ve norm kavramları arasındaki fark ise; normların oldukça belirgin bir halde ve yol gösterici özelliğinde olması, değerlerin ise soyut kavramlardan oluşmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36-38). Normlar en geniş tabiriyle uyulması gereken kurallardır. Bu kurallar yazılı olmayabileceği gibi, kimi durumlarda da açık bir şekilde ifade edilmeyebilir. Fakat örgüt çalışanlarının hal ve hareketleri üzerindeki etkisi tartışılmaz. Örneğin, “üstlerinle asla tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ortaya konulan ve paylaşılan normlar, o örgüt bünyesinde meydana gelebilecek davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler aktarmaktadır (Güçlü, 2003: 151).

1.3.1.3.Varsayımlar

Çalışanların günlük faaliyetleri ve bu faaliyetlerin somut sonuçları üzerinde etkili olan en önemli kültürel etkilerden birisi de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarına yön vererek, onların örgütsel yaşama yönelik taşıdıkları doğru-yanlış, olanaklı-olanaksız, anlamlı-anlamsız gibi ön

kabullenmelerini meydana getiren tartışmasız doğrulardır. Örgüt çalışanları varsayımları oldukça güçlü bir şekilde benimseyip kabul ederler. Bu yüzden de çalışanların varsayımları ihlal etme gibi bir seçenekleri olamaz. Genel olarak bilinçsizce gelişmeleri, varsayımların diğer özellikleri arasındadır. Ne var ki kendi varsayımlarının ayırımında olmayan örgüt çalışanları da olabilmektedir (Schein, 1984: 3-4). Böylece varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarıları kanıtlanmış yöntemler olduklarından, zaman içerisinde işgörenlerin sorgulama alanından çıkarak bilinçaltına yerleşirler (Sathe, 1983: 8).

Örgüt kültürü kavramının en temel ögesini varsayımların oluşturduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra varsayımların üzerine, sembol ve değerler eklenmektedir. Değerlere göre zihinlerde daha derine yerleşme kabiliyetinde olan varsayımlar, bu özellikleri nedeniyle zaman içerisinde yerlerini sağlamlaştırmakta, geçerlilik sürelerini uzatmakta ve de değerleri yönlendirmeye başlamaktadırlar (Sims, 2000: 66). Dolayısıyla, varsayımlar kültürel anlamda değişim için önemli bir direniş alanı oluşturmaktadırlar. Varsayımlar, insanların hemen kabul ettikleri gerçek ve doğrulardır. Varsayımların bu özelliği, kültürel yapının değiştirilmesi aşamasını oldukça zorlaştırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 76).

Awbrey (2005) çalışmasında örgüt içinde değişimin gerçekleşebilmesi ve bu değişimin uzun ömürlü olmasının, örgüt çalışanlarının değerleri ve inançları, dolayısıyla örgütsel davranışlarının temelinde yatan ve örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinebilmesi ya da fark edilebilmesi oldukça zor olan varsayımların değiştirilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir (Awbrey, 2005: 8). Varsayımlar, inançlar ve değerler kadar aleni kavramlar olmamakla birlikte örgütte uygulanan felsefe ve teorilerdir. Açık olmamaları da, kavramın tartışılmasını güçleştirmektedir (Perçin, 2008: 103).

1.3.2. Hikaye ve Mitler

Örgütün geçmişinde yaşanmış kazanma-kaybetme, başarı başarısızlık ile ilgili olaylardır. Hikayeler, örgütlerdeki değişimi yansıtmaları ve örgüt içinde farklı statülerde bulunan çalışanlar arasındaki ilişkiler hakkında, zengin ve ayrıntılı bilgi vermeleri açısından önemlidir (Martin vd.,1983: 439). Örgütün geçmişi ve bugünü arasında bir nevi köprü işlevi üstlenen hikaye ve mitler, bu özellikleri nedeniyle önemlidirler. Aynı

zamanda anlatılan bu hikaye ve mitler, örgüt çalışanlarının davranışlarına etki etmeleri yönüyle daha da önemli hale gelirler (Unutkan, 1995: 7).

Hikaye ve mitler Gordon'a (1993: 48) göre, örgütün sahip olduğu değerlerin daha geniş bir alana yayılmasına ve örgüt içerisinde iyice yerleşmesine katkıda bulunurlar. Örgütün sahip olduğu sembol ve kahramanlar bu araçlar vasıtasıyla canlandırılır. Örgütsel kültürün sahip olduğu özellikler hakkında önemli noktalar, hikâyeler aracılığıyla edinilebilir. Örneğin bir örgüt kültüründe yarışarak mücadele etmeye ya da bireyselliğe vurgu yapan hikayeler yaygın olarak yer alıyorsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişmektedir.

Hikayelerin sürekli olarak anlatılması ve bu hikayeler arasına gizlenmiş mesajların anlamlarının ortaya çıkarılmaya çalışılması, çalışanlar açısından hikayelerin içerdiği kavramların etkililiğini artırmakta ve akılda kalıcılığını kolaylaştırmaktadır. Yine bu hikâyeler, örgütün bugünlere nasıl geldiğini anlatması bakımından önemli araçlardır. Ayrıca hikayelerin bir diğer olumlu özelliği, çalışanların örgüt politika ve faaliyetlerini anlamalarına yardımcı birer rehber görevi üstlenmeleri özelliğidir. Hikayelerin ortaya çıktığı konular Joanne Martin ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir çalışmaya göre şu şekildedir (Nelson ve Campbell, 1997); kovulma hikayeleri, patron hikayeleri, seviye olarak düşük konumdaki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine dair hikayeler, bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine yönelik hikâyeler, kriz durumlarında örgütün nasıl hareket ettiğine ilişkin hikayeler ve kurallar ihlal edildiğinde ne gibi durumlarla karşılaşılacağına ilişkin hikayelerdir. Özellikle örgüt içerisindeki uyum zamanlarında, örgüt kültürünün en önemli taşıyıcıları olan hikayeler verimliliği olumlu yönde etkilemekte ve daha da önem kazanmaktadırlar (Ricketts ve Seiling, 2003: 33).

Bill Hewlet ve Dave Packard Hewlet-Packard çalışanlarının gözünde efsane olmuş yöneticilerdir. Hewlet-Packard firmasında işe yeni başlayan çalışanların kendilerine gösterilen ilk sunumda Bill ve Dave'in firmalarını Bill'e ait bir garajda nasıl kurduklarını ve Hewlett mutfakta kullanılan fırını kullanarak ilk ürünlerinden bazılarını nasıl ürettiklerini gösterirler. Bu firmada çalıştıkları süre boyunca informel anlamda çalışanlarla ilgili birçok hikayeler dinlerler. Bu hikayelerde çalışanlara anlatılan Bill ve Dave'in çalışanlardan kendilerine ilk isimleri ile hitap etmelerini istemeleridir. Aynı

zamanda anlatılan bu hikayeler örgütün yönetim felsefesinin uzun vadeli borçlardan ve işten çıkarma eğiliminden uzak durmaya çalıştığı konusunda yoğunlaşmıştır. Ayrıca bütün bu hikayeler HP'nin felsefesini ve izlediği yolu da ortaya koymaktadır (Wilkins, 1983: 81).

Benzer bir hikaye de Henry Ford II, Ford Motor Şirketi'nde yönetim kurulu başkanlığı yaptığı dönemde önceki müdürleri küstahça davranışlar sergiliyor ve yeni bir müdür bulmakta zorlanıyordu. Bu durum karşısında Henry Ford II'nin önceki müdürlerine 'Binanın üstünde benim ismim yazıyor' dediğini örgütte duymayan kalmamıştı. Yine aynı şekilde Nike firmasının kurucularından Bill Bowerman'ın daha iyi bir koşu ayakkabısı yapmak için atölyesine gidip karısının gözleme yapma makinesine kauçuk dökmesinden bahsederek Nike'ın yenilikçi ruhunu ortaya koymaktadırlar (Ricketts ve Seiling, 2003: 33; Robbins ve Judge, 2013: 531).

Mitler, örgüt kahramanları ile ilgili anlatılan ve örgüt kültürünün aktarılması ve güçlendirilmesine katkı sağlayan hikâyelerdir. Aslında mitler, insanlar tarafından başarılamayacak olağanüstü olaylar değildir. Olağandışı algılanmalarının nedeni, davranış modeli olarak, mevcut yapı içindeki hiyerarşiye uymamalarıdır. Örneğin McDonalds yöneticisinin, bir McDonalds restoranının önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kâğıt parçalarını toplaması, McDonalds işletme kültüründe önemli bir mittir (Erdem, 1996: 41). Mitler hikayelere göre daha masalcı bir yaklaşım sergilerler. Ancak birçok olay bu masal tipi hikayeler sayesinde karmaşık olmaktan çıkıp daha kolay bir şekilde açıklanabilmektedir. Günümüzde örgüt kültüründe ortaya konulan mitler, içinde gerçek olayları yansıtan bölümler de taşıyan masallardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 188).

1.3.3. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürüne büyük faydası olan, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil etme misyonu yüklenen ve çalışanlar üzerinde hayli olumlu ve motive edici özellikleri olan kişiler örgüt liderleridir. Kahramanlar ise, örgüt tarihi içerisinde örgüte çok faydalı hizmetler gerçekleştirmiş, bu hizmetler nedeniyle örgüt içerisinde devleşmiş, örgütü zafere ulaştıran kişi olarak görülen insanlar olarak anılan kişilerdir (Daft, 2000: 317). Örgütlerde birden fazla sayıda da olabilen kahramanlar, örgüt içerisinde ideal noktadaki özelliklere sahip olan kişiler olarak lanse edilirler. Bu kahramanların hayali kişiler olması mümkünken, gerçekten var olan ve yaşamış kişilerin olması da kuvvetle

muhtemeldir. Kahramanlar, örgüt içinde her çalışanın bireysel performansını örnek aldığı kişiler olmakla birlikte ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Gordon, 1996: 476).

Örgüt içerisindeki kahramanlardan biri olan Richard A. Drew, üniversiteyi tamamlayamış, banjo çalan ve 1920'li yıllarda 3M şirketine ait araştırma laboratuvarlarında çalışmaya başlayan biridir. Drew, 3M şirketinde çalıştığı dönemde iş arkadaşlarına geliştirdikleri kaplama bandı konusundaki problemlerinin çözümünde yardımcı olmuştur. Daha sonraki günlerde Du Pont firması selofanı icat ederek piyasaya sürer. Drew ise sefondan daha iyilerini bulabileceğine inanır ve selofanı renksiz bir yapışkanla kaplar. Böylece ilk seloteyp üretimi gerçekleşmiş olur. 3M'in geleneksel yapılanması içinde, Drew yükü kendi üzerine almış, ürünü geliştirmiş ve ilk üretimini başarıyla yapmıştır. Daha sonraki dönemlerde iş hayatının basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanan Drew, şirketin teknik müdürü pozisyonuna gelmiş ve tüm diğer çalışanlara da 3M çatısı altında herkesin istediği takdirde başarılı olabileceğini göstermiştir (Deal ve Kennedy, 1982: 40).

1.3.4. Semboller

Kültürün oluşmasını ve dışa vurumunu sağlayan öğelerden biri sembollerdir. Özel anlamı olan obje, faaliyet ve olaylardır. Törenler, adetler, hikayeler hepsi birer semboldür ve örgütün derin değerlerini sembolize ederler (Daft, 2000: 317). Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanlar kolayca hatırlanabilen ve akılda kalıcı sembollerdir. Örneğin; Mercedes firmasının logosu olan üç köşeli yıldız kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve aynı zamanda akılda kalıcı bir özelliğe sahiptir (Özkalp ve Kırel, 2013: 189).

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, üst düzey yöneticilere verilen otomobillerin türü, şirket uçaklarının olup olmadığı, örgüt tarafından kullanılan logolar, şirket binalarının tasarımı, fiziksel görünümü, yönetici giysileri, mobilyalar, ürün tasarımları ve ambalajlar en bilindik sembollerdir. Çalışanlara kimin önemli olduğu hakkında ipuçları veren bu semboller, aynı zamanda üst yönetimin istediği eşitlik derecesiyle birlikte tutucu, kararlı, otoriteri katılımcı risk alan ve bireyci gibi davranışlar arasında uygun olanları gösterir (Higgins ve Mc Allaster, 2002: 74).

Örgüt içerisinde istenilen değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin anlaşılmasında da yine örgüt sembollerinden faydalanılır. Tek başına bir binanın tasarımı veya örgütteki mekânsal anlamda bir dağılımının her zaman sembolik bir değeri olduğu görülmektedir (Terzi, 2000: 49). Örneğin; Alcoa şirketinin ofisi küp biçiminde çok küçük odalardan, ortak alanlardan ve toplantı odalarından oluşturulmuştur. Alcoa tarafından oluşturulan bu gayri resmi durum çalışanlara, Alcoa'nın açıklığa, eşitliğe, yaratıcılığa ve esnekliğe verdiği değerlerin çalışanlara da gösterilmesini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 531).

Semboller görüldükleri anda kişilerin algılarından daha fazlasını ifade ederler. Örneğin, bir işletme tarafında rezerve edilmiş özel bir araç park yeri gerçekte birkaç metre karelik asfalttan ibarettir ama aynı park yeri, sahibinin hiyerarşik anlamda yerini temsil etmesinden dolayı sembolik değeri gerçek değerinden çok daha fazladır. Sembollerini çok önemli yapan şey aslında onların karmaşık olarak algılanabilecek mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde karşı tarafa iletebilme yetenekleridir. Bu nedenle sembollere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 190).

1.3.5. Törenler

Törenler özel olaylardır. Belli bir amacı gerçekleştirmek veya önceden belirlenmiş bir mesajı iletmek için tören faaliyetleri kullanılır. Özel olan bu faaliyetlerin gerçekleştirilmeleri sırasında genel olarak çalışanlar, örgütsel kültürün temsilcileri olan kahramanlara ya da sembollere yönelik kutlamalar gerçekleştirirler. Bu nedenle törenler, örgüt için önemli olan kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara birer örnek oluşturmaktadır. Geleneksel hale gelmiş olan törenler, seremonilerin genelini oluşturan öğelerdir (Beyer ve Trice, 1987: 11).

Örgüt içerisinde altı farklı tören biçimi olduğunu belirten Nelson ve Campbell (1997), bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Kişinin statüsünde meydana gelen değişimi gösteren törenler statü törenleridir. Emeklilik yemekleri bu törenlere örnek olarak verilebilir.
2. Çalışanların başarılarına destek verme amacı güden törenler teşvik törenleri adını alır. Örneğin, satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi doğru bir yaklaşımdır.

3. Yenileme töreni, örgütteki başarı ve öğrenmeyi cesaretlendiren, örgüt içerisinde değişime önem veren törenlerdir. Örneğin, şirkete ait yeni bir eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. Örgüt içerisinde büyük bir grup olabilmek adına örgüt içerisinde yer alan grupları birleştirmeyi hedefleyen organizasyonlardır. Bu törenler için verilebilecek en güzel örnek, geleneksel hale gelmiş pikniklerdir.
5. Örgüt ortamı içerisinde doğal sebeplerden dolayı oluşan anlaşmazlıkları ve çatışmaları gidermeyi hedefleyen ve çatışmayı azaltıcı törenler olarak anılan oluşumlardır. Örneğin, şikâyetlerin ilgili yöneticiler tarafından dinlenilmesi ve birleşme anlaşmalarının müzakere edilmesi olabilir.
6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarılı olamayan çalışanları ceza vermek için kullanılmaktadır. Örneğin bazı yöneticiler örgütsel hedefleri gerçekleştirmede başarılı olamadıkları veya etik davranışa uygun olmayan birtakım davranışlarda bulduklarında değiştirilmektedirler. Japonya'da faaliyet gösteren bazı örgütlerde istenmeyen davranışları sergileyen çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

Yine benzer şekilde örgütün sahip olduğu kritik ve önemli değerlerini ifade eden ve bunları örgüt içerisinde sağlamlaştıran bir dizi seri faaliyetlerden biri de ritüellerdir. Bu tür faaliyetlerle hangi insanların daha önemli, hangi hedeflerin daha öncelikli ve hangi insanların feda edilebilir olduğu ortaya çıkabilmektedir (Kamoche, 1995: 367). Örneğin, Walmart'ın gelenekselleşen ve artık monoton kabul edilen şirket şarkısı iş gücünü motive etmenin ve bir arada tutmanın bir yolu olarak söylenmektedir. Buna benzer şirket şarkıları IBM, Ericson, Deutsche Bank ve PricewaterhouseCoopers gibi şirketlerde de mevcuttur (Robbins ve Judge, 2013: 531).

1.3.6. Dil

Bir iletişim aracı olmasıyla birlikte kültürün en önemli öğelerinden birini oluşturan dil, her örgütün kendine özgü yapısını oluşturmaktadır. Ülkelerin birer ana dili, örgütlerin ise kendileri için geliştirdikleri bir özgün dili bulunmaktadır (Güçlü, 2005: 154). Örgüt için geliştirilen dili yine sadece o örgütte çalışanlar anlayabilirler.

Çalışanların bu dili kabul etmeleri, o kültürü de benimsediklerinin bir göstergesidir. Bu şekilde kültür koruma altına alınır (Robbins, 1987: 367).

Örgüt içerisinde paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Aynı zamanda dil, kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil örgüt üyeleri üzerinde de birleştirici bir rol oynar (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 700). Örneğin, Microsoft'un kurucusu Bill Gates ve onun genç çalışma arkadaşları kendilerine yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir. Bu dile göre örgüt içerisinde karmaşık olan bir durum tesadüfî olarak adlandırılmaktadır. Eğer işler istedikleri gibi düzgün bir biçimde gidiyorsa ise bu radikal veya süper kavramlarıyla anlatılmaktadır (Brandt, 1987: 68).

1.4.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçlerle ilgilidir. Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt stratejisi ve örgütsel bağlılık ilişkileri incelenmiştir.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütün ve çevresinin çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ortaya konulmuş olgulardır. Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları birbirinin yerine kullanılmıştır. Bu iki kavram benzer kavramlar olmakla birlikte farklı noktalara vurgu yapmaktadırlar (Güçlü, 2003: 155). Örgütler kendilerine ait kültür ve iklimi geliştirirken birtakım geleneklerden, yasaklardan ve ahlak kurallarından yararlanmaktadırlar. Bir örgütün kültürü ve iklimi hem formal örgütün sahip olması gereken değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgüt içindeki yorumlarını yansıtmaktadır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası söz konusu ise, sosyal örgütlerde de işe yeni başlayan örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları mevcuttur (Halis ve Uğurlu, 2008: 110).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik tartışmalarına bakıldığında üç temel dayanak söz konusudur. Denison'a (1990: 23-24) göre bu üç temel ve ortak nokta şu şekildedir:

- İlk olarak, hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi örgüt ve davranışsal özellikler üzerine odaklanmıştır ve dolayısıyla örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğunu ileri sürmektedir.
- İkinci olarak her iki kavram çok geniş bir dizi fenomen içermektedir. Konular kültürü meydana getiren varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsamaktadır.
- Son olarak, her iki kavram da benzer bir problemi paylaşmaktadırlar. Bir sistemin davranışsal özelliklerinin çalışan davranışını ne şekilde etkilediğini açıklanmaya çalışılırken diğer taraftan da zamanla çalışan davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte aralarında yakın bir ilişki de söz konusudur. Kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütsel kültür, eylemlerde sürekliliği ve örgütsel davranışlarda uyumu sağlar, böylece örgütsel iklimin oluşmasında önemli bir payı mevcuttur (Atay, 2008: 7).

Bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi vardır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği ortam olarak ifade edilebilir. Bu ortam, örgüt çalışanları için çalışmaların nasıl ve ne şekilde olması gerektiğine dair beklentileri ile, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair oluşan algıların sonucunda meydana gelir. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse, örgüt iklimi de iyi yönde gelişir. Aksi takdirde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır. Örgüt ortamındaki bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte kişilik kazandırır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 176).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklara bakıldığında (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 177);

- İklim; Çalışanların davranışsal ve tutumsal anlamdaki özelliklerini ortaya koymaktadır. Daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanır. Grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtır.

- Kültür ise; örgütün ortak düşünce, inanç ve davranış biçimlerini yansıtır. Örgütün görünen öğelerini ortaya koyar. Temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar. Grup  yelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar.

1.4.2. Örgüt Kültürü ve  rg t Kimliği

Örgüt kimliği, örgüt üyelerinin davranışlarını, örgütsel iletişim biçimlerini ve felsefesini içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgüt bir topluluk ve aynı zamanda birlik olma anlamını taşırken, kimlik ise, ‘biz kimiz ?’ sorusuna cevap veren bir kavramdır. Bir örgütün belirli bir kimliğe ihtiyaç duymasının ana nedeni, örgüt üyelerinin örgüt ile bütünlük içinde olmalarını sağlamak ve kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırarak ayırt edici bir özellik kazandırma isteğinin var olmasındandır (Tüzün ve  zdoğan, 2005: 92).

Örgüt kültürü ve örgüt kimliği de, örgüt iklimi gibi çoğu kez aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak kültür sembolik bir sistem olarak d ş n ld ğinde kimlik kavramının, örgüt kültürü ile karşılıklı etkileşim içinde olan örgütün fiziki unsurlarını içerdiği görülmektedir. Bu çerçevede ele alındığında örgüt kimliği,  rg t  tanımlayan, özgürlüğünü ifade eden ve diğer örgütlerden onu ayıran özelliklerin bütününü ifade ederek, örgütün olmak istediği ve çevresinin olmasına olanak sağladığı durumların karşılaştığı noktada yer alır. Örgütün kültürü örgüt kimliğini etkiler.  nk  kültür işi doğru yapmayla ilgili paylaşılan davranışlardan oluşur ve günden güne ‘algılanan, düşünülen ve hissedilen’ kimliğin içeriğini oluşturur. Böylece kimlik kavramı daha iyi anlaşılır hale gelmektedir (Rindova ve Fombrun, 1998).

Whetten ve Godfrey (2008: 72),  rg tsel kültürün, örgütsel kimlik kavramıyla ilişkisini açıklarken ‘kimliğin şekillenmesi, yeniden şekillenmesi, tartışılması, değişmesi, bozulması kültür bağlamında gerçekleşir’ ifadesini kullanmışlardır. Benzer bir şekilde Dutton ve Dukerich (1991),  rg tsel kimliğin kültürle sıkı bir bağ içinde olduğunu,  nk  kimliğin becerileri oluşturma, kullanma ve değerlendirmenin işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan özellikleri oluşturduğunu belirtmişlerdir.

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi

Örgüt kültürü ve strateji arasında yakından ve güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Örgütler açısından rekabetin sürekli artması, tüketici taleplerinin sürekli değişmesi ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi gibi nedenlerden dolayı örgüt kültürlerinin işletme stratejilerini desteklemesi oldukça önemli bir konudur (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3). İki kavramın unsurlarına bakıldığında bir takım ortak noktaların olduğu görülmektedir (Dursun, 2013: 48).

Fernandez vd. (2003: 641) göre örgüt kültürü ile örgüt stratejisi arasında bir uyum söz konusu ise, kültür stratejilerin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır; aksi takdirde değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan, meydana getiren örgüt içerisindeki bireylerdir. Bireylerin düşünceleri, davranışları, tutumları bir bütün halinde kültürü oluşturmaktadır. Aynı şekilde stratejik yönetimin temel kavramlarının da bireylerin gelecek düşünceleri, fikirleri, tutumları oluşturduğu düşünüldüğünde iki konu arasında benzerlikler görülebilmektedir. Stratejilerin geliştirilmesinde, planlanıp uygulanmasında söz sahibi olan daima bireylerdir. Bu noktada örgüt kültürü ve stratejik yönetim birbirinden ayrılamaz görünmektedir (Dursun, 2013: 49).

Örgüt kültürü ve strateji arasında ilişkiden söz ederken iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejinin örgüt kültürünü izleyeceği; ikincisi de örgüt kültürünün stratejiyi izleyeceği yaklaşımlarıdır. Bu iki farklı yaklaşım ile örgüt kültürü ve strateji arasında ilişki kurulabilmesi daha kolaylaşacaktır.

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, güven ve dayanışma, birlik ve beraberlik gibi sosyal özelliklerin ön planda çıktığı aile gibi davranışlar sergileyen örgütlerde görülen kültür çeşididir (Simosi ve Xenikou, 2010: 1601).

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı oluşturan tek unsur değildir. Ancak örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan ve onları bir arada tutmaya yarayan bir ruh aşladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Kültürü taklit etmenin zor olması, içinde bulunulan topluluğun ayırt edilebilirliğini arttırmakta ve aynı zamanda da örgütler için ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 117).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Balay'a göre (2000: 98) örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgüte ait hedefler arasında bir köprü görevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlamakta ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar ve dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürüne ait öğelerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz edilebilir. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir. Örgüt kültürü, çalışanları daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarf ettiği çabayı artırmaktadır (Choi vd., 2010: 171).

Örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetişmiş, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Bu bireyler, içinde yer aldıkları sosyal ortamda bir araya geldiklerinde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu aşamada örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle iç bütünleşmeyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına yardımcı olur. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir. Örgüt kültürü 'sosyal bir yapıştırıcıdır' (Karaca, 2001: 65-67).

1.5.Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşımaktadır. Gerçekte çok karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü, bu tür modeller yardımıyla daha da anlaşılır hal gelmektedir (Unutkan, 1995: 67). Literatürde örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş bulunan birçok modelin var olduğu bilinmektedir. Bu modellerden bazıları aşağıda ele alınmıştır.

1.5.1. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede'in farklı kültürler üzerine ortaya koyduğu araştırmalar diğer kültürlerin incelenmesine öncülük etmiş ve de diğer kültürlerdeki çalışanlarla daha verimli şekilde iletişim kurmayı sağlamıştır. Hofstede, kültür tipolojileri üzerine 40 ülkedeki 116 bin IBM çalışanı arasında gerçekleştirdiği çalışmada kültürler arasında iş değerlerini belirleyen dört genel boyut olduğu kanısına varmıştır (Hofstede, 1994:5). Bunlar (Azizoğlu, 2011: 14);

Güç mesafesi boyutu: Bu özellik; gücün örgütler üzerindeki dağılım biçimi ve bunun özelliğın bireyler ve örgütler üzerindeki etkisi ile ilgilidir (Hofstede, 1980: 123). Güç mesafesinin düşük seviyede olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azalmış, hiyerarşi uygun şekilde oluşturulmuş, gücün kullanımı hukuki ve iyi-kötüyü ayırt edebilmeye bağlıdır, sosyal sistem sorgulanabilmekte, güçlü insanlar gücü baskı aracı olarak kullanmak yerine, olduğundan daha az güçlü görünmeyi tercih etmektedirler (Savicki, 1999: 244).

Bireycilik-Toplumculuk boyutu: Bireycilik belirli bir toplumdaki bireyler ve topluluk arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6). Bireycilik bazı toplumlarda kutsanıp, mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazı toplumlarda ise yabancılaşma olarak görülmektedir. Toplumculuk değerlerinin hakim olduğu topluluklarda 'ben' yerine 'biz' tercih edilir ve topluluk kararlarına inanılır. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, toplumsal kimliğin temeli bireydir ve bireysel başarıya önem verilir. Kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenlerde 'morale dayalı' bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde 'kara dayalı' bağlılıklar görülebilir (Hofstede, 1980: 136-37).

Belirsizlikten kaçınma boyutu: Kapalı ya da yetersiz bilgi, değişimlerin hızlı ve öngörölü olmaması, sistemde yüksek düzeyde karmaşıklık durumu söz konusu olduğunda toplumdaki tedirginlik hali, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 65). Toplumda belirsizliğin yarattığı tedirginlik ve gerilime karşı toplumlar belirsizlikle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Belirsizlikle başa çıkabilme yolları kültürel mirasla ilintilidir ve aile, okul gibi temel kurumlarla desteklenir. Örgütler için belirsizliğin kaynağı olan çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak adlandırılır (Hofstede, 1980: 153-155).

Erillik-Dişilik boyutu: Bir örgütte insanlar arası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle diğer bir ifadeyle bir örgütte cinsiyetlere yüklenen rollerle ilgilidir (Çarıkcı ve Koyuncu, 2010: 5). Dişil kültürün göstergeleri, insanlara ve insanlar arası ilişkilere yüksek derecede önem verme ve yaşamın genel özelliklerini ön planda tutma şeklindedir. Dişil kültür genellikle, kişilik özellikleri ile özdeşleştirilen merhametli, şefkatli, sadık, nazik, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Yaşam kalitesi ve iş güvenliği kavramları önem taşımaktadır (Sargut, 1994: 174). Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusunu, rekabetçi olmak, dediğim dedik tavır, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, kendine güvenli, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin hakim olması gibi özellikleri içermektedir (Hofstede, 1993: 85).

1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy çevrenin sadece örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmaları sonucunda örgütleri dört kültürel boyutta ele almışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde yoğunlaşmışlardır. Birinci kriter, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi kriter ise örgütün aldığı kararların başarısına yönelik çevreden edinilen geri bildirim hızı olmaktadır (Daft, 1991: 79). Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri ise şu şekildedir;

Sert Erkek, Maço Kültürü: Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü asker ve polis örgütlerinde kararlar ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu konusunda genellikle faaliyetin bitiminde görevin başarısı veya başarısızlığı ortaya çıktığından hızla bilgi sahibi olmaktadır (Eren, 2010: 153).

Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü: Bu kültürde ise, alınan kararların riski düşük ancak buna rağmen geri besleme hızı yüksektir. Alınan kararların riski düşük olduğu için, rekabet edebilmek, çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Bu kültürde, atalet ve monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikedir. Bundan dolayı, bu

örgütler aralarına genç yetenekleri dahil ederek, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmak zorundadırlar. Çoğunlukla bu kültür tipi, moda, pazarlama, perakende satış yapan marketler, bilgisayar satan firmalarda görülür (Goffee ve Jones, 2000: 58).

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü: Çevresel riski yüksek, geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ancak yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekebilir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri de bu tür kültürlerle iyi birer örnektir (Reitz, 1989: 551).

Süreç Kültürü: Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve kazanımları ölçmek zordur ve bu nedenle çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına odaklanırlar. Burada, yöneticilerin işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına yönelik belirlenen prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bankalar, kamu işletmeleri, sigorta şirketleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleri bu tür örgütlerlerdir (Daft, 1991: 80).

1.5.3. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann'a göre, örgüt çalışanlarının günlük olarak yaptıkları işlerde kültürün izleri kolaylıkla görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada konusunda ön plana çıkmaktadır. Örgütteki karar alma, haberleşme, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme isteklerini ve verimlerini de etkilediği ortadadır. Kilmann buna göre kültürü bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır (Kilmann, vd., 1985);

Bürokratik Kültürler: Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip firmalar, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine ulaşmış firmalardır. Ayrıca firma daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek çok zordur.

Yenilikçi Kùltürler: Bu kùltürün egemen olduğu örgütlerde kùltürden beklenen temel görev, hızlı değişen ortamlarda ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu kùltürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırslını rehber edinmiş olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir.

1.5.4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kùltürü Modeli

Örgüt kùltürünün sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan bir tanesi de, 1978 yılında Handy tarafından yapılmıştır. Handy örgüt kùltürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını, çalışma şekillerini ve düşüncelerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır (Unutkan, 1995: 57). Handy (1993: 183), bir psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanarak örgütlerin sahip oldukları farklı kùltürleri dört temel grupta incelemiştir: Güç kùltürü, rol kùltürü, görev kùltürü, birey kùltürü.

Güç Kùltürü: Hiyerarşinin geçerli olduğu ve gücün belli kişilerde toplandığı örgüt kùltürü tipidir. Daha çok küçük örgütlerde, aile işletmelerinde ve askeri örgütlerde görülür (Handy, 1993: 184). Güç kùltüründe güç, tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri tarafından uzmanlara dağıtılmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler (Sönmez, 2006: 86).

Rol Kùltürü: Rasyonel kuralların uygulandığı, tüm işlerin mantık esasına göre yapıldığı, statünün önemli olduğu ve statüye uygun rollerin tanımlandığı, ortaya çıkabilecek anlaşmazlık ve sorunların çözümlerinin yazılı olarak önceden belirlendiği bürokratik örgüt kùltürü tipidir. Devlet kuruluşlarında ve bankalarda yaygındır. Bürokrasi olarak da bilinen rol kùltüründe güç, bireylerde değil, pozisyonlardadır (Cole, 2004: 106).

Görev Kùltürü: Proje tabanlı çalışan, esnek çalışma biçimleri kullanabilen örgütlerde ortaya çıkar. Bu tür örgütlerde çalışma biçimi, takım çalışması şeklindedir ve çalışanlara özerklik tanınır. Tüm dikkatler yetenekler üzerine yoğunlaşmıştır ve verilen

görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esasına göre hareket edilir. Görev kültürü sonuç odaklı bir çalışma şeklidir, dolayısıyla rekabet, yaratıcılık ve hız gereklidir. Bu kültür, görev amaçlı hareket eden gruplara ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir. Günlük kontroller çok az sayıda yapılır, kültürel normları çiğnemenen, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Handy, 1993: 187-188).

Birey Kültürü: Tamamıyla çalışana ve çalışanın uzmanlık derecesi üzerine odaklanmıştır ve örgütün amacı çalışanın amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Birey odak noktasıdır ve yapı bireylere hizmet için vardır. Güç, görev ve rol kültürlerinde çalışanlar örgüt için çalışırken; birey kültüründe örgüt, çalışanlar için çalışmaktadır. Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plana çıkmıştır. Birey kültürü, profesyonel çalışanların görev yaptığı, avukatlık büroları, medikal sektörü, danışmanlık firmaları ve üniversitelerde yaygın olarak görülür (Carter, 2011: 124).

1.5.5. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri

Schein Modeli: Edgar H. Schein'in modeli literatürde en çok kabul gören çalışmalardan biridir. Örgüt kültürünü üç katman halinde inceleyen Schein en dış katmanı göstergeler olarak tanımlar. Somut varlığı bulunan göstergeler katmanı; binaları, ofis yerleşkesini, teknolojiyi, ürünleri, duygusal davranışları, adet, tören ve hikayeleri kapsamaktadır (Schein, 1985). En görünmeyen derin katman ise örgüt üyelerinin bilinçdışı bir şekilde uydukları varsayımlar katmanıdır. Arada kalan katmanı Schein değerler katmanı olarak adlandırmıştır ve bu katman ne yapılması gerektiğini bildirir (Livari ve Huisman, 2007: 35) . Bu analize dayanarak Schein dört tip örgüt kültürü olduğunu öne sürmüştür: Güç Kültürü: Bu kültüre göre işgörenler ödül ve ceza sistemi ile iş yapar ve iki tip yönetici bulunmaktadır. Birinci tip yönetici güçlü, sert ve adildir. Bu tip yöneticilerin olduğu kültürlere iyi güç kültürü denir. Diğer tip yönetici ise zayıf, korkan ve korku aşıl原因 özelliklere sahiptir ve böyle yöneticilerin olduğu kültüre de kötü güç kültürü denir. Rol Kültürü: Bu tip organizasyonlarda güç, yöneticiler ve bürokratik birimler arasında bir denge içinde dağılmıştır. Roller ve kurallar belirlenmiştir ve işlerin yapılmasında sadece danışmanlık yetecektir. Çok değişken olmayan çevrelerde iyi işleyen bir kültür türüdür. Başarma Kültürü: Bu tip organizasyonlarda motivasyon ön planda olup, çalışanlar özendirici ve heyecanlandırıcı

amaçlar için gönüllü olarak çalışırlar. İşin yapılmasında disiplinden daha çok katılım ve genel görüş etkilidir. Destek Kültürü: Örgüt içinde var olan ilişkiler üyelerle birlikte şekillendirilir ve destekleme gönüllü olarak yapılır. Örgütsel faaliyetlere birlik ve beraberlik içinde katılan çalışanların birbirlerine ve işe karşı ilgileri ve güvenleri üst düzeydedir. Bunun bir sonucu olarak motivasyon ve fedakarlık yüksektir.

Miles ve Snow'un Modeli: Örgütlerin kuruldukları günden bu yana sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıkları edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip oldukları bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlar ve bu kültürlerin özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını şu şekilde açıklamışlardır (Eren, 2008: 156-157): Koruyucu kültür tipinde örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler (Tanova ve Karadal, 2004: 125). Geliştirici kültür tipinin hâkim olduğu örgütler yenilikçidir. Bu kültüre sahip örgütler yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve dolayısıyla riske girmekten hoşlanırlar. Analizci kültür tipinin yaygın olduğu örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve var olan faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin strateji ve faaliyetlerinin kontrol edilerek ve onların davranış ve düşünceleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Tepki verici kültür tipinin hâkim olduğu örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak yöneticiler bu baskılara etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır (Eren, 2008: 156-157).

Quinn ve Cameron Modeli: Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları 'Rekabetçi Değerler' adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Eren, 2008). Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürüdür. Klan kültürü; bağlılık ve örgüte itaat ile karakterize edilirken (Daulatram, 2003), pazar kültürü; rekabetçilik ve hedefleri başarmak ile karakterize edilmektedir (Şişman, 1994:

145). Adokrasi kültürü; yaratıcılık, girişimcilik ve dinamizme odaklanmıştır (Cameron ve Freeman, 1991). Son olarak hiyerarşi kültürü; emirler, kurallar ve düzenlemeler ve verimlilikle karakterize edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2005).

Ouchi'nin 'Z' Kültürü Modeli: William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır (Özkalp ve Kırel, 2013). Ouchi, bu yaklaşımda, Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp, farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım yaratarak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır (Luthans, 1995: 509). Ouchi'nin analizlerinde yedi temel nokta olan iş görene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi üzerinde durarak bu üç örgüt grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Birçok örgüt verimliliğini arttırabilecek bu yaklaşımı benimseyerek örgüt kültürlerinde değişim yaşamışlardır (Özkalp ve Kırel, 2013).

Peters ve Waterman Modeli: Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika'daki örgütlerinin başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba 'In Search of Excellence' (Mükemmelliği Araştırma) adını verdikleri için yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçmiştir (Eren, 2008: 161). Peters ve Waterman bu eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır; hareketi tercih etme, müşterilerle yakın ilişki, özerklik ve girişimcilik, insan faktörüne değer vererek verimliliği artırma, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi, en iyi bilinen iş alanında kalma, yalın biçim, az kurmay, ve son olarak hem gevşek hem de birbirlerine bağlı sıkı bir örgüt yapısının bir arada bulunmasıdır (Peters ve Waterman, 1982).

Parsons Modeli: Amerikalı sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modeli, dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; Uyum (Adaptation),

Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration), Yasallık (Legitimacy) adlarını taşımaktadır. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum veya toplumu oluşturan bireyler tarafından yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirmektedir (Eren, 2008: 142). Parsons'un modeli daha çok genel bir modeldir. Örgüt bir sosyal sistem olarak kabul edilmekte, örgüt kültürü bu sosyal sistemin bir parçası olarak açıklanmaktadır.

1.6.Denison Örgüt Kültürü Modeli

Edger Schein örgüt kültürünü, 'bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve içsel sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli bir düzende oluşturulan temel varsayımlar' olarak tanımlamıştır. Denison da örgüt kültürünü, 'örgüt üyelerinin kabul ettiği örgüt yapısının derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar' olarak ifade etmektedir. Denison, Schein'in kültürü tanımlamak için kullandığı işlevleri ve kültürün bileşenlerini kapsayan içeriği bir arada değerlendiren bütünleşik bir yaklaşım sunmaya çalışmıştır. Denison'a (1990: 15) göre Schein'in dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme işlevlerini kültürün denge/kontrol ve değişim/esneklik içeriğine sahip bileşenler sağlamaktadır.

Denison 'örgüt kültürü ve etkinlik' adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiştir (Daft, 2004: 323-324). 1995 de geliştirilen model, 2006 son haliyle ispatlanmıştır. Denison ve Mishra (1995), örgütlere yönelik belirledikleri özellikleri belli şirketlerin CEO'larıyla yaptıkları kalitatif çalışmayla belirlemişler ve etkinlikle olan ilişkisini daha sonra 764 kurumla ve 35474 kişiyle dünyanın her köşesinden en büyükten en küçüğe kadar, özel veya kamu kurumlarıyla yaptıkları anketler sonucu kalitatif ve kantitatif çalışmalarla doğrulanmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 204). Bu çalışma 1997-2001 yılları arası sürmüştür. Ayrıca 2004 yılında ülkemizde Denison indeksini geçerlilik ve güvenilirliği Yahyagil (2004) tarafından test edilmiştir.

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramının ölçülebilir olması için öncelikle iki ana eksen ortaya koymuştur. Birinci ana eksen bir örgütün kontrolü dışında olan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.

çevresel yani dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla, örgütün kendi içindeki gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur (Denison, 1997: 2; Denison ve Fey 2000: 7; Yahyagil, 2004: 60). Şekil 1.3'de görüleceği üzere bu dört boyut, dış uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık boyutlarıdır:

	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönlenme
Dış Koşullara	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Şekil 1.3. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Kaynak: Yahyagil, M, 2004: 60

Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla ortaya konulan 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı olacak şekilde üçer adet alt kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır. Böylece Denison örgüt kültürü ölçeği 4 temel boyut, 12 alt kavramsal boyut ve 60 elemandan oluşmuştur.

Tablo 1.5. Denison Örgüt Kültürü Temel Boyutları ve Alt Boyutları

Katılım	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Eşgüdüm ve Bütünleşme
Misyon	Stratejik Yönetim
	Örgüt Amaçları
	Vizyon

Tablo 1.5.(Devam)

Dışa Uyum	Değişim
	Müşteri Odaklılık
Becerisi	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Yahyagil, M, 2004: 60

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutu ve 12 alt kavramsal boyutunun içeriği Denison ve Mishra (1995), Denison (1997), Ferguson (2003), Daft (2004) ve Denison ve Neale'nin açıklamaları ışığında şu şekilde anlatılabilir:

Katılım: Bu boyut, öncelikle üyelerin örgüte katılımını sağlayan ve örgütte yeni istihdam edilen üyelerin örgüte uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle ilgilidir. Bu kültür boyutu örgütlerin çalışanlarına verdikleri yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol haritalarından ve yöntemlerden oluşur. Etkili örgütler, çalışanına yetki veren, çalışanıyla ilgilenen, grup çalışmasını teşvik eden ve çalışanın eğitim kapasitesini arttıran örgütlerdir. Kişiler kendini yönetmekten sorumludur. Örgütlerde yapı resmi olmayan kontrol sistemine dayanır. Yüksek oranda katılım, sahiplilik ve sorumluluk yaratır. Bu tip örgütlerde çalışanlar katılımcı, aidiyet duygusu gelişmiş ve daha verimli olurlar.

- **Yetkilendirme:** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmelerini ifade eder. Bu boyut, çalışanların sorumluluk duygularını arttırmakta ve aynı zamanda işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duygularını da olumlu yönde etkilemektedir.
- **Takım Çalışması:** Modern yönetimin önemli unsurlarından birisi de belirli niteliklere sahip çalışanların bir araya getirilerek örgütün amaçları doğrultusunda verilen bütün görevleri gerçekleştirmeleri için teşvik edilmeleridir. Bununla birlikte bir tür sinerji oluşturulması ve muhtemel anlaşmazlıkların daha etkili yöntemlerle çözüme kavuşturulması ve karar alma sürecinin etkin işlemesi önem kazanmaktadır.
- **Yetenek Geliştirme:** Çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirirken, onlara verilecek yönetici desteği, eğitim vb. desteklerle çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, muhtemel yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamını taşımaktadır.

Tutarlılık: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip örgütler daha etkili olurlar. Tutarlı özelliğe sahip örgütler kurum içi belli modelleri geliştirmiş ve koordinasyon daha fazladır. Kurum içi bütünlüğü geliştirip, pekiştirir. Tutarlılık özelliği, değerlerin, fikirlerin, hareketlerin, davranışların aynı şekilde yapma derecesi tutarlılığını gösterir. İyi sosyalleşmeyi sağlamış kuvvetli kültürlerde etkinlik artar çünkü bilgi paylaşımı ve koordinasyon en iyi seviyededir. Tutarlılık iki tarafı keskin kılıç gibidir. Değişim gerektiren ortamlarda uyumu zorlaştırabilir. Bundan dolayı değerler ile uygulamalar arasında tutarlılık olmalıdır ama aynı zamanda değişime ayak uydurmaya engel olmamalıdır.

- **Temel değerler:** Her örgütün genellikle kurulduğu ilk zamanlarda, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetim tarafından devam ettirilen o örgütün tüm fonksiyonel niteliklerini ortaya koyan temel ve vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsamaktadır.
- **Uzlaşma:** Örgüt çalışanlarının örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşma yöntemleri konusunda net bir düşünce ve aynı zamanda eylem birliği içinde olmalarını ifade etmektedir.
- **Koordinasyon:** Örgütlerin ana ve alt departmanları arasında örgütün genel amaçlarına ulaşabilmek için alınacak bütün kararlar, iş görme ilkeleri ve yöntemler arasındaki uyuma vurgu yapar.

Misyon: Dış çevreye hizmet veren örgütler, hızlı değişime ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu kapsar. Örgütün stratejik kararları ile ilgilidir. Başarılı örgütlerin açık amaçları ve yönleri vardır buda kurumun hedeflerini açık olarak belirler. Bugünkü amaçlarını gelecekteki gelişmelere uyumlu şekilde oluşturmasını yarar.

- **Stratejik Yönetim:** Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde belirtilmiş iş stratejilerinin var olması ve bu yönde inançlı bir yaklaşıma sahip olunması örgütün başarısı açısından önemli derecede bir etkiye sahiptir.

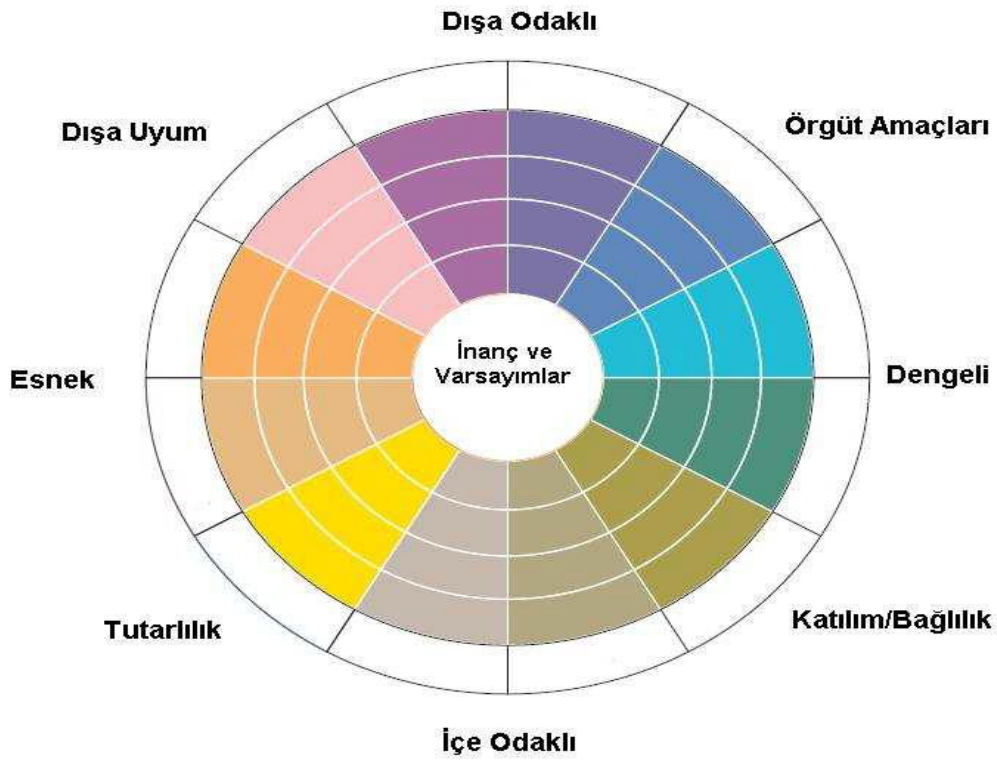
- **Örgüt Amaçları:** Örgütlerin uzun dönem faaliyetleri için ortaya koyacakları amaçların tanımlanmış olması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirlenmesini sağlayacak ve stratejik hareketler daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Günümüzde örgütlerin açık ve kolayca anlaşılabilir bir misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması ve örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini anlaması açısından olumlu bir etki yaratmaktadır.
- **Vizyon:** Geleceğe yönelik ancak anlamlı ve net bir biçimde belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda çalışanların daha yaratıcı olmalarını ve işleriyle bütünleşebilmelerini kolaylaştırabilmektedir.

Dışa Uyum Becerisi: Dışa uyum boyutu, müşterilerin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltilmesi olarak açıklanabilir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır. Örgütler sürekli bu değişim becerilerini kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek durumundadır. Çevreye uyumlu örgütler pazardaki talebi hemen fark edip, aksiyon alıp bundan yararlanırlar. Risk alırlar, hatalarından öğrenip, değişime hızla uyum kabiliyeti geliştirirler. Sürekli olarak örgüt müşterilerine değer yaratırlar. Dışa uyum becerisi, esneklik ile örgütün dış odaklanması arasındaki kritik derecedeki bağı bağlar.

- **Değişim:** Sürekli değişim ve farklılaşma sürecinde olan dış çevreye uygun ve daha tatmin edici çözümler ortaya koyabilmek için yaratıcı değişikliklerin yapılması günümüz örgütleri için artan bir ihtiyaç haline gelmiştir.
- **Müşteri Odaklılık:** Örgütlerin faaliyet alanları hangi konuda olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi günümüzde örgüt başarısı açısından öncelikli bir durumdur.
- **Örgütsel Öğrenme:** Günümüzde hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları içinde gelişen yeni teknoloji ve yöntemlerin, elde edilen deneyimler de

dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir örgütün tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir.

Denison örgüt kültürü modelinde yer alan 12 alt boyut, (Şekil 1.4) bir disk üzerinde 12 eşit daire diliminde yer alır. Her alt boyutun düzeyi, farklı renkteki ölçütler ile gösterilerek örgütün sahip olduğu kültürün profili çıkarılır.



Şekil 1.4. Denison Kültür Modeli Ölçüm Aracının Şematik Gösterimi

Kaynak: Denison, D. R. ve Neale, W. S. 'Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide'.

Denison'ın Neale, Mishra (1995) ve Nieminen (2014) ile yapmış olduğu çalışmalarda belirttiği gibi Denison örgüt kültürünü diğer modellerden ayıran öncelikli farkı araştırmanın örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi anlamaya odaklanmış olmasıdır. Ayrıca bu araştırma, sağlıklı bir örgüt kültürünün yüksek düzeyde bir performansın habercisi olabileceğini göstermektedir. Örgüt kültürü alanında çalışan birçok bilim adamı nitel araştırmalar yapmakla birlikte geçmişte örgüt kültürü ve performansı arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalara rastlanmamıştır. Denison örgüt

kültürü modelini diğer örgüt kültürü modellerinden ayıran özelliklerini görebilmek için önce diğer örgüt kültürü modellerinin genel özelliklerini incelemek gerekmektedir.

Örgütlerin üst düzeylerinde yapılacak araştırmalar için tasarlanmış olan diğer örgüt kültürü modelleri genellikle nesnel ve gözleme dayalı yöntemler kullanılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Gözleme dayalı metotlar etkili ve birçok konuyu ortaya çıkarmasına rağmen yöneticiler tarafından sağlıklı uygulanamamıştır. Çünkü çalışmaların çoğu akademik çevre içinde tasarlandığı ve oluşturulduğu için iş dili kullanılmamış, psikolojik ve kişilik temelli modeller olarak kalmıştır. Modellerin iş sonuçları ile bağlantısı belirsiz kaldığı için iş bağlamında sonuçların değerlendirilmesi veya anlamlandırılması için iş diline çevrilmesine ve geniş bir zamana ihtiyaç vardır.

Bütün örgüt düzeylerinde yapılan araştırmalar için geçerli olan Denison örgüt kültürü modeli ise uygulama ile direkt bağlantılı ve hesap verilebilir nicel bir yaklaşım geliştirerek yöneticilerin uygulamaya yönelik istekleri ile buluşabilen davranış temelli bir modeldir. Model iş çevresinde tasarlanmış ve oluşturulmuştur. Diğer modellerden farklı olarak örgüt düzeyindeki konuları araştırmak için iş dilini kullanmış ve iş sonuçları ile bağlantılı bir modeldir. Ayrıca uygulanması kolay ve hızlı olan bir modeldir.

Denison modeli oluştururken yaptığı ‘örgüt kültürü ve etkinlik’ adlı çalışmasında kültür, strateji ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiştir (Daft, 2004: 323-324). Kültür birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi örgütlerin sahip olabileceği güç üzerinde de etkili olabilmektedir (Shahin ve Wright, 2004: 499). Örgüt içinde yöneticilerin ya da liderlerin güç kaynaklarının hem liderin davranışları yönünde hem de astların algılaması yönünde kültürel çevreden etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Kültürün, yöneticinin kullandığı güç kaynakları üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.

Güç kaynakları alanında yapılan bazı çalışmalar farklı kültürlerde güç kaynaklarının farklı algılanabildiğini göstermektedir. Örneğin bu konuda yapılmış olan bir çalışmada Amerikan kültüründe pozisyon kaynaklı güçler yüksek algılanırken, İspanyol kültüründe birey kaynaklı güçlerin daha yüksek olarak algılandığı tespit edilmiştir (Munduate ve Dorado, 1998: 163). Kültürlerarası yapılmış olan bir diğer çalışmada ise Amerikan kültüründe yasal gücün, Yunan kültüründe uzmanlık gücünün,

Bangladeş kültüründe ise karizmatik gücünün daha yüksek algılandığı, Güney Kore ve Bangladeş kültürlerinde zorlayıcı gücün belirgin şekilde düşük olarak algılandığı ortaya konmuştur (Rahim, 2004: 2).

Gç, rgt içinde temel bir belirleyici olmakla birlikte, toplumdan topluma ve örgütten örgüte değişiklik gösterebilme özelliğine sahiptir. Bu çerçevede toplumsal kültür, gücün farklı boyutlarının farklı algılanmasına neden olabilecek unsurları bünyesinde barındırabilmektedir. Bu nedenle toplumun kültür temelli araçlarla güce ilişkin yaptığı vurgular önem arz etmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 10).

Bu bağlamda bu alışma, Denison rgt kültürü modelinin örgütsel gç ve güç kaynakları kullanımını konusunda nasıl bir aktarım yaptığının ortaya çıkarılmasına, hem de bu kültürdeki astların liderlerinin hangi gç boyutunu daha fazla kullandıklarına ilişkin algılarının ortaya konmasına yardımcı olabilmek amacıyla tasarlanmış ve çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel gç olgusu detaylı bir şekilde incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜÇ KAVRAMI

2.1.Güç Kavramının Tanımı

Güç kavramı, örgütlerin vazgeçilmez gerçeğidir. Gerek örgütlerde gerekse toplumsal yaşantının her alanında karşılaştığımız, insan ilişkilerinin ve iletişiminin ayrılmaz bir parçası olan önemli bir olgudur. Bu nedenle güç konusu tarihten bu güne önemli tartışma ve araştırmaların temel konusu haline gelmiştir. Marx'tan (1930) Weber'e (1947) ve Blau'ya (1964) kadar gücün nasıl ortaya çıktığı ve neden bazılarının gücünün diğerlerinden fazla olduğu birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır.

Alman sosyolog Max Weber güç konusunda çalışma yapan ilk yazarlardandır. Weber (1947: 152) güç olgusunu karizmatik, geleneksel ve bürokratik bağlamda incelemiş ve özetle güç olgusunu, sosyal ilişkiler içinde herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak ele almıştır (Artan, 2000: 282). Güç kavramının kavramsallaştırılma sürecinin Lasswell ve Kaplan'ın (1950: 75) çalışmaları ile başladığı kabul edilmektedir. Güç etkinin uygulanmasının özel bir durumudur ki bu süreçte, planlanan politikalarla başkalarının politikalarının etkilenmesi söz konusudur. Bu yaklaşım Dahl (1958), French ve Raven (1959), Cartwright (1959) ve Emerson (1962) gibi düşünürlere ilham kaynağı olmuştur. Gücün farklı ortamlardaki yansımaları göreceli olabilir. Güç, onların izinleri olsun veya olmasın başkalarının davranışlarını etkileyebilme kapasitesidir. Basit bir tanım ile güç kavramı, 'başkalarını etkileyebilme yeteneği' ya da 'kişinin başka insanları kendi istekleri doğrultusunda etkileyebilme kapasitesi'dir (Hunt, 1994: 38).

Chruden ve Sherman (1984)'e göre güç, bireysel deneyim, informal liderlik yetenekleri, diğerlerinin desteği ve yetki verilen yöneticiye bağlılık ile elde edilebilir. Daft (1998)'a göre güç, örgüt içindeki bir kişinin ya da bir bölümün, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle güç, kişinin başkalarını kendi istediği tarzda davranmaya yönlendirebilmesi yeteneğidir. Örneğin, A kişinin B kişinin davranışını etkileyebilme ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesi olarak değerlendirilmiştir (Kirel, 1998: 5).

Pfeffer (1992)'a göre güç, 'davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet' olarak tanımlanmıştır. Her yerde ve her zaman güç kavramı ortaya çıkabilmektedir (Pfeffer, 1992: 20). Güç aynı zamanda, başkalarını yönetici veya lider lehine etkileyebilme yeteneğidir (Greenberg ve Baron, 1997: 471). Güç olgusunun özünü, başkalarının hareket ve davranışlarını yönlendirebilme yeteneği oluşturmaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 173). Gereksinim duyulan kaynakların bir araya getirilebilmesi ve önceden belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilebilmesi için insanların harekete geçirilebilmesi de ancak güç yeteneği ile ilgilidir (Champoux, 2011: 372).

İnsanlar arasındaki ilişkileri tanımlamak için güç kavramından yararlanılmaktadır. Bir başkasıyla kıyaslanmadan, herhangi bir kişi için güçlü tabirini kullanmak doğru olmayacaktır. Çünkü güç, başka insanlarla kurulan ilişkiler sonrasında anlaşılabilir özellikte bir kavramdır. Kişinin diğer insanları kendi istekleri doğrultusunda hareket ettirebilme yetisi, o kişinin güçlü olduğunu kanıtlamaktadır (Bayrak, 2000: 23). Dolayısı ile bir kişinin mutlak anlamda güç sahibi olup olmadığı ancak belirli durumlarda anlaşılabilir. Örneğin işinde tam yetkili ve güçlü bir yönetici trafik sıkışıklığının ortasında çaresiz ve güçsüz bir sürücüdür. Aynı şekilde başarılı ameliyatlara yapabilen güçlü bir cerrah, bir dişçinin koltuğuna oturduğunda güçsüzdür. Literatürde yer alan diğer bazı önemli güç tanımları yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve aşağıdaki tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Çeşitli Güç Tanımları

Yazar(lar)	Tanımlar
Russel (1938)	Planlanmış olan hareketlerin fiiliyata geçirilmesi, güç kavramının karşılığıdır (akt. Cobb, 1984).
Urwick (1944)	Çalışma hayatı için güç, işlerin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamaktır (akt. Cobb, 1984).
Weber (1947)	Erk, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi istencini, dirençleri bile aşırıp yerine getirme kapasitesidir.
Dahl (1958)	A, B üzerinde, B'nin başka türlü yapamayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabildiği ölçüde güç sahibidir; kullanılmayan potansiyel güç değildir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).
Bierstedt (1950)	Gizil kuvvet niteliğindeki güç, ceza ve yaptırım sağlama yeterliliğinde olmaktadır. Bu kavram, kuvvet uygulamayı kendi içerisinde barındırmaktadır (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).
Mechanic, (1962)	Güç, kendisinin var olmaması halinde ortaya çıkmayacak olan bir davranışı doğuran kuvvettir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).

Tablo 2.1. (Devam)

Wrong (1968)	İlişki ve iletişim halinde bulunan insanlardan biri, kullanmadığı bir gücün sahibi olabilmektedir. Bu gücü kullanmak genel olarak içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişme göstermektedir (akt. Bacharach ve Lawler, 1982).
Giddens (1976)	Kişi fiillerinin dönüştürücü kapasitesi en basit anlamıyla güç kavramını açıklamaktadır (akt. Knights ve Roberts, 1982).
Salancik ve Pfeffer (1977)	Kişinin yapmak istediklerini başkalarına yaptırabilme yeteneğidir.
Astley (1982)	Sosyal olarak aktör ve yönetici konumunda olan kişilerin, diğer kişilerin dirençlerinin üstesinden gelebilme yeteneği, güçtür.
Bennis ve Nanus (1985)	Hedefleri gerçekleştirme yolunda fiiliyata başlamak ve bu durumu sürdürmek için gerekli olan enerjidir (akt. Pfeffer, 1992).
Gardner (1990)	İnsanların davranışlarıyla önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilme kapasitesidir (akt. Pfeffer, 1992).
Schermerhorn, Hunt ve Osborn (2002)	Başkalarının davranışlarını kontrol etme, yönetme, etkileme derecesidir.
Lee ve Low (2008)	Kişi, diğerleri ile ikili, yasal ya da sosyal bir ilişki kurduğu zaman ortaya çıkan sosyal bir ilişkidir.

Literatürde güç kavramıyla ilgili farklı tanımlamaların mevcut olduğu, yukarıdaki alıntılardan da anlaşılabilir. Güç kavramını ‘kapasite’ olarak değerlendirenlerle birlikte kavramı ‘uygulamaya geçmek’ olarak açıklayanlar, bu ayrımı sağlamıştır. Uygulamayı etkileyen en önemli davranış yaptırım ve sonuçların görülmesidir. Ancak güç için onun sadece bir kapasite olduğunu ileri süren anlayış, beraberinde onun sadece ilişkilerin davranışsal boyutlarını gösteren bir kavram olduğu tanımını da getirmektedir (Aydın ve Coşkun 2007: 101). Bütün tanımların ortak özelliklerine bakıldığında gücün insanlar ve sosyal aktörler arasındaki ilişkileri ayırt ettiği yani etkileşime dayalı bir kavram olduğu görülmektedir.

Bir diğer husus, insanlar neden güç sahibi olmak istemektedirler. Bu soruya araştırmacılar farklı bakış açıları getirmişlerdir. Örneğin; Adler’e göre insan davranışlarının altında yatan temel motif, ‘üstünlük’ ve ‘egemenlik’ içgüdüleriyle, güç ve saygınlık elde etme güdüsüdür. İnsan sürekli olarak karşılaştığı nesnelere, varlıklara ve çeşitli durumlara hükmetme ve onları kontrolü ve denetimi altına almak isteyerek (Eroğlu, 1998: 155) kendisinde mevcut olan aşağılık duygusunu ortadan kaldırmak istemektedir. Bu amaçla daha çocukluğundan başlayarak öz saygısını artırmak ve çevresindekilere üstünlük sağlayabilmek için stratejiler ve hayat tarzı geliştirme çabası içine girer (Artan, 2000: 280). Eğer bu içgüdü yeterince tatmin edilemez ise, kişide var

olan aşağılık ve yetersizlik duygusu, genellikle üstünlük ya da büyüklük taslamak biçiminde ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 1998: 155).

2.2.Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde güç ile ilişkili olduğu kabul edilen kavramlar; otorite, yetki, kuvvet ve etkileme kavramlarıdır. Bu durumun ortaya çıkardığı karışıklığı gidermek amacıyla bu kavramları açıklamak yararlı olacaktır. Bu kavramların güç ile ilişkileri alt başlıklarda verilmektedir.

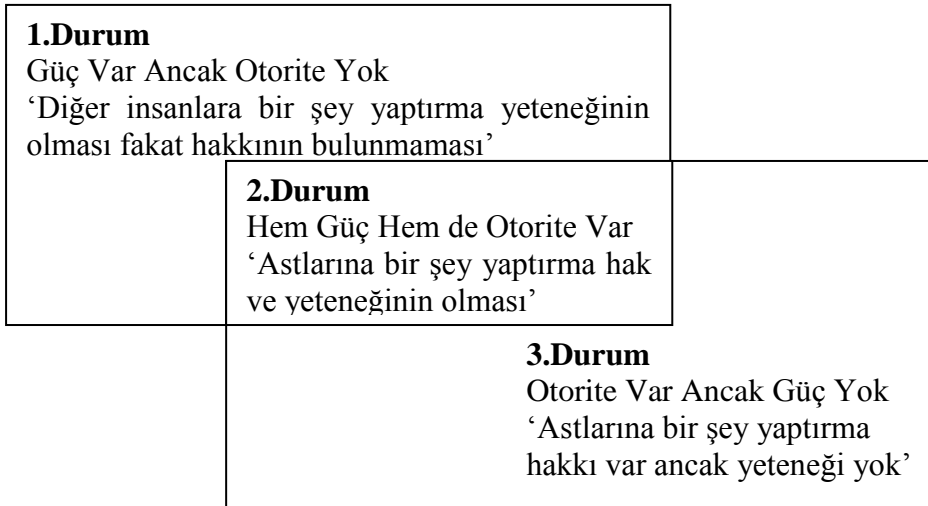
2.2.1. Otorite - Güç İlişkisi

Otorite, güç ile yakından ilişkili bir kavram olmakla beraber aynı şey değildir. Genel olarak emir verme hakkı olarak tanımlanır (Gazel, 1970: 69). Bir başka tanımda otorite, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri, emirleri uygulamaları, işin ve örgütün istenen performansı gerçekleştirmesi için yöneticinin çalışanları etkileme hakkıdır (Werner, 1993: 84). Otorite ile ilgili olarak farklı tanımlar da ortaya çıkmaktadır. Weber otoriteyi örgüte dahil olan astların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmeleri, Fayol otoriteyi emir verme ve itaat bekleme hakkı, Barnard ise otoriteyi bir makamda bulunmak ve belirli hakların üst yönetim tarafından verilmesi olarak değil astların onun emir ve talimatlarına uyması olarak açıklamışlardır (Şimşek, 2003: 192).

Crozier (1973: 211) yapmış olduğu çalışmada otoriteyi meşrulaştırılmış güç olarak değerlendirmekte ve bu meşrulaştırmanın hukuk, gelenek ya da toplumun konsensüsü ile olabileceğini belirtmektedir. Emerson ise (1962) otorite kavramını, gücün bir makam ya da statüde toplanması şeklinde tanımlamaktadır. Son olarak, Barnes (2003: 182) otoriteleri, güçlerin pasif etkenleri olarak tanımlar ve otoritenin güç ve gizliliğin toplamına eşit olduğuna yönelik ilginç bir formülle bunu ifade eder.

Gücün bir kullanım şekli olan otorite bir güç kaynağıdır ve gücü meşrulaştırır. Güç otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır (Kırel, 1998: 10). Otoriteyi güç kavramından farklı kılan etmenler ise bünyesinde barındırdığı kabullenilme ve meşruluk yönleridir. Yine otorite kavramını etkileşim halinde bulunduğu diğer bütün kavramlardan ayıran en temel özellik, otoriteye sahip olan kişinin bu gücü rütbesinden

veya makamından alıyor oluşudur (Lowe, 2006: 63). Aşağıda yer alan şekilde üç düzeyden oluşan otorite güç ilişkisi verilmektedir.



Şekil 2.1. Otorite ve Güç İlişkisi

Kaynak: Kretner, (1983: 389)

Şekilde görüldüğü üzere, 1. ve 3. durumlardaki otorite-güç ilişkisinde yetersizlik söz konusudur. İdeal olan durum hem güç hem de otoriteye sahip olunan 2. durum olduğudur.

Yasal güç ile otorite eş anlamlı kavramlar olarak kullanılmaktadır. Gerek otorite ve gerekse de güç kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirler. Güçten ayırmak için bazen otoriteye, yasal güç de denir. Her güç bir otorite değildir. Ancak güç, otorite gibi bir araca sahip olursa, etkisi çok derin ve sürekli olur. En etkin güç otorite sayesinde kurulabilir. Bundan dolayı otorite gücün kurulmasında en önemli kaynaktır (Şimşek, 2005: 106). Bununla birlikte yöneticinin başarısı otorite ile donanmış olmasına da bağlı olmayabilir. Çünkü otoriteye sahip olmak onu kullanabilme yeteneğine ve kişileri etkileyebilmeye bağlıdır. Etkilemede, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar güç de önemli bir role sahiptir. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyebilen kişiler olduğu gibi otoritesi olmadığı için başkalarını etkileyemeyen yöneticiler de mevcuttur (Koçel, 1998: 382). Örgütlerde güç boşluk kaldıramayacaktır. Bu nedenle doldurulamayan otorite boşlukları, yine örgüt içindeki kişi ve/veya gruplar tarafından değişik güçler yoluyla doldurulmaktadır.

Güce göre daha dar bir alanda tanımlanan otoritenin meşruluğu ve taraflarca kabul edilebilirliği daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Otorite, kişinin örgüt içerisindeki konumuna bağlı olarak sahip olduğu yasal ve meşru güç olarak tanımlanmakta ve biçimsel örgütlerde en sık başvurulan güç türleri arasında sayılmaktadır. Yöneticinin bulunduğu konumdan edindiği güç olduğu için üyelerce de meşru ve yasal kabul edilmektedir (Aslanargun, 2013: 181).

2.2.2. Yetki - Güç İlişkisi

Yetki, elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapma hakkı olarak tanımlanmaktadır (Hicks ve Gullett, 1976: 339). Başarılı örgütlerde kimin hangi işle uğraşacağını belirlemesi gerekir. Dolayısıyla örgüt şemaları oluşturulurken otorite, yetki, güç kullanma ve sorumluluğun yapısı oluşturulur (Dale, 1978: 111). Böylece yetki kavramında faaliyetlerin sınırlarının, alanlarını ve kullanılacak otorite hacminin belirginleşmesiyle daha somut bir görünüm oluşur (Hicks ve Gullett, 1976: 339).

Kişinin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumundan kaynaklanan resmi gücü yetki adını almaktadır. Yetkinin özellikleri ise, kişinin örgütteki yerinden kaynağını alması, astlar tarafından kabul görmesi, dikey biçimde kullanılması ve örgüt hiyerarşisi içerisinde yukarıdan aşağıya doğru aktarılması özelliklerindedir (Gibson vd., 2012: 167).

Yetki, kişiye güç verir ve konum ile ilişkilendirildiği için pozisyon gücünü ifade eder. Yetki verilir, güç ise alınır (Cribbin, 1972: 90). Yetki makamdan kaynaklanırken güç kişiden kaynaklanmaktadır. Yetki ve gücün ayrı görülme sebepleri; uzmanlığın yönetim sınırları ötesinde gelişmesi, gücün örgüt dışı etkenlerden de faydalanabilmesi, astların gücünün üstlerinkine göre azalıp çoğalması ve yetkinin sınırlarının her zaman çizilememesidir (Koşar, 2012: 99).

Güç olması için iki veya daha fazla kişinin olması gerekirken yetki yapılacak işin niteliğine bağlı olarak yalnızca bir kişiyi de ilgilendirebilir. Yetkinin dikey hiyerarşisi varken gücün dikey, yatay veya çapraz şekilde örgütlerde ortaya çıkması mümkündür (Daft, 1998: 443). Güç sadece yetkiye bağlı değil yetkiden bağımsız olarak çok farklı kaynaklardan da türetilir. Yetki örgütlerin ne yapması gerektiğini belirlerken güç örgütlerin ne yaptığının göstergesidir (Hodge vd., 2003: 303).

Örgütlerde yetki ve güç kullanımı birbirleri ile zıt gibi görünen iki kavram olmalarına rağmen, sosyal yapılanmalarda, hem iletişimin bir sonucu hem de sebebi olarak bir arada ve sürekli olarak etkileşim halinde yaşarlar (Monge ve Eisenberg, 1987). Güç, yönetim kademelerinin güçlü olmasını sağlayan en önemli faktörlerdendir. Yani yöneticilerin kullandığı etkili güç ile örgütsel amaçların gerçekleşmesi birbirleriyle bağlantılıdır. Bu nedenle, güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Yönetici davranışlarının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi güç, yöneticilerin belirli davranışlar gösterebilme hakkı ise yetki olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2008: 88).

2.2.3. Kuvvet - Güç İlişkisi

Yönetim aşamasında güç ile kuvvet birbirlerini tamamlayan olgulardır. Kuvvet ile güç arasındaki fark bireyi etkileme sürecinde başlangıç - süreç - sonuç ilişkisine bakıldığında görülmektedir. Kuvvet gücün uygulanmış biçimi olarak tanımlanmakta iken güç yönetimin talimatına bağlıdır. Örneğin; A'nın B'ye verdiği talimat uyarınca B uygun davranış göstermektedir. Bu A'nın gücünü ifade eder. Eğer B A'nın talimatına uymaz ama A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir (Koçel, 2013: 101).

Bir insana bir hareketi yaptırabilmek için öncelikle onu etkilemek, onu etkilemek için ise belli bir güç kullanabilmek gerekmektedir. Kuvvet işte bu anlatımın karşılığıdır. Bütün kavramlar birbirleri ile yakın ilişki halindedir, ancak güç kavramı otorite, yetki, kuvvet ve etkileme kavramlarını kapsayan bir kavramdır. Gerek yönetici gerekse astların örgütün amaçları yönünden faaliyet gösterebilmeleri ve yüksek performanslı bir örgüt oluşturabilmeleri için örgütlerde güç ve benzer kavramların detaylı şekilde bilinmesi gerekmektedir.

2.2.4. Etkileme - Güç İlişkisi

İnsanları etkilemek demek, onların bir anlamda etkileyenle birlikte hareket etmeleri demektir. Etkileme, üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtilebilir (Cusins, 1997: 103). Etkilemeyi bir kişinin başka birinin öneri, emir ve talimatlarını yerine getirmesi olarak tanımlamak

mümkündür (Koçel, 1998: 384). Bu anlamda otorite serbest iradeye etki ederek manevi bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ama zorlama ve cebir gibi maddi baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayırmalıdır (Şimşek, 2005: 111).

Yönetme faaliyetlerinin temel unsurları arasında yer alan güç, otorite, yetki ve bunların yansıması şeklinde ortaya çıkan emirler, grup üyelerinin davranışlarını etkilemeyi ve bu yolla örgütsel hedeflere ulaşmayı gaye edinirler. Sürecin son unsuru veya halkası olan etkileme ise, ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Cusins, 1997: 103).

Etkileme ve güç kavramları anlam bakımından birbirlerine yakın kavramlardır. Bazı araştırmacılar (French ve Raven, 1959; Lammers, 1968; Pfeffer, 1992) çalışmalarında güç ve etki kavramlarını eş anlamlı olarak algırlar. Örneğin, Pfeffer (1992: 45) etkiyi potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği süreçler, davranışlar olarak ele alır. Bu nedenle aralarında bir sınır çizmek kolay değildir. Bununla beraber bu iki kavramın arasında birbirlerini güçlendirecek şekilde doğrusal bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir (Koşar, 2012: 65).

Güç kaynaktır; etki ise bu kaynağı kullanmanın sonucudur. Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir. Etki stratejileri, yöneticilerin sahip oldukları gücün, astlara iş yaptırabilmek için eyleme dönüştürülmüş hali olarak tanımlanmakta; etkileme ise gücün eyleme dönüşmüş şekli veya güç kullanılırken yararlanılan süreç olarak ifade edilmektedir (Aslanargun, 2013: 59). Örgüt içerisinde bir davranışın istenilen bir şekilde gerçekleşmesi ve sonuç alınması gücü işaret ederken, davranışın istenilen yönde gerçekleşme süreci de etkileme olarak açıklanabilir.

2.3.Güç Araştırmalarının Temelleri

Güç ve iktidar kavramlarının temelleri Platon'a kadar dayanmaktadır. Bu konuyu Devlet adlı eserinde irdeleyen Platon, gücü elinde tutan devletin hangi ilkeleri topluma kazandırmasının gerekli olduğu konusu üzerinde durmuş, devletin gücü

nereden aldığı konusunu geri planda tutmuştur. Aynı zamanda kişilerin devleti oluşturması için bazı nedenlere sahip olduğunu, bu nedenler arasında insanların gereksinimlerini gidermek için başka insanlardan yardım almaya muhtaç olduklarını ve de kendi başlarına yaşamaları için gerekli güce sahip olmadıklarını açıklamıştır. Devletin topluma bilgelik, yiğitlik ve doğruluk gibi değerleri kazandırması gerektiğini söylemektedir (Platon, 1975: 135). Ona göre devlet, gücünü insanların mutlu olması için kullanılmalıdır ve mutluluğun yolu ancak anılan ilkelerin kazanılması ile söz konusu olabilir.

Platon'un bu görüşlerinin tam tersi olarak Aristo, mevcut olan toplumun geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Aristo'nun üç temel kuramı vardır. İlki devlet doğal bir varlıktır, yani ona göre toplumlar yaşayan varlıklardır ve kuralları da sürekli değişmektedir. İkincisi insan doğal toplumsal ve politik bir hayvandır. Başka bir deyişle insanlar yaşamak için başka insanlara ihtiyaç duyarlar. Üçüncüsü ise, insanın doğası gereği devlet daha önceliklidir (Gökberk, 1994). Doğal bir varlık olan devlet parçalardan meydana gelmektedir ve devleti meydana getiren parçalardan özellikle bir tanesi devletin hedefini gerçekleştirmektedir. Bu parçayı yönetici sınıfının oluşturduğu görülmektedir (Keyt, 2006: 559). Bu durumda Aristo bir yönetici sınıfının var olduğunu ve gücün de bu sınıfa ait olduğunu ifade etmektedir.

Makyavelli, güç ile ilgili çalışmaların modern anlamda yapılmasının öncüsü olan isimdir. Ona göre devletin mutluluğu insanın mutluluğundan önemlidir. Makyavelli'ye göre güç, bir kişinin bir şey elde edebilmek için uygulamakta olduğu stratejilerin etkinliğidir. Güç kavramına Makyavelli'nin yaptığı katkı ise kavramın görgül ve analitik yaklaşımla ele almasıdır. Etik ve dinsel yaklaşım onun baz aldığı strateji değildir (Clegg, 1989: 31). Gücü elde edebilmek ve koruyabilmek için gerekirse ahlaksız yöntemlere bile başvurulması meşru kabul edilebilmektedir (Ledeen, 2003: 151). Makyavelli'nin bu yaklaşımı literatürde adına Makyavelizm denilen bir davranış şekli ile bilinmektedir.

Hobbes da Makyavelli'ya benzer şekilde güç olgusunu din ve etikten ayırarak analitik yaklaşımla inceleyen bir diğer düşündürüdür. Onun kavrama en önemli katkısı ise gücün modern anlamda kavramsallaşmasını sağlayan çalışmalarıdır. Mantıksal çıkarımı ön planda tutan Hobbes, bu özelliğiyle kendinden önceki düşüncülerden ayrılmaktadır

(Grcic, 2007: 372). Toplumu oluşturan bireylerin üzerinden anlaştıkları bir sözleşme olduğundan bahsetmektedir. Kuralları koyan bireyler kurdukları yapay gücün etkisi altına girerler. Bu durum bireylerin sahip oldukları bazı hak ve özgürlüklerinden vazgeçmeleri anlamına gelir. İnsanın hak ve özgürlüklerinden vazgeçmesinin nedeni yaşamını korumanın yollarını güvenli hale getirmek istemesidir (Tunçay, 1969: 127). Güç mutluluk gibi tüm insanın istediklerini elde etmesi için gereklidir. Sonuçta bir insan ne kadar güçlü olursa isteklerini elde etmesi o kadar mümkün olabilmektedir. İnsanın istekleri sonsuz olduğundan, güçlü olma isteği de ölene kadar devam etmektedir.

Locke da toplumların meydana gelmesini insanların oluşturdukları sözleşme ile bir araya geldiklerini düşünen bir bilim adamıdır. Locke'a göre bireyler mülkiyet haklarını koruyabilmek için siyasal gücün hâkimiyeti altına girerler. Çünkü mülkiyet hakkında yapılacak muhtemel saldırılar ortadan kalkmaktadır. Locke da bireylerin kendi istekleri ile gücün etkisine girdiklerini belirtmektedir (Goldstein, 2001: 168). Rousseau da Locke ve Hobbes gibi kişilerin bir sözleşme oluşturduğunu savunan bir diğer düşünürdür. Ona göre insanlar istekleri doğrultusunda bir araya gelerek toplumu oluşturmakta ve bu şekilde bir sözleşme yapmaktadırlar. Rousseau, sahip oldukları bütün hakları güvence altına alınmış olan bireylerin özgür olduğunu ve bunun garantisinin de insanların kendisinin koyduğu kurallara uyması olduğunu ifade eder. Bu şekilde insanlar kendi talepleri ile bir gücün tahakkümü altına girmekte, kendi istekleri ile haklarından vazgeçmekte, diğer taraftan da mevcut haklarını koruma altına almış olmaktadır. Rousseau, bireylerin sahip oldukları bütün haklarının güvence altına alınması ile özgür olabildiklerini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, insanlar kendi koydukları kurallara uyarak özgürlüklerini garanti altına almış olurlar (Rousseau, 2001).

Güç ile ilgili bir tanımlamaya göre, bireylere dört farklı gücün uygulanması mümkündür (Clegg vd., 2006: 217). Bunlardan birincisi, Dahl'ın (1958: 202) ortaya koyduğu; açık çatışmanın olduğu, güç uygulayan kişinin de, üzerine güç uygulanan kişinin de bu çatışmanın farkında olduğu ve bunun neticesinde açık bir çatışma veya uzlaşmanın hem güç uygulayan ve hem de uygulananın arasında yaşandığı güç şeklidir. Karar verme alanında açıkça ortaya çıkarak görülebilen güç, kendisini uygulayan ve de kendisine uygulanan tarafından fark edilen bir kavramdır. Burada kişiler kararı kendi çıkarları ve kazanımları çerçevesinde etkilemek için uğraşmaktadırlar. Dahl'ın bu

yaklaşımı görünür gücü çok vurguladığı için eleştirilmiştir (Bachrach ve Baratz, 1962: 948).

Karar vermeme durumu bu konunun ikinci uygulama şeklidir. Karar vermeme, karar veren kişilerin tercihlerine karşı olan seçeneklerin ortaya konulmasına ve gündeme alınmasına engel olma veya bastırma durumudur. Gündemi belirleyen birilerinin karşısında yer alan insanlar durumun farkında olmakta fakat bu duruma itiraz edememektedirler. Çünkü bu itiraz maliyetli olabilmektedir. Bu güç türü karar vermeme durumunda meydana gelen güç olarak tanımlanmaktadır. Konuyla ilgili üçüncü uygulamanın üzerinde durduğu husus kavramın hegemonik yani hâkim boyutudur. Bu bakış açısına göre güç üstün bir kavram değildir. Bu güç türünde bireyler üzerinde yoğunlaşmanın doğru olmadığı ve Bachrach ve Baratz'ın örtük çatışma üzerinde gereğinden fazla odaklandığı düşüncesinden hareketle, bireylerin davranış kalıplarının farklı etkilerle şekillendirildiği ortaya konulmuştur (Bachrach ve Baratz, 1970: 8).

Dördüncü güç uygulamasında güç kavramı postmodernist güç şeklinde tanımlanmakta ve Foucault'nun yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Hardy ve Leiba-O'Sullivan (1998: 452)'a göre Foucault, hâkim güç yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Bu durumda, gücü sadece bir baskı aracı olarak değerlendirmek doğru olmaz. Daha ziyade, insanlar sosyal pratiklere, güç ilişkilerine gömülüdürler. Bu yaklaşımın yerine güç, avantajlı ile dezavantajlıyı birlikte değerlendiren söylemler ve ilişkiler ağı olarak kavramsallaştırılmıştır. Yani, Foucault gücün kullanımını değil, söylemsel düzeyde nasıl oluştuğunu ve söylemin güce nasıl etki ettiğini inceler. Foucault'a göre güç olgusu her yerde bulunabilmekte çünkü her yerden gelebilmektedir.

Gücün uygulamaları dikkate alınarak incelenirse; ilk uygulamada güç kavramı nadir ve kritik olan kaynakların kullanılabilmesi ile; ikinci uygulamada karar verme süreçlerinin kontrol edilmesi ile; biraz detaylı olan üçüncü uygulamada ise başkasına ait yaşamlara şekil veren anlamları yöneterek, daha da detaylı ve kapsamlı olan dördüncü uygulamadaki güç olgusu sistemin dokusu içinde yer almaktadır. Güç, insanların ne gördüğünü, nasıl gördüğünü ve nasıl düşündüğünü insanların direnebilme kapasitelerini etkileyecek şekilde sınırlandırarak belirlemektedir (Hardy ve Leiba-O'Sullivan, 1998: 459).

2.4.Örgütsel Güç

Örgütlerde güç çalışmaları Weber'e kadar dayanmaktadır. 1960'lı yılların sonunda 'örgütlerde güç ilişkileri' ile ilgili az sayıda çalışma vardı. Bununla birlikte, araştırmacılar arasında güç kavramının 'eylem' ya da 'irade', 'kararlılık' vb. gibi kavramlarla aynı anlamı taşıdığı yönünde bir eğilim söz konusuydu. Kotter (1979) güç kavramını bireylerin başkalarına istediği davranışları yaptırabilme potansiyeli olarak algılamakta ve bu konuyu yönetim alanında ihmal edilmiş bir konu saymaktadır (Kotter, 1979: 1-2). Güç kavramının göz ardı edilmiş olmasının bir nedeni, örgütlerin rasyonel birimler olması gerektiğinin düşünülmesi ve güç kavramının örgütlerin rasyonel davranmasını engelleyen bir faktör olduğuna inanılmasıdır. Güç kavramı bireylerin birbirini etkilemesi ile ilgili olduğundan, ahlaki olmayan, bireyin örgütte mutsuz olmasına neden olan, bazı kişilerin şahsi çıkarlarına hizmet eden ve örgüt hedeflerinin birey çıkarlarına feda edilmesine neden olan bir faktör olarak algılanmaktaydı. Örgütler gerçekte tam anlamıyla rasyonel hareket edebilen varlıklar değildir ve bunun önemli bir nedeni ise, insanların yapı itibarıyla, tam olarak rasyonel karar verememesi, bilgi toplama ve bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olmasıdır (Erdoğan, 1997: 21).

Günümüzde ise, insanların birlikte çalışarak amaçlara ulaşmaya çalıştıkları bütün örgütlerde, güç kavramının örgütün faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyeceği görüşü hakimdir. Örgüte alınacak yeni elemanların işe alınması, terfi, satın alma, yeni bir ürünün piyasaya sunulması ve ücretleme gibi birçok kritik kararların güç dengesinden etkilendiği gözlemlenmektedir. Güç kavramı hemen her tür örgütte gözlemlenebilen ve örgütün hareket yönünü belirlemede etkili bir kavram olmasından dolayı, yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin isteklerini yaptırabilmesi, aldıkları kararları uygulatabilmesi ve örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda hedefine yöneltebilmesi için bir güce ihtiyacı vardır. Örgütler birer canlı organizma gibidir ve bunu sağlayan ise örgüt içinde çalışan insan kaynağıdır. İnsan söz konusu olduğundan sosyal güçten bahsetmek mümkündür. Bu kaynağın doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir ve ne kadar iyi yönetildiği ise yöneticinin örgüt içindeki gücü nasıl ve ne şekilde kullandığı ile ilişkilidir.

Bir şeyler yaparak onlardan sonuç elde edebilme olgusu Horner (1997)'a göre güç kavramını açıklamaktadır. Robbins ve Coulter (2003) ise yönetici konumunda olan kişinin örgütsel kararları etkileyebilme yeteneğini güç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca,

Clegg, Courpasson ve Phillips (2006: 2-3)'te gücü nefes almak için gerekli olan oksijene benzetmektedirler. Örgütsel davranış açısından güç Schermerhorn, Hunt ve Osborn (2002)'a göre, yapılması istenen bir işi başkalarına yaptırabilme yeteneğidir. Diğer insanların davranışlarının üzerinde kontrol sahibi olabilme özelliği, bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Örgüt ve güç kavramları birbirlerine bağlı kavramlar olduğu için birinin sorgulanması diğerinin de sorgulanmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan örgüt başarısının çekirdeği güçtür ve örgütlerin başarı için güce gereksinimi vardır.

Örgütsel güç kavramı içinde birçok farklı kalıbı barındırabilen bir olgudur. 'Bir örgüt içerisinde yer alan kişilerin gücü', 'bir örgütün gücü' ve de 'bir örgüt içerisindeki güç' bu kalıplardan bazıları olmakla birlikte, araştırmacının kendi yaptığı tanıma göre bu kalıplar tanım içerisinde şekillenmektedir. Örgütün gücü kalıbını benimseyen Knights ve Roberts (1982)'a göre 'modern örgüt modelleri bireyler ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri kurar ve kurulan bu ilişkilerin verimliliği ise örgütün gücünü' oluşturur. Örgüt içerisindeki kişilerin gücü kalıbını tercih eden Mintzberg (1983: 4)'in 'örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi' şeklinde tanımladığı örgütsel güç ile örgütsel aktörlerin gücünü anlatmaktadır. Bununla, her örgütsel aktörün gücünü kullanma biçiminin yani benimseyeceği politikanın örgütsel çıktıları etkileme kapasitesini etkileyeceği anlatılmaktadır. Örgütsel güç kavramı, toplumsal anlamda değerlendirildiğinde örgütün gücünden, örgütsel anlamda değerlendirildiğinde ise bireylerin gücünden söz etmek mümkündür.

Örgütsel güç ifadesi, genellikle örgüt içinde yönetim faaliyetlerini yürüten yöneticilerin sahip oldukları güç anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada örgütsel güç olgusu, sosyal güç kaynakları (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) kapsamında değerlendirilmekte ve örgütleri kontrol altında tutan ve yöneten kişilerin sahip oldukları gücü ifade etmektedir.

2.5.Örgütlerde Güç Araştırmalarının Temelleri

Weber ile birlikte örgütlerde güç araştırmalarının başladığı kabul edilmektedir. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda doğal olarak örgütlerin ortaya çıktığını savunan Weber (1986), örgütleri ussal ve yasal birer yapı olarak görmüş ve modern batı toplumlarındaki bürokrasi ile ilgilenmiştir (Drysdale, 2007). Weber (1947), örgüt içinde bulunan güç ile ilgili yaptığı analizde, gücün resmi kısımlarına vurgu yapmış, hiyerarşik

bir sistemde otorite ilişkilerini incelemiş ve örgüt içindeki güç uygulamalarının meşrulaşması ve kurumsallaşması üzerinde durmuştur (Reyes ve McCarty, 1986). Taylor, Fayol ve Barnard gibi bilim insanları, örgütlerin verimli çalışabilmesi ve etkin kontrol mekanizmaları ile yönetilebilmesi sorularını temel alarak, yönetsel faaliyetlere yoğunlaşmışlardır (Barley ve Kunda, 1992; Starbuck, 2003; Meydan, 2010).

Örgüt çalışmalarını şekillendiren örgüt kuramlarında gücün yerine değinilmiştir. Güç, stratejik seçim kuramı ile merkezileşmiş, gücün yöneticinin kontrolü altında olduğu ve yöneticinin kendisine ait algısal bakış açısı çerçevesinde ortaya koyacağı seçimlerin örgüt yapısını değiştirebileceği vurgulanmıştır (Clegg vd., 2006). Kaynak bağımlılığı kuramı güç olgusuna en net vurguyu yapan kuramdır. Kuram hem örgüt içi hem de örgüt dışı ilişkilerde kaynaklara sahip olmanın ortaya koyduğu gücü belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Güç ile ilgili çalışmalar, kurumsal kuram ile meşrulaşmaya, örgüt içindeki kurumların oluşmasına ve bu kurumlara göre kişilerin davranışlarının şekillenmesine odaklanmaktadır (Meydan, 2010: 48).

Ağ kuramı çalışmalarında örgüt içindeki ağ yapıları üzerinde yer alan bir bireyin bulunduğu konumun güç elde etme açısından etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bireyin merkeziliğinin, elde tuttuğu güç ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin ise kısmen kaynak, kısmen bilgi akışının kontrol edilmesi, kısmen de ilişkilerin fazla olması ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (Tichy vd., 1979). Ayrıca gücü elinde bulunduranların sahip oldukları gücü kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilme olasılığından dolayı güce sahip olan kişilerin güç kullanımlarının da başka bir güç tarafından kontrol edilebilmesi sonucunu doğurmuştur. Vekalet kuramcılarının göre bu durum sözleşme aracılığı ile kontrol altına alınmıştır (Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976). Bu çalışmalar örgütlerin otorite oluşturma yolları ile standart çalışma kuralları oluşturduğunu (Meyer ve Rowan, 1977) ve bunların sosyal gerçekler haline dönüştürüldüğünü göstermektedir. Bireylerin de güç dağılımını sorgulamadıkları ve üzerlerinde bulunan gücü kabullenerek kararları uyguladıkları görülmektedir (Boeker, 1989).

2.6.Örgütsel Gücün Kaynakları

Örgütsel güç kaynakları ile ilgili çalışmaların çoğu bağılılığın veya bağımlılığın önemine vurgu yapar. Emerson (1962: 33) A'nın B üzerindeki gücünü, B'nin A'ya

bağlılığı şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel güç kaynakları örgüt yapısından kaynaklı olan güç ile birlikte, örgütte çalışan kişilerin bireysel veya sosyal güçlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel güç, hem örgütten kaynaklanan hem de bireyden kaynaklanan güçlerin bir bileşkesi olmaktadır. Etzioni'ni (1975) gücü; fiziksel, materyal ve sembolik güçler olarak sınıflandırmıştır. Fiziksel güç ile; fiziksel yaptırımlar, materyal güç ile; kaynakların kontrolü ve kaynak dağıtımı, sembolik güç ile ise; ödül dağıtımı, saygı ve prestij kastedilmektedir (Sungurlu, 1996: 56).

Bacharach ve Lawler (1982: 35)'e göre de örgütsel gücün dört kaynağı mevcuttur. Bunlardan ilki kişilerin güç kaynaklarına ulaşabildiği, örgüt içerisinde sahip oldukları konumdan kaynaklanan yapısal mevkidir. İkincisi, insanların sahip olduğu karakteristik özelliklerden oluşan kişisel özelliklerdir ve buna örnek olarak pozisyonlar için mücadele yeteneği, hitap gücü ve karizma verilebilir. Üçüncüsü, kişilerin örgüte kazandırdıkları özelleşmiş bilgisi olan uzmanlıktır. Sonuncusu ise fırsattır. Bu fırsatların bulunduğu bazı mevkiler başkaları için önemli kabul edilen, önemli ölçüde bilgiye ulaşma imkânı sunabilir ve bu bilgiyi elde tutma ya da iletme noktasında herhangi bir biçimsel kural olmayabilir. Yine üretim süreci içerisinde yer alan bazı noktalar, diğer noktalara göre daha kritik özellikler taşımaktadır. Bu noktada örgüt içerisinde belirli mevkilere sahip olan kişilere önemli görevler düşmektedir.

Örgütsel güç kaynakları genel olarak örgütlerin yapıları ve değişen şartlar göz önünde bulundurularak oluşturulmaktadır. Güç kendiliğinden ortaya çıkmamakta, özel ve teşhis edilen kaynaklardan gelmektedir. Çalışanların inanç ve davranışlarını değiştirmek amacıyla yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir. Hinkin ve Schriesheim (1989) yaptığı çalışmada etkili güç kaynaklarına sahip olmayan yöneticiler ile çalışan astların, daha az tatmin olduklarını ve sadakat göstermediklerini tespit ederlerken, Green vd. (1996) yapmış olduğu çalışmada ise etkileme gücünden yoksun yöneticilere sahip çalışanların daha fazla asi davranışlar içinde olduğunu bulmuşlardır. Hitt vd. (2012: 211)'e göre güce sahip olmak liderlik vasfı için olmazsa olmazdır. Bununla birlikte liderlikte büyük zorluklar yaşayacak olan kişi de, bu güce düşük oranda sahip olan kişidir. Örneğin, düşük seviyede bulunan bir yöneticinin astlarına ilham vermek, değişiklik yapmak ve yeni amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcaması gerekecektir.

Yöneticinin sahip olduğu gücü etkileyen en önemli faktörlerden biri de örgüt içerisindeki yeridir. Bu yerin ona sağladığı güç avantajları; zorlayıcı güç, yasal güç ve ödül gücüdür (Munduate ve Gravenhorst, 2003: 6). Makamla birlikte kişilik de gücün kaynağını oluşturan iki bileşendir. Yöneticiler gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde ederler (Schermerhorn vd., 2002: 173). Yöneticiler örgüt içerisinde hem buldukları konumdan hem de kişisel özelliklerini kullanarak gücü elinde tutmakta ve diğer insanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 46).

Gücün nereden geldiği, birey ve grupları etkileyerek onlarda ne tür değişimler yarattığı, araştırmacıları gücün kaynaklarını araştırmaya yöneltmiştir. French ve Raven'den farklı olarak fiziksel güç, bilgi gücü, pozisyon gücü, ekonomik kaynaklara sahip olmanın sağladığı güç, başarı gücü, karizmatik güç, çevre ve çevre ile olan ilişkilerin sağladığı güç ve yansıtıcı güç şeklinde bazı sınıflamalar da mevcuttur (Artan, 2000: 294). Bunları sırası ile değerlendirecek olursak, fiziksel güç; bu güç kullanılsa bile, bunun karşı tarafa algılatılması güç sahibinin isteklerini yaptırmasını sağlamaktadır. Bilgi; bilgi çağını yaşadığımız günümüz dünyasında özellikle uzmanlık gerektiren işlerde bilginin gücü çok önemli bir yere sahiptir. Pozisyon; bu güç kişiye örgüt tarafından verilir, kişiden bağımsızdır ve kişi pozisyonunu kaybettiği an gücünü de kaybeder (Hicks ve Gullett, 1976: 188). Ekonomik kaynaklar; bu kaynakları elinde tutan ve sahip olanlar gücü de elinde tutarlar ve diğerlerine karşı istediklerini yaptırabilme gücüne sahip olurlar. Başarı; yaptıkları işi ortalamanın üstünde bir performansla gerçekleştiren kişiler diğerlerine göre daha çok güç ve olanak kazanırlar. Karizma; kişi fiziksel görünüşü, duruşu, davranışları ve etrafa gösterdiği kişilik özelliği nedeniyle olumlu algılanarak, sempati, saygı ve sevgi duyularak diğer kişileri yönetebilecek bir güce sahip olurlar. Çevre ve çevre ile olan ilişkiler de grup üyelerine belirli bir güç sağlar. Yansıtıcı güç kaynağında ise; kişinin kendisi ya da bulunduğu durum değil, yanında bulunduğu kişi veya kişiler aracılığı ile güce sahip olurlar (Artan, 2000: 297).

Örgütsel güç kaynakları ile ilgili olarak çok farklı sınıflandırmalar yapılsa da anlamsal açıdan değerlendirildiğinde sınıflandırmaların birçok ortak yönü bulunduğu görülmektedir. Bu bakımdan da kaynaklar birbirlerini tamamlayıcı özellikler göstermektedirler. Güç kaynaklarına ulaşmak ve elde etmek bir zincirin halkaları

gibidir. Bu kaynaklardan birine sahip olunduğu takdirde diğerlerine daha rahat ulaşılmakta ve bu durum hiç zor olmamaktadır.

Görüldüğü üzere güç kaynakları birçok çeşide sahip olan bir kavramdır. Bu çeşitlilik, kavramın literatürde farklı sınıflamalara tabi tutulmasını gerektirmiştir. Her ne kadar çeşitlilik konusunda birbirinden farklı bu sınıflandırmalar yapılmış olsa da, literatürde kabul gören ve French ve Raven (1959)'a ait olan beş çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. French ve Raven (1959) tarafından yapılan özellikle yöneticilerin güç tiplerini belirlemeye yönelik ortaya konulan sınıflama teorik ve deneysel araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. French ve Raven (1959) tarafından yapılan güç kaynaklarına sahip olmak, astların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için davranış, tavır, inanç ve iş motivasyonunda değişiklikler meydana getirecektir. Bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılan güç kaynaklarında (Brass, 1984: 518); uzmanlık ve karizmatik güçler bireysel sınıflandırmaya dahil olurken ödüllendirme, zorlayıcı ve yasal güç türleri örgütsel kategoriye dahil olmaktadır.

ABD'de güç kaynakları ile alakalı olarak çeşitli deneysel ve teorik araştırmalar gerçekleştirilmiş ve French ve Raven'in yöneticilerin güç kaynakları ile ilgili yaptığı sınıflandırma oluşturulmuştur. Güç kaynakları beş sınıflandırma halinde belirlenmiştir. Buna göre güç kaynakları; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve de karizma gücüdür (Buchanan ve Huczynski, 2004: 693). Ayrıca Raven (1965) yaptığı çalışma ile bu güç kaynaklarına bilgiye dayalı güç kaynağını da ilave etmiştir. Bütün bu güç kaynaklarının tamamını sosyal güç kaynağı olarak incelemiştir.

2.6.1. Bireyden Kaynaklanan Güç

Kişinin hem bilgeliği ve uzmanlığını hem de görünüşüyle ilgili sembolik yönlerini içeren davranışları bireyden kaynaklanan güçtür. Bu güç türünün görünüşle ilgili olan kısmına karizma ve davranışlardan kaynaklı olan güç şeklinde ifade etmek mümkündür (Kipnis ve Schmidt, 1988: 528).

Karizma kavramı, sözlük anlamına bakıldığında büyüleyici bir özellik, bir kişinin davranış kalıpları, inançları ve kişisel olarak örnek oluşturması ile diğerlerinin değer, inanç, davranış ve performansı üzerinde etkiye sahip olması şeklinde ifade edilmiştir (House vd., 1991: 364). Karizma kavramının üç şekli bulunmaktadır. Bunlar;

ast üst arasındaki ilişki olan karizma, kişilik olarak karizma ve de sosyal yapı olarak karizmadır. Bununla birlikte karizma astlar üzerinde üstün istediği gibi davranabilmeye yönelik davranış, istek, değer değişimine neden olmaktadır (Bradley, 1987: 50). Karizması olan bireyler bu durumu bir güç olarak bireyler üzerinde kullanabilmekte ve bireyleri karizmalarını kullanarak istedikleri şekilde hareket ettirebilmektedirler.

Davranışlardan kaynaklanan güç unsurunda ise kişinin davranışları, yine kişiden kaynaklanan bir diğer güçtür. Bu davranışlar bireylerin güç kazanabilme ve etkileyebilme konusunda bir takım tarzlar ortaya koymasını ve bu tarzlara göre bir davranış ortaya koymasını gerektirmektedir. Bu davranışsal tarzlar, ortalama düzeyde güç kullanan sert, taktikçi ve fazla güç kullanabilen zorlayıcı ve neredeyse hiç güç kullanamayan seyirci kalan tarzlardır. Bireylerin güç uygulayabilme davranışları ile ilgili olarak bir diğer ayırım da birden çok ekileme aracı kullananlar, uzmanlık gücü kullananlar ve güç kullanmayanlar şeklinde değerlendirilebilir (Kipnis ve Schmidt, 1988: 529). Örgüt içerisinde yönetici pozisyonunda bulunan bir bireyin sahip olabileceği bireysel güç şekilleri, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve bilgi gücüdür (French ve Raven, 1959: 151; Raven, 1965: 371).

2.6.2. Örgütten Kaynaklanan Güç

Kaynağını örgüt içi dinamiklerden alan bu güç çeşidi, kişinin örgütten aldığı gücü ifade etmektedir. Örgüt kaynaklı gücü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin ilişkileri, örgüt içerisinde bulunduğu konum ve de kaynaklara yakınlığı, bu faktörlerden bazılarıdır. Hiyerarşik otorite, ağsal merkezilik ve kaynak kontrolü örgütsel güç kaynakları şeklinde ele alınabilir (Astley ve Sachdeva, 1984: 104).

Örgüt içinde liderin veya yöneticinin, astların resmi veya resmi olmayan güçleri mevcuttur. Aynı zamanda kişiler daha güçlü olmak adına bazı taktikler de uygulayabilmektedir (Yukl ve Guinan, 1995). Örgüt içerisinde lider veya yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin sahip olabilecekleri örgüt temelli güç şekilleri; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç olarak ifade edilmektedir (French ve Raven, 1959: 151). French ve Raven hem bireyden kaynaklanan hem de örgütten kaynaklanan güç kaynaklarını sosyal güç kaynakları olarak isimlendirmiş ve incelemiştir.

2.7.French ve Raven'in Örgütsel Güç Kaynakları

Literatürde güç kaynaklarının çeşitliliği nedeniyle birçok sınıflama yapılmıştır. Çalışmada kullanılan örgütsel güç kaynakları sınıflaması French ve Raven'nin (1959) ABD'de yapmış oldukları teorik ve deneysel araştırmalar sonucu oluşturulmuştur. Daha önceki çalışmalar farklı güç kaynaklarının meydana getirdiği farklı sosyal etkileri belirtmeye yönelik küçük gruplar aracılığı ve teorik bilgilerle kısıtlı bir şekilde yapılmıştır. Bunlar önemli olmakla birlikte örgütteki farklı güç unsurlarının bir bütün olarak ele alınarak incelenmesi French ve Raven'in çalışmaları ile bir bütünlük kazanmıştır. Gücün kaynaklarının ayırt edilmesi için kesin olarak birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen önemli ve genel olarak kabul gören altı tür güç tanımlamıştır. Bunlar, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olarak belirtilmektedir.

Bütün güç kaynakları birbirlerine ulaşabilmeyi sağlayan zincir halkaları gibidir, birbirlerini tamamlayıcı özellikleri bulunmaktadır. Örgüt yöneticisinde sadece bir güç kaynağı değil birden fazla bulunmalıdır. Yönetici astlarına ilham veren, onları yönlendiren örgütün performansını arttıran kişi olduğundan farklı güç kaynaklarını yerinde ve etkili olarak kullanması gerekmektedir. Bu güç türlerinin kullanılabilmesi için ikame edilebilirlik, merkezilik, takdir hakkı ve görünürlük olarak ortaya konan koşulların olması gerekmektedir (McShane ve Von Glinow, 2010: 447).

Gücün var olduğu tüm sosyal ilişkilerde, sosyal güç kavramı kendisine yer bulmaktadır. O yüzden sadece üst ast ilişkilerine bakmak yanlış olacaktır (Pierro vd., 2008: 16). Gücün sosyal kaynakları, bir bireyin diğerlerinin davranışını kendi istediği şekilde değiştirme kapasitesini ifade etmektedir (Lasswell ve Kaplan, 1950). French ve Raven sosyal güç ile ilgili olarak bir klasik haline gelmiş çalışmalarında, iki kişi arasındaki ilişkide güç kavramının iki farklı bakış açısıyla ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, uzman olan bir kişinin (kaynak durumunda olan kişi) davranışlarını neyin belirlediğidir. İkincisi ise, alıcı konumundaki kişinin (hedef kişi) bu davranışlara olan tepkisini neyin belirlediğidir. Bu ikinci bakış açısından hareket eden French ve Raven, çalışmalarını üzerinde güç kullanılan 'B' kişinin yaşam alanı açısından formüle etmişler ve gücün 'B'yi etkilemek için 'A'nın maksimum potansiyel yeteneği olduğunu belirtmişlerdir (French ve Raven, 1959: 150).

Güç kaynakları, yukarıda da anlatıldığı şekilde, ilk olarak French ve Raven (1959: 151) tarafından ortaya konmuştur. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirtilmektedir. Bunlara bilgiye dayalı güç adını verdiği altıncı kaynağı ekleyen kişi ise Raven (1965: 371) dir. Tablo 2.2’de güç kaynak ve boyutları gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Güç Kaynakları / Boyutları

6 Güç Kaynağı	11 Güç Kaynağı	Sert (Güçlü) / Yumuşak (Zayıf)	Pozisyon / Birey Kaynaklı	
Ödüllendirme gücü	Kişisel ödüllendirme gücü	Yumuşak	Pozisyon	
	Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Sert		
Zorlayıcı güç	Kişisel zorlayıcı güç	Sert		
	Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert		
Yasal güç	Pozisyon kaynaklı meşru güç	Yumuşak		
	Yasal karşılık gücü	Sert		
	Yasal eşitlik gücü	Sert		
	Yasal bağımlılık gücü	Yumuşak		
Uzmanlık gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak		Birey
Karizmatik güç	Karizmatik güç	Yumuşak		
Bilgiye dayalı güç	Bilgiye dayalı güç	Yumuşak		

Kaynak: French ve Raven, 1959; Raven, 1965; Raven, 1998

Raven vd. (1998) tarafından Kişilerarası Güç Ölçeği olarak adlandırılan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek yukarıda sıralanan güç kaynaklarını 11, 6 ya da 2 boyutlu olarak ölçümleyebilmektedir. Ölçek çeşitli araştırmalarda kullanılmış ve hem güvenilir olduğu hem de sert ve yumuşak güç çeşitlerini ortaya çıkarabildiği tespit edilmiştir (Schwarzwald vd., 2004: 385). Sosyal güç kaynakları alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.7.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmesi yoluyla astlarını etkileyebilme yeteneği (Hellriegel vd., 1989: 424) veya bir astın, üst yöneticisi tarafından kendisine arzu edilen davranışı göstermesi durumunda ödül verebileceğine ilişkin algılamasıdır (Rahim, 1986: 467). Kişiler kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarını düşünüyorsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyma eğiliminde olurlar. Ödüllerin dağıtımını yapan kişi de bu kişiler üzerinde güç kullanabilir. Yani ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür.

Yöneticinin astı olan iş görenlerine ödül verme hakkı, onun makam gücünü de artırır. Burada verilen ödül ücretlerde artış sağlama, çalışanları terfi ettirme, daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme, statüyü değiştirme ve nakit para olabileceği gibi, çalışanın olanaklarını artıracak başka bir şey de olabilir. Bazı ödüller, astın örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltici sembolleri içerir (Ward, 2001: 145).

Ödüllendirme gücü, istenilen işin, istenilen niteliklerde yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucunda işi yapanı memnun edecek kaynaklara erişebilme yeteneği ile ilgilidir. İyi nitelikte yapılmış bir iş, ödüllendirme yetkisine dayandığı için yöneticiler açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 37). Örgüte çalışanlarının yaptığı katkı arttırılmak istendiği zaman ödül gücü her zaman etkili bir araç olmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Kimi zaman da ücret artışlarının, terfilerin ve statü sembolleri vb. ödüllerin verilmemesi fiziksel cezalar kadar acı vermektedir (Cribbin, 1972: 91). İnsanlar bazen de eleştirmek, destek olmak ya da uzak durmak suretiyle diğerlerini biçimsel olmayan bir biçimde ödüllendirebilir veya cezalandırabilir (Dyer, 1979: 85).

Yöneticinin kullanmak isteyip istememesine göre ödül gücü kullanım oranı değişmektedir. Genellikle çalışanların maddi olarak ya da buldukları statüyü yükseltmek şeklinde buldukları durumdan daha iyi bir duruma getirilerek değişim sağlanması ile olur. Bu bakımdan ödülleri dağıtma gücünü elinde tutan kişi, diğerlerinden üstün konumdadır. Kaynakları kullanmayı bilmek en az onlara sahip olmak kadar önemlidir. Ödül sistemi her yöneticinin ulaşabileceği bir sistem olmasına karşın bu sistemi etkili ve başarılı kullanmak yöneticinin yeteneğine bağlı bir olgudur (Schermerhorn vd., 2002: 173). Aryee ve Chen'nin (2006) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin veya liderin ödüller üzerindeki kontrolünün çalışanlarla olan etkileşimin kalitesini artırdığını gözlemlerken, Hinkin ve Schriesheim (1994) de yöneticinin ödüllendirme davranışlarının çalışanların performansını ve tatmini artırdığını belirlemiştir.

Kişiler kendi değerleri için ödüllere ulaşmayı hedeflemektedir. Burada taktik, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır. Genel

olarak bir liderin denetimindeki ödülleri ne kadar çok ve bu ödülleri astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır (Jex, 2002: 288).

Başkalarının davranışlarını kontrol altında tutmak isteyen ödül verme gücüne sahip olan kişiler, bu isteklerini ödül vererek ya da vermeyerek gerçekleştirebilmektedir. Liderin ödüllendirme gücünün fazla olduğu durumlar genel olarak, ödülün çok olduğu ve de astların bu ödülleri önemseydiği durumlarda gerçekleşmektedir (Hodge vd., 2003: 303). Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ya da yöneticinin ödül gücünü oluşturur (Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Çalışanların onları elde edip edememesi, onların motivasyonunu etkileyen önemli bir unsurdur. Yöneticilerin çalışanlarına verecekleri ödülleri bireylerin ruhsal motivasyonlarına pozitif olarak katkı sağlayacağı (Yukl ve Taber, 1983: 158) gibi kimi zaman da ödül gücünün kullanılması bazı olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan ödül gücünü kullanan yöneticilerin ekstra dikkate ve beceriye ihtiyaç duydukları aşikardır (Hitt vd., 2012: 213).

2.7.2. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün tam tersi olan ve temelini olumsuz sonuçların doğacağı korkusundan alan güç türüdür. Yöneticinin etkileme girişimine astın uyum sağlayamaması durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılacağı yönündeki algısıdır (Rahim, 1986: 466). Hinkin ve Sciesheim (1989)'a göre zorlayıcı güç, insanı istemediği bir şeye maruz bırakma ya da istediği bir şeyi ortadan kaldırma ya da azaltma gücüdür.

Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Yöneticiler sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmaktadır. Bu tür güçler çalışanlar üzerinde korku oluşturur. Korku, bu gücün kaynağını oluşturan unsurdur. Kişinin verilen işi yapmaması ya da emirlere itaat etmemesi sonucu ortaya çıkacak olan olumsuz durumdan korkuyor olması bu gücü oluşturmaktadır. Fakat bu yöntemin sık kullanılması insanları rahatsız edebilmekte ve de onları kırabilmektedir.

Bu güç türü aşırı kullanıldığında veya gereği gibi kullanılmadığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkar (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 388).

Astların liderlerine itaatsizlik yaptığı durumların kontrol edilmesi ve cezalandırma gücünün kullanılması sonucu zorlayıcı güç oluşmaktadır. Zorlayıcı gücün kapsama alanı içerisinde yöneticinin asta gözdağı verme, korkutma, kötü sicil notu verme, rütbe indirme, sevilmeyen işlere atama, yakın denetim, davranışları cezalandırma, ücret artışını engelleme, zarara uğratma ve hatta onlara sıkıntı vermeye dayanan hareketler bulunabilmektedir (Başaran, 2000: 66). Emirlerin yerine getirilmesi için zorlayıcı güç oldukça sık kullanılan fonksiyonlardandır. Zorlayıcı güç, çalışanlar arasında geçici bir itaat oluşturabilir (Can, 2013: 15-16).

Yönetici yapılan hatalardan dolayı çalışanları cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutmaktadır. Ancak bu durum görevi ihmal etme, sık sık devamsızlık yapma, geciktirme ve işe geç gelme gibi sonuçlar doğurabilir (Bayrak, 2001: 31). Ayrıca intikam alma, endişe, hayal kırıklığı ve yabancılaşma da zorlayıcı gücün olumsuz sonuçları arasında sayılabilir. Carson vd., (1993: 1152) yapmış oldukları çalışmaya göre bu güç türü iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine de yol açarak çalışan memnuniyetsizliği ve bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Rahim (1989) yaptığı çalışmada zorlayıcı gücün astların uyma eğilimleri üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Elangovan ve Xie (2000) de zorlayıcı gücün çalışanlarda iş stresini arttırdığını, iş tatminini ise azalttığını belirlemiştir. Cogliser ve Schriesheim (2000)'in araştırmalarında ise yönetici ile çalışan etkileşimi kalitesi arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Bu güç türünü sıklıkla kullanmak insanları incitmekte ve onların kontrollerini zorlaştırmaktadır. Üstün ast üzerindeki etkisini artıran güç ödül gücü iken bu etkiyi azaltan güç zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı gücün etkisi, cezanın yapısına, algılanan etkisine, kullanılma olasılığına ve arzu edilen davranışın ölçüsüne bağlıdır. Ancak ceza hedeflenen kişi tarafından ceza olarak tanımlanmıyorsa, ılımlı olarak görülüyorsa ya da kullanılma olasılığı oldukça düşükse, zorlayıcı gücün etkisi azalmaktadır (Özalp, 1990: 265).

2.7.3. Yasal Güç

Bir örgütteki pozisyona ilişkin, otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güçtür (Palmer ve Hyman, 1993: 35). Otoritenin yasallaşmasına dayanmaktadır. Bireye ait yasal gücün alanı, o gücün tayin edilmesi ile belirlenir (Griffin, 2001: 25). Yöneticinin bulunduğu resmi konumdan güç olarak astların davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2010: 36).

Örgütte hiyerarşik düzeyle ilgili olan bu güç türü genellikle otorite ve yasal güç olarak bilinir ve yasallığın kurumsallaştırılmasının bir göstergesidir. Güç, görevliye değil, pozisyona aittir. Hem yöneticiler hem de astlar pozisyonun gücünün farkındadırlar ve bunu kabul ederler (Brass ve Burkhardt, 1993: 441). Bu güce sahip olanlar, ortaya koydukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle pozisyondan kaynaklanan gücü hak ettiklerini göstermektedirler. Ancak pozisyonu işgal eden kişi gücü yaratmada kişisel kapasiteye sahip olmasa bile güç pozisyonla ilişkili olduğu için ortaya çıkacaktır (Bayrak, 2001: 26).

Yasal gücün kapsamı zorlayıcı ve ödüllendirici güçten daha geniştir. Çünkü yasal gücü elinde bulunduran kişi aynı zamanda ödül gücü ve zorlayıcı güç verme yetkisine de sahip olan kişidir. Kişiler örgüt içersinde hiyerarşik yapı ile gücü ilişkilendirirler ve genellikle lideri güçlü olarak adlandırırılar. Güçlü bir yönetici söz konusu olduğunda, çalışanlar bu kişiyi örgüt yapısının en üstüne yerleştirirler (Giessner ve Schubert, 2007: 32).

Yasal güç resmi ve otoriter bir çalışma becerisi kazanmayı sağlarken, astları yönetme veya üst kademedeki gelen emirleri, istekleri ve ricaları yerine getirmeyi zorunlu hissettirir (Loo ve Reijen, 2006). Yöneticinin sahip olduğu hiyerarşik konum, bu yetkisinin güç kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanların yöneticinin konumuna ve emirlerine itaat etmesi gerekmektedir. Yöneticiye bu yetki genel olarak atama yoluyla verilmektedir (Hitt vd., 2012: 211). Örgüt hiyerarşisinde üst konumlarda bulunanlar kendi şahsi konumları tarafından verilen güç sayesinde, çalışanlar üzerinde yasal güce sahiptirler. Rahim'in 1989'da yapmış olduğu çalışmada yasal gücün astların uyma eğilimlerini artırdığı görülürken, 1994 de yapmış olduğu çalışmasında da yasal gücün örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği bulunmuştur.

Örgütte mevcut pozisyonun sağladığı otorite ya da yetki açıkça tanımlanmamış ve o pozisyonda bulunanlar onu kullanmamışlarsa bu gücün bir değeri olmayacaktır ve örgüt içinde bu gücü başka kaynaklar kullanmak isteyecektir (Aytürk, 1990: 99). Güç konusu asla boşluk kaldırmaz ve güç boşluğunu doldurma güdüsü, örgütün her alanında görülür. Eğer güç boşluğu meydana gelecek olursa bu boşluk daha alt kademedekiler tarafından doldurulmak istenecektir (Bayrak, 2001: 26). Yasal güç bir örgütte anormal ve abartılı bir şekilde kullanılırsa çalışanlar arasında direnme ve çatışmalara yol açan durumların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Yasal güç örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru azalan bir güçtür. Yasal gücün karmaşık örgütlerde alanı belirsizdir, ast ile üst arasındaki ilişki açık olmak yerine üstü kapalıdır ve bu durum çatışmayı önlemektedir (Hitt vd., 2012: 211). Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş doyumсуuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388).

Meydan ve Polat'ın (2010: 136) liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda yapmış oldukları çalışmasında yasal güç ve uzmanlık gücünün Türk kültüründe ön plana çıktığı, karizmatik güç ve ödüllendirme gücünün geri planda kaldığı ve zorlayıcı güce ise az değinilmiş olduğu görülmüştür. Bu durum Türk kültüründe yasal güce daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir yöneticinin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığını ifade etmektedir. Yani yönetici sadece makamı işgal ediyor veya yasal güce sahip olsa bile, çalışanlar yöneticilerine kültürel kaynaklı olarak itaat etmeyi normal kabul edebilmektedirler. Ayrıca, Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olması da bu bulgu ile örtüşmektedir. Yöneticilerin pozisyon kaynaklı güçlerini bireysel güçlerine oranla daha fazla kullandıkları görülmektedir.

2.7.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bir yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden dolayı astlarının davranışını etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd., 1989: 426). Bu güç kaynağını bilgiden aldığı için, bilgi seviyesi ve yeteneği üst derecede olan yönetici, astlarını bu özelliği ile etkilemektedir. Kişisel olarak edinilen uzmanlık gücü, pozisyon gücü gibi örgütle bağlantılı olma mecburiyetinde değildir. Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere ulaşma, olağanüstü yetenekler ya da genel bir

yetkinlik olgusunun sonucudur (Palmer ve Hyman, 1993: 39). Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur.

Çalışanlar herhangi bir liderlik pozisyonuna atanmış olmaktan kaynaklanan ödüllendirici, zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarından ziyade uzmanlık gücünü daha yüksek derecede saygınlık duyulan bir kişisel güç kaynağı olarak görme eğilimindedirler (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12). İnsanlar belli konularda otorite olan kişilerin önerilerini dinleme ve kabul etme konusunda daha isteklidirler (Dyer, 1979: 85). Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu daha çok öneme sahiptir. Özellikle bilgiye dayalı örgütsel yaşamda, aralarındaki ücret ve otorite farklılığı olmasına rağmen birçok çalışan amirleri kadar söz sahibi olabilmektedir (Bayrak, 2001: 27). Akademisyenler, doktorlar, bilgisayar uzmanları, ekonomistler, psikologlar ve diğer uzmanlar alanlarında ellerinde olan gücü kullanırlar.

Astların ve yöneticilerin birbirlerine duydukları güven ortamında uzmanlık gücünden söz edilebilmektedir. Güvenilirlik ve dolayısıyla uzmanlık gücü, kişinin sektörde veya örgütte çalıştığı yıllarla, kişinin eğitimiyle, onur veya şerefıyla ve yerine getirdiği performansıyla pozitif olarak ilişkilidir. Herhangi bir konudaki bilgisi ve yeteneğiyle uzman olarak algılanan kişi, bu unvanı diğer insanların kendisine vermesi sonucunda edinmektedir (Birgi, 2006: 124). Çalışanların büyük bir kısmı, kendilerinin sahip olmadığı beceri ve yeteneğe yöneticilerin sahip olduklarına inanmaktadırlar. İnanılan bu güç, uzmanlık gücüdür (Koşar, 2008: 17). Bir yöneticinin uzmanlık gücü, önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; yönetici başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır. Uzmanlık gücünü kullanan yönetici çalışanlar arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir (Yahchouchi, 2010: 132). Kişinin sahip olduğu uzmanlık örgütün ihtiyaç duyduğu bir uzmanlık alanında olursa kritik bir rol oynar ve güce dönüşür.

Yapılan çalışmalar da bahsedilen görüşleri desteklemektedir. Rahim 1989 yılında yapmış olduğu çalışmada uzmanlık gücü ile astların, yöneticilerinden daha fazla tatmin oldukları ve onların isteklerine daha fazla uyma eğilimi içinde buldukları, Rahim ve diğerlerinin 1994'te yapmış olduğu çalışmada ise uzmanlık gücü ile örgütsel bağlılık ve bireysel etkililik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Cogliser ve Schriesheim'in (2000) çalışmasında uzmanlık gücü, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilerken, çalışanlara tecrübe paylaşımı ve bilgi aktarımı yaparak etkileşimi ve ilişkileri olumlu yönde geliştirdiği belirlenmiştir. Ayrıca yönetici ile çalışan etkileşiminin kalitesi arasında yüksek ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Elangovan ve Xie'nin (2000) çalışmasında ise uzmanlık gücünün çalışanların iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir.

Kaliteli güç olarak adlandırılan uzmanlık gücü, aynı zamanda en demokratik güç özelliği de taşımaktadır. Bu güce ulaşmak ve kullanmak için zayıf ya da güçlü veya fakir ya da zengin olmanın bir اهممىيىتى yoktur. Bu özelliği uzmanlık gücünü, diğer güçlerin çekirdeği konumuna getirmektedir. Ayrıca uzmanlık gücü diğer güç kaynaklarıyla karşılaştırıldığında en esnek güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzmanlık gücü, hem ödüllendirmek hem cezalandırmak hem de ikna edip yönlendirmek için kullanılabilir (Peker ve Aytürk, 2000). Uzmanlık gücünün gerektirdiği seviyeye ulaşabilmek ve bu yeni konumun astlar tarafından kabulünü sağlamak uzun bir süreç gerektirmektedir. Fakat buna rağmen yeni yöneticiler bu güç kaynağına ulaşabilmek için kimi zaman aceleci davranabilmektedirler. Yasal olan ve toplumca onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanını taşıyan bir güç kazanır (Hoy ve Miskel, 2010: 36).

Meydan ve Polat'ın (2010: 137) yapmış olduğu analiz sonucunda Türk kültüründe uzmanlık gücünün de meşru güç gibi yoğunlukla ifade edilen güçlerden biri olduğu görülmüştür. Türk kültüründe liderin uzman ve bilgili olmasının, çalışanlarının onun isteklerini yerine getirmesinde yöneticiye kolaylık sağladığı da ifade edilebilir. Türk kültürü uzmanlık gücüne de vurgu yapmasına karşın yöneticilerin bu güçleri diğer güçlere nazaran daha az kullandıkları bu çalışmada gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, güç mesafesi yüksekliğinin üstlerden ziyade astlar tarafından daha hassas algılanmasından ve dolayısıyla astların birey kaynaklı güçleri pozisyon kaynaklı güçlere oranla ikincil planda algılamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

2.7.5. Karizmatik Güç

Örgütlerdeki liderlik açısından karizmaya yönelik ilk çalışmaları yapanlardan Etzioni (1961), karizmayı, genel anlamda bir aktörün diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır

(Stoner ve Freeman, 1992: 248). Schein'e (1977) göre karizma, çok çekici bir kişiliği olan bir kimsenin kendi mistik, tanrısal, sihirli ya da sadece çok üstün gücüne inandırarak insanların peşinden gelmesini sağlayan, taraftar toplama yeteneği olup tamamen bireyin kişisel özellikleri ile ilgilidir. Karizmatik güç ise, 'bir kişide sahip olunması istenilen özellikler ve imkânlar' olarak tanımlanmaktadır (Stoner ve Freeman, 1992: 248). Astarlar, bu güce sahip üstlerine saygı ve hayranlık duyarlar. Karizmatik güç, kişisel gücün artırılmasında önemli bir güçtür. Karizmatik lider, astları tarafından genellikle yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak görülür (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12).

Bireyin etkili konuşması varsa, dediğini yaptırabiliyorsa ya da karizmatikse bu bireyin gücü var demektir. Karizmatik güç örneği olarak Hz. Muhammed, Atilla, İskender, Atatürk, Winston Churchill, Martin Luther King, Mahatma Gandhi vb. liderlerin ortaya çıkışının analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavram olarak belirtilmektedir (Buchanan ve Huczynski, 2004: 695). Bunun sebebi bu liderlerin sahip oldukları güçleri, ekonomik kaynaklardan ya da topluluklar üzerindeki yasal güçlerinden ziyade, kendi kişisel özelliklerinden almalarıdır. Kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir (Bilgin, 1997: 338). Eğer bir kişi seviliyor, hayran kalınıyor ve saygı duyuluyor ise o kişinin hayranları üzerinde önemli bir gücü ve etkisinden bahsedilebilir. Örneğin, Usain Bolt ve LeBron James gibi ünlü isimlerin kişiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmalarından dolayı firmalar tarafından yüksek miktarlarda paralar ödenerek atlet ayakkabısı, kredi kartı vb. pazarlama reklamlarında oynaması tercih edilmiştir.

House karizmatik liderlerin yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna ikna etme gibi özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir. House güç ihtiyacının, liderin çalışanları etkileme yönünde çaba harcamaya yönlendireceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, çalışanlarda liderin kararına güven duygusunu arttıracaklarını, bu özelliklere sahip olmayan liderlerin çalışanlarını etkileyemeyeceğini belirtmiştir (Yukl, 1989: 255).

Ödüllendirme, zorlayıcı ve yasal güç örgütlerdeki kaynaklardan beslenirken, uzmanlık ve karizmatik güç, kişilik özelliklerinden beslenmektedir. Liderin karizmasının daha da arttığı durumlar; astların lidere olan hayranlıklarının artması ve kendilerini onunla özdeşleştirme isteği ve de ona duyulan hayranlığın derecesi arttıkça oluşan durumlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bu güce sahip olan yöneticiler, astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama (Greenberg ve Baron, 1997: 401) gibi özellikler oluşturmasının yanında yeni amaçlar ve yeni umutlar yaratmalarını ve bunlara ulaşmaları için başarı göstermelerini sağlayabilirler (Karaman, 1999: 59). Yapılan çalışmalar da bunları desteklemektedir. Örneğin; Rahim'in (1989) çalışmasında astların karizmatik güce sahip olan yöneticilerden daha fazla tatmin oldukları ve onların isteklerine daha fazla uyma eğilimi içinde buldukları belirlenmiştir. Cogliser ve Schriesheim'in (2000) çalışmasında ise karizmatik gücün yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilediği, ilişkilerin gelişmesini desteklediği ve çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Yöneticilerin; giyimleri, sohbetleri, esprileri, fizikleri, beklemedikleri olaylar karşısında soğukkanlı oluşları, kibar, görgülü, sabırlı, hoşgörülü davranışları, çalışma biçimleri, sosyal ve özel yaşamları, aile ilişkileri, geleceğe ilişkin beklentileri, coşkuları ve alışkanlıkları çevresindekileri dolayısıyla üstlerini etkilemenin unsuru olarak gözlenmektedir (Eraslan, 2004). Örgüt içerisinde bulunan konum karizmatik gücü etkileyen bir unsur değildir. Karizmatik olarak değerlendirilen insanlar çevresi tarafından sevilen, sayılan, model alınan, güven ve hayranlık duyulan ve bağlılık hissedilen insanlardır. Bu gücün kaynağı yöneticinin kişiliği ve iletişim becerisidir (Hoy ve Miskel, 2010: 36).

2.7.6. Bilgiye Dayalı Güç

Bilgi, tarih boyunca güç olarak algılanan bir kavram oldukça değerli ve kıt bir kaynaktır. Bilginin bu özelliği bilgiyi oldukça etkili yapmıştır. Awad ve Ghaziri'ye (2004: 33) göre bilgi, tecrübe ile ya da çalışılarak kazanılan bir anlayıştır. Bilgi her daim güç anlamına gelmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç olgusuna ihtiyaç olduğu görülmektedir (Buckman, 2004: 1).

Eskiden bu yana hayli önemli bir değer olan bilgi, toplum yaşamı içerisinde ve örgütlerde temel güç haline gelmiştir. Güç kaynağını bilgiden aldığına göre güce sahip olmak isteyen kişinin bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bilgi, örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkilere sahiptir (Sawhney, 2001: 263). Böyle bir anlayış, örgütlerde kişilerin kendilerini daha güçlü kılmak amacıyla elde ettiği bilgiyi gerekli kişilere aktarmaması, bilgi kendinde olduğu sürece gücünü de muhafaza edeceği inancına yol açmakta ve bu şekilde başkalarının bilgilenmesi önemli derecede aksamakta ve engellenmektedir. Bu sorunla en çok bürokratik örgütlerde karşı karşıya kalınmaktadır. Genel olarak astların ya da üstlerin gerekli yerlere gerekli bilgiyi iletmemesi, kendince sınırlamalar yapması, bürokratik sabotajları oluşturmaktadır (Hicks, 1979: 84).

Güç kaynakları kalite bakımından incelemeye alınacak olursa, en kaliteli gücün yine bilgi gücü olduğu sonucuna varılmaktadır. Yüksek kaliteli güç, nüfuz etmenin yanında insanın sadece kendi isteğini yapması değil başkalarına da istemezse dahi o işi yaptırabilmesidir. Kısaca bir hedefe ulaşmak için mümkün olan güç kaynaklarını en az harekete geçirmek demektir (Toffler, 1992: 33). Günümüz dünyasının rekabet ortamı, bilginin en önemli özellik hale gelmesini ve ona ulaşmak için yoğun çaba gösterilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bizzat fırsatları değerlendirebilmek bile bir güç konusu haline gelmiştir. Kişiler, örgütler ve toplumlar bilgiye sahip olmak kadar bilgiyi kontrol etme yollarıyla da bu gücü elde etmeye çalışmışlardır (Zillioğlu, 1993: 35).

Raven vd. (1998: 308) göre bilgiye dayalı güç, bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle bilgiye dayalı güç, inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilmiştir. Uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güç anlam bakımında birbirine yakındır ve kolaylıkla karıştırılabilmektedir. Her iki güç kaynağında da bir bireyin bir konu ile ilgili en iyi bilmesi söz konusudur. Aralarındaki ince ayrım şu örnekle ifade edilebilir: Uzmanlık gücünde gücü algılayan bireyler ‘Neden olduğunu bilmiyorum ama o diyorsa doğrudur’ şeklinde, güçlü kişinin zaten bir konuyu bileceğini düşünmektedirler. Bilgi gücünde ise, güç algılayanlar, ‘Konuyu o kadar iyi anlattı ki, gerçekten bu konuda bilgili olduğunu gördüm.’ şeklinde, güçlü kişinin bir konuyu bildiğini bizzat görmektedirler (Meydan, 2010: 42). Uzmanlık gücünde birey belirli bir konu ile ilgili bilgi seviyesi ve yeteneği

üst derecede iken bilgiye dayalı güç de bireyin sahip olduğu bilgi herhangi bir konu ile ilgili olabilmekle birlikte önemli ise bir güç oluşturmaktadır.

2.8.Örgütlerde Güç Tepkileri

Güce karşı insanların tepkileri, gücün kullanıldığı kaynağa ve gücü kullananın davranışlarına bağlıdır. Gücü elinde tutanlar ve üzerinde güç uygulananlar, gücün etkisini farklı şekilde hissedebilmektedirler. Örgüt içinde yöneticinin çalışanlar üzerinde güç kullanıp onların davranışlarını değiştirmeye çalışmasının sonucu çalışanların vereceği tepkiler farklı farklı olacaktır. Kişilerin, grupların ve ortamın gösterdiği değişikliklere göre gücün etkisi de farklılık gösterebilmektedir.

2.8.1. Kişiler Arası Güç Tepkileri

French ve Raven'in yaptığı güç sınıflamasına dayanarak yönetici ile çalışanlar arasında yaşanan güç ilişkileri üzerinde duran Kellman, davranışları etkilemede kullanılan bu güçlere karşılık üç farklı tepkiye işaret etmiştir. Yönetici ve çalışanlar arasında yaşanan güç ilişkileri üzerine yapılan bir çalışmada da davranışı etkilemede kullanılan güçlere karşılık uyma, özdeşleşme ve benimseme tepkilerinin verildiği ortaya konulmuştur (Kellman, 1958: 51).

Uyma Davranışı: Örgütlerde yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak astlarını kontrolleri altında tuttukları ve onların uyma davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerin isteklerini kabul etmelerine rağmen, kişisel bir kabul ya da bağlılık bulunmamaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 557). Çalışanlar başka bir çıkar yol bulmadığında güce karşı boyun eğer. Burada çalışanlar yapılması gereken davranışları mantıklı görmeyebilir. Kişiler kendi çıkarlarına uygun sonuçlar elde edebilmek için uyma davranışı gösterirler ve güce sahip olan kişinin talepleri doğrultusunda hareket ederler. Çünkü burada önemli olan istenilen davranışı yaparak ödül alma veya istenilen davranış yapılmadığında ise cezadan kaçınma söz konusudur. Buradaki önemli noktalardan biri de ödülün sürekli olup olmadığıdır. Yönetici ödüllendirme gücünü kullanabilmek için bir takım kaynakları elinde bulundurması gerekir. Eğer yönetici elindeki ödüllendirme araçlarını kaybederse bir süre sonra ödüllendirme gücü azalacak ve uyma davranışı da yavaş yavaş ortadan kalkacaktır (Can, 2006: 276). Bir diğer husus yöneticinin yani gücü

elinde bulunduranların çalışanlardan istediklerinin yerine getirilip getirilmediğini kontrol ederler. Bundan dolayı çalışanlar uyma davranışı göstererek daha sıkı çalışırlar.

Özdeşleşme Davranışı: Özdeşleşme, kişiler arasındaki karşılıklı etkileşimde bir tarafın diğerinin etkisi altına girme durumudur. Özdeşleşme, karizmatik güç ile aynı temel dayanır ve bu temel de kişisel anlamda çekiciliktir. French ve Raven'nin ortaya koyduğu karizmatik güç ile özdeşleşme birbiriyle yakın ilişki içindedirler. Özellikle bazı insanların etkili ve güzel konuşmaları, giyiniş farklılıkları, zekaları, kendilerine güvenmeleri, hareketleri, esprileri o kişilerin diğerleri tarafından sevlmelerine ve o kişiye karşı özenme etkisi oluşturarak özdeşleşmeye neden olur (Bayrak, 2001: 32). Özdeşleşme davranışı sadece örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasında değil insan hayatının her alanında gözlemlenebilmektedir. Örneğin bir öğrenci öğretmeni ile özdeşleşerek onun gibi öğretmen olmak ister veya bir çocuk hayranı olduğu futbolcuyu taklit ederek onun gibi futbol oynamak ister. Özdeşleşme son yıllarda örgüt içinde verilen koçluk eğitimlerinde dikkate alınmakta ve koçluk sürecinde eğitim alan kişiye hayran olduğu kişiyle mentörlük ilişkisine girmesi önerilmektedir.

Benimseme Davranışı: Benimseme davranışında ise belirli tutum ve davranışları benimsemiş olan kişiler bu yönde düşünüp, hareket edeceklerdir. Çünkü kişileri bu tutum ve davranışlar tatmin eder (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 465). Kişinin kendi değerleriyle kendisinden istenen şeyin üst üste örtüşmesi gerekmektedir. Kişi burada davranışın içeriği ile ilgilenmektedir ve burada gönüllülük esastır. Pozisyon gücü ve uzmanlık gücü benimseme davranışını teşvik eder ve kişinin sahip olduğu kişisel güvenilirliğe dayanır. Çünkü her iki güç de, kişinin sahip olduğu otorite uzmanlığına yani kişisel güvenilirliğine dayanmaktadır (Bayrak, 2001: 33).

Yapılan bir başka çalışmada kişilerin üzerine güç uygulandığında güç kullanımına karşı verilen olası tepkilerin bağlılık, itaat ve direnme olduğu ortaya konulmuştur (Yukl, 1989). Bağlılık, uzmanlık gücü ve karizmatik güç sonucunda, üzerinde güç uygulanan kişinin kendinden istenen şey ile ilgili karara içten bir şekilde katılım gösterdiğinde, bunu istediğinde ve kendisinden isteneni yerine getirmek için olağanüstü çaba ve sabır gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır (Falbe ve Yukl, 1992: 639). Bir diğer deyişle, çalışanların örgüte sadakatle bağlılığına, kendini örgütle özdeşleştirmesine ve örgütte kalıcı olmasına yönelik eğilimi ya da isteği olarak

görülmektedir. Ancak bağlanmanın örgütün amaçları doğrultusunda olması, işverenin bireysel amaçlarına hizmet etmemesi gerekir (Tsui ve Cheng, 1999: 250). İtaat, genel olarak yasal güç veya ödüllendirme gücü sonucunda, kendisinden bir şey yapması istenen bir kişinin istekli olmaktan ziyade bunu umursamadığı durumda ve bireyin en düşük seviyede çaba göstermesi, bununla beraber inisiyatif alarak davranmaması sonucunda meydana gelebilmektedir. Son olarak da kişinin yapmak istemediği bir davranışı yapmaya zorlanması sonucu genel olarak direnme durumu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler işlerin aksamaması için zorlayıcı tepkiler göstereceklerdir. Bu duruma karşı tartışma, işi savsaklama, reddetme, ürünleri ve personele ait malzemeleri tahrip etme ve kendinden istenenleri iptal ettirme gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Gatewood vd., 1995: 497). Zorlayıcı güç türü direnç oluşturmakta ve yabancılaşma ile sonuçlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 212). Farklı güç kaynaklarına karşı verilen tepkiler aşağıdaki tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Farklı Güç Kaynaklarına Karşı Verilen Tepkiler

Güç Türü	Bağlılık	Uyma	Direnme
Karizmatik Güç	Çok Uygun	Uygun	Az Uygun
Uzmanlık Gücü	Çok Uygun	Uygun	Az Uygun
Yasal Güç	Uygun	Çok Uygun	Az Uygun
Ödül Gücü	Uygun	Çok Uygun	Az Uygun
Zorlayıcı Güç	Az Uygun	Uygun	Çok Uygun

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2010: 211

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde karizmatik üç ve uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin astların bağlılıklarını kolaylıkla sağladıkları ancak zorlayıcı gücü kullanan yöneticilerin çalışanlarda bağlılık oluşturamadığı aksine çalışanların direnç gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Yasal güç ve ödül gücünü kullanan yöneticilerin ise çalışanların verilen görevleri ve iş ortamına daha kolay uyum sağladığı görülmektedir.

2.8.2. Gruplarda Güç Tepkileri

Kişiler yaşadıkları hayat boyunca birbirleri ile ilişki içerisinde olacaklar ve birbirlerini etkilemeye çalışacaklardır. Kişilerin birbirlerini etkileyebilmeleri ancak sahip oldukları veya aktif olan güçlerine bağlıdır (Astley ve Sachdeva, 1984: 104). Örgütsel ortamda da herkes birbirini etkileme çabası içerisinde ve örgütün başarısı da bu etkileme sürecinin başarısına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde çalışanlar buldukları

hierarchy yapısı içerisinde çeşitli yöntemler kullanarak birbirlerini etkilemekte ve belirli davranışlara sevk etme çabası içerisinde olarak güç kazanmaya ve bu durumu kullanmaya çalışmaktadırlar (Bayrak, 2001: 33). İlk aşamada güç sahibi olmayan ve güç sahibi olmaya çalışan kişiler bu amaçlarını gerçekleştirmek için güçlerini bireysel olarak artırma yoluna giderler. Eğer başarısız olurlarsa bir koalisyon kurarak güçlerini arttırmaya çalışacaklardır. Çünkü sayı arttıkça güç de artacaktır (Robbins, 1996: 407).

Örgütlerde güç dengesizlikleri ortaya çıktığında koalisyonlar ortaya çıkmaktadır. Gücü az olanlar, güç dengesi oluşturmak için bir araya gelirler. Bu durumun ortaya çıkmasını etkileyen bir diğer neden kişilerin karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Görev ve kaynak bakımından birbirine bağımlılığın yoğun olduğu örgütlerde koalisyon daha fazla olabilir. Tam tersi durumlarda ise alt birimlerin kendi kendine yeterli olduğu ve kaynaklarının fazla olduğu durumlarda ise bağımlılık ve koalisyon oluşumu az olacaktır (Bayrak, 2001: 34). Örgütlerde koalisyonların çok sayıda ve çeşitli türlerde olduğu söylenebilir. Bu güçler yok edici güçler ve birleştirici güçler olmak üzere iki başlıkta incelenebilir (Hicks ve Gullett, 1976: 202). Bir örgütün ayakta kalması ve yaşamını devam ettirebilmesi için çalışan güçlere birleştirici güçler olarak adlandırılırken, o örgütü yıkmaya ve ortadan kaldırmaya çalışan güçler ise yok edici güçler olarak adlandırılmaktadır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için birleştirici güçlerin en az bir birim yok edici güçlerden fazla olması gerekir (Hicks ve Gullett, 1976: 203).

Güç uygulaması düşünüldüğünde gücün birey ya da grup üzerinde uygulanabileceği görülmektedir. Uygulanan güç, üzerinde güç uygulanan birey ya da grup bu gücün farkında olabilir veya olmayabilir. Bu farkındalığa göre gücün etkileri de değişebilmektedir. Bununla birlikte güç uygulayan kişinin de güç uyguladığının farkında olması veya olmaması durumu da söz konusu olabilir. Dolayısıyla bireylerin bu durumların farkında olma veya olmama durumlarına göre ortaya koydukları davranış kalıpları da değişebilmektedir. Konu ile ilgili Markus ve Bjorn-Andersen (1987)'in yaptıkları çalışmada gücün farkında olma veya olmama durumuna göre bireylerin davranış şekilleri ortaya konmuştur.

Tablo 2.4. Güç Kullanımının Farkındalığı

	Üzerinde Güç Uygulanan Kişinin Farkında Olması	Üzerinde Güç Uygulanan Kişinin Farkında Olmaması
Güçlü Kişinin Farkında Olması	Ortak Uzlaşma	Profesyonel Manipülasyon
Güçlü Kişinin Farkında Olmaması	Kullanıcının Direnci	Niyet Edilmemiş Etki

Kaynak: Markus ve Bjorn-Andersen, 1987: 502

Bu araştırma bilgi sistemleri tasarımcıları ve bunların uygulayıcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, güce sahip olan kişiler tasarımcılar, üzerinde güç uygulanan kişiler ise uygulayıcılar olarak belirlenmiştir. Her iki tarafında gücün farkında olduğu durumlarda gücün meşru kabul edilip ortak bir uzlaşmaya gidildiği görülmektedir. Eğer yalnızca bir taraf gücün farkında ise durum ya kullanıcının direnci ya da profesyonel manipülasyon ile tanımlanmaktadır. İki taraf da gücün farkında değilse niyet edilmemiş bir etki ortaya çıkmaktadır.

2.9.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İle İlgili Çalışmalar

İnsanlar farklı amaçlarla bir araya gelerek bir örgütü oluştururlar. Bu örgütlerde bir arada yaşayabilmek için herkesin uyması gereken kuralları içeren bir yapı söz konusudur. İnsanların uyması gereken kurallar da yine bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir etkileşim ve iletişim içinde buldukları yapılandırılmış süreç de örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan bu yapı içerisinde ast-üst ilişkisi veya çalışan-yönetici ilişkisi gibi ilişki boyutları ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki boyutunda farklı güç uygulamaları da ortaya çıkmaktadır. Bireylerin sahip olabileceği güç bireysel ya da örgütsel faktörlerden oluşabilir. Etkili bir örgüt yönetimi için örgüt kültürünün bireylerde içselleştirilmesi ve güç kaynaklarının etkin kullanımı örgüt verimini ve performansını arttırması beklenebilir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin önemi de artmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt kültürü ile örgütsel güç arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kültür ve güç kavramları birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olabilmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda farklı kültürlerdeki çalışmaların farklı sonuçlar ortaya çıkarması beklenebilir. Kültür ve güç kavramları hem yöneticilerin davranışları üzerinde hem de yöneticilerin davranışlarını izleyen çalışanların algılamasında etkili olmaktadır.

Yöneticiliğin temel bileşenlerini oluşturan yöneticilerin güç kaynaklarının da, hem yöneticinin davranışları yönünde hem de çalışanların algılaması yönünde kültürel yapıdan etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Yönetici davranışı üzerinde etkili olan kültürün yöneticinin kullandığı güç kaynakları üzerinde de bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır.

Örgütlerin sahip oldukları kültürel yapıları yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını önemli derecede etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü ile güç kullanımı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaları inceleyecek olursak; örneğin, Handy'nin (1981) yapmış bir çalışmada bürokratik yapılara sahip kültürlerde yöneticilerin öncelikli olarak yasal güç ve zorlayıcı gücü kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından yasal güç sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermiştir. Schulman (1989) tarafında bir okulda yapılan araştırmaya göre çalışanlar, yöneticilerinin tek bir güç kaynağı kullandıklarını ve bunun da yasal güç olduğunu belirtmişlerdir. Benzer bir çalışma olan Hassenboehler'in (2004) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için büyük oranda yasal gücünü kullanmaktadırlar. Bu alanda yöneticiler kuralları ve prosedürleri daha fazla tercih etmektedirler. Şimşek'e (2005) göre yasal güç, otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç türü, seçimle veya atamayla belirli bir makam veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade ettiği için özellikle bürokratik yapıların etkin olduğu kültürlerde, kültür yapısının özellikleri de göz önüne alındığında yasal gücün öncelikli olması doğaldır. Çünkü bu tür örgütlerde yasal yapılanmalardan söz edilmektedir. Bu bağlamda, yasal güce olan vurgu arttıkça, kural ve prosedürler öne çıkmakta, bu durumda çalışanların bürokratik yapı algısını pekiştirmektedir. Örgütlerde bürokratik formalitelerin çokluğu nedeniyle yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması güçleşmektedir. Yasal güç ve zorlayıcı gücün bürokratik yapıya sahip kültürlerde kullanılması sonucu çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmalarının zor olduğunu görülmektedir. Alatur'a (2005) göre, bürokratik kültürlerde astlara çok az yetki devredilmektedir. Yetki devrinin olmadığı bir örgütte çalışanların yeni bir şeyler denemesi de olanaksız hale gelmektedir. Çalışanların inisiyatif kullanabilmeleri için daha çok bürokratik yapının engelleyici olmadığı bir örgüt kültürüne gereksinim duyulduğu belirtilebilir.

Harrison (1972) ve Handy (1995) çalışmaları değerlendirildiğinde görev temelli çalışan örgüt kültürlerinde, gücün kaynağını uzmanlık oluşturmaktadır. Uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin diğerlerini etkileme becerileri daha fazladır. Örgütte yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanmaları güç kültürünün oluşmasına neden olur. Benzer bir çalışma olan Benda'nın (2000) yaptığı araştırmada yöneticilerin kullandığı uzmanlık ve ödül gücünün önemli bir rol oynadığı ve örgütte destek kültürünü oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönettiği örgütlerin başarıya odaklanmasını hedefleyen yöneticilerinin, yönetiminde uzmanlık ve ödül güçlerini etkin olarak kullanmaları gerektiğini belirtmektedir. Hitt ve diğerlerine (2005) göre, bir yönetici için pozisyon gücünün en güçlü kaynaklarından biri ödül gücüdür. Özellikle eğitim kurumları kültürel bağlamda değerlendirildiğinde informal yanı güçlü olan örgütlerdir. Bürokratik, otoriter ya da formal ilişkilerden meydana gelen bir kültürden ziyade çalışanları destekleyici bir kültür ve uzmanlık gücünü öne çıkaran unsurlar çalışanları daha fazla güdüleyebilir. Birçok araştırma sonucunun benzer şekilde gösterdiği gibi otoriter yönetim anlayışının olduğu kültürlerde zorlayıcı güç kullanan yöneticilerin çalışanların güvenini ve bağlılığını sağlamada başarısız olurken çalışanları destekleyici bir örgüt kültürü oluşturan yöneticilerin oldukça başarılı bulunduğu görülmektedir (Hoy ve Rees, 1974; Isaacson, 1983; Mullins, 1983; Hoffman vd., 1994; Reiss, 1994; Reiss ve Hoy, 1998). Yöneticilerin informel anlamda otoritelerini kullanabilmeleri için çalışanları otoriter anlamda güç kullanımları ile kontrol altında tutmak yerine destekleyici ve kolaylaştırıcı bir örgüt kültürü anlayışı daha uygun olacaktır.

Sağlık kurumlarında Perley'in (1986) yapmış olduğu çalışmasında örgüt kültürünün güç kullanımını şekillendirdiğini, çalışanların örgüt kültürüne uyumunu sağlamak için yöneticilerin ne tür güç kullandıklarını ortaya koymuştur. Örgüt kültüründe örgütün değerleri, normları, inançları ve varsayımları açık bir şekilde örgüt çalışanları tarafından kabul edilen ve uyulması gereken konulardır. Çalışanların bu konulara uyumunu sağlamak için yöneticinin ödüllendirme veya zorlayıcı gücünü kullandıklarını belirtmiştir. Çalışanların örgüt kültürü içerisinde örtük olan unsurlara yönelik uyumunu sağlamak için ise yasal gücün kullanıldığı görülmüştür. Çalışanların beklentileri örgüt kültürü ile uyum sağlamadığında ise örgüte karşı güvensizlik ortaya çıkar. Bu durumun üstesinden gelebilmek için yöneticiler örgüt içinde ritüeller düzenleyerek birlikte olma görüntüsü verirler ve çalışanların algılarını manipüle ederek

örgüt kültürüne uyumlarını sağlamış olurlar. Bir başka çalışma olan Lardon (1999) psikiyatr hastanelerinde yapmış olduğu çalışmasında çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları ve sahip oldukları güç türünün buldukları pozisyona göre şekillendiğini ve örgüt içinde çalışan bireylerin aralarındaki güç ilişkisinin formal ve informal etkileşimler sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Formal güç yapısı örgüt politikalarından kaynaklı olarak ortaya çıkan ilişkileri içerir. Örneğin, karar alma otoritesinin örgüt hiyerarşisi içinde merkezde yer alması. Informal güç yapısında ise beklenilmeyen ve acil çözülmesi gereken bir durumla karşı karşıya kalma ve bunun sonucu ortaya koyulan düzenleyici politikalar ve prosedürleri içermektedir. Böyle bir durumda örgüt çalışanlarının arasındaki iletişim ve birbirlerine olan desteklerinin kullanacakları güç kaynaklarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları ile ilgili Mani'nin (1988) bir reklam ajansında yaptığı çalışmada örgüt içersinde çalışan bireylerin hangi güç kaynağını kullanacaklarını örgütün sahip olduğu kültürün belirlediğini ifade etmiştir. Çalışma sonucunda bireylerin pozisyonlarını koruyabilmeleri için akılcı ve etkileyici taktikler kullanmaları gerektiği ve bunun için bireylerin öncelikli olarak karizmatik güç ve uzmanlık gücünü kullandıklarını, diğer güç kaynaklarını ise ikincil derecede tercih ettiklerini tespit etmiştir. Benzer bir çalışma olan fakat farklı bir bakış açısı ile Han'ın (1999) orta ve büyük ölçekli Kore firmalarında yapmış olduğu çalışmasında üst yönetimin sahip olduğu bütün güç kaynaklarını alt kademe çalışanlar üzerinde yoğun bir şekilde kullanmak yerine etkisini hissettirmeden daha az kullanmalarının örgüt performansını da arttıracığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Barnes'in (2003) örgütlerde proje planlama aşamalarında örgütün kültürü, bireylerin güç kullanma ve etkileme taktikleri üzerine yapmış olduğu çalışmasında örgütte çalışan bireyler örgütün sahip olduğu kültür yapısına göre belirledikleri kişilik değişkenlerine bağlı olarak diğerlerini farklı yöntemlerle etki altına aldıklarını ortaya koymuştur. Bu güç taktiklerinden biri akılcı, mantıklı ve gerçekçi nedenlerle kişinin fikirlerini savunması ve direk olarak ilgili kişi ile iletişime geçip onu etki altına alarak bir güç uygulaması ve istediği sonuca ulaşmasıdır. İkinci uygulanabilir güç taktiği ise ilgili kişi ile görüş ve taktiklerini paylaşmak yerine kulis faaliyetleri yaparak arka planda kişiyi etkilemek ve istediği sonuca ulaşmak olarak belirtilmiştir. Uygulanabilir ideal taktiğin hangisi olduğu ise örgütün kültürüne bağlı olarak değişiklik

göstermektedir. Proje temelli çalışan bir örgüt kültüründe proje yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Liu ve Fang (2006) yaptıkları çalışmada proje yöneticilerinin sahip oldukları uzmanlık gücü ile proje takımlarında yer alan çalışanlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, yasal güçlerini kullanan proje yöneticileri ile çalışanlar arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Eğitim kurumlarında Özasan'ın (2006) eğitim yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında üniversitelerde oluşturulan örgüt kültürünün önemli belirleyicileri olan bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanlarının yönetsel güç tipi tercihlerine yönelik kendi algılarını ve yine bu tercihlere yönelik öğretim elemanı algılarını belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda, öğretim elemanlarına göre bölüm başkanları en çok ödül gücünü, en az ilişki gücünü; anabilim dalı başkanları ise en fazla uzmanlık gücünü, en az ilişki gücünü kullanmaktadırlar. Bölüm ve anabilim dalı başkanları kendilerini değerlendirdiklerinde en fazla uzmanlık gücünü, en az ilişki gücünü kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Güç kullanımında tercih edilen güç kaynağı türünün anabilim dalı başkanı veya bölüm başkanı olmasına göre değişebildiği ve bu durumda örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Özdemir'in (2013) üniversitelerde yapmış olduğu çalışmasında, üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürü içerisinde en fazla uzmanlık gücünü, en az da zorlayıcı gücü kullandıklarını ortaya koymuştur. Öğretim elemanları zorlayıcı güç hariç özellikle uzmanlık güçlerini kullanmayı artırdıkça öğrenciler üzerinde olumlu etki oluşturdukları ve öğrencilerin üniversiteye karşı olumlu bir tutum içerisinden olduklarını tespit etmiştir. Çalışanlar üzerinde arzu edilen güç kaynaklarının kullanılmasının, onların örgüte olan uyumlarında olumlu etki yaptığı söylenebilir. Elliott'un (2000) yaptığı araştırmaya göre, karar vericiler için uzmanlık gücü oldukça önemlidir. Bu durum, uzmanlık gücünün etkili kullanılması durumunda örgütteki yöneticilerin çalışanları etkileme konusunda yasal güce gereksinim duymayabileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Açıkalın'ın (1993) yaptığı araştırmaya göre de yöneticiler, etkileme yoluyla yasal güce olan gereksinimi ortadan kaldırmaktadır. Özcan ve diğerlerinin (2014) eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin eğitim fakültelerinde nasıl bir kültürün oluşmasına neden olduğunu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada, eğitim fakültesi yöneticilerinin yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanmaları durumunda örgütte daha çok bürokratik

ve güç kültürünün oluştuğu, karizmatik ve uzmanlık güçlerini kullanmaları durumunda ise örgütte başarı ve destek kültürünün geliştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Norbom (2009) yatay örgütlerde informel anlamda bireyden kaynaklı gücün kullanımını üzerine yapmış olduğu çalışmada örgüt içinde informel güç kullanan örgütlerin daha yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturduklarını ortaya koymuştur. Pozisyona dayalı yasal ve zorlayıcı güç yapılanmalarında ast-üst arasında güç dengesizliği söz konusudur. Çünkü üst asta göre daha fazla yasal güce sahiptir. Bireyden kaynaklı uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç yapılanmalarında ise çalışanlar arasında karşılıklı bir iletişim ve etkileşim söz konusudur. Ast- üst ilişkisinden ziyade yatay bir ilişki vardır. Yasal ve zorlayıcı güç kullanımında hiyerarşik yapı daha da belirginleşmekte ve yönetici bireyden kaynaklı gücü daha az seviyede kullanmaya başlamaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki informel anlamda bireyden kaynaklı güç ilişkisinin artmasının örgüt kültüründe yenilikçi anlayışın artmasını ve gelişmesini sağladığı belirtilmiştir. Bir başka çalışmada Kaushal (2010) örgütlerde çalışanlar arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek çatışmaların çözümünde örgüt kültürü ile güç kaynaklarını kullanma ilişkisini anlamaya yönelik çalışmada örgüt kültürünün ve kullanılan güç kaynaklarının çalışan ve yöneticiler arasında oluşabilecek çatışmaların anlaşılması ve çözümünde önemli bir etken olduğu belirtilmektedir. Ancak çatışmaların çözümünde güç kaynaklarının kullanımı örgüt kültürüne yönelik çözümlere göre daha etkin sonuçlar vermektedir. Çalışmaya göre çalışanlar ve yöneticiler arasındaki dikey ilişkide çatışmaların çözümünde zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünün kullanıldığı belirtilmiştir. Örgütteki yatay ilişkilerdeki çatışmaların çözümünde ise uzmanlık gücünün kullanıldığı ve etkin sonuçlar verdiği ortaya koyulmuştur.

Liderlik çalışmalarının bir parçasını oluşturan liderin güç kaynakları alanındaki çalışmalar farklı kültürlerde güç kaynaklarının farklı algılanabildiğini göstermektedir. Örneğin Munduate ve diğerlerinin (1998) bu konuda yaptığı bir çalışmada Amerikan kültüründe pozisyon kaynaklı güçler yüksek algılanırken, İspanyol kültüründe birey kaynaklı güçlerin daha yüksek olarak algılandığı tespit edilmiştir. Rahim'in (2004) kültürlerarası yaptığı bir çalışmada ise Amerikan kültüründe yasal gücün, Yunan kültüründe uzmanlık gücünün, Bangladeş kültüründe ise benzeşim gücünün daha yüksek algılandığı, Güney Kore ve Bangladeş kültürlerinde zorlayıcı gücün belirgin şekilde düşük olarak algılandığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde James (1996) ABD

ve Tayvan'daki örgütlerde çalışanların öncelikli olarak kullandıkları güç kaynakları karşılaştırmasında ABD kültüründe çalışanların öncelikli olarak ödül gücü yerine uzmanlık gücünü tercih ettiklerini, Tayvan kültüründe ise ödüllendirme gücünün uzmanlık gücüne göre daha olumlu algılandığını ortaya koymuşlardır. ABD'de çalışanlara göre uzmanlık gücünün ödüllendirme gücüne göre toplumsal anlamda bir kültür meydana getirdiğini ve ödüllendirme gücünün ise bireysel anlamda kültürel bir eğilime neden olabileceğini ifade etmektedirler.

Türkiye'de yapılan Meydan ve Polat'ın (2010) çalışmasında ise kültürel bağlamda liderin yasal gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir liderin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığı ifade edilmektedir. Yani, lider sadece bir makamı işgal ediyor bir başka deyişle yasal güce sahip olsa bile, izleyenler, liderlerine kültürel kaynaklı olarak itaat etmeyi normal kabul edebilmektedir. Ayrıca, Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olması (Hofstede, 1980; Sargut, 1994) da bu bulgu ile örtüşmektedir. Çalışma sonucunda uzmanlık gücünün de yasal güç gibi yoğun bir şekilde ifade edildiği görülmüştür. Türk kültüründe liderin uzman ve bilgili olmasının, izleyenlerinin onun isteklerini yerine getirmede lidere kolaylık sağladığı da ifade edilebilir. Zorlayıcı gücün Türk kültüründe çok az ifade edildiğini ve bu durumun liderin cezalandırmaya yönelik davranış sergilemesinin Türk kültürü tarafından pek vurgulanmadığını veya benimsenmediğini işaret göstermektedir. Kültürel olarak liderlerin yasal ve ödüllendirme gücünün kullanılmasına yapılan vurgu ile liderlerin bu güçleri kullanıyor olması birbirleriyle örtüşmektedir. Türk kültürü uzmanlık ve karizmatik güce de vurgu yapmasına karşın liderlerin bu güçleri diğer güçlere nazaran daha az kullandıkları bu çalışmada gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, güç mesafesi yüksekliğinin üstlerden ziyade astlar tarafından daha hassas algılanmasından ve dolayısıyla astların birey kaynaklı güçleri pozisyon kaynaklı güçlere oranla ikincil planda algılamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde güç kavramının sosyal yaşam içine yerleşmiş aslında farkında bile olunmayan bir şekilde bireyleri şekillendirdiği görülmektedir. Toplumsal yaşamın bir parçası olan örgütlerde güç ve güç ilişkilerinden kaçınmak mümkün değildir. Örgütlerde yer alan güç ilişkilerinin ve güç ağının ortaya çıkartılması hem örgüt içi ilişkilerin rahat bir şekilde çözümlenmesini hem de örgütsel

verimin arttırılmasını sağlayabilir. Toplumdaki gücün birçok faktörle ilişkili olması gibi örgütteki gücün de örgüt kültürü gibi birçok faktörle ilişkili olduğu görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1.Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını hangi boyutlarda etkilediğini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel güç üzerindeki etki düzeyinin belirlenmesi amacıyla Türkiye’de ilk 1000’e giren örgütlerde Denison Örgüt Kültürü Modeli bağlamında örgüt kültürü ile örgütsel gücün alt boyutları olan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi hedeflenmektedir.

3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireyler, içinde buldukları örgütten etkilenerek farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin algılarındaki farklılıklar, tutum ve davranışların farklılaşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde bireylerin davranışlarını anlayabilmek, bireylerin kişiliklerini ve dış dünyayı nasıl algıladıklarını anlayabilmek ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede, bireylerin farklı örgütsel faktörlere karşı algılarının değişebilmesi, bireylerin davranışlarının farklılaşmasının temel nedenlerden birisi olarak ifade edilebilir. Söz konusu algı birçok farklı faktörden etkilenmekte olup, çalışmada ortaya koyulan faktörlerden birisi örgüt kültürü diğeri ise örgütsel güç kavramlarıdır.

Çalışmada örgüt kültürü modellerinden Denison örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Denison’ın bu modeli oluşturmak için yapmış olduğu çalışma aynı zamanda sağlıklı bir örgüt kültürünün yüksek düzeyde bir performansın habercisi olabileceğini göstermektedir. Denison’ın örgüt kültürü modeli örgütlerin dört temel özelliğini ölçmektedir; Bunlar, ‘Miyon, Uyum, Katılım ve Tutarlılık’dır. Denison’a göre; örgüt kültürünün temelini, örgütün misyonu ve çevresine uyumu, çalışanların kararlara katılması ile tutarlılığın sağlanması oluşturmaktadır. Denison’ın ortaya koyduğu, uyum, misyon, katılım ve tutarlılık özellikleri, örgüt kültürünün dış koşullara uyumu ve örgüt içinde bütünleşmesi açısından ele alınmıştır. Bu kapsamda Denison örgüt kültürünü, ‘örgüt üyelerinin kabul ettiği örgüt yapısının derinlerinde bulunan

köklü değerler, inançlar ve varsayımlar' olarak tanımlamıştır. Her örgütte, o örgütün kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır (Lund, 2003). Bu değişkenleri içeren örgüt kültürü, bireylerin algıları üzerinde etkili olmakla, onların örgüt içinde davranışlarına yön veren temel değişkenlerinden biri olan örgütsel güç algılarını (Clegg vd., 2006) etkileyebilmektedir.

Örgüt çalışmalarının temelinde, örgütlerin toplumdaki yeri ve etkileri, örgüt içi gücün ortaya konması ve örgütleri kimin kontrol ettiği ve yönettiği bulunmaktadır (Hinnings ve Greenwood, 2002). Politik ve kültürel etkilerin örgüt içinde oluşturduğu norm, değer ve inançlar, bireylerin gücünün ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin yapılanmasının yollarını şekillendirmektedir (Scott, 1992; Weick, 1995). Bu çerçevede ortaya çıkan örgütsel güç, örgüt içindeki tüm güç şekillerini içermektedir. Ancak, bu konudaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel güç ifadesinin yoğun bir şekilde yöneticinin sahip olduğu güç anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise örgütsel güç, sosyal güç kaynakları (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) kapsamında değerlendirilmekte ve örgütleri kontrol eden ve yöneten bireylerin sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, alıcı konumundaki kişinin yani üzerinde güç kullanılan kişinin bu davranışlara olan tepkisini neyin belirlediği bakış açısından hareketle örgütsel güç kavramı ele alınmıştır.

Bu çalışmada iki önemli kavram üzerinden çalışmanın yürütülmesi amaçlanmaktadır. Bu kavramlardan örgüt kültürü kavramı bağımsız değişkendir. Bağımlı değişken ise örgütsel güçtür. Söz konusu örgütsel değişkenlerin öncüllerinin de ortaya konması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgüt içinde diğer birçok değişken ile ilişkisi bulunan ve örgüt içinde etkisi yüksek olan örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını nasıl ve ne ölçüde etkilendiğinin bütüncül bir çerçevede ortaya çıkarılması bu araştırmanın önemli amacıdır.

Literatürde örgüt kültürü alanında yapılmış çalışmalar tarandığında örgüt kültürünün birçok örgütsel değişkenle olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bütün çalışmalar değerlendirildiğinde yönetsel bağlamda güç kullanımının ve gücün etkilerinin örgüt kültürü ile ilişkili olarak çok az çalışıldığı görülmektedir. Yurtiçinde ise hiç ele alınmadığı dikkate alınarak bu tezin her iki konuyu birbiriyle ilişkilendirme

suretiyle değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Bu anlamda bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

3.3.Araştırmanın Sorusu, Hipotezleri ve Modeli

Araştırmaya ait sorular aşağıda yer almaktadır.

- 1) Örgüt kültürünün alt boyutları ile sektör ve toplam örgüt kültürü ortalama değerleri nedir?
- 2) Örgütsel güç alt boyutları ile sektör ve toplam örgütsel güç ortalama değerleri nedir?
- 3) Örgüt kültürü sektörel olarak farklılık göstermekte midir?
- 4) Örgütsel güç sektörel olarak farklılık göstermekte midir?
- 5) Örgüt kültürü örgütsel güç kaynaklarını sektörel bazda ve toplamda ne derece yordamaktadır?

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel güç algısı bütün örgütlerde gözlemlenebilen ve aynı zamanda örgütün yönünü belirlemede etkili ve etkin olan bir kavramdır. Bu nedenle yöneticilerin isteklerini yaptırabilmesi, aldıkları kararları uygulatabilmesi ve örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda hedefine yöneltebilmesi için örgütsel güç kaynaklarına ihtiyacı vardır. Örgüt içinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının hem yöneticinin davranışı yönünden hem de çalışanların algılamaları yönünden değerlendirildiğinde kültürel çevreden etkilendiği görölmektedir. Kültür birçok örgütsel değişken üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi örgütsel güç üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Shahin ve Wright, 2004: 499). Kültürün, yöneticilerin kullandığı güç kaynakları üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Güç kaynakları ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında güç kaynaklarının örgüt içinde temel bir belirleyici olmakla birlikte farklı kültürlerde farklı algılandığı görölmektedir (Munduate ve Dorado, 1998: 163; Rahim, 2004: 2). Yani örgütlerin sahip olduğu kültür temel alındığında örgütsel güç algısına ilişkin yaptığı vurguların önemli olduğu bilinmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 10). Bu bağlamda örgütün meydana getirdiği kültür içinde örgütsel güç kaynaklarının doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir ve örgütün ne kadar iyi yönetildiği ise yöneticinin örgüt içindeki gücü nasıl ve ne şekilde kullandığı ile ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt

kültürü ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin önemi de artmaktadır. Bu nedenle literatürde yapılan çalışmalara da bakıldığında örgüt kültürü ile örgütsel güç arasında önemli bir ilişkinin olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Örgüt kültürünün örgütsel güç kaynakları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmesi yoluyla astlarını etkileyebilme yeteneği veya bir astın, üst yöneticisi tarafından kendisine arzu edilen davranışı göstermesi durumunda ödül verebileceğine ilişkin algılaması (Rahim, 1986: 467; Hellriegel vd., 1989: 424) olarak tanımlanan örgütsel güç kaynaklarından biri ödüllendirme gücüdür. Yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticilerin ödüllendirme davranışlarının çalışanların performansını ve tatmini artırması (Hinkin ve Schriesheim, 1994) ve aynı zamanda yöneticilerin ödüller üzerindeki kontrolünün çalışanlarla olan etkileşimin kalitesini artırması (Aryee ve Chen, 2006) örgüt kültürünün sağlam bir yapıya sahip olabilmesi için önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Green vd. (1996) yapmış olduğu çalışmada da yöneticilerin örgütte ödüllendirme gücünü kullanamamasından veya sahip olamamasından dolayı çalışanların daha fazla aykırı davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Yani ödüllendirme gücünün yöneticiler tarafından adil bir şekilde kullanılması çalışanlar tarafından arzu edilen bir yaklaşımdır. Örgüt kültüründe örgütün değerleri, normları, inançları ve varsayımlarının açık bir şekilde örgüt çalışanları tarafından kabul edilebilmesi için (Perley, 1986) ve aynı zamanda örgüt kültüründe meydana gelebilecek çatışmaların çözümü için (Kaushal, 2010) ödüllendirme gücünün kullanıldığı ve bu nedenle örgüt kültürünün ödüllendirme gücü üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Örgüt kültürünün ödüllendirme gücü algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yöneticinin etkileme girişimine astın uyum sağlayamaması durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılacağı yönündeki algısı (Rahim, 1986: 466) olarak tanımlanan örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç özellikle bürokratik kültürlerde kullanılan bir güç türüdür (Handy, 1981). Bu güç türünün çalışanların uyma eğilimi

üzerinde bir etki göstermeyerek (Rahim, 1989), çalışanların iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine de yol açarak (Carson vd., 1993), iş stresini arttırarak, iş tatmini ve bağlılığını ise azaltarak (Elangovan ve Xie, 2000) ve aynı zamanda yönetici ile çalışan etkileşiminin kalitesini negatif etkileyerek (Schriesheim, 2000) örgüt kültürü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Zorlayıcı güç türünü kullanan yöneticiler çalışanlarını cezalandırma yoluyla kontrol etme eğilimindedirler. Ancak bu gücün çok sert veya tutarsız bir şekilde kullanıldığı durumlar istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Etkili olmak ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmek isteyen bir yönetici çok gerekli olmadığı sürece genellikle çalışanlara karşı zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınmalıdırlar. Çünkü zor kullanma, örgüt kültürünün olumsuz yönde etkilenmesine, çalışanların kızgınlığına ve örgütte verimin düşmesine sebep olur. Birçok araştırma sonucunun benzer şekilde gösterdiği gibi otoriter yönetim anlayışının olduğu kültürlerde zorlayıcı gücün kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ile zorlayıcı güç arasındaki ilişki örgütler için önem arz etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında (Hoy ve Rees, 1974; Isaacson, 1983; Mullins, 1983; Hoffman vd., 1994; Reiss, 1994; Reiss ve Hoy, 1998) örgüt kültürünün zorlayıcı güç üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Örgüt kültürünün zorlayıcı güç üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Otoritenin yasallaşmasına dayanan ve bir örgütteki pozisyona ilişkin, otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güç (Palmer ve Hyman, 1993: 35) şeklinde tanımlanan örgütsel güç kaynaklarından yasal güç özellikle bürokratik yapıli kültürlerde kullanılan bir diğer güç türüdür (Handy, 1981). Yasal gücün çalışanların uyma eğilimlerini arttırarak (Rahim, 1989) ve örgütsel bağlılığı olumlu etkileyerek (Rahim, 1994) örgüt kültürüne olumlu bir etkisi söz konusudur. Çalışanlar, yasal gücün kullanıldığı örgütlerde yöneticilerinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduklarını kabul etmekte ve otorite tarafından gelen bütün emirlere uymaları gerektiğini hissetmektedirler. Ancak yasal gücün abartılı kullanımı ise yöneticide otoriterleşmeye, çalışanlarda da iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olarak örgüt kültürüne olumsuz bir etkisi olmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Türk kültüründe de yasal güce daha fazla vurgu yapıldığı görülmekte ve belirli bir

mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir yöneticinin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığı ifade edilmiştir (Meydan ve Polat, 2010). Sağlıklı bir örgüt kültüründe yasal güce sahip olanlar bilgi, beceri ve yetenekleriyle bu gücü hak ettiklerini göstermelidirler. Bütün bu nedenler örgüt kültürü ile yasal güç arasında önemli bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde yapılan çalışmalara da bakıldığında Schulman (1989), Hassenboehler (2004), Şimşek (2005), Norbom (2009), Meydan ve Polat (2010), Özcan vd. (2014) örgüt kültürünün yasal güç üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Örgüt kültürünün yasal güç üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bir yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden dolayı astlarının davranışını etkileme yeteneği (Hellriegel vd., 1989: 426) olarak tanımlanan örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin diğerlerini etkileme becerileri daha fazladır. Örgütte yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanmaları güç kültürünün oluşmasına neden olur. Uzmanlık gücü yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileyerek ve çalışanlara tecrübe paylaşımı ve bilgi aktarımı yaparak örgüt kültürü içindeki etkileşimi ve ilişkileri olumlu yönde geliştirmektedir (Cogliser ve Schriesheim, 2000). Aynı zamanda çalışanların iş tatminini arttırmakta (Elangovan ve Xie, 2000) ve uzmanlık gücünü kullanan yönetici ile çalışanlar arasında tutumsal bir bütünlük oluşturarak güdülenmeyi içselleştirmekte (Yahchouchi, 2010: 132) ve örgüt kültürüne pozitif yönde önemli bir etki yapmaktadır. Bilginin en önemli kaynak kabul edildiği günümüz toplumunda uzmanlık gücünün önemi de artmıştır. Çalışanlar, yöneticilerinin bilgi, beceri ve uzmanlıklarına ne kadar fazla değer verirlerse yöneticilerine daha fazla güvenirlir ve ondan olumlu yönde etkilenirler. Yöneticinin uzmanlık gücü, ortaya koyduğu fikirler başarı sağladığında artar, verdiği kararlar başarısızlıkla sonuçlandığında veya hatalar yaptığında ise azalır. Türk kültüründe de uzmanlık gücünün yoğunlukla ifade edilen güçlerden biri olduğu görülmektedir (Meydan ve Polat, 2010). Örgüt kültürü ile uzmanlık gücü arasında birbirlerinin gelişimini sağlayan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle literatürde yapılan çalışmalara da bakıldığında Harrison (1972), Sargut (1994), Handy (1995), James (1996), Benda (2000), Elliott (2000), Liu ve Fang (2006), Özaslan (2006), Kaushal

(2010), Özdemir (2013) örgüt kültürünün uzmanlık gücü üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Örgüt kültürünün uzmanlık gücü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bir kişide sahip olunması istenilen özellikler ve imkânlar (Stoner ve Freeman, 1992: 248) olarak tanımlanan örgütsel güç kaynaklarından karizmatik güç örgütlerde bireylerin pozisyonlarını koruyabilmeleri için kullandığı akılcı ve etkileyici güç kaynaklarından biridir. Yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanların karizmatik güce sahip olan yöneticilerden daha fazla tatmin oldukları ve onların isteklerine daha fazla uyma eğilimi içinde buldukları görülmektedir (Rahim, 1989). Ayrıca karizmatik gücün yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilediği, ilişkilerin gelişmesini desteklediği ve çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettikleri (Cogliser ve Schriesheim, 2000) bulgularına bakıldığında karizmatik gücün örgüt kültürü için önemli bir etken kaynak olduğu görülmektedir. Karizmatik gücün istenen sonucu vermesi yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güce sahip olan bir yönetici çalışanlarına karşı anlayışlı bir tavır ortaya koyduğunda, onların istek ve duygularına karşılık verdiğinde, adil davrandığında ve hatta onları savunduğunda karizmatik gücün etkisi artmakta ve bu durum örgüt kültürünü olumlu etkilemektedir. Ancak çalışanlara karşı ayrımcı bir tavır içine girdiğinde, olumsuz davranışlar sergilediğinde, çalışanların sorunlarına duysız kaldığında ise bu gücün etkisi azalmaktadır. İçinde bulunulan örgüt kültürünün karizmatik gücün kullanımını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda literatürde yapılan Mani (1988) ve Özcan vd. (2014) çalışmalarında da görüldüğü üzere örgüt kültürünün karizmatik güç üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H6: Örgüt kültürünün karizmatik güç üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bilgiye dayalı güç, bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıkan bir diğer örgütsel güç kaynağıdır. Diğer bir deyişle bilgiye dayalı güç, inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilen güç kaynağıdır (Raven vd, 1998: 308). Bilgi örgütlerde temel güç haline gelmiştir. Örgüt

kültürü ve güç kaynağını bilgiden aldığına göre istenilen örgüt kültürünü oluşturabilmek ve güce sahip olmak isteyen örgütlerin de bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bilgi, örgütün kültürü, örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkilere sahiptir (Sawhney, 2001: 263). Örgüt kültürünün devamı için örgütlerde bilgiyi gerekli kişilere aktarabilmek için de bilgiye dayalı gücün önemli bir güç kaynağı olduğu görülmektedir (Hicks, 1979: 84). Günümüz bilgi toplumunda beden gücüne dayalı işlerin yerine çalışanların bilgilerini pazarladığı işler ön plana çıktıkça, yöneticinin çalışanları etkileyebilmesi için bilgisinin gücünü kullanabilmesi daha önemli hale gelmiştir. Bilgi gücünün kullanımında örgüt kültürünün önemi yadsınamaz derecededir. Buradan hareketle literatürde yapılan Norbom (2009) ve Meydan ve Polat (2010) çalışmalarında da belirtildiği üzere örgüt kültürünün bilgiye dayalı güç üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

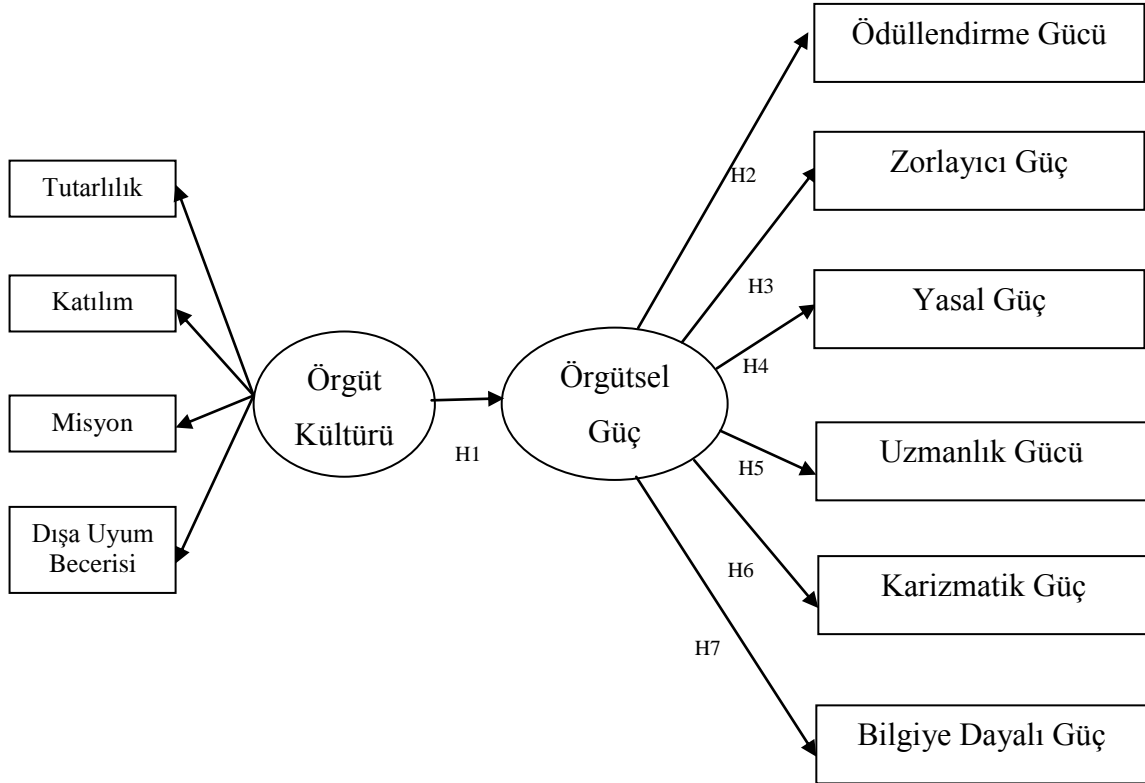
H7: Örgüt kültürünün bilgiye dayalı güç üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Araştırma modeli, Denison örgüt kültürü modeli ve algılanan güç kaynakları konularına ilişkin literatür taraması sonucunda elde edilen, örgütlerin sahip olduğu kültür ile çalışanların güç kaynakları algılamaları arasında ilişkinin olduğu sonucundan hareketle, örgüt kültürünün çalışanların güç kaynakları algılamaları üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Araştırmaya ait oluşturulan araştırma modeli:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Modelde görüldüğü üzere örgüt kültürü bağımsız değişken, örgütsel güç kaynakları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürü değişkenini tutarlılık, katılım, misyon ve dışa uyum becerisi boyutları oluşturmaktadır. Bağımlı değişken olarak ele aldığımız örgütsel güç kaynaklarını ise ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç oluşturmaktadır. Ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç pozisyondan kaynaklı olarak ortaya çıkan güç şekilleri iken, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç ise bireyden kaynaklı olarak ortaya çıkan güç şekilleri olarak ifade edilmektedir.

3.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Buradaki amaç bu olguların belirli bir andaki resmini oluşturmaktır. Araştırma, amacı bakımından hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü araştırmanın önceki

bölümlerinde örgüt kültürü ve örgütsel güç kavramları bütün yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Araştırmada Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi aranmış ve bu ilişkinin boyutları ortaya koyulmuştur. Bu sebeple araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır.

Veri toplamak için geliştirilen anketler ilgili firmalara gönderilmeden önce firmaların üst düzey yöneticileriyle ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede, yapılan araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir. Ön görüşme yapılan firma yöneticilerinin tamamı istenilen bu araştırmada yer almak istediklerini ve çalışmanın yapılabileceğini bildirmişlerdir. Daha sonra firmaların her birine anket formları ulaştırılarak görüşme yoluyla 418 adet anketin işletme çalışanları tarafından, hazırlanan anketleri eksiksiz ve yanlışsız olarak cevaplamaları sağlanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme oluşturulurken coğrafi alan olarak Ege bölgesinin ilk 500 ve ikinci 500'e giren firmalar incelenmiştir. Bu firmaların tekstil, bakır ve gıda sektörlerinde yoğun olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarının farklı sektörlerdeki yansımalarını da görebilmek için tekstil, bakır ve gıda sektörlerinde uygulama yapılması planlanmıştır. Evrenin sağlığı için tekstil sektöründen 2 firma, bakır sektöründen 2 firma ve gıda sektöründen 2 firma olacak şekilde toplamda 6 firma üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için daha fazla firmada çalışma yapılması planlanmış (Al-Yahya, 2008) ancak hedef kitleye ulaşma ve veri toplamada yaşanan sıkıntılar, üst yönetimden izin alınması sürecindeki aksaklıklar ve zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı çalışma 6 firmada gerçekleştirilmiştir (Hartog vd., 1996; Tziner ve Shultz, 2008; Nazir ve Lone, 2008; An vd., 2011; Onasch, 2013).

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Soru formu bu iki farklı ölçekten ve ayrıca demografik özelliklere ilişkin sorulardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel güç ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde '(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Karasızım, (2) Katılmıyorum ve (1)

Kesinlikle Katılmıyorum’ olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi işletmelerini göz önünde bulundurarak, bu işletmede çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde ‘(5) Kesinlikle Katılıyorum’ ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, ‘(1) Kesinlikle Katılmıyorum’ ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Bu ölçek, geçmişte olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan ‘Denison Organizational Culture Survey’in Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılacak Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nin Türkçeye çevrilip, güvenirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır (Yahyagil, 2004)

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Misyon ve Dışa Uyum Becerisi boyutlarıdır. Her ana örgüt kültürü boyutu için üç alt boyut belirlenmiş olup ölçekte toplam 12 alt boyut yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nin boyutları ve alt boyutları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Denison Örgüt Kültürü Temel Boyutları ve Alt Boyutları

Katılım	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Eşgüdüm ve Bütünleşme
Misyon	Stratejik Yönetim
	Örgüt Amaçları
	Vizyon
Dışa Uyum Becerisi	Değişim
	Müşteri Odaklılık
	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Yahyagil, M, 2004: 60

Her alt boyut için bu boyutları ölçmek amacıyla 3 soru belirlenmiştir. Toplamda 12 boyut için 36 soru yer almaktadır. Güvenirlik soru formunun güvenirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil’in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur.

Denison örgüt kültürü ölçeğinde çalışanların örgüt kültürü algılarını sayısal verilere dönüştürebilmek amacıyla anket sorularının cevapları 5'li Likert ölçeğine göre alınmıştır. Başında (*) işareti bulunan sorular anketin sıhhati için kontrol amaçlı olup ters olarak sorulmuş sorulardır. Ters sorularda ise cevapların sayısal karşılığı ters çevrilmiştir. Ölçek cevaplarının sayısal karşılıkları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Anket Cevapları ve Sayısal Karşılıkları

Anket Cevabı	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sayısal Karşılığı	1	2	3	4	5
Ters Soruların Sayısal Karşılığı	5	4	3	2	1
Ters Soruların Sözel Karşılığı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

Örgütsel Güç Ölçeği: Ölçek, Raven vd. (1998) tarafından, Hinkin ve Schriesheim (1989) gibi daha önde geliştirilmiş ölçeklerden ve Raven (1992) modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 33 soru ile güç algısının bütün (Raven, 1992) boyutlarını ölçümleyebilmektedir. 6 faktör için, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç, 2 faktör için ise, pozisyon, birey ya da sert, yumuşak güç olabilmektedir (Raven vd. 1998).

Tablo 3.3. Güç Kaynakları / Boyutları

6 Güç Kaynağı	Pozisyon / Birey Kaynaklı	Soru Numaraları
		6, 20, 24
Ödüllendirme gücü		1, 15, 27
Zorlayıcı güç		12, 16, 33
	Pozisyon	9, 22, 29
		2, 19, 25
		8, 23, 32
Yasal güç		7, 14, 21
		11, 18, 30
Uzmanlık gücü		3, 13, 28
Karizmatik güç	Birey	5, 10, 26
Bilgiye dayalı güç		4, 17, 31

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Raven vd. (1998) ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği kültürler arası bir çalışma ile test etmiş ve çalışma sonucunda faktörler için güvenilirlik düzeylerini 6 boyut için sırasıyla, 0,90, 0,86, 0,85, 0,73, 0,83, 0,72 olarak tespit etmiştir.

3.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

İlk aşamada oluşturulan örgüt kültürü ölçeği ile örgütsel güç ölçeği gerekli düzenlemelerin ardından, uygulamaya hazır hale getirilmiş ve seçilen örnekleme yer alan çalışanlara uygulanmıştır. İkinci aşamada, soru formları ile elde edilen veriler, SPSS ve AMOS istatistiksel veri analizi paket programlarına yüklenerek gereken analizlerin yapılması için hazır duruma getirilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada elde edilen verilerin analizine geçilmiş ve öncelikle örgüt kültürü ölçeği ile örgütsel güç ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma sorularına cevap vermek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada YEM'in kullanılmasının nedeni, elde edilen veriler ile kuramsal çerçeveyi eşleştirmek ve bunların birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunu belirlemektir (Şimşek, 2006). YEM'in amacı, bir veya birden fazla bağımsız değişkenle, bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler kümesini incelemektir (Nokelainen, 2007). YEM, açık gözlenen, ölçülen) ve gizli (gözlenemeyen, ölçülemeyen) değişkenler arasındaki nedensel (tek yönlü okla gösterilir) ve korelasyonel ilişkilerin (çift yönlü okla gösterilir) bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır (Hoyle, 1995). YEM, araştırmacı bir yaklaşımdan çok, doğrulayıcı bir modeldir, değişkenler arası olası ilişkilerin ayrıntılarını ortaya koyar (Nokelainen, 2007). YEM, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kuramsal yapılar arasındaki etkileşimleri, yapıların ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli bir istatistiksel yaklaşımdır (Eroğlu ve Çelik, 2009). Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellerinin analizinde, parametrelerin tahmini ve modelin anlamlılığının

belirlenmesi sürecinde Eroğlu (2003) tarafından önerilen adımlar benimsenmiştir. Bu adımlar; teorik olarak bir model geliştirmek, geliştirilen model için nedensel ilişkileri gösteren path (yol) diyagramını çizmek, çizilen diyagramı yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek, yapısal modeli tahmin etmek ve değerlendirmek, yapısal modelin uygunluk ölçütlerini hesaplamak ve son olarak sonuçları yorumlamaktır. Son aşamada, Denison örgüt kültürü modeli bağlamında çalışanların örgütsel güç algıları arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya konması ve üzerlerindeki direk ve dolaylı etkilerin belirlenmesi amacıyla ile yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılarak incelenmiştir.

3.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada elde edilen veriler ve sonuçlar detaylı bir şekilde verilmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmaya ait veriler toplanırken bazı kısıtlarla da karşılaşmış ve bütün sonuçların bu kısıtlar da göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi uygun olacaktır. Bu kısıtlardan biri anket çalışmalarında karşılaşılan ve en temel sorun olan hedef kitleye ulaşma ve veri toplamada yaşanan bazı sıkıntıların olduğu, veri toplama sürecinde üst yönetimden izin alınarak birlikte hareket edebilmede yaşanan sıkıntılar ve kimi zaman bilgi paylaşımı konusundaki bazı çekinceler gibi aksaklıklar söz konusu olmuştur.

Çalışma sürecince yapılan gözlemler ve karşılaşılan durumlar değerlendirildiğinde çalışmaya özel bir takım sınırlılıklarla da karşı karşıya kalınmıştır. Bu sınırlılıklardan biri; çalışmanın yapıldığı firmaların birinde üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler esnasında çalışmanın amacı ve önemi anlatıldıktan sonra üst düzey yöneticilerin bu çalışma için uygulanacak anketin firmanın zam yapmadığı bir döneme denk gelmesi nedeniyle uygun olmayabileceği görüşünü belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak uygulamanın yapılacağı dönemde çalışanlara zam yapılmadığı, bu nedenle çalışanların uygulamada yer alan ifadeleri olumsuz yanıtlayabilecekleri, sonucun firma için olumsuz olacağı ön yargısı söz konusu olmuştur. Çalışmanın yapıldığı bir başka firmada ise uygulamanın çalışmada rahatlıkla yapılabileceği ancak uygulama evraklarının üst düzey yöneticilere bırakılması ve çalışanlar üzerinde uygulamanın üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi istenmiştir. Araştırmanın uygulamacı tarafından uygulanamaması bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın yapıldığı ve önemli görülen bir başka firmada ise uygulamayı dolaylı etkileyen bir kısıtla karşılaşıldı. İlgili firma daha önce bilimsel çalışmalar için birçok araştırmacıyı firmalarına kabul ettiklerini, araştırmacıların çalışmalarını en sağlıklı şekilde yapabilmeleri için onlara her türlü desteği verdiklerini, gerektiğinde çalışanların işlerini bırakarak çalışmaya katıldıklarını ancak bilimsel çalışma tamamlandıktan sonra araştırmacının çalışma sonuçlarını paylaşacağını beyan etmesine rağmen daha sonra kesinlikle paylaşmadığını ve hatta maillere bile dönmediği için bilimsel çalışmalara destek vermediklerini belirttiler. Birçok bilimsel çalışmada karşılaşılan ancak çok fazla dile getirilmeyen bu sınırlılık karşımıza çok önemli bir kısıt olarak çıkmaktadır.

Çalışma süresince mümkün olduğu ölçüde bu aksaklıklar en aza indirilerek çalışma için en sağlıklı sonuçların alınacağı veriler toplanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucu elde edilen sonuçlar örnekleme göre de değişiklik gösterebileceğinden çalışmanın sonuçları verilerin toplandığı örneklem ile sınırlı kalmıştır. Çalışma için belirlenen örneklemin daha çok olması istenmiş ancak zaman kısıtı ve çalışmanın yapılacağı firmalarda üst yönetimin ve çalışanların anket uygulamalarına yönelik olumsuz tutumları örneklemin belirli bir sayıda kalmasına neden olmuştur. Ayrıca çalışmadaki değişkenleri oluşturan örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenleri zaman içinde değişime uğrayabileceği görüşünün de değerlendirilerek araştırma sonuçlarının uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı olduğu da bilinmelidir. Yukarıdaki kısıtlar da değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı firmalarda zaman içinde çalışmadaki olguların sonuçlarının farklılık göstereceği görülmektedir.

Çalışma sonuçlarını etkileyebilecek diğer bir kısıt ise, zaman ve maliyet kriterlerine bağlı olarak çalışmanın sadece Ege Bölgesinde yapılmış olmasıdır. Yukarıda da belirtilen kısıtlar ortadan kaldırılabilirdiğinde ya da iyileştirilebilirdiğinde çalışma bütün ülke genelinde ulusal boyutta ve hatta uluslararası boyutta gerçekleştirilmesi çalışmayı daha farklı boyutlarda değerlendirilmesini sağlayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular genel olarak yedi kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, örnekleme ilişkin istatistikler, ikinci kısımda anket formunun güvenilirliği, üçüncü kısımda örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik sektörel ve toplamda betimleyici istatistikler, dördüncü kısımda örgütsel güç ve alt boyutlarına yönelik sektörel ve toplamda betimleyici istatistikler, beşinci kısımda örgüt kültürünün ve alt boyutlarının sektörel bazda ve tamamı arasındaki farklılık testleri, altıncı kısımda örgütsel gücün ve alt boyutlarının sektörel bazda ve tamamı arasındaki farklılık testleri, yedinci kısımda boyutlar arası korelasyon ve son kısımda ise yapısal eşitlik model analizine yönelik bulgular ortaya konmuştur.

4.1.Örnekleme İlişkin İstatistikler

Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi 418 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %40’ı (167 kişi) 21-30 yaş aralığında, %40’ı (166) kişi 31-40 yaş aralığında, %16,3’ü (68 kişi) 41-50 yaş aralığında ve %4’ü (17 kişi) ise 51 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan %80’inin 21-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %53,8’i (225 kişi) erkek, %46,2’si (193 kişi) kadındır.. Aynı zamanda örneklemin, %66’sı (276 kişi) evli, %30’u’sı (126) kişi bekar ve %3,8’i (16 kişi) evli veya bekâr haricinde bir medeni duruma sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %15,1’inin (63 kişi) ilk/orta öğrenim, %32,1’inin (134 kişi) lise ve dengi okulları, %46,2’sinin (193 kişi) üniversite, %6,2’sinin (26 kişi) yüksek lisans ve %0,5’inin (2 kişi) doktora derecesine sahiptirler. Katılımcıların %53’ünün lisan ve üstü bir eğitime sahip oldukları da görülmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

DEMOGRAFİK ve MESLEKİ ÖZELLİK		n	%
Yaş	21-30 yaş	167	40,0
	31-40 yaş	166	39,7
	41-50 yaş	68	16,3
	51 yaş ve üzeri	17	4,1
	Toplam	418	100
Cinsiyet	Erkek	225	53,8
	Kadın	193	46,2
	Toplam	418	100
Medeni Durum	Evli	276	66,0
	Bekar	126	30,1
	Ayrılmış	16	3,8
	Toplam	418	100
Eğitim Durumu	İlk/Orta Öğrenim	63	15,1
	Lise ve Dengi Okullar	134	32,1
	Üniversite	193	46,2
	Yüksek Lisans	26	6,2
	Doktora	2	0,5
	Toplam	418	100
Pozisyon	Çalışan	275	65,8
	Alt Kademe Yönetici	67	16,0
	Orta Kademe Yönetici	61	14,6
	Üst Kademe Yönetici	15	3,6
	Toplam	418	100
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	51	12,2
	1-3 yıl	104	24,9
	4-6 yıl	107	25,6
	7-9 yıl	72	17,2
	10 yıl ve üzeri	84	20,1
	Toplam	418	100
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	127	30,4
	6-10 yıl	127	30,4
	11-20 yıl	129	30,9
	21 yıl ve üzeri	35	8,4
	Toplam	418	100

Örnekleme, çalışanların pozisyonları açısından değerlendirildiğinde %65,8 (275 kişi) gibi çoğunluğun çalışanlardan oluştuğu, %16'sının (67 kişi) alt kademe yönetici, %14,6'sının (61 kişi) orta kademe yönetici ve %3,6'sının (15 kişi) üst kademe yöneticiden oluştuğu bilinmektedir. Ayrıca işletmede çalışma sürelerine bakıldığında %12,2'sinin (51 kişi) 1 yıldan az, %24,9'unun (104 kişi) 1-3 yıl arası, %25,6'sının (107 kişi) 4-6 yıl arası, %17,2'sinin (72 kişi) 7-9 yıl arası ve %20,1'inin (84 kişi) 10 yıl ve

üzeri bir süredir buldukları işletmede çalıştıkları görülmektedir. Çalışanlar, toplam çalışma sürelerine bakımından değerlendirildiğinde %30,4'ünün (127 kişi) 1-5 yıl arası, yine %30,4'ünün (127 kişi) 6-10 yıl arası, %30,9'unun (129 kişi) 11-20 yıl arası, %8,4'ünün (35 kişi) 21 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip oldukları saptanmıştır.

4.2.Araştırmadaki Ölçme Aracının Güvenilirlik Analizi

Araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan anket formu içinde yer alan 'örgüt kültürü' ve 'örgütsel güç' olguları ile ilgili ölçeklere ait Cronbach's Alpha testi SPSS programı kullanılarak ayrı ayrı uygulanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Soru Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alpha
Örgüt Kültürü	36	3,92	0,608	0,943
Örgütsel Güç	33	3,70	0,552	0,918

Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının $0,80 < \alpha > 1,00$ aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Tablo 2'de görüleceği üzere örgüt kültürünün iç tutarlılık katsayısı 0,943, örgütsel gücün iç tutarlılık katsayısı ise 0,918 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçekte yaralan maddelerin ölçmek istediği özelliği doğru bir biçimde ölçtüğü sonucuna varılabilir.

4.3.Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Çalışmanın değişkenlerinden bir olan örgüt kültürü ve alt boyutları ile ilgili elde edilen verilerin betimleyici istatistikleri aşağıda yer alan tablolarda verilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KATILIM	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	418	4,03	1,028	Katılıyorum

Tablo 4.3. (Devam)

KATILIM	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	418	4,00	1,093	Katılıyorum
	*4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	418	4,00	1,006	Katılmıyorum
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	418	3,89	1,041	Katılıyorum
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	418	3,87	,983	Katılıyorum
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	418	3,86	1,090	Katılıyorum
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	418	3,86	,991	Katılıyorum
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	418	3,78	1,105	Katılıyorum
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	418	3,73	1,150	Katılıyorum
	Katılım	418	3,89	0,70	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.3’de verilmiştir. Tablo 4.3 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.’ önermesine 4,03 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.’ önermesine ise de 3,73 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Tüm sektörler açısından bu tablo değerlendirildiğinde elde edilen veriler çalışanların işleri ile bütünleştiklerini ve örgütün amaçlarını da benimsediklerini yoğun bir katılım oranı ile göstermektedir. Ancak çalışanların karar verme sürecine katılımının görece olarak yeterli bir düzeyde olmadığı algısı hakimdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ için ise 3,89 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ öğesinin örgütlerde olduğu ve önemli bir katılım düzeyinin olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
KATILIM (Bakır Sektörü)	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	125	4,18	,890	Katılıyorum
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	125	4,18	,910	Katılıyorum
	*4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	125	4,12	,997	Katılmıyorum
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	125	4,09	,984	Katılıyorum
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	125	3,99	,946	Katılıyorum
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	125	3,97	,915	Katılıyorum
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	125	3,94	1,02	Katılıyorum
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	125	3,90	1,058	Katılıyorum
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	125	3,89	1,094	Katılıyorum
	Katılım	125	4,02	,611	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün 'Katılım' boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.4'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların 'Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.' ve 'Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.' önermesine 4,18 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtmektedirler. 'Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.' önermesine ise de 3,89 ortalama ile düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Örgütlerde bilgi paylaşımının yapılması ve çalışanların gerektiğinde istenilen bilgiye ulaşabilmesi arzu edilen bir durumdur. Bakır sektöründe bu durumla ilgili ortalamanın iyi bir katılım düzeyinde olduğu ve görece olarak düşük olduğu söylenebilir. Alt boyutun tamamını oluşturan 'Katılım' için ise 4,02 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan 'Katılım' ögesinin örgütlerde

oluştugu söylenebilir. Bakır sektöründe elde edilen verilere bakıldığında yoğun bir katılımın gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Katılım' Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KATILIM (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	171	3,91	,926	Katılıyorum
	*4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	171	3,88	1,011	Katılmıyorum
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	171	3,88	,971	Katılıyorum
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	171	3,77	1,025	Katılıyorum
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	171	3,74	1,086	Katılıyorum
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	171	3,68	,979	Katılıyorum
	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	171	3,67	1,250	Katılıyorum
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	171	3,60	1,026	Katılıyorum
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	171	3,51	1,065	Katılıyorum
	Katılım	171	3,73	,690	Katılıyorum

Katılımcılardan tekstil sektöründe çalışanların örgüt kültürünün 'Katılım' boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.5'de verilmiştir. Katılımcıların 'Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.' önermesine 3,91 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtirken, 'İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.' önermesine ise de 3,51 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olması ve gerektiğinde çalışanların istedikleri bilgilere ulaşabilmesi sektörel olarak yeterli bir katılımın olduğu söylenebilir. Ancak çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesinin yeterli bir düzeyde algılanmadığı görülmektedir. Alt boyutun tamamını oluşturan 'Katılım' için ise 3,73 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu

bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde olduğu yoğun bir katılım düzeyinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Katılım’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KATILIM (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	122	4,30	,915	Kesinlikle Katılıyorum
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	122	4,26	,969	Kesinlikle Katılıyorum
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	122	4,12	,932	Katılıyorum
	*4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	122	4,04	,999	Katılmıyorum
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	122	3,98	1,135	Katılıyorum
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	122	3,87	1,304	Katılıyorum
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	122	3,77	1,284	Katılıyorum
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	122	3,74	1,027	Katılıyorum
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	122	3,65	1,272	Katılıyorum
	Katılım	122	3,96	,745	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcılarla ilgili örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.6’da incelenmiştir. Katılımcıların ‘Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir’ önermesine 4,30 ortalama ve ‘Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.’ önermesine 4,26 ortalama ile ‘Kesinlikle Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların işleri ile bütünleşmeleri ve örgütün amaçlarını benimsemeleri arzu edilen ideal bir durumdur ve buna olan katılım düzeyi yoğun bir şekilde gerçekleşmiştir. ‘Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.’ önermesine ise de 3,65 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Sektörde çalışanların yeteneklerini geliştirip onları güçlendirme adına yeterli bir çalışmanın yapılmadığı algısı hakimdir. Alt boyutun tamamını oluşturan

‘Katılım’ için ise 3,96 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde oluştuğu ve genel ortalama açısından yeterli düzeyde bir katılımın olduğu söylenebilir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

TUTARLILIK	Önergeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	*12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	418	4,05	,993	Katılmıyorum
	15. Problemlili konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	418	4,04	1,078	Katılıyorum
	14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	418	3,94	1,064	Katılıyorum
	*18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	418	3,93	1,067	Katılmıyorum
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	418	3,90	,987	Katılıyorum
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	418	3,90	1,081	Katılıyorum
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	418	3,85	1,217	Katılıyorum
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	418	3,80	1,093	Katılıyorum
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	418	3,58	1,125	Katılıyorum
Tutarlılık	418	3,88	0,726	Katılıyorum	

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablo 4.7 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.’ önermesine 4,05 ortalama ile ‘Katılmıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum çalışanların örgütlerinde sahip oldukları kültür çerçevesinde ve ahlaki değerler temelinde işlerini yaptıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar

‘Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.’ önermesine ise de 3,58 ortalama ile tüm sektörlerde en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yöneticilerin söylediklerini uygulama konusunda tutarlı olmaması tüm sektörler için geçerli bir durum olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ için ise 3,88 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

TUTARLILIK (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	125	4,15	,907	Katılıyorum
	*12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	125	4,13	,967	Katılmıyorum
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	125	4,07	1,049	Katılıyorum
	*18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	125	4,05	1,190	Katılmıyorum
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	125	3,99	1,103	Katılıyorum
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	125	3,98	,971	Katılıyorum
	15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	125	3,93	1,064	Katılıyorum
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	125	3,91	1,016	Katılıyorum
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	125	3,75	,997	Katılıyorum
Tutarlılık	125	3,99	,706	Katılıyorum	

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların ‘Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.’ önermesine 4,15 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.’ önermesine ise de 3,75

ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bakır sektöründe çalışanlar güçlü bir kültürün olduğu örgütte çalıştıklarını net bir şekilde ortaya koymuşlardır. Ancak yöneticilerinin söylediklerini uygulama konusunda yeterli bir tutarlılık göstermedikleri algısına sahiptirler. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Tutarlılık’ için ise 3,99 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin örgütlerde yeterli ve önemli bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

TUTARLILIK (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	171	4,10	1,015	Katılıyorum
	*12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	171	3,94	,995	Katılmıyorum
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	171	3,84	,925	Katılıyorum
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	171	3,81	1,138	Katılıyorum
	*18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	171	3,81	,863	Katılmıyorum
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	171	3,79	1,007	Katılıyorum
	14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	171	3,73	1,068	Katılıyorum
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	171	3,73	,887	Katılıyorum
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	171	3,44	1,123	Katılıyorum
Tutarlılık	171	3,79	,684	Katılıyorum	

‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların verdikleri cevaplara ait Tablo 4.9’da yer alan betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların

‘Problemler konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.’ önermesine 4,10 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bu durumun sektörel olarak bir problemle karşılaşıldığında bunun çözümü için kolay bir şekilde görüş birliği sağlanabilmesi konusunda tutarlı bir yaklaşım sergilenmektedir. Ancak ‘Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.’ önermesine ise de 3,44 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek yöneticilerin söylediklerini uygulamaları konusunda tutarlı davranmadıkları algısı oluşmuştur. ‘Tutarlılık’ boyutunun tamamı değerlendirildiğinde ise 3,79 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
TUTARLILIK (Gıda Sektörü)	*12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	122	4,12	1,009	Katılmıyorum
	15. Problemler konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	122	4,06	1,173	Katılıyorum
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	122	4,05	1,265	Katılıyorum
	14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	122	4,02	1,157	Katılıyorum
	*18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	122	3,97	1,178	Katılmıyorum
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	122	3,93	1,085	Katılıyorum
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	122	3,69	1,267	Katılıyorum
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	122	3,67	1,440	Katılıyorum
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	122	3,59	1,232	Katılıyorum
	Tutarlılık	122	3,89	,791	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların ‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.10’da incelenmiştir. Katılımcıların ‘İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.’ önermesine 4,12 ortalama ile ‘Katılmıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gıda sektöründe çalışanların işlerini yaparken ahlaki değerler temelinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sektör katılımcıları ‘Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.’ önermesine ise de 3,59 ortalama ile diğer sektörlerde de olduğu gibi en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yani gıda sektöründe çalışanlarda yöneticilerin söylemleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olmadığı görüşüne sahiptirler. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Tutarlılık’ için ise 3,89 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin örgütlerde istenen düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Dışa Uyum Becerisi’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

DIŞA UYUM BECERİSİ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	418	4,18	,858	Katılıyorum
	*24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	418	4,04	,970	Katılmıyorum
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	418	4,02	1,032	Katılıyorum
	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	418	4,00	,930	Katılıyorum
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	418	3,99	,962	Katılıyorum
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	418	3,99	1,050	Katılıyorum
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	418	3,93	1,153	Katılıyorum
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	418	3,84	1,138	Katılıyorum

Tablo 4.11. (Devam)

	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	418	3,67	1,176	Katılıyorum
	Dışa Uyum Becerisi	418	3,96	,627	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.11’de verilmiştir. Tablo 11 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.’ önermesine 4,18 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sektörlerde dışa uyum becerisi kazanabilmek için çalışanların yeni bilgi öğrenmelerinin önemli bir amaç olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar ‘İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ önermesine ise de 3,67 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek sektörlerde iş görme tarzının çok fazla değişime uğramadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ için ise 3,96 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Dışa Uyum Becerisi’ öğesinin örgütlerde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Dışa Uyum Becerisi’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
DIŞA UYUM BECERİSİ (Bakır Sektörü)	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	125	4,38	,737	Kesinlikle Katılıyorum
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	125	4,20	,880	Katılıyorum
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	125	4,12	1,005	Katılıyorum
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	125	4,11	,944	Katılıyorum
	*24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	125	4,11	,935	Katılmıyorum

Tablo 4.12. (Devam)

21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	125	3,98	,946	Katılıyorum
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	125	3,98	1,139	Katılıyorum
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	125	3,96	1,117	Katılıyorum
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	125	3,61	1,163	Katılıyorum
Dışa Uyum Becerisi	125	4,04	,602	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.12’de verilmiştir. Katılımcıların ‘Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.’ önermesine 4,38 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakır sektöründe dışa uyum becerisi kazanabilmek için çalışanların yeni bilgiler öğrenmelerinin ne kadar önemli olduğu yüksek bir ortalama ile ortaya konulmuştur. Katılımcıların ‘İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ önermesine ise de 3,61 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek iş görme tarzlarının çok esnek olmadığını ve sürekli bir değişim göstermediğini belirtmektedirler. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ için ise 4,04 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Dışa Uyum Becerisi’ öğesinin önemli bir orada örgütlerde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.13. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Dışa Uyum Becerisi’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

DİŞA UYUM BECERİSİ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	171	4,16	,843	Katılıyorum
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	171	4,12	,813	Katılıyorum
	*24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	171	4,08	,819	Katılmıyorum

Tablo 4.13. (Devam)

DİŞA UYUM BECERİSİ (Tekstil Sektörü)	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	171	3,93	,924	Katılıyorum
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	171	3,93	,878	Katılıyorum
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	171	3,89	1,092	Katılıyorum
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	171	3,79	,965	Katılıyorum
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	171	3,63	1,085	Katılıyorum
	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	171	3,57	1,163	Katılıyorum
	Dışa Uyum Becerisi	171	3,89	,598	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.13 incelendiğinde katılımcıların ‘Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.’ önermesine 4,12 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Tekstil sektöründe dışa uyum becerisini kazanabilmek için müşterilerin istekleri ve o istekleri anlayıp yerine getirmenin ne kadar önemli olduğu algısının yerleştirildiği görülmektedir. Katılımcıların ‘İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ önermesine ise de 3,57 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek iş görme tarzlarının yoğun bir değişime uğramadığı algısı hakimdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ için ise 3,89 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Dışa Uyum Becerisi’ öğesinin örgütlerde önemli ölçüde oluştuğu belirtilebilir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü'nün 'Dışa Uyum Becerisi' Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
DIŞA UYUM BECERİSİ Gıda Sektörü)	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	122	4,15	,933	Katılıyorum
	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	122	4,11	,920	Katılıyorum
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	122	4,05	,995	Katılıyorum
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	122	3,95	1,252	Katılıyorum
	*24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	122	3,92	1,175	Katılmıyorum
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	122	3,90	1,160	Katılıyorum
	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	122	3,87	1,192	Katılıyorum
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	122	3,86	1,275	Katılıyorum
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	122	3,84	1,361	Katılıyorum
	Dışa Uyum Becerisi	122	3,96	,683	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün 'Dışa Uyum Becerisi' boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.14'de verilmiştir. Katılımcıların 'Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.' önermesine 4,15 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durumda gıda sektöründe dışa uyum becerisi kazanabilmek için müşterilerin istek ve görüşleri doğrultusunda hareket etmek ve gerektiğinde iş faaliyetlerinin değiştirilebileceği görüşü hakimdir. 'Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.' önermesine ise de 3,84 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan 'Dışa Uyum Becerisi' için ise 3,96 ortalama ile 'Katılıyorum' düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak

gıda sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Dışa Uyum Becerisi’ ögesinin örgütlerde önemli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Miyon’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{X}	ss	Katılım Düzeyi
MİSYON	*34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	418	4,03	,951	Katılmıyorum
	36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	418	4,03	,995	Katılıyorum
	35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	418	4,01	1,000	Katılıyorum
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	418	4,00	,996	Katılıyorum
	*30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	418	3,97	1,015	Katılmıyorum
	28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	418	3,95	1,118	Katılıyorum
	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	418	3,86	1,143	Katılıyorum
	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	418	3,83	1,113	Katılıyorum
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	418	3,78	1,029	Katılıyorum
	Miyon	418	3,94	,683	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Miyon’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.15’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.’ önermesine 4,03 ortalama ile ‘Katılmıyorum’ ve ‘Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.’ önermesine 4,03 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Tüm sektörlerde çalışanlar çalıştıkları örgütün misyon ve vizyonuna hakim ve aynı zamanda da kısa dönemli iş taleplerini de örgütün misyon ve vizyonuna uygun olacak şekilde gerçekleştirmektedirler. Katılımcılar ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,78 ortalama ile görece olarak

düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durumda işletmenin açık ve net bir vizyonu olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ için ise 3,94 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtilerek örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Misyon’ öğesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.16. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Misyon’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
MİSYON (Bakır Sektörü)	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	125	4,24	,928	Kesinlikle Katılıyorum
	36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	125	4,23	,899	Kesinlikle Katılıyorum
	*34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	125	4,18	,899	Katılmıyorum
	*30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	125	4,07	1,009	Katılmıyorum
	35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	125	4,05	1,038	Katılıyorum
	28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	125	4,04	1,081	Katılıyorum
	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	125	4,02	1,004	Katılıyorum
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	125	3,92	,876	Katılıyorum
	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	125	3,84	1,081	Katılıyorum
	Misyon	125	4,06	,653	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyon’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.16’da verilmiştir. Bu veriler doğrultusunda katılımcıların ‘Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.’ önermesine 4,24 ortalama ile ‘Kesinlikle Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu durum çalışanların örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonu anlayarak benimsedikleri ve o doğrultuda hareket ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ‘İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak

çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.’ önermesine ise de 3,84 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yani çalışanlar arasında tam bir uzlaşma olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyona’ için ise 4,06 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Misyona’ öğesinin istenen ve önemli bir düzeyde örgütlerde oluştuğu söylenebilir

Tablo 4.17. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Misyona’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
MİSYON (Tekstil Sektörü)	*34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	171	3,96	,935	Katılmıyorum
	35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	171	3,92	,997	Katılıyorum
	*30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	171	3,84	,938	Katılmıyorum
	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	171	3,83	1,012	Katılıyorum
	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	171	3,78	1,043	Katılıyorum
	36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	171	3,78	,993	Katılıyorum
	28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	171	3,75	1,089	Katılıyorum
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	171	3,75	,959	Katılıyorum
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	171	3,74	1,082	Katılıyorum
	Misyona	171	3,81	,660	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyona’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.17’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.’ önermesine 3,96 ortalama ile ‘Katılmıyorum’ düzeyinde görüş belirterek çalışanları işletme vizyonunu paylaştıkları ortaya konmuştur. Katılımcılar

‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,74 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermeleri işletmenin net ve açık bir misyona sahip olmadığı anlamına gelmemelidir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyona’ için ise 3,81 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Misyona’ öğesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgüt Kültürü’nün ‘Misyona’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

MİSYON (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	122	4,16	1,023	Katılıyorum
	28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	122	4,12	1,161	Katılıyorum
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	122	4,11	1,043	Katılıyorum
	35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	122	4,09	,962	Katılıyorum
	*30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	122	4,06	1,108	Katılmıyorum
	*34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	122	3,99	1,016	Katılmıyorum
	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	122	3,89	1,239	Katılıyorum
	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	122	3,75	1,412	Katılıyorum
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	122	3,70	1,089	Katılıyorum
	Misyona	122	3,98	,719	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyona’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.18’de verilmiştir. Katılımcıların ‘Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.’ önermesine 4,16 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek kısa dönemli iş taleplerini yerine getirirken misyon ve vizyonlarına uygun bir

şekilde hareket ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,70 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ için ise 3,98 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Misyon’ öğesinin örgütlerde önemli bir düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4.Örgütsel Güç ve Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel Ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Çalışmanın önemli değişkenlerinden biri olan örgütsel güç ve alt boyutları ile ilgili elde edilen verilerin betimleyici istatistikleri aşağıda yer alan tablolarda verilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 4.19. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	24. İşimi, amirimin istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	418	3,94	,966	Katılıyorum
	27. Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	418	3,94	,948	Katılıyorum
	20. Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	418	3,66	1,067	Katılıyorum
	15. Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.	418	3,65	1,081	Katılıyorum
	6. Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	418	3,58	1,152	Katılıyorum
	1.Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	418	3,49	1,149	Katılıyorum
	Ödüllendirme Gücü	418	3,70	,755	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.19’da ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Katılımcıların ‘İşimi, amirimin istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.’ ve ‘Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.’ önermesine 3,94 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durumda çalışanların amirlerinin istediği şekilde işlerini yapmaları durumunda hem kabullenmiş olduklarını hissedecekler hem de bunun karşılığında

yükselme veya terfi alabilecekleri algısını taşıyacaklardır. Katılımcıların ‘Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.’ önermesine ise de 3,49 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durum çalışanların ödül almaları için amirlerinin onlar hakkında iyi düşüncelere sahip olmalarının yeterli olmadığı görüşünü ortaya koymaktadır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Ödüllendirme Gücü’ için ise 3,70 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Ödüllendirme Gücü’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir. Ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, ödülü sağlayan kişiye karşı ve aynı zamanda yaptıkları işe karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Hinkin ve Schriesheim (1994) yapmış olduğu çalışmada yöneticinin ödüllendirme davranışlarının çalışanların performansını arttırdığı ve Jahangir’in (2003) çalışmasında da ödüllendirme gücünün çalışanların iş tatminini olumlu etkilediğine yönelik sonuçlar çalışmayı destekler nitelikte çalışmalardır.

Tablo 4.20. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	24. İşimi, amirim istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	125	4,10	,971	Katılıyorum
	27. Amirimin davranışları yükselmeme veya terfi almamı sağlayabilir.	125	3,73	1,042	Katılıyorum
	20. Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	125	3,49	1,133	Katılıyorum
	1. Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	125	3,36	1,132	Kararsızım
	6. Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	125	3,26	1,265	Kararsızım
	15. Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.	125	3,18	1,174	Kararsızım
	Ödüllendirme Gücü	125	3,52	,815	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara Tablo 4.20’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘İşimi, amirim istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.’ önermesine 4,10 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirttikleri ve çalışanların amirinin istediği şekilde işlerini yerine getirmeleri durumunda ödüllendirilecekleri algısı

hakimdir. Katılımcıların ‘Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.’ önermesine ise de 3,18 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstermişlerdir. Çünkü sektörde çalışanların örgütte bir menfaat sağlayabilmek için amirlerine çok ihtiyaç duymadıkları görülmektedir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Ödüllendirme Gücü’ için ise 3,52 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Ödüllendirme Gücü’ ögesinin örgütlerde ortalama bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.21. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	27. Amirim davranışları yükselmeme veya terfi almamı sağlayabilir.	171	4,09	,796	Katılıyorum
	15. Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.	171	3,83	,976	Katılıyorum
	24. İşimi, amirim istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	171	3,81	,976	Katılıyorum
	6. Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	171	3,70	1,079	Katılıyorum
	20. Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	171	3,69	1,019	Katılıyorum
	1. Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	171	3,30	1,218	Kararsızım
	Ödüllendirme Gücü	171	3,73	,702	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.21’de verilmiştir. Tablo 21 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Amirim davranışları yükselmeme veya terfi almamı sağlayabilir.’ önermesine 4,09 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek sektörde çalışanların terfi almalarında amirlerinin etkisinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar ‘Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.’ önermesine ise de 3,30 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstererek amirlerin çalışanlar hakkında iyi düşüncelere sahip olmasının ödül almak için yeterli olmadığı algısı mevcuttur. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Ödüllendirme Gücü’ için ise 3,73 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için

örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Ödüllendirme Gücü’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.22. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	24. İşimi, amirimin istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	122	3,94	,930	Katılıyorum
	27. Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	122	3,94	1,007	Katılıyorum
	15. Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.	122	3,88	,976	Katılıyorum
	1. Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	122	3,87	,970	Katılıyorum
	20. Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	122	3,78	1,049	Katılıyorum
	6. Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	122	3,75	1,072	Katılıyorum
	Ödüllendirme Gücü	122	3,85	,727	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.22’de verilmiştir. Katılımcıların ‘İşimi, amirimin istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.’ ve ‘Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.’ önermesine 3,94 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durumda çalışanların amirlerinin istediği şekilde işlerini yapmaları durumunda yükselme veya terfi alabilecekleri algısı görülmektedir. Katılımcıların ‘Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.’ önermesine ise de 3,75 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Ödüllendirme Gücü’ için ise 3,85 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Ödüllendirme Gücü’ ögesinin örgütlerde yeterli düzeyde olduğu kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 4.23. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
ZORLAYICI GÜÇ	9. Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	418	3,92	,962	Katılıyorum
	33. Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	418	3,89	1,081	Katılıyorum
	16. İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	418	3,77	1,070	Katılıyorum
	12. Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	418	3,61	1,066	Katılıyorum
	22. Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	418	3,56	1,092	Katılıyorum
	29. Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	418	3,54	1,112	Katılıyorum
	Zorlayıcı Güç	418	3,71	,645	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Zorlayıcı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara yönelik betimsel istatistikler Tablo 4.23’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.’ önermesine 3,92 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri amirlerin istediği takdirde zorlayıcı güç kullanarak çalışanları işleri ile ilgili olumsuz bir takım sonuçlar ortaya koyabileceği anlamını taşımaktadır. Katılımcıların ‘Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.’ önermesine ise de 3,54 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişleri ise ödül/ücret artışının amirin etkisinden ziyade çalışanın kendisinden kaynaklı olduğu algısının hakim olduğu sonucuna varılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Zorlayıcı Güç’ için ise 3,71 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Zorlayıcı Güç’ ögesinin örgütlerde olduğu durumunu ortaya koymaktadır. Etkili olmak isteyen bir lider gerekli görmediği durumlarda bu güç türünü kullanmaktan kaçınır. Çünkü zorlayıcı güç kullanma çalışanların kırgınlığına ve verimin düşmesine neden olabilir. Carson vd., (1993) yapmış oldukları çalışmaya göre zorlayıcı güç türü iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine de yol açarak çalışan memnuniyetsizliği ve bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Jahangir’in (2003) çalışmasında da zorlayıcı gücün çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 4.24. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ZORLAYICI GÜÇ (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	9. Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	125	3,82	1,009	Katılıyorum
	33. Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	125	3,82	1,122	Katılıyorum
	29. Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	125	3,60	1,024	Katılıyorum
	16. İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	125	3,45	1,208	Katılıyorum
	22. Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	125	3,33	1,134	Kararsızım
	12. Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	125	3,30	1,157	Kararsızım
	Zorlayıcı Güç	125	3,55	,678	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Zorlayıcı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.24’de verilmiştir. Katılımcıların ‘Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.’ ve ‘Amirim hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.’ önermesine 3,82 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durumda amirlerin eğer isterse çalışanlar üzerinde istenmeyen bir takım davranışları gerçekleştirebileceği ve bunun da çalışanların iş yapmalarını olumsuz yönde etkileyeceği algısını oluşturmaktadır. Katılımcıların ‘Amirim beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.’ önermesine ise de 3,30 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Zorlayıcı Güç’ için ise 3,55 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Zorlayıcı Güç’ ögesinin örgütlerde ortalama bir düzeyde oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.25. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ZORLAYICI GÜÇ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	16. İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	171	4,04	,932	Katılıyorum
	33. Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	171	3,96	,970	Katılıyorum
	9. Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	171	3,92	,991	Katılıyorum

Tablo 4.25. (Devam)

	12. Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	171	3,68	1,020	Katılıyorum
	29. Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	171	3,58	1,067	Katılıyorum
	22. Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	171	3,35	1,093	Kararsızım
	Zorlayıcı Güç	171	3,75	,610	Katılıyorum

Örgütsel gücün ‘Zorlayıcı Güç’ boyutuna ilişkin tekstil sektöründe yer alan katılımcıların verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.25’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.’ önermesine 4,04 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek çalışanların amirlerinin istekleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği algısı hakimdir. Katılımcıların ‘Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.’ önermesine ise de 3,35 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek çalışanların terfi etmelerinde amirlerinin etkisinin sınırlı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Zorlayıcı Güç’ için ise 3,75 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Zorlayıcı Güç’ ögesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.26. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

ZORLAYICI GÜÇ (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	22. Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	122	4,07	,854	Katılıyorum
	9. Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	122	4,03	,862	Katılıyorum
	33. Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	122	3,87	1,185	Katılıyorum
	12. Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	122	3,81	,965	Katılıyorum
	16. İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	122	3,71	1,008	Katılıyorum
	29. Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	122	3,41	1,251	Katılıyorum
	Zorlayıcı Güç	122	3,81	,633	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Zorlayıcı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.26’de ortaya konulmuştur.

Katılımcıların ‘Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.’ önermesine 4,07 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek çalışanların terfi etmesi veya yükselmelerinde amirlerinin etkisinin yüksek olduğu görüşü mevcuttur. Katılımcıların ‘Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.’ önermesine ise de 3,41 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek çalışanların almış oldukları ödül/ücret artışında amirlerinin etkisinin sınırlı olabileceği ve bu durumun çalışanların kendisinden kaynaklı olabileceği sonuca varılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Zorlayıcı Güç’ için ise 3,81 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Zorlayıcı Güç’ ögesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.27. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

YASAL GÜÇ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	19. Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	418	4,18	,920	Katılıyorum
	25. Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	418	3,87	,941	Katılıyorum
	2. Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	418	3,81	1,068	Katılıyorum
	11. Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	418	3,75	1,045	Katılıyorum
	14. İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	418	3,74	,923	Katılıyorum
	18. Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	418	3,72	,994	Katılıyorum
	7. İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	418	3,70	1,034	Katılıyorum
	32. Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	418	3,70	,935	Katılıyorum
	8. Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	418	3,55	1,154	Katılıyorum
	30. Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	418	3,66	1,020	Katılıyorum
	21. Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum..	418	3,64	1,112	Katılıyorum
	23. Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	418	3,51	1,134	Katılıyorum
	Yasal Güç	418	3,71	,574	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.27’de verilmiştir. Tablo 4.27 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Amirimın yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.’ önermesine 4,18 gibi önemli bir ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri çalışanların her durumda yasal güçlerini kullanabilecekleri ve bunun içinde kendi doğruları çerçevesinde istedikleri işleri çalışanların yapmalarını istemeye hakları oldukları görüşü yaygındır. Katılımcıların ‘Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.’ önermesine ise de 3,51 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermeleri ise çalışanların istediği birtakım iyi şeylere karşılık verme konusunda amirlerin yetersiz kaldığı söylenebilir. Örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ alt boyutunun tamamı için ise 3,71 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Yasal Güç’ ögesinin örgütlerde yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Hoy ve Miskel’in (2010) yapmış olduğu çalışmada yöneticinin çalışanlara emir verme hakkı ve çalışanların da emre uyma zorunluluğu olduğunu kabul etmeleri sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç da yapılan bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Tablo 4.28. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
YASAL GÜÇ (Bakır Sektörü)	7. İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	125	4,15	,907	Katılıyorum
	21. Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum.	125	4,12	1,005	Katılıyorum
	25. Bir astı olarak amirimın söylediklerini yapmak zorundayım.	125	4,11	,944	Katılıyorum
	32. Amirimın bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	125	4,11	,935	Katılıyorum
	2. Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	125	4,07	1,049	Katılıyorum
	18. Amirimın benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	125	4,05	1,190	Katılıyorum
	14. İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	125	3,99	1,103	Katılıyorum

Tablo 4.28. (Devam)

	11. Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	125	3,98	,971	Katılıyorum
	23. Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	125	3,98	,946	Katılıyorum
	30. Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	125	3,96	1,117	Katılıyorum
	8. Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	125	3,93	1,064	Katılıyorum
	19. Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	125	3,61	1,163	Katılıyorum
	Yasal Güç	125	3,57	,527	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ boyutuna ilişkin ortaya koydukları cevaplara ait sonuçlar Tablo 4.28’de verilmiştir. Tablo 4.28’e göre katılımcıların ‘İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.’ önermesine 4,15 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek çalışanların istedikleri takdirde yapmış oldukları hataları telafi edebilecekleri ve bu hataların da istenmeyerek yapılan hatalar olabileceği görüşü hakimdir. Katılımcıların ‘Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.’ önermesine ise de 3,61 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durumda eğer amirleri isterse sahip olduğu yasal gücü kullanarak çalışanların yapacağı işleri amirin doğru dediği şekilde yapmalarını isteme hakkının olduğu algısına ulaşılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Yasal Güç’ için ise 3,57 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Yasal Güç’ ögesinin bakır sektöründeki örgütlerde ortalama bir düzeyde oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4.29. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

YASAL GÜÇ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	19. Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	171	4,21	,915	Kesinlikle Katılıyorum
2. Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	171	3,99	,952	Katılıyorum	
25. Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	171	3,98	,888	Katılıyorum	
11. Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	171	3,96	,913	Katılıyorum	
23. Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	171	3,96	,900	Katılıyorum	

Tablo 4.29. (Devam)

YASAL GÜÇ (Tekstil Sektörü)	8. Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	171	3,86	1,014	Katılıyorum
	14. İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	171	3,81	,797	Katılıyorum
	18. Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	171	3,80	,970	Katılıyorum
	21. Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum..	171	3,77	1,069	Katılıyorum
	32. Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	171	3,77	,895	Katılıyorum
	7. İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	171	3,71	1,093	Katılıyorum
	30. Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	171	3,69	1,042	Katılıyorum
	Yasal Güç	171	3,87	,563	Katılıyorum

Örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ boyutuna ilişkin tekstil sektöründe yer alan katılımcıların verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.29’da gösterilmiştir. Katılımcıların ‘Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.’ önermesine 4,21 ortalama ile ‘Kesinlikle Katılıyorum’ düzeyinde görüşünü belirtmişlerdir. Bu durumda amirlerin yasal güçlerini kullanarak yapılacak iş ile ilgili kendilerinin doğru bildiği şekilde çalışanların o işi yapmalarını istemelerinin en doğal hakları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar ‘Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.’ önermesine ise de 3,69 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek amirlerin çalışanların yardımına veya işbirliğine çok ihtiyaç duymadıkları algısı tespit edilmiştir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Yasal Güç’ için ise 3,87 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Yasal Güç’ ögesinin örgütlerde yeterli bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.30. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

YASAL GÜÇ (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	2. Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	122	4,00	,833	Katılıyorum
	7. İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	122	3,98	,853	Katılıyorum
	19. Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	122	3,98	1,040	Katılıyorum
	8. Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	122	3,88	,914	Katılıyorum
	25. Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	122	3,86	,939	Katılıyorum
	14. İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	122	3,74	,994	Katılıyorum
	32. Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	122	3,69	,997	Katılıyorum
	21. Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum.	122	3,63	1,214	Katılıyorum
	18. Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	122	3,62	1,070	Katılıyorum
	30. Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	122	3,46	1,165	Katılıyorum
	11. Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	122	3,41	1,134	Katılıyorum
	23. Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	122	3,26	1,170	Kararsızım
Yasal Güç	122	3,70	,591	Katılıyorum	

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.30’da gösterilmiştir. Katılımcıların ‘Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.’ Önermesine 4,00 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek amirleri hangi durumda ne yaparsa yapsın sonuçta amirleri olduğu ve her durumda da yasal gücünü kullanabileceği algısı mevcuttur. Katılımcıların ‘Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.’ önermesine ise de 3,26 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstererek sektörde amirlerin çalışanların iyi isteklerini yerine getiremediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel gücün ‘Yasal Güç’ alt boyutunun tamamı için ise 3,70 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara

bakarak gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Yasal Güç’ ögesinin örgütlerde yeterli bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.31. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

UZMANLIK GÜCÜ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	3. Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	418	3,77	,966	Katılıyorum
	28. Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	418	3,58	1,091	Katılıyorum
	13. Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	418	3,34	1,157	Kararsızım
	Uzmanlık Gücü	418	3,56	,843	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Uzmanlık Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.31’de verilmiştir. Tablo 4.31 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.’ önermesine 3,77 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.’ önermesine ise de 3,34 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstermişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında amirlerin işin en iyi nasıl yapılacağını biliyor olabilecekleri görüşüne kısmen katılım gösterilirken, amirlerin işi çalışanlardan daha iyi biliyor olabilecekleri görüşüne ise tam bir katılım gösterilmemektedir. Bütün sektörlerde alt boyutun tamamını oluşturan ‘Uzmanlık Gücü’ için ise 3,56 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Uzmanlık Gücü’ ögesinin örgütlerde olduğu ama yeterli düzeyde olmadığı ve uzmanlık gücünün ise tam olarak kullanılmadığı söylenebilir. Yöneticilerin çalışanların üzerinde bir etki oluşturmasında, çalışanların yöneticilerinden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkili olmaktadır. Yukl ve Taber’in (1983) çalışmasında uzmanlık gücünü kullanan yöneticinin çalışanlar arasında tutumsal bir bütünlük meydana getirdiği ve güdülenmeyi içselleştirdiği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 4.32. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

UZMANLIK GÜCÜ (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	3. Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	125	3,53	,988	Katılıyorum
	28. Amirim teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	125	3,46	,988	Katılıyorum
	13. Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	125	3,02	1,143	Kararsızım
	Uzmanlık Gücü	125	3,33	,863	Kararsızım

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Uzmanlık Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.32’de incelenmiştir. Katılımcıların ‘Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.’ önermesine 3,53 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirterek amirlerin yaptıkları işte uzman olduklarını ve o iş ile ilgili en iyiyi amirlerin bilebileceği görüşü kısmen hakimdir. Katılımcıların ‘Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.’ önermesine ise de 3,02 ortalama ile en düşük düzeyde katılım ile ‘Kararsız’ olduklarını göstermeleri ise çalışanların kendi alanlarında uzman olduklarını ve amirlerinin çalışanlardan daha iyi biliyor olabileceği algısının çok da baskın olmadığını ifade etmektedirler. Bakır sektöründe çalışanlar alt boyutun tamamını oluşturan ‘Uzmanlık Gücü’ için ise 3,33 ortalama ile ‘Kararsız’ düzeyinde görüş belirtmeleri sektörde uzmanlık gücünün çok kullanılmadığı sonucunu göstermektedir. Bu bulgulara bakarak bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Uzmanlık Gücü’ ögesinin örgütlerde tam olarak oluşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.33. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

UZMANLIK GÜCÜ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	3. Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	171	3,91	,887	Katılıyorum
	28. Amirim teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	171	3,64	1,100	Katılıyorum
	13. Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	171	3,53	1,081	Katılıyorum
	Uzmanlık Gücü	171	3,69	,796	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Uzmanlık Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.33’de incelenmiştir. Tablo 4.33’e göre katılımcıların ‘Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.’ önermesine 3,91 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.’ önermesine ise de 3,53 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Tekstil sektöründe işin en iyi nasıl yapılacağını amirlerin biliyor olmasını çalışanlar kabul ederken, amirlerinin işleri çalışanlardan daha iyi biliyor olabilecekleri görüşüne ise kısmen katılmaktadır. Tekstil sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Uzmanlık Gücü’ için ise 3,69 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tekstil sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Uzmanlık Gücü’ ögesinin örgütlerde olduğu ama istenen düzeyde olduğu söylenemez.

Tablo 4.34. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

UZMANLIK GÜCÜ (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	3. Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	122	3,80	1,009	Katılıyorum
	28. Amirim teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	122	3,61	1,175	Katılıyorum
	13. Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	122	3,41	1,211	Katılıyorum
	Uzmanlık Gücü	122	3,60	,847	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Uzmanlık Gücü’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.34’de verilmiştir. Katılımcıların ‘Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.’ önermesine 3,80 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.’ önermesine ise de 3,41 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu sonucun tekstil sektöründeki sonuç ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Gıda sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Uzmanlık Gücü’ için ise 3,60 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Uzmanlık Gücü’ ögesinin örgütlerde tam olarak olduğu söylenemez.

Tablo 4.35. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KARİZMATİK GÜÇ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	10. Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	418	3,94	,883	Katılıyorum
	26. Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	418	3,88	,981	Katılıyorum
	5. Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	418	3,81	,971	Katılıyorum
	Karizmatik Güç	418	3,87	,694	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Karizmatik Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.35’de verilmiştir. Tablo 4.35 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.’ önermesine 3,94 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.’ önermesine ise de 3,81 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Çalışmada yer alan tüm katılımcılar değerlendirildiğinde çalışanların karizmatik güce sahip olan amirleri ile kendilerini özdeşleştirdikleri ortaya konmuştur. Tüm sektörlerde alt boyutun tamamını oluşturan ‘Karizmatik Güç’ için ise 3,87 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtilmesi tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Karizmatik Güç’ ögesinin kullanıldığı örgütlerde olduğu sonucunu vermektedir. Karizmatik güç kullanımının etkin bir sonuç verebilmesi, karizmatik güce sahip yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Falbe ve Yukl’un (1992) çalışmasında karizmatik güç uygulanan kişinin kendisinden istenen şey ile ilgili karara içtenlikle katıldığı, bunu istediği ve kendinden isteneni yapmak için olağanüstü çaba ve sabır gösterdiğini ve karizmatik gücün etkisini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 4.36. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KARİZMATİK GÜÇ (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	26. Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	125	4,21	,796	Kesinlikle Katılıyorum
	10. Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	125	3,86	,922	Katılıyorum
	5. Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	125	3,56	1,035	Katılıyorum
	Karizmatik Güç	125	3,87	,678	Katılıyorum

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Karizmatik Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 36’da verilmiştir. Tablo 4.36 incelendiğinde katılımcıların ‘Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.’ önermesine 4,21 gibi yüksek bir ortalama ile ‘Kesinlikle Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri çalışanların amirlerine karşı bir hayranlık duydukları ve onları örnek aldıkları durumu tespit edilmiştir. Katılımcıların ‘Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.’ önermesine ise de 3,56 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bakır sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Karizmatik Güç’ için ise 3,87 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Karizmatik Güç’ ögesinin örgütlerde oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.37. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KARİZMATİK GÜÇ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	10. Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	171	4,08	,815	Katılıyorum
	5. Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	171	3,95	,890	Katılıyorum
	26. Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	171	3,78	1,056	Katılıyorum
	Karizmatik Güç	171	3,93	,681	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Karizmatik Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.37’de verilmiştir.

Buna göre katılımcıların ‘Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.’ önermesine 4,08 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri çalışanların amirlerini örnek aldıkları karizmatik bir kişilik olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Katılımcıların ‘Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.’ önermesine ise de 3,78 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Tekstil sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Karizmatik Güç’ için ise 3,93 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri tekstil sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Karizmatik Güç’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.38. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

KARİZMATİK GÜÇ (Gıda Sektörü)	Önergeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	5. Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	122	3,89	,972	Katılıyorum
	10. Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	122	3,81	,912	Katılıyorum
	26. Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	122	3,67	,966	Katılıyorum
	Karizmatik Güç	122	3,78	,725	Katılıyorum

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Karizmatik Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.38’de verilmiştir. Katılımcıların ‘Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.’ önermesine 3,89 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.’ önermesine ise de 3,67 ortalama ile düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durum çalışanların amirlerine saygı gösterdikleri ve değer verdikleri ancak onlara hayranlık duyup örnek almalarının ise kısmen yaşandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gıda sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Karizmatik Güç’ için ise 3,78 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmeleri gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Karizmatik Güç’ ögesinin örgütlerde ortalama düzeyde oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.39. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Bütün Sektörlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

BİLGİYE DAYALI GÜÇ	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	31. Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	418	3,70	1,121	Katılıyorum
	4. Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	418	3,49	1,166	Katılıyorum
	17. Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	418	3,42	1,181	Katılıyorum
	Bilgiye Dayalı Güç	418	3,53	,855	Katılıyorum

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4.39’da verilmiştir. Tablo 4.39 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların ‘Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.’ önermesine 3,70 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.’ önermesine ise de 3,42 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durum çalışanların ilk anda amirleri mantıklı açıklamalar yapsa da yapılan değişimlere anlam veremediğini ve yapılan değişimin neden daha iyi bir değişim olduğunu daha sonra anladıklarını göstermektedir. Bütün sektörlerde alt boyutun tamamını oluşturan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ için ise 3,53 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmesi tüm sektörler için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ ögesinin örgütlerde kısmen oluştuğunu göstermektedir. Bilgiye dayalı güç, inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilmektedir.

Tablo 4.40. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Bakır Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

BİLGİYE DAYALI GÜÇ (Bakır Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	31. Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	125	3,56	1,201	Katılıyorum
	4. Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	125	3,06	1,138	Kararsızım
	17. Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	125	2,60	1,122	Katılmıyorum
	Bilgiye Dayalı Güç	125	3,07	,858	Kararsızım

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında katılımcıların ‘Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.’ önermesine 3,56 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların kendilerinden istenen değişimin neden yapıldığını ilk anda bilmediğini ama daha sonra değişimin neden yapıldığı ile ilgili bilgiye hakim olduklarında fark ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların ‘Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.’ önermesine ise de 2,60 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek katılmadıklarını ifade etmeleri çalışanların ilk anda değişimin kaynağını oluşturan nedenleri anlayamadıklarını göstermektedir. Bakır sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ için ise 3,03 ortalama ile ‘Kararsızlık’ düzeyinde görüşün belirtilmesi bakır sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ ögesinin örgütlerde tam olarak uygulanmadığını ve oluşmadığını ortaya konulmaktadır.

Tablo 4.41. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Tekstil Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

BİLGİYE DAYALI GÜÇ (Tekstil Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	31. Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	171	3,77	1,000	Katılıyorum
	17. Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	171	3,76	1,015	Katılıyorum
	4. Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	171	3,49	1,205	Katılıyorum
	Bilgiye Dayalı Güç	171	3,67	,754	Katılıyorum

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgütsel gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında ise katılımcıların ‘Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.’ önermesine 3,77 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.’ önermesine ise de 3,49 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Çalışanlardan istenen değişimin ilk anda neden olduğu anlaşılmamakta iken daha sonra anlatıldığında durum çalışanlar tarafından anlaşılacaktır. Tekstil sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ için ise 3,67 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüşün belirtiliyor olması tekstil sektörü için örgütsel

gücün alt boyutu olan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ ögesinin örgütlerde kısmen oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.42. Katılımcıların Cevaplarına Göre Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Gıda Sektörüne Yönelik Tanımlayıcı İstatistikleri

BİLGİYE DAYALI GÜÇ (Gıda Sektörü)	Önermeler	n	\bar{x}	ss	Katılım Düzeyi
	4. Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	122	3,95	,952	Katılıyorum
	17. Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	122	3,79	1,038	Katılıyorum
	31. Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	122	3,75	1,189	Katılıyorum
	Bilgiye Dayalı Güç	122	3,82	,792	Katılıyorum

Örgütsel gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutuna ilişkin gıda sektöründe yer alan katılımcıların verdikleri cevaplara ait istatistikler Tablo 4.42’de açıklanmıştır. Katılımcıların ‘Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.’ önermesine 3,95 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtirken, ‘Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.’ önermesine ise de 3,75 ortalama ile düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Çalışanlar değişimin neden yapıldığı ilk anda anlatıldığı takdirde o değişimin neden daha iyi olabileceğini anladıklarını belirtmişlerdir. Aksi takdirde o değişimin neden yapıldığını daha sonra anlayabildiklerini söylemektedirler. Gıda sektöründe alt boyutun tamamını oluşturan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ için ise 3,82 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak gıda sektörü için örgütsel gücün alt boyutu olan ‘Bilgiye Dayalı Güç’ ögesinin örgütlerde oluştuğu söylenebilir.

4.5.Örgüt Kültürünün ve Alt Boyutlarının Sektörel Bazda ve Tamamı Arasındaki Farklılık Testleri

Çalışmanın önemli değişkenlerinden olan ‘Örgüt Kültürü’ olgusunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonunda Örgüt Kültürü’nün tamamına verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=5,143; p<0,05). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi yapılmıştır. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamalarının (Xt=3,81), ve bakır sektörü

ortalamasından ($X_b=4,03$) daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün tamamını daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.43’de verilmiştir.

Tablo 4.43. Örgüt Kültürünün Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,03	0,59	5,143	0,006	1-2
Tekstil	171	3,81	0,57			
Gıda	122	3,95	0,64			
Toplam	418	3,92	0,60			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Katılım’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Katılım’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=7,514$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamasının ($X_t=3,73$), bakır ($X_b=4,02$) ve gıda ($X_g=3,96$) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün katılım boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.44’de verilmiştir.

Tablo 4.44. Örgüt Kültürünün ‘Katılım’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,02	0,61	7,514	0,001	1-2; 3-2
Tekstil	171	3,73	0,69			
Gıda	122	3,96	0,74			
Toplam	418	3,89	0,69			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Örgüt kültürünün ‘Tutarlılık’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için kullanılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Tutarlılık’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=2,716$; $p>0,05$). Bir başka ifade ile katılımcılar hangi sektörde yer alırlarsa alsınlar, birbirine

benzer bir ‘Tutarlılık’ düzeyine sahip oldukları yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.45’de verilmiştir.

Tablo 4.45. Örgüt Kültürünün ‘Tutarlılık’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,99	0,70	2,716	0,067	
Tekstil	171	3,79	0,68			
Gıda	122	3,89	0,79			
Toplam	418	3,88	0,72			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için kullanılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Dışa Uyum Becerisi’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=2,065$; $p>0,05$). Bir başka ifade ile katılımcılar hangi sektörde yer alırlarsa alsınlar, birbirine benzer bir ‘Dışa Uyum Becerisi’ düzeyine sahip oldukları yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.46’da verilmiştir.

Tablo 4.46. Örgüt Kültürünün ‘Dışa Uyum Becerisi’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,04	0,60	2,065	0,128	
Tekstil	171	3,89	0,59			
Gıda	122	3,96	0,68			
Toplam	418	3,96	0,62			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Misyon’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizinde ise ‘Misyon’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=5,319$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,81$), ve bakır sektörü ortalamasından ($X_b=4,06$) daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün katılım boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.47’de verilmiştir.

Tablo 4.47. Örgüt Kültürünün ‘Miyon’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,06	0,65	5,319	0,005	1-2
Tekstil	171	3,81	0,66			
Gıda	122	3,98	0,71			
Toplam	418	3,94	0,68			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel anlamda değerlendirildiğinde ‘Tutarlılık’ ve ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutlarının bir farklılık göstermediği ve bütün sektörlerde birbirine benzer bir düzeyde oldukları görülmüştür. Örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutunda ise sadece tekstil sektörünün diğer iki sektör olan bakır ve gıda sektörlerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Diğer bir boyut olan ‘Miyon’ boyutunun ise sadece bakır ve tekstil sektörleri arasında bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

4.6.Örgütsel Gücün ve Alt Boyutlarının Sektörel Bazda ve Tamamı Arasındaki Farklılık Testleri

Çalışmanın önemli değişkenlerinden biri olan ‘Örgütsel Güç’ olgusuna ait verilerin tamamının sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için yine tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Örgütsel Gücün’ tamamına verilen cevapların sektörler için istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=10,622$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde bakır sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,52$), tekstil ($X_b=3,79$) ve gıda ($X_g=3,76$) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak bakır sektörü çalışanlarının tekstil ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarını daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.48’de verilmiştir.

Tablo 4.48. Örgütsel Gücün Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,52	0,55	10,622	0,000	1-2; 1-3
Tekstil	171	3,79	0,52			
Gıda	122	3,76	0,55			
Toplam	418	3,70	0,55			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Örgütsel gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Ödüllendirme Gücü’ alt boyutuna verilen cevapların sektörler için istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=6,627; p<0,05). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için kullanılan ve Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde bakır sektörünün katılım ortalamalarının (Xt=3,52), tekstil (Xb=3,73) ve gıda (Xg=3,85) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak bakır sektörü çalışanlarının tekstil ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme gücü boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.49’da verilmiştir.

Tablo 4.49. Örgütsel Gücün ‘Ödüllendirme Gücü’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,52	0,81	6,627	0,001	1-2; 1-3
Tekstil	171	3,73	0,70			
Gıda	122	3,85	0,72			
Toplam	418	3,70	0,75			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Zorlayıcı Güç’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Zorlayıcı Güç’ alt boyutuna verilen cevapların sektörler için istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=5,968; p<0,05). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için yapılan Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde bakır sektörünün katılım ortalamalarının (Xt=3,55), tekstil (Xb=3,75) ve gıda (Xg=3,81) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak bakır sektörü çalışanlarının tekstil ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.50’de verilmiştir.

Tablo 4.50. Örgütsel Gücün ‘Zorlayıcı Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,55	0,67	5,968	0,003	1-2; 1-3
Tekstil	171	3,75	0,61			
Gıda	122	3,81	0,63			
Toplam	418	3,71	0,64			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel olarak ‘Yasal Güç’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Yasal Güç’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=10,584$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi yapılmıştır. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,87$), bakır ($X_b=3,57$) ve gıda ($X_g=3,70$) ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarından yasal güç boyutunu daha yüksek seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.51’de verilmiştir.

Tablo 4.51. Örgütsel Gücün ‘Yasal Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,57	0,52	10,584	0,000	1-2; 3-2
Tekstil	171	3,87	0,56			
Gıda	122	3,70	0,59			
Toplam	418	3,73	0,57			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Örgütsel gücün ‘Uzmanlık Gücü’ boyutunun sektörel olarak farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucu ‘Uzmanlık Gücü’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=6,875$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde bakır sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,33$), tekstil ($X_b=3,69$) ve gıda ($X_g=3,60$) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak bakır sektörü çalışanlarının tekstil ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarından

uzmanlık gücü boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.52’de verilmiştir.

Tablo 4.52. Örgütsel Gücün ‘Uzmanlık Gücü’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,33	0,86	6,875	0,001	1-2; 1-3
Tekstil	171	3,69	0,79			
Gıda	122	3,60	0,84			
Toplam	418	3,71	0,84			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Karizmatik Güç’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Karizmatik Güç’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,579$; $p>0,05$). Bir başka ifade ile katılımcılar hangi sektörde yer alırlarsa alsınlar, birbirine benzer bir ‘Karizmatik Güç’ düzeyine sahip oldukları yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.53’de verilmiştir.

Tablo 4.53. Örgütsel Gücün ‘Karizmatik Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,87	0,67	1,579	0,207	
Tekstil	171	3,93	0,68			
Gıda	122	3,78	0,72			
Toplam	418	3,87	0,69			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Bilgiye Dayalı Güç’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=31,790$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde bakır sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,07$), tekstil ($X_b=3,67$) ve gıda ($X_g=3,82$) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak bakır sektörü çalışanlarının tekstil ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgütsel güç kaynaklarından bilgiye dayalı güç boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.54’de verilmiştir.

Tablo 4.54. Örgütsel Gücün ‘Bilgiye Dayalı Güç’ Boyutunun Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,07	0,85	31,790	0,000	1-2; 1-3
Tekstil	171	3,67	0,75			
Gıda	122	3,82	0,79			
Toplam	418	3,53	0,85			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ‘Ödüllendirme Gücü’, ‘Zorlayıcı Güç’, ‘Uzmanlık Gücü’ ve ‘Bilgiye Dayalı Güç’ alt boyutları kapsamında sadece bakır sektörünün diğer iki sektör olan tekstil ve gıda sektörlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sadece ‘Yasal Güç’ alt boyutu ile ilgili olarak ise tekstil sektörünün bakır ve gıda sektörüne göre farklılık gösterdiği ve ‘Karizmatik Güç’ boyutunun ise sektörler arası herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.Boyutlar Arası Korelasyon

Model içerisinde yer alan bütün değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları aşağıdaki Tablo 4.55’de verilmiştir. Elde edilen bütün bulgulara ait AMOS çıktıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.55. Modelde Yer Alan Bütün Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Örgüt Kültürü	-	.89* *	.93**	.87**	.87**	.24**	.26**	.11*	.21**	.26**	.13*	.17**
2. Katılım		-	.80**	.69**	.67**	.17**	.22**	.06	.15**	.19**	.05	.10*
3. Tutarlılık			-	.76**	.74**	.23**	.21**	.09	.20**	.26**	.15*	.18**
4. Uyum				-	.67**	.24**	.24**	.16**	.20**	.24**	.12*	.19**
5. Misyon					-	.23**	.24**	.09	.21**	.23**	.15**	.13*
6. Örgütsel Güç						-	.82**	.82**	.91**	.75**	.66**	.71**
7. Ödüllendirme Gücü							-	.62**	.64**	.58**	.43**	.45**
8. Zorlayıcı Güç								-	.68**	.50**	.44**	.52**
9. Yasal Güç									-	.61**	.56**	.58**
10. Uzmanlık Gücü										-	.49**	.54**
11. Karizmatik Güç											-	.47**
12. Bilgiye Dayalı Güç												-
Ortalama	3.92	3.89	3.89	3.96	3.94	3.71	3.71	3.71	3.74	3.56	3.87	3.54
Standart Sapma	.61	.70	.73	.63	.68	.55	.76	.65	.57	.84	.69	.85

** p<0,01, * p<0,05

Tablo 4.55 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güç değişkenleri arasında pozitif, doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r = 0.24$; $p < .05$). Bir başka ifade ile örgüt kültüründeki değişimler arttıkça, örgütsel gücünün de artma eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarını oluşturan Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon değişkenlerinin ise kendi aralarında pozitif ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. En kuvvetli ilişki Katılım ile Tutarlılık arasında görülürken ($r = .80$; $p < .05$), en zayıf ilişki ise Katılım ve Misyon ($r = .67$; $p < .05$) ile Uyum ve Misyon ($r = .67$; $p < .05$) arasında olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Gücün alt boyutlarını oluşturan Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Bilgiye Dayalı Güç arasında ise pozitif ve doğru orantılı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişki Zorlayıcı Güç ile Yasal Güç arasında görülürken ($r = .68$; $p < .05$), en zayıf ilişki Ödüllendirme Gücü ile Karizmatik Güç arasında olduğu belirlenmiştir ($r = .43$; $p < .05$).

Örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel gücün alt boyutları arasında da pozitif ve doğru orantılı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişki Tutarlılık ile Uzmanlık Gücü arasında görülürken ($r = .26$; $p < .05$), Katılım ile Zorlayıcı Güç arasında ($r = .06$; $p > .05$) ve yine Katılım ile Karizmatik Güç ($r = .05$; $p > .05$) arasında istatistiksel olarak $.05$ manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Yukarıda verilen veriler doğrultusunda bütün bu ilişkiler incelendiğinde katılım boyutunun ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve katılım boyutunda meydana gelen bir artışın ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücünün çalışanlar üzerindeki etkisini de arttırdığı görülmektedir. Bununla birlikte katılım boyutunun karizmatik güç ve zorlayıcı güç ile aralarında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Tutarlılık boyutuna bakıldığında ise uzmanlık gücü ile aralarında en güçlü ilişkiye sahip oldukları ve uzmanlık gücünü ödüllendirme gücünün takip ettiği görülmektedir. Tutarlılık boyutundaki artışın öncelikli olarak uzmanlık gücünün çalışanlar üzerindeki etkisini arttırdığı ve bununla birlikte ödüllendirme gücünün etkisini de arttırdığı ortaya çıkmıştır. Tutarlılık boyutunun zorlayıcı güç ile aralarında bir ilişki olmadığı da görülmektedir. Dışa uyum becerisi boyutunun ise ödüllendirme

gücü ve uzmanlık gücü boyutu ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu fakat karizmatik güç boyutu ile zayıf bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dışa uyum becerisine yönelik örgütte atılan adımlar ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü kullanımını olumlu yönde etkilemekte önemini arttırmaktadır. Misyon boyutunun ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ancak zorlayıcı güç ile aralarında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bütün boyutlar kendi içinde genel olarak değerlendirildiğinde en güçlü ilişkinin tutarlılık ile uzmanlık gücü arasında görülürken, katılım ile zorlayıcı güç arasında ve yine katılım ile karizmatik güç arasında istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları ile boyutlar arası korelasyonlar dikkate alındığında değişkenlerin birbirleri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

4.8.Yapısal Eşitlik Model Analizi

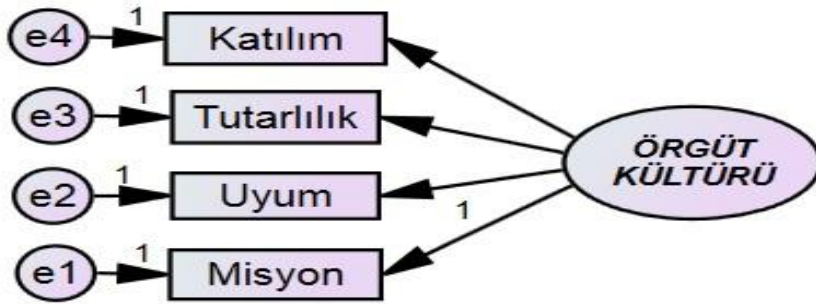
Yukarıdaki analizler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri gerek hiyerarşik gerekse ikili olarak ortaya koymaktadır. Bu analizler değişkenlere alt boyutların birbirlerini nasıl yordadıkları ile ilgili bilgi vermektedir. Bununla birlikte tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkisini daha net olarak ortaya koyabilmek ve örgüt kültürünün örgütsel gücü yordama durumunu görebilmek için bir araştırma modeli oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde daha net olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada firmalardan toplanan bilgilerden firmaların örgüt kültürleri üzerinde etkili olan faktörlere ve örgütsel gücün alt boyutlarına ilişkin tüm maddeler seçilmiş, aşağıda verilen alt boyutlara göre gruplandırılmış ve her alt boyutu oluşturan sorular toplanıp soru sayısına bölünerek alt boyutlara ait ortalama puanlar elde edilmiştir.

Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizler sonucunda alt boyutları oluşturan maddeler, yer alması gereken faktörlere dağılmadığı için, ilgili maddeler toplanarak gizil bağımsız değişkenden gözlenen değişkenlere dönüştürülerek Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç gizil değişkenleri oluşturulmuştur (Schumacker & Lomax, (1996). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç alt boyutlarına ilişkin puanların ortalamaları alınarak modele gözlemlenen değişkenler olarak dâhil edilmiştir. Birden fazla madde ile ölçümlenen faktörlerin gözlenen değişken olarak modele dâhil edilebilmesi ancak yüksek güvenilirlik düzeylerinde ($\alpha > .90$) (Örgüt Kültürü; $\alpha = .94$ ve Örgütsel Güç; $\alpha = .91$)

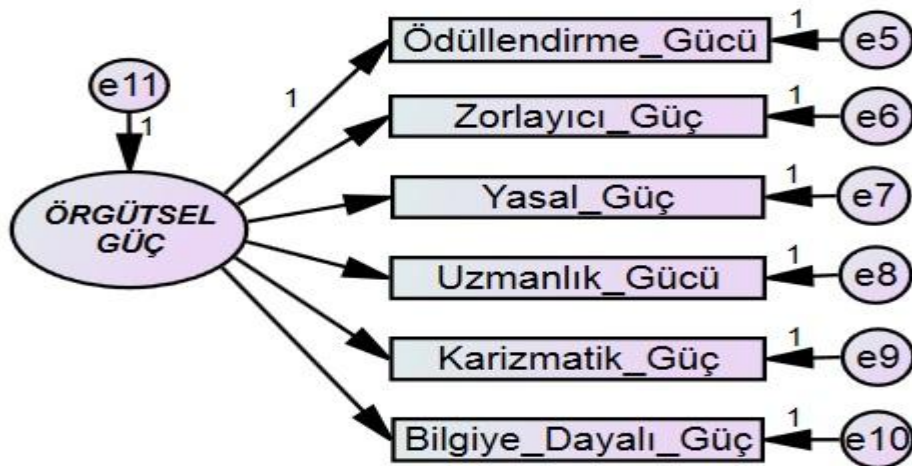
uygun olabilmektedir (Hoyle & Kenny,1999). Ardından, AMOS programı ile yol analizinde kullanılacak olan değişkenler belirlenmiştir.

Yapılan analizlerde, ortalama puanlar hesaplanırken, her bir alt boyutu oluşturan sorular toplanıp soru sayısına bölünerek, örgüt kültür gizil değişkenini ölçen değişkenler olan Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon şeklinde kodlanarak örgüt kültür değişkenine ait Şekil 4.1’de verilen kavramsal model oluşturulmuştur.



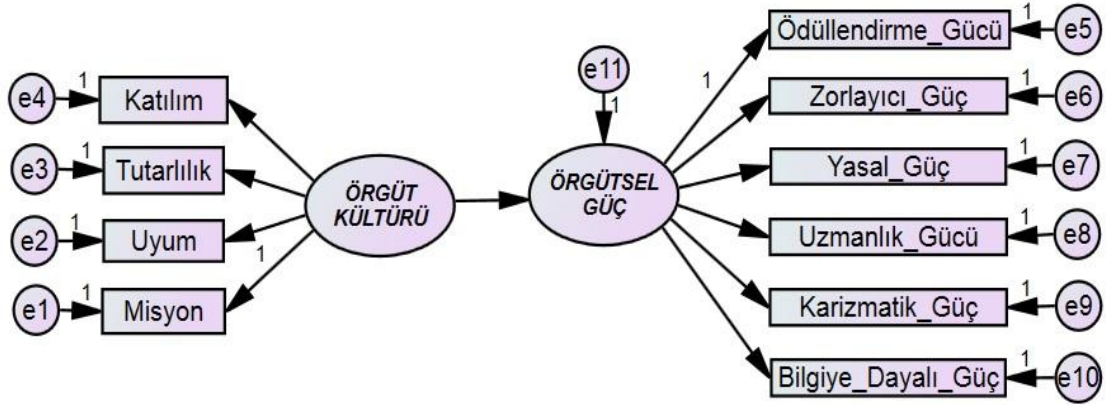
Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Kavramsal Model

Aynı şekilde, örgütsel güç kaynakları değişkeninin her bir alt boyutunu oluşturan sorular toplanıp soru sayısına bölünerek örgütsel güç gizil değişkenini ölçen değişkenler elde edilmiş ve Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Bilgiye Dayalı Güç şeklinde kodlanarak Şekil 4.2’de verilen model oluşturulmuştur.



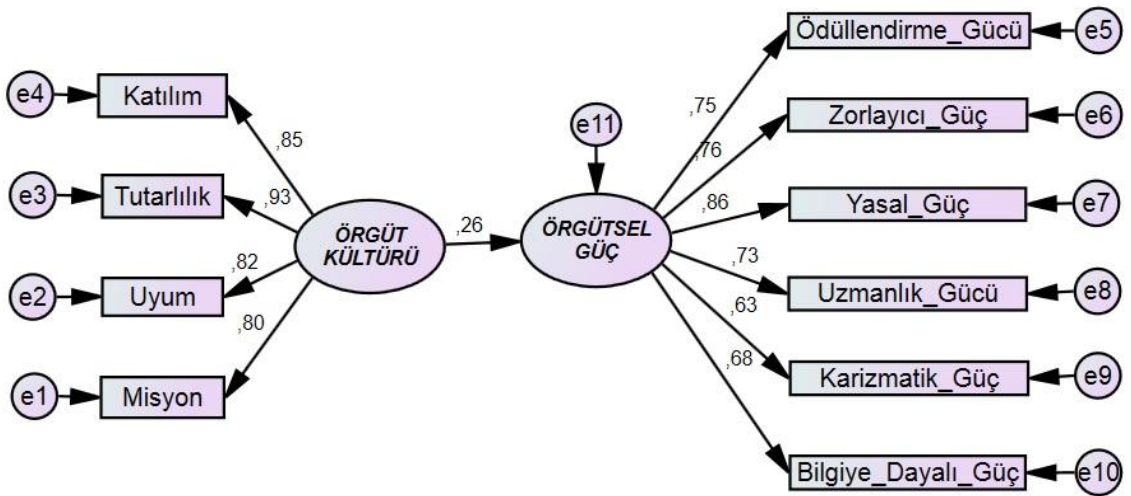
Şekil 4.2. Örgütsel Güç Değişkenine İlişkin Kavramsal Model

Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyutlarından oluşan ‘Örgüt Kültürü’nün, Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Bilgiye Dayalı Güç alt boyutlarından meydana gelen ‘Örgütsel Güç’ örtük değişkenini ne derece yordadığını belirlemek amacı ile bu araştırma için önerilen kavramsal modelin son hali oluşturularak Şekil 4.3’de verilmiştir.



Şekil 4.3. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Model

Bu araştırma için geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli, aşağıdaki Şekil 4.4’de de görüldüğü gibi Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu R² = .26, p < 0.05, RMSEA = 0.07). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) Model / Veri uyumunun “iyi uyum” düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.4. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları

Model / Veri uyumu ile ilgili bulgular aşağıdaki Tablo 4.56’da verilmiştir. Tablo 4.56 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, Örgüt Kültürünün, Örgütsel Güç örtük değişkenini istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir (B = .22, Beta = .26).

Tablo 4.56. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İle İlgili Önerilen Modele Ait Regresyon Katsayısı ve Uyum Değerleri

Değişken	B	Beta	C.R.	p
Örgüt Kültürü	.22	.26	4.87	.000

Yapısal Eşitlik Modelinde elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile değerlendirilir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul veya reddedilme kararının verilmesini sağlar. Literatürde uyum iyiliği istatistikleri için önerilen sınır değerler (Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003) ve çalışmadaki model için elde edilen değerler aşağıdaki Tablo 4.57’de verilmiştir.

Tablo 4.57. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulguları
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2.95
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$.07
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.0$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$.95
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$.93
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$.97
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.0$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$.96
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$.02

Modelin uygunluğunun test edilmesinde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farkın belirlenmesinde mutlak uyum indeksleri kullanılmaktadır (Tezcan, 2008). Ki-kare (χ^2), oluşturulan modelin veri tabanına mutlak uygunluğunu değerlendiren önemli bir testtir (Bollen, 1989). Diğer yandan ki-kare testi örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Schumacker ve Lomax, (1996), örneklem sayısı 200’ün üstünde olduğunda ki-kare testinin genellikle güvenilir sonuçlar vermediğini belirtmektedir. Bu testte normal ki-kare testinin tersi olarak ki-kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006). Serbestlik derecesi de ki-kare testinde önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda ki-kare anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu test ki-kareyi daha az örnek büyüklüğüne bağımlı hale

getiren bir yöntem olup ki-karenin serbestlik derecesine bölümünden elde edilir. χ^2 / sd değerinin 3'ten küçük olması beklenir (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006). Genel kabul ise, 3'ten düşük değerler iyi uyum, 5'ten küçük değerler ise kabul edilebilir uyum yönündedir (Marsh and Hocevar, 1988). Bu araştırmada χ^2 / sd değerinin 3'ten küçük olduğu ve 2.95 değerine sahip olması iyi uyum olduğunu göstermiştir.

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için RMSEA'nın 0.05 veya daha düşük olması beklenir. 0.10'dan düşük değerler iyi uyumu gösterir. Değer olarak 0.05'in altındaki değerler çok iyi uyumu gösterir. Steiger, (1990), 0.01'in altındaki değerlerin ise mükemmel uyum olarak tanımlanmasını önermiştir. Bu araştırmada RMSEA değeri 0.07 bulunmuş olup, iyi uyum olduğunu göstermiştir.

SRMR; standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Model, 0.05'ten düşük bir SRMR değeri almışsa iyi uyum, 0.05 ile 0.10 arasında bir SRMR değeri almışsa kabul edilebilir uyum içerisindedir (Eroğlu ve Çelik, 2009). Araştırmada bulunan 0.02'lik değer iyi uyumu göstermektedir.

Uyum indekslerinin yanı sıra modelin uygunluğunun sınanmasında model karşılaştırmalarını temel alan betimleyici ölçütler de kullanılır. Örneğin GFI, varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değerler alır. 0.90'ın üzerindeki GFI değeri iyi bir model göstergesi olarak kabul edilir. Bu sonuç, gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın olduğu anlamına gelmektedir (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006). Bu araştırmada GFI değeri 0.95 bulunmuştur. Schumacker & Lomax, (1996), AGFI göstergesini örneklem sayısı dikkate alınarak düzenlenmiş iyi uyum indeksi olarak tanımlamış bir GFI değeridir. Örneklem sayısının özellikle büyük olduğu durumlarda AGFI daha temsili bir uyum indeksidir. AGFI değeri 0 ile 1 arasında değerler alır. Bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa model uyumu o kadar iyi olur (Schumacker & Lomax, (1996). Araştırmada bu değer 0.93 olarak elde edilmiştir ve iyi uyumu göstermektedir.

CFI; diğer bir karşılaştırmalı uyum indeksidir. Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Aslında, model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile

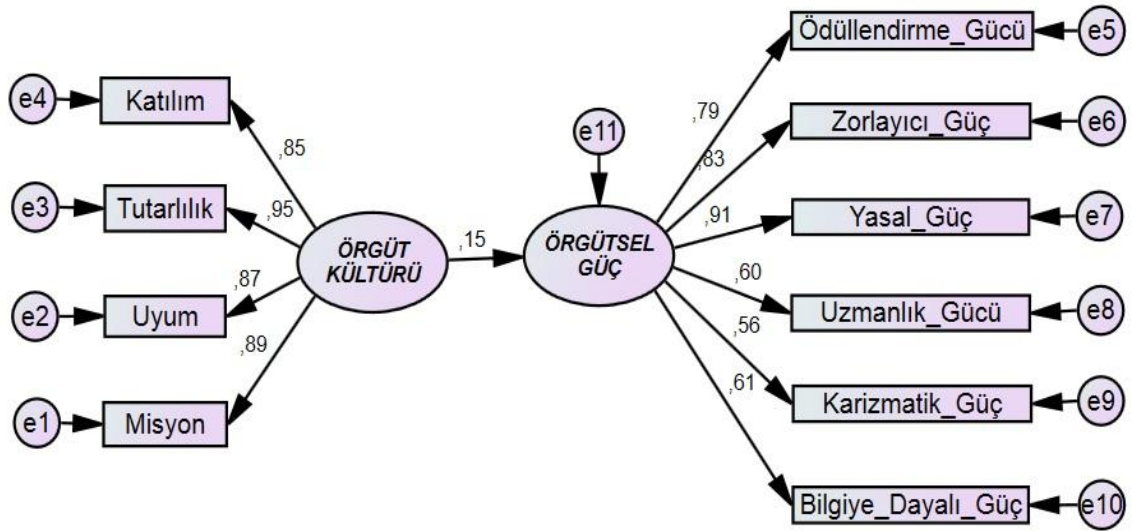
sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırarak sonuca ulaşır. CFI 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0.95 ile 1 arasında CFI değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0.90 ile 0.95 arasında CFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir. Araştırmanın 0.97 bulunan CFI değeri iyi uyumun göstergesidir (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006).

NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI'a alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0.95 ile 1 arasında NFI değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0.90 ile 0.95 arasında NFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir. Araştırmada bulunan 0.96'lık değer modeldeki iyi uyumu ortaya koymaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının gerek yöneticilerin davranışları gerekse de çalışanların algılaması yönünden değerlendirildiğinde örgütün kültürel çevresinden etkilenmesi söz konusudur. Yöneticinin davranışları üzerinden etkili olan kültürün, yöneticinin kullandığı güç kaynakları üzerinde de etkisi olması kaçınılmazdır. Örgüt kültürünün örgütsel gücü ve güç kaynaklarını etkilediğini ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar Handy (1981), Perley (1986), Mani (1988), Schulman (1989), James (1996), Munduate vd (1998), Lardon (1999), Benda (2000), Barnes (2003), Hassenboehler (2004), Alamur (2005), Hitt vd (2005), Liu ve Fang (2006), Özaskan (2006), Norbom (2009), Meydan ve Polat (2010), Kaushal (2010), Özdemir (2013), Özcan vd (2014) örgüt kültürü ve örgütsel güç ile ilgili çalışmalar kısmında detaylı olarak incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre örgüt kültürünün örgütsel gücü yordadığı görülmektedir. Çalışmada örgüt kültürünün örgütsel gücü etkilemesi bakır, tekstil ve gıda sektörlerinde de ayrıca sektörel olarak incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda incelenmiştir.

4.8.1. Modelin Bakır Sektörüne Uygulanması

Bakır sektörü için uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli, aşağıdaki Şekil 4.5'de de görüldüğü gibi Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu $R^2 = .15$, $p < 0.05$, $RMSEA = 0.08$). $RMSEA$ ve $RMSEA$ değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) Model / Veri uyumunun “iyi uyum” düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.5. Bakır Sektörüne Yönelik Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları

Tablo 4.58. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Bakır Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

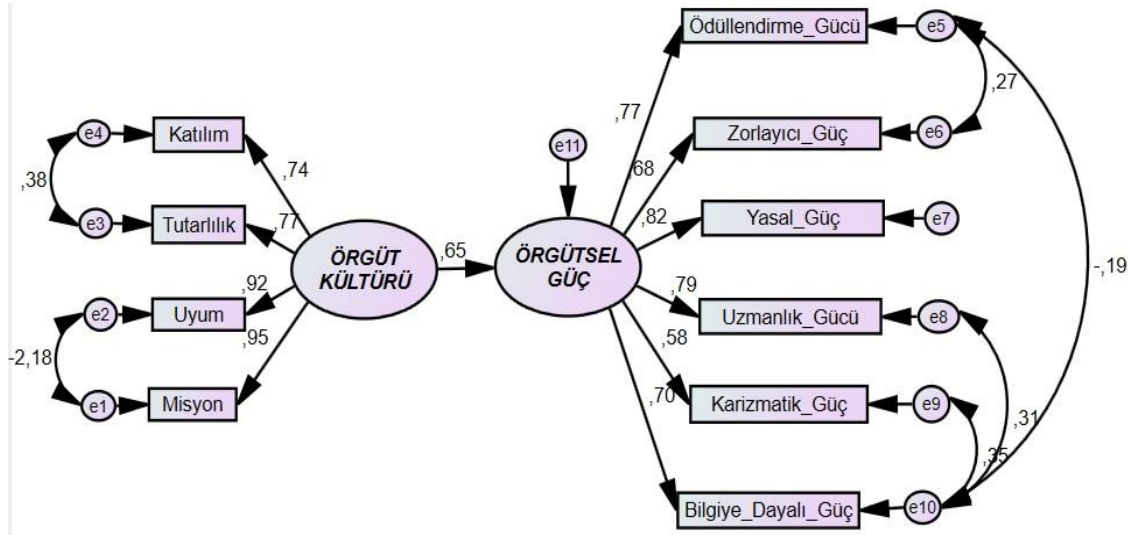
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulguları
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	1.90
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$.08
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.0$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$.91
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$.85
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$.96
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.0$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$.92
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$.02

χ^2 / sd değerinin 3'ten küçük olması ve 1,90 değere sahip olması, CFI değerinin 0,96 ve SRMR değerinin 0,02 olması iyi uyum, RMSEA değerinin 0,08, GFI değerinin 0,91, AGFI değerinin 0,85 ve NFI değerinin de 0,92 olması kabul edilebilir bir model uyumu olduğunu göstermektedir. Bakır sektörü açısından da değerlendirildiğinde örgüt kültürünün örgütsel gücü yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.2. Modelin Tekstil Sektörüne Uygulanması

Tekstil sektörü için uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli, aşağıdaki Şekil 4.6'da görüldüğü gibi Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu R2 = .65, p <

0.05, RMSEA = 0.09). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) Model / Veri uyumunun “iyi uyum” düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.6. Tekstil Sektörüne Yönelik Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları

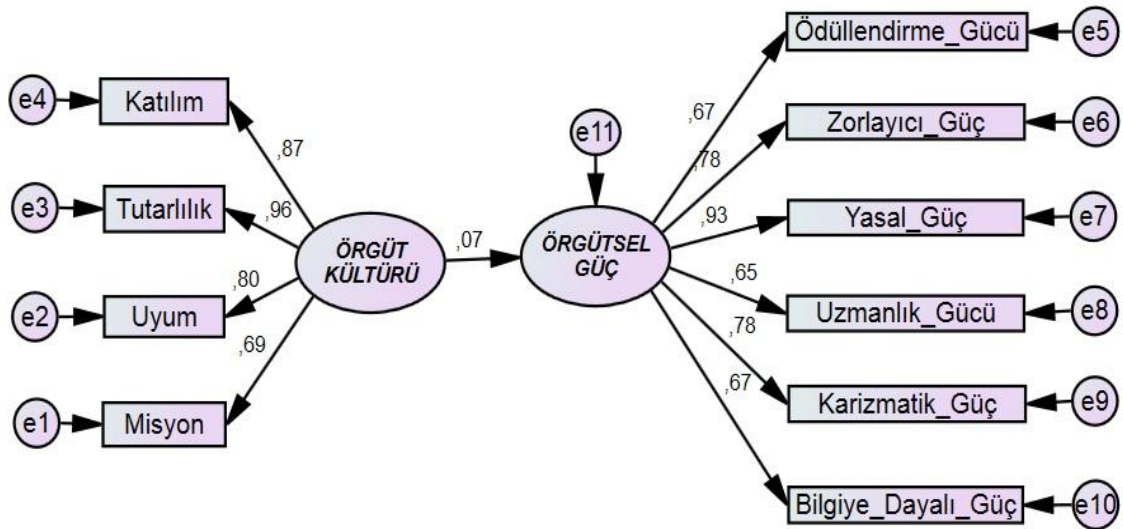
Tablo 4.59. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Tekstil Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulguları
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2.37
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$.09
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.0$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$.92
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$.85
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$.96
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.0$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$.94
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$.00

χ^2 / sd değerinin 3'ten küçük olması ve 2,37 değere sahip olması, CFI değerinin 0,96 ve SRMR değerinin 0,02 olması iyi uyum, RMSEA değerinin 0.09, GFI değerinin 0,92, AGFI değerinin 0,85 ve NFI değerinin de 0,94 olması kabul edilebilir bir model uyumu olduğunu göstermektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde tekstil sektöründe de örgüt kültürünün örgütsel gücü yordadığı tespit edilmiştir.

4.8.3. Modelin Gıda Sektörüne Uygulanması

Gıda sektörü için uygulanan Yapısal Eşitlik Modeli, aşağıdaki Şekil 4.7’de görüldüğü gibi Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu R² = .07, p < 0.05, RMSEA = 0.09). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) Model / Veri uyumunun “iyi uyum” düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.7. Gıda Sektörüne Yönelik Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları

Tablo 4.60. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri İle Gıda Sektörüne Yönelik Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulguları
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2.00
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$.09
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.0$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$.90
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$.85
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$.95
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.0$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$.91
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$.03

χ^2 / sd değerinin 3’ten küçük olması ve 2,00 değere sahip olması, CFI değerinin 0,95 ve SRMR değerinin 0,02 olması iyi uyum, RMSEA değerinin 0.09, GFI değerinin 0,90, AGFI değerinin 0,85 ve NFI değerinin de 0,91 olması kabul edilebilir bir model

uyumu olduğunu göstermektedir. Gıda sektöründe de örgüt kültürünün örgütsel gücü yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı ve köklü değişimler, mücadele ve rekabet olgusunun ulaştığı düzey, örgütleri sürekli olarak dinamik olma ve proaktif stratejiler izleme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylesi ortamlarda hayatta kalabilmek ve büyümek isteyen örgütlerin fiziki ve beşeri kaynaklarını etkin kullanarak sahip oldukları kültürü geliştirmeleri ve örgütsel güçlerini arttırarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü sağlamaları temel bir şart olmuştur. Rakipleri ile kıyaslandığında farklılıklarını ortaya koyabilen, artı değerler üretebilen örgütler arzu ettikleri sonuçlara daha rahat ve hızlı ulaşabilecek ve rekabet yarışında ön sıralarda yer alacaktır.

İş hayatında yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen insan unsuru örgütler için önemini hala korumaktadır. Çünkü insan unsuru dışında örgütlerin sahip olduğu bütün unsurlar istenildiği takdirde rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte veya benzerine ulaşılabilir. Görüldüğü üzere insan unsurunun bu ayırt edici özelliği örgütler için hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerin rakipleri nezdinde fark yaratabilmesi sahip olunan insan unsurunun ortaya koyabileceği farkla mümkün olabilecektir. Örgütleri var eden insanlar ve aralarındaki ilişkiler de örgütler açısından anahtar bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda insan unsurunun etkin kullanılabilmesi için örgütün sahip olduğu 'örgüt kültürü' ve 'örgütsel güç' üzerinde durulması gereken önemli birer kavram haline dönüşmektedir.

Kültür verimli bir örgüt için gereklidir ve kültür ne kadar güçlü olursa ortaya daha verimli ve güçlü bir örgüt yapısı çıkar. Bunun için örgüt kültürü çalışanlar arasında bir bağ kurarak örgütün çevresel değişimlere nasıl cevap vereceğini belirler. Örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirleyerek örgütün eylemlerine yön verir. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlara bir bakış açısı sunar ve çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Örgüt içinde karşılaşılan sorunları çözüm bulmaya yardımcı olur. Bunu örgüt içinde paylaşılan değerler, semboller, düşünceler ve varsayımlar yardımı ile yapar. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt kültürü çalışanların tüm eylemlerine yön veren ve o eylemlerin vücuda gelmesini sağlayan önemli bir role sahiptir. Kısacası örgüt kültürü, örgüt yaşamını etkileyecek önemli kararların alınmasında bir rehber görevi görür. Dış çevre şartlarında yaşanan hızlı

değişimlere ve belirsizlik ortamlarına örgütün uyum sağlayabilmesi için hem örgüt yönetiminin hem de çalışanların önemli sorumlulukları vardır. Örgüt yönetimi meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilmek için öncü bir rol üstlenmeli ve gerekli olan örgüt kültürünü oluşturmalıdır. Çalışanlar ise örgütün sahip olduğu misyonu benimsemeli, örgüt süreçlerine katılımı sağlamalı, tutarlı bir davranış sergilemeli ve örgütün dışı uyum becerisinde önemli bir role sahip olabilmelidir.

Her örgütte, o örgütün kendine özgü paylaşılan inançları, çalışanlar arasındaki bağı oluşturan değerleri ve bir takım faaliyetleri bulunmaktadır. Bütün bu değişkenleri içeren örgüt kültürü, çalışanların algılarını etkileyerek, onların örgüt içindeki davranışlarına yön veren değişkenlerden biri olan örgütsel güç algılamalarını da etkileyebilmektedir. Güç, sosyal ilişkilerin yaşandığı ve karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini gösterebilmektedir. Örgütler gibi çalışanların da varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini diğer çalışanlardan ayıran ve onları kendilerine karşı bağımlı olabilmelerini sağlayacak bir takım güç kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir. Güç kendiliğinden ortaya çıkmamakta, örgütlerde bulunan konuma ve kişisel özelliklere göre güç kaynakları değişebilmektedir. Örgütlerde bulunan konumdan gelen güç örgütsel kaynaklı iken, kişisel özelliklere göre ortaya çıkan güç ise bireysel kaynaklardan beslenmektedir. Makamın getirdiği otorite ve yetkiyi temsil eden yasal güç, çalışanlara yarar sağlama kapasitesini ortaya koyan ödüllendirme gücü ile çalışanları cezalandırma kapasitesini ifade eden zorlayıcı güç kaynakları örgütten kaynaklı örgütsel güç türleridir. Bunlarla birlikte, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğin ön planda olduğu uzmanlık gücü, bireyin hayranlık duyulması sonucu ortaya çıkan karizmatik güç ile benzeri başkasında olmayan bir bilgiye sahip olduğunda ortaya çıkan bilgiye dayalı güç kaynakları ise bireyden kaynaklı olan örgütsel güç türleridir.

Örgütlerde oluşturulan yapı içerisinde ast-üst ilişkisi veya çalışan-yönetici ilişkisi gibi etkileşim odaklı ilişkisel boyutlar ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki boyutlarında literatür araştırmalarında da bahsedildiği gibi bir takım güç uygulamaları da meydana gelmektedir. Etkili ve etkin bir örgüt yapısına sahip olabilmek için örgüt kültürünün bütün çalışanlarda içselleştirilmesi ve güç kaynaklarının yerinde ve etkin kullanımı örgütün başarısını önemli derece etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ve örgütsel güç kavramları arasındaki ilişkinin önemi de artmaktadır. Örgüt içinde kültür

ve güç kavramları hem yöneticilerin davranışlarında hem de çalışanların algılarında etkili olabilmekte ve bu durum kültürel yapıdan etkilenmektedir. Literatür incelendiğinde görülüyor ki; güç kaynakları söz konusu olduğunda genellikle yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının neler olduğu, kullanımını sonucu neler ortaya çıkabileceği ve bunun kültürel yapıdan nasıl etkilendiği incelenmiştir. Ancak yapılan bu çalışmada bakış açısını değiştiriliyor ve Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgütlerde ortaya çıkabilecek örgütsel güç kaynaklarının çalışanların bakış açısıyla etkilerinin ve sonuçlarının neler olabileceği görülmeye çalışılıyor.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulan teorik görüş ve düşünceler ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulamada ortaya çıkan durum hakkında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu çalışma Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin örgütsel güç algısı üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmanın sektörel anlamda da farklılık gösterip göstermediğini görmek amacı ile bakır, tekstil ve gıda sektörlerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Bu konudaki görüşler çerçevesinde elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Araştırmanın amaçlarından biri örgüt kültürünün alt boyutlarından bir olan 'Katılım' boyutunun hangi derece gerçekleştirildiğini ve sektörel anlamda farklılık olup olmadığını görmektir. Çalışanların örgüte katılımını ve uyumunu sağlayan ve kolaylaştıran katılım boyutu değerlendirildiğinde çalışanların kendi görevleri ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi kavradıkları ve çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri tespit edilmiştir. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsediği ve yaptıkları işi bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sektörel olarak değerlendirildiğinde bakır (4,18) ve gıda (4,30) sektöründe çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri görülmektedir. Her iki sektörde de çalışanların işlerini hangi amaç doğrultusunda yaptıklarının farkında olduğunu göstermektedir. Tekstil (3,91) sektöründe ise örgütteki bölümler arasında işbirliği yapıldığı, gerektiğinde herkesin istediği bilgiye ulaşabildiği ve çalışanlar arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımının olduğu ortaya konmuştur. Tekstil sektöründe katılımın yoğunluklu olarak bilgi paylaşımının istenen düzeyde gerçekleştiği durumlarda görülmektedir. Katılımın bakır ve gıda sektörlerinde daha yoğun gerçekleştiği ancak tekstil sektöründe de katılımın önemli bir oranda olduğunu ama göreceli olarak diğer sektörlerle göre daha

düşük gerçekleştiğini görülüyor. Katılım boyutunun sektörel olarak farklılık gösterip göstermediğini görebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde tekstil (3,73) sektörünün bakır (4,02) ve gıda (3,96) sektörüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe katılım oranının diğer sektörlerle göre düşük olması nedeniyle örgüt kültürünün katılım boyutuna daha düşük seviyede gerçekleştirdiği yargısına ulaşılmıştır. Genel anlamda çalışanların örgüte katılımının önemli oranda gerçekleştiği görülmekte ve çalışanların katılımcı, aidiyet duygusu gelişmiş ve daha verimli oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri ise ‘Tutarlılık’ boyutunun hem genel hem de sektörel anlamda değerlendirilmesidir. Örgüt içi dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde duran ve aynı zamanda değerlerin, fikirlerin, hareketlerin, davranışların aynı şekilde yapılma derecesini gösteren tutarlılık boyutunda tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmeyi sağlayan ahlaki değerlerin olduğu ve problemleri konularda bile kolayca görüş birliği sağlanabildiği görüşü hakimdir. Tüm çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik benzer bir tutarlılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bakır (4,15) sektöründe tutarlılığı sağlayan güçlü bir örgüt kültürü olduğu ve aynı zamanda hem bakır (4,13) hem de gıda (4,12) sektöründe doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerlerin olduğu görülmektedir. Örgütün sahip olduğu kültür ve ahlaki değerler çalışanlar arasında tutarlı davranışa neden olmaktadır. Tekstil (4,10) sektöründe ise problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanarak tutarlılık ortaya konulmaktadır. Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile ilgili olarak sektörler arası herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar hangi sektörde yer alırsa alsınlar, birbirine benzer bir tutarlılık olduğu görülmektedir. Çalışma yapılan örgütlerde ve sektörlerde değerlerin, fikirlerin, hareketlerin ve davranışların aynı şekilde yapılarak içsel bir denge ve istikrarlı bir çevre oluşturulduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün bir diğer alt boyutu olan ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutunun değerlendirilmesi amaçlardan bir diğeri oluşturulmaktadır. Müşterinin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltilmesi olan dışa uyum becerisi boyutunda tüm çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler öğrenmeleri önemli bir amaç olarak algılanmaktadır. Örgütler dışa uyum becerisi kazanabilmenin yeni bilgiler elde edilmesi ile gerçekleşeceğini bilincinde oldukları ve bunun içinde çalışanların

işleri ile yeni bilgi edinmeyi amaçları haline getirdikleri görülmektedir. Bu boyutla ilgili olarak bakır (4,38) sektöründe çalışanların işleri ile ilgili yeni bilgiler öğrenmesi önemli bir amaç olarak değerlendirilmektedir. Yani çalışanların yeni bilgi edinmesi örgütün önemli amaçlarından biri olarak algılanmaktadır. Tekstil (4,16) sektöründe tüm çalışanların müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterdikleri, gıda (4,15) sektöründe ise müşterilerin istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açtığı tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe dışa uyumu sağlayabilmek için müşterilerin istek ve önerileri ön plana çıkarken gıda sektöründe bu uyumu sağlayabilmek için sıklıkla olsa bile iş faaliyetlerinde değişime gidebilmektedir. Dışa uyum becerisine yönelik davranışların önemli oranlarda örgütlerde meydana geldiği tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi boyutu ile ilgili sektörel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Diğer bir deyişle çalışanlar hangi sektörde yer alırsa alsınlar, birbirine benzer bir dışa uyum beceri düzeyine sahip oldukları ve bunu kazanabilmek için de çalışanlar nezdinde bir çaba gösterdikleri görülmektedir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamaları için gerekli olan değişim becerilerine de sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün 'Misyon' alt boyutu da araştırmada incelenen boyutlardan bir diğeridir. Örgütün stratejik kararları ile ilgili olan ve çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu kapsayan boyutunda tüm çalışanların geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan örgütün vizyonunu paylaştıklarını ve kısa dönemli iş taleplerini bu vizyon doğrultusunda karşıladıkları görülmektedir. Çalışanların örgütün vizyon ve misyonuna hakim oldukları ve işlerini de bu doğrultuda gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bakır (4,24) sektöründe çalışanların uzun dönemde örgütün başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bildikleri ve kısa dönemli iş taleplerini vizyonlarından ödün vermeden karşıladıkları tespit edilmiştir. Tekstil (3,96) sektöründe ise çalışanların geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan örgüt vizyonunu paylaştıkları ve yöneticilerin uzun dönemli bir bakış açısına sahip oldukları ortaya konmuştur. Gıda (4,16) sektöründe çalışanların ise uzun dönemli bir iş programları olmasına karşın kısa dönemli iş taleplerini vizyonlarından ödün vermeden karşıladıkları görülmektedir. Misyon boyutu sektörel farklılık anlamında değerlendirildiğinde sadece bakır (4,06) ve tekstil (3,81) sektörleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Her iki sektörde de çalışanlar işletmenin uzun dönemli vizyon ve misyonunu kavramalarına rağmen bakır sektöründe

kısa dönemli işler yine vizyondan ödün vermeden gerçekleştirilebilirken, tekstil sektöründe daha çok uzun dönemli iş planları değerlendirilerek hareket edilmektedir. Genel anlamda değerlendirildiğinde çalışma kapsamındaki örgütlerin açık amaç ve hedeflerinin olduğu çalışanların örgütün vizyon ve misyonunu paylaştığı görülmektedir.

Araştırmanın önemli değişkenlerinden biri olan örgütsel güç alt boyutlarının değerlendirilmesi çalışmanın önemli amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu güç kaynaklarının kullanımı sonucu çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaptığı önemli bir sonuçtur. Bu alt boyutlardan ilki 'Ödüllendirme Gücü'dür. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmesi yoluyla çalışanları etkileyebilme yeteneği veya bir çalışanın arzu edilen davranışı yaptığında ödül verilebileceğine ilişkin algısı olarak bilenen ödüllendirme gücü boyutunda tüm çalışanlar yöneticilerinin davranışlarının yükselme veya terfi almada etkili olduğu görüşüne sahiptirler. Yani bir örgütte çalışanların yükselme veya terfi almasının her çalışan tarafından arzu edilen bir durum olmasından yola çıkarak düşünüldüğünde, çalışanlar yöneticilerinin bu güç kaynağını kullanmasının kendileri için önemli bir sonuç ortaya koyacağı algısına sahiptirler. Sektörel olarak değerlendirildiğinde benzer görüşün tekstil (4,09) ve gıda (3,94) sektöründe de hakim olduğu görülmektedir. Bakır (4,10) sektöründe çalışanlar ise yöneticilerinin istediği şekilde işlerini yapmalarının kendilerini kabul görmüş hissetmelerini sağladığı görüşüne sahiptirler. Yani bakır sektöründe çalışanların yöneticileri tarafından kabul görmeleri onlar için yeterli bir ödül olarak algılanmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların yükselme ve terfi almalarında yöneticilerinin etkili olması durumunun çalışanlar tarafından algısı değerlendirildiğinde ödüllendirme gücünün bakır sektöründe daha az düzeyde bir kullanımını ve sonucunu ortaya koymaktadır. Ödüllendirme gücü boyutu sektörel farklılık anlamında değerlendirildiğinde bakır (3,50) sektörünün hem tekstil (3,73) hem de gıda (3,85) sektörüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sektörde çalışanların bu güç türüne katılım oranlarına bakıldığında bakır sektöründeki oranın diğer iki sektöre göre bir fark gösterdiği görülebilmektedir. Bu güç türünün tekstil ve gıda sektörlerinde yoğun bir şekilde kullanıldığı ve karşılığı olduğu görülmektedir.

Örgütsel gücün alt boyutlarından 'Zorlayıcı Güç' boyutunun incelenmesi araştırmanın amaçlarından bir diğeridir. Yöneticinin etkileme girişimine çalışanın uyum

sağlayamaması durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılacağı yönündeki algısını oluşturan zorlayıcı güç boyutunda tüm çalışanlar yöneticilerinin istediği takdirde işyerindeki olayları çalışan için hoş olmayan bir duruma sokabileceğini düşünmektedirler. Zorlayıcı güç kaynağına sahip olan bir yönetici çalışan üzerinde istediği etkiyi sağlayamadığında çalışana yönelik olumsuz ve istenmeyen kararlar alarak istediği zaman çalışana cezalandırabileceği algısı vardır. Sektörel ayrıma bakıldığında; bakır (3,82) sektöründe çalışanların yöneticileri tarafından kendileri ile ilgili kötü bir fikre sahip olmalarının çalışanları üzdüğü ve yöneticilerinin isterse işyerindeki olayları çalışanlar için istenmeyen durumlara sokabildiği görüşü hakimdir. Bakır sektöründe yöneticilerin zorlayıcı güce sahip olmaları ve bu gücü kullanmaları çalışanlar nezdinde sadece üzüntüye yol açmaktadır. Tekstil (4,04) sektöründe çalışanlar istenilen şekilde davranmadıklarında yöneticilerinin onlara karşı soğuk ve uzak olacaklarını, gıda (4,07) sektöründe çalışanlar için ise yöneticileri eğer isterse terfi veya yükselmelerini zorlaştırabileceğini düşünmektedirler. Zorlayıcı güç boyutunun yine bakır (3,55) sektöründe diğer iki sektör olan tekstil (3,75) ve gıda (3,81) sektörlerine göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Bakır sektöründe çalışanların zorlayıcı güce yönelik katılım oranlarının diğer sektörlerle göre daha düşük seviyede gerçekleşiyor olduğu sonuçlara yansımıştır. Zorlayıcı güç kaynağının kullanımının ortaya koyacağı sonuçlar itibariyle değerlendirildiğinde tekstil ve gıda sektörlerinde yoğunlukla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın amaçlarından biri de örgütsel güç değişkenin alt boyutlardan olan ‘Yasal Güç’ boyutunun hem genel anlamda hem de sektörel anlamda incelenmesidir. Bir örgütteki pozisyona ilişkin, otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güç olarak tanımlanan yasal güç boyutunda tüm çalışanlar yöneticilerinin çalışanların yaptıkları işi doğru bir şekilde yapmalarını istemeye hakkının olduğunu düşünmektedirler. Yani yasal güce sahip olan bir yönetici sorumluluk alanı ile ilgili istenen yeterliliğe ve kabiliyete sahip olmasa bile çalışanlar o yöneticinin elinde bulundurduğu yasal güç kaynağından dolayı kendilerinden işlerini en doğru bir şekilde yapmalarını isteyebileceğini düşünmektedirler. Diğer bir deyişle çalışanlar yasal güce sahip olan kişiden ziyade yasal gücün bulunduğu konuma yönelik bir algıya sahiptirler. Sektörel olarak bu güç türü değerlendirildiğinde; bakır (4,15) sektöründe çalışanların geçmişte işyerinde bazı sorunlar yarattığı ve bu sorunları telafi edebileceği ve bu yapmış

olduğu hatalardan dolayı yöneticisine karşı borçlu hissettiği görülmektedir. Çalışanlar yasal güç kullanımına karşı kendileri tarafından yapılan hataların bir şekilde düzeltilebileceği ve bu durumdan dolayı çalışanların kendilerini yasal gücü kullanan yöneticilere karşı eksiklik hissetme durumu mevcuttur. Ama yasal gücü koşulsuz kabullenme söz konusu değildir. Tekstil (4,21) sektöründe çalışanlar yoğun bir şekilde yöneticilerinin çalışanların yaptıkları işi doğru bir şekilde yapmalarını istemeye hakkının olduğunu belirtmektedirler. Yani yöneticinin yasal güç kaynağına sahip olması çalışanlar için yeterli bir gerekçe olarak algılanmaktadır. Gıda (4,00) sektöründe ise yöneticilerinin ne olursa olsun onların yöneticisi olduğu düşünülmektedir. Yasal güce sahip olan kişinin kim olduğu veya ne olduğuna bakılmaksızın bir kabullenme söz konusudur. Yasal güç boyutunda tekstil (3,87) sektörü diğer iki sektör olan bakır (3,57) ve gıda (3,70) sektörüne göre farklılık göstermektedir. Bütün sektörler değerlendirildiğinde yasal gücün tekstil sektöründe daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Yasal gücün bakır sektöründe etkisinin daha az algılandığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer amacı ise örgütsel gücün alt boyutlarından olan ‘Uzmanlık Gücü’ boyutunu çalışma kapsamında değerlendirmektir. Bir yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden dolayı çalışanların davranışlarını etkileme yeteneği olarak bilinen uzmanlık gücü boyutunda tüm çalışanlar yöneticilerinin muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilen kişi olduğunu söylemektedirler. Bu görüşün bakır (3,53), tekstil (3,91) ve gıda (3,80) sektörlerinde de hakim olduğu görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilik konumuna gelmiş bir kişinin bulunduğu konumla ilgili olarak yeterli düzeyde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları algısını taşımaktadırlar. Uzmanlık gücü boyutunda yine bakır (3,33) sektörü diğer iki sektör tekstil (3,69) ve gıdaya (3,60) göre farklılık göstermiştir. Katılım oranının bakır sektöründe diğer sektörlerle göre daha düşük oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Bakır sektörünün diğer iki sektöre göre farklılık göstermesindeki en büyük etken sektörde çalışanların işleri ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneğin yöneticilerinden çok da farklı olmadıkları görüşünden kaynaklanmaktadır. O nedenle bakır sektöründe uzmanlık gücü diğer sektörlerle göre daha az bir etkiye sahiptir. Ancak diğer güç türleriyle kıyaslandığında bu güç türüne katılımın da yüksek olmadığı söylenebilir.

Örgütsel gücün alt boyutlarından olan ‘Karizmatik Güç’ boyutuna yönelik değerlerin incelenmesi de araştırmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bir kişide

sahip olunması istenilen bütün özellik ve imkânların olduğu ve çalışanların saygı ve hayranlık duydukları bir güç türü olan karizmatik güç boyutunda tüm çalışanların yöneticileri ile kendilerini özdeşleştirdikleri ortaya konulmuştur. Yani çalışanlar, ideal ve istenen özelliklere sahip olduğunu düşündükleri yöneticileri ile kendilerini özdeşleştirme eğilimindedirler. Bakır (4,21) sektöründe çalışanların yöneticilerine hayranlık duyup onu örnek aldıkları, gıda (3,89) sektöründe çalışanların yöneticilerine saygı duydukları, ona değer verdikleri, onunla anlaşmazlık içinde olmak istemedikleri ve tekstil (4,08) sektöründeki çalışanların da kendileri ile yöneticilerini özdeşleştirdikleri tespit edilmiştir. Tüm sektördeki çalışanlar karizmatik güce sahip olduğunu düşündükleri yöneticilerine hayranlık ve saygı duymakta, ona değer vermekte, onunla çatışmaktan kaçınmakta ve hatta kendisini onun gibi görme arzusunu taşımaktadır. Karizmatik güç algısının sektörel farklılık göstermediği ve bütün sektörlerde çalışanlar açısından karizmatik güç düzeyinin aynı derecede değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik güç algısına yönelik örgüt veya sektör fark etmeksizin her ortamda ortaya çıkabileceği ve kullanılabilceği görülmektedir.

Araştırmada, örgütsel gücün alt boyutlarına yönelik belirlediğimiz bir diğer amaç ise ‘Bilgiye Dayalı Güç’ boyutudur. Bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıkan bilgiye dayalı güç boyutunda tüm çalışanlar kendilerinden istenen değişimin neden daha iyi olduğunu sonradan anladıklarını belirtmişlerdir. Çünkü çalışanlar karşıya karşıya kaldıkları değişimin neden dolayı olduğunu ilk anda değişime neden olan bilgiye sahip olmadıkları için anlayamamakta fakat daha soran o bilgiye sahip olduklarında değişimi daha anlamlı bulmaktadırlar. Bu durumun bakır (3,56) ve tekstil (3,77) sektörlerinde de aynı olduğu tespit edilmiştir. Gıda (3,95) sektöründe çalışanların bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabildikleri görülmektedir. Bilgiye dayalı güç boyutunda bakır (3,07) sektörü tekstil (3,67) ve gıda (3,82) sektörlerine göre farklılık ortaya koymuştur. Bilgiye dayalı gücün bakır sektörüne göre tekstil ve gıda sektöründe daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Çünkü bakır sektöründe çalışanların işleri ile ilgili kullanılması zorunlu olabilecek birçok bilgiye sahip oldukları ve bu nedenle yöneticilerin çok fazla bilgiye dayalı güç kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın en önemli amaçlarından biri Denison örgüt kültürü modelinin örgütsel gücü ve örgütsel gücün alt boyutlarını ne derecede yordadığını görmek ve hipotezleri test etmek amacı ile geliştirilen modelin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Ayrıca verilerin tamamına yönelik geliştirilen bu model bakır, tekstil ve gıda sektörleri için de ayrı ayrı test edilmiş ve değişkenler arası sektörel ilişkiler ortaya konulmuştur. Çalışmada elde edilen verilerin tamamı belirlenen model kapsamında test edildiğinde Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu R² = .26, p < 0.05, RMSEA = 0.07). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) ve diğer uyum ölçülerinin değerleri Model / Veri uyumunun ‘iyi uyum’ düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün örgütsel güç değişkenini ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir (B = .22, Beta = .26). Bu bilgiler ve veriler ışığında modelin tamamı üzerinde değerlendirmeler yapıldığında belirlenen H1 (0,26), H2 (0,75), H3 (0,76), H4 (0,86), H5 (0,73), H6 (0,63) ve H7 (0,68) hipotezlerinin de kabul edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Denison örgüt kültürü ve örgütsel gücün alt boyutlarına yönelik oluşturduğumuz hipotezlerin değerlendirilmesi yukarıda belirtilen veriler kapsamında aşağıda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Model oluşturulurken iki ana değişkenimiz olan örgüt kültürü ve örgütsel güç algılarına yönelik verilerin tamamının değerlendirilerek modelde analiz edilmesini gösteren ve araştırmanın ilk hipotezini oluşturan örgüt kültürünün örgütsel güç üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Örgüt kültürünün birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi yöneticilerin kullandığı güç kaynakları üzerinde de etkili olabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün olduğu durumlarda güç kaynaklarının da istenen şekilde kullanıldığı ve bunun hem çalışan performansını hem de örgütün performansını önemli oranda arttırdığı görülmektedir. Kültür ve güç kavramları örgütler için iki önemli belirleyici olmakla birlikte bu kavramlara yönelik algı toplumdan topluma ve örgütten örgüte değişebilmektedir. Bu nedenle kültür temel alınarak güce yönelik yapılan vurgular önemlidir. Munduate ve Dorado'nun (1998) yaptıkları çalışmada olduğu gibi farklı kültürlerde güç kaynakları farklı algılanabilmektedir. Bu nedenle kültürün güç üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Yani örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda H1 hipotezini ifade eden değere bakıldığında H1 (0,26) hipotezinin kabul edildiği ve Denison örgüt

kültürünün örgütsel gücü yordadığı ve önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada belirtilen hipotezlerden ikincisi örgüt kültürünün ödüllendirme gücü üzerinde pozitif bir etkisi vardır şeklindedir. Örgüt kültürünün güç kaynaklarını yordama derecesi bakımından elde edilen değerler değerlendirildiğinde ödüllendirme gücünün (0,75), yasal (0,86) ve zorlayıcı (0,76) güç kaynağından sonra kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin ödüllendirme gücünü kullanması onların çalışanlar üzerindeki gücünü artıracak bir etki yaratabilecek ve çalışanların yöneticilerinin ödül verebileceğine ilişkin algılamasının artması kendisinden beklenen davranışı göstermesini beraberinde getirebilecektir. Walumbwa (2008) ve Tremblay'ın (2013) çalışmalarının sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Yasal güç veya beraberindeki zorlayıcı gücü kullanamayan veya kullanmak istemeyen yöneticilerin çalışanlar üzerinde etki sağlamak ve istedikleri sonuca ulaşabilmek için ödüllendirme gücünü kullandıkları söylenebilir. Çünkü çalışanlar bu güç kaynağının kullanımı sonucunda kendilerinin bir ödül alacağı düşüncesi olması nedeniyle bu güç kaynağının kullanımını iş faaliyetleri açısından olumlu olarak algılamaktadırlar. Bu durumda çalışanlar ödüllendirme güç kaynağının istenen sonuçları verebilmesi için Yukl ve Fable (1991), Podsakoff vd., (2006) ve Podsakoff vd., (2010) çalışmalarında da görüldüğü üzere yöneticileri tarafından etkili, etkin ve adil kullanımını beklemektedirler. Bu kapsamda analiz sonuçları değerlendirildiğinde H2 (0,75) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada belirtilen üçüncü hipotez örgüt kültürünün zorlayıcı güç üzerinde negatif bir etkisinin olduğudur. Örgüt kültürünün yasal güç (0,86) kaynağından sonra zorlayıcı gücü (0,76) yordadığı görülmektedir. Çalışmada elde edilen veriler ile çalışma boyunca yapılan gözlemlerde değerlendirildiğinde yasal gücü kullanan yöneticilerin aynı zamanda çalışanlar üzerinde zorlayıcı güçlerini de kullandıkları tespit edilmiştir. Çünkü yöneticinin yasal gücünü kullanarak çalışanlar üzerinde herhangi etki sağlayamadığında zorlayıcı gücünü kullanarak bunu yapmaya çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar yasal güce sahip olan bir yöneticinin zorlayıcı güç kaynağını da aynı oranda kullanabileceği ve iş faaliyetlerini kendileri için istenmeyen durumlara sokabileceği algısını taşımaktadırlar. O nedenle yasal güç kaynağından sonra zorlayıcı güç kaynağının kullanılması beklenebilir. Ancak zorlayıcı güç kaynağının kullanılması çalışanlar tarafından istenen bir durum değildir. Çünkü çalışanlar istedikleri için değil

mecbur kaldıkları için bu güç kaynağına karşılık vermektedirler. Ball vd., (1992), Atwater ve Yammarino (1996), Podsakoff vd., (2010) ve Tremblay'ın (2013) çalışmaları bu görüşleri destekler niteliktedir. Zorlayıcı güç kaynağı çalışanlar tarafından çalışanları etkilemede geçici bir çözüm olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden H3 (0,76) hipotezini kabul edildiği görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi ise örgüt kültürünün yasal güç üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu yönündeydi. Örgüt kültürünün örgütsel güç kaynaklarını yordama derecesine bakıldığında Denison örgüt kültürü modelinin yasal güç (0,86) kaynağını diğer güç kaynaklarına göre daha çok yordadığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü bağlamında yöneticinin yasal gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir yöneticinin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığı çalışanlar tarafından öncelikli olarak algılanmaktadır. Yani, yönetici sadece yasal güce sahip olsa bile çalışanlar, yöneticilerine kültürel kaynaklı olarak itaat etmeyi normal kabul edebilmektedir. Buradan da yasal gücün diğerlerinden daha önemli derecede kullanıldığı sonucu çıkarılmıştır. Yöneticiler çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için büyük oranda yasal otoritelerini kullanmaktadırlar. Bu alanda yöneticiler kuralları ve prosedürleri daha fazla tercih etmektedirler. Yasal güce olan vurgu arttıkça, kural ve prosedürler öne çıkmaktadır. Lord (1977), Raven (1990), Atwater ve Yammarino (1996), Bell ve Hughes-Jones'un (2008) çalışmalarında ortaya koydukları yasal güç kaynağı ile ilgili ifadeler yapılan araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. Çalışanlar kimi zaman isteyerek kimi zamanda istemeyerek de olsa bu güç kaynağının kullanımını kabullenmektedirler. Ayrıca, Hofstede (1980) ve Sargut (1994) çalışmalarında belirttikleri Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olmasına yönelik sonuç da bu bulgu ile örtüşmektedir. Aynı zamanda çalışanların üstlerine göre güç mesafesi algısı daha hassas olabilmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H4 (0,86) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada belirlenen beşinci hipotez ise örgüt kültürünün uzmanlık gücü üzerinde pozitif bir etkisinin olduğudur. Kültürel bağlamda yasal (0,86), zorlayıcı (0,76) ve ödüllendirme gücünden (0,75) sonra da örgüt kültürünün uzmanlık gücünü (0,73) yordadığı tespit edilmiştir. Yöneticinin uzman ve bilgili olması sonucu uzmanlık gücü

kaynağını kullanması çalışanların onun isteklerini yerine getirmede yöneticiye kolaylık sağladığı da ifade edilebilir. Bu çerçevede yöneticilerinin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli olduklarına inanan çalışanların, onların direktiflerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davrandıkları söylenebilir. Perry vd. (2011) yaptığı çalışma, yöneticide bulunması gereken uzmanlık gücünün çalışanlar tarafından örgüt kültürü içinde nasıl algılandığını ve bu durumun yöneticinin pozisyonunu koruyabilmesi için ne kadar hayati olduğunu vurgulamıştır. Benzer bir şekilde Sahadev (2005) çalışmasında uzmanlık gücünün zorlayıcı gücün aksine, örgüt kültüründe problem çözme, çatışmayı önleme, işbirliği içinde hareket etme ve güven oluşturmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Finkelstein (1992), Kudisch (1995), Deborah vd. (2000) ve Lines'ın (2007) çalışmaları da uzmanlık gücünün gerekliliğini ortaya koyan çalışmalardır. Uzmanlık gücü örgütler için oldukça önemlidir. Bu durum, kişilik gücünün etkili kullanılması durumunda çalışanları etkileme konusunda yasal güce gereksinim duyulmayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Etkileme yoluyla yöneticinin yasal güce olan gereksinimi ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar da yöneticilerinin alanı ile ilgili uzman, bilgili ve tecrübeli olduğunu ve aynı zamanda işin en iyi nasıl yapılacağını yöneticisinin biliyor olduğu algısına sahiptirler. Bu sonuçlar H5 (0,73) hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmanın altıncı hipotezi ise örgüt kültürünün karizmatik güç üzerinde pozitif etkisinin olduğu şeklindedir. Çalışma kapsamında değerlendirildiğinde karizmatik güç kaynağının da yine kullanıldığı ama yoğun kullanılmadığı söylenebilir. Yöneticilerin örnek ve ideal davranışlarda bulunması çalışanlar üzerinde karizmatik gücü artıracaktır, bu sayede çalışanların yöneticilerine bağlılık, sadakat, özdeşleşme, duygudaşlık ve saygılarının gelişmesi mümkün olabilecek ve sonuçta çalışanlar yöneticilerinin isteklerini yerine getirebilecektir. Bu durum yöneticinin istenen davranışları sergilemesi ve ideal olan kişiliğe sahip olması ile mümkün olabilmekte ve arzu edilen sonuca ulaşılabilir. Karizmatik güce sahip olan bir yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi Howell ve Shamir (2005) çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Hayibor vd. (2001) da çalışanların karizmatik güce sahip liderlerini sağlam bir örgüt kültüründe güçlü bir destekle takip ettiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde Kudisch (1995), Gardner ve Avolio (1998), Flynn ve Staw (2004) ve De Hoogh vd. (2005) çalışanlar ile karizmatik güce sahip olan yöneticiler arasındaki ilişkileri ve bunun

olumlu sonuçlarını çalışamalarında ortaya koymuşlardır. Ancak birçok yönetici için bazen bu mümkün olamamaktadır. Çünkü bu güç kaynağı yöneticinin kişiliği ve iletişim becerisi ile yakından ilgilidir. Karizmatik güç kaynağı ile ilgili oluşturulan H6 (0,63) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Araştırmanın son hipotezi ise örgüt kültürünün bilgiye dayalı güç üzerinde pozitif etkisi olduğudur. Örgüt kültürünün bilgiye dayalı güç (0,68) ve karizmatik güç (0,63) kaynaklarını etkilediği fakat diğer güç kaynaklarına göre daha az etkilediği belirlenmiştir. Çalışma verilerine ve yapılan gözlemlere yöneticilerin bilgiye dayalı güç kaynağını kullandıkları ama yoğun kullanmadıkları görülmektedir. Bilgiye dayalı güç, benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu olan bir bilgiye sahip olmak ve aynı zamanda inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilebilmektedir. Yöneticilerin bu güç kaynağını yoğun kullanmama nedenleri ise çalışanların yapılan işlerle ilgili bilinmesi ve kullanılması zorunlu olabilecek birçok bilgiye sahip olmalarıdır. Ayrıca çalışanların işlerini yapmaları ile ilgili ayrı bir ikna çabasına gereksinim duyulmamasından kaynaklanmaktadır. Dean (2003) yaptığı çalışmada bilgiye dayalı gücün kullanımı sonucu örgütsel değerin artırılabilirdiği ve yönetici ile çalışan arasında kurulacak ilişki sonucu örgütsel amaçların da geliştirilebileceğini savunmuştur. Bütün bu açıklamalardan ve analiz sonuçlarından yola çıkarak modeldeki H7 (0,68) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan model ve modelin test edilmesi sonucu ortaya çıkan veriler kapsamında görüldüğü üzere Denison örgüt kültürü modelinin örgütsel gücü ve sırası ile örgütsel gücün alt boyutları olan yasal güç (0,86), zorlayıcı güç (0,76), ödüllendirme gücü (0,75), uzmanlık gücü (0,73), bilgiye dayalı güç (0,68) ve karizmatik gücü (0,63) yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçları yöneticilerin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerinin uzmanlık, bilgiye dayalı güç ve karizmatik gücüne göre yüksek algılandığını göstermektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin pozisyon kaynaklı güçlerini bireysel güçlerine oranla daha fazla kullandıkları görülmektedir. Örgütsel kültür anlamında yöneticilerin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünün kullanılmasına yapılan vurgu ile yöneticilerin bu güçleri kullanıyor olması birbirleriyle örtüşmektedir. Çalışmada uzmanlık, bilgiye dayalı ve karizmatik güce de vurgu yapılmasına karşın yöneticilerin bu güçleri diğer güçlere nazaran daha az kullandıkları bu çalışmada gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, güç mesafesi

yüksekliğinin yöneticilerden ziyade çalışanlar tarafından daha hassas algılanmasından ve dolayısıyla çalışanların birey kaynaklı güçleri pozisyon kaynaklı güçlere oranla ikincil planda algılamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada ele alınan örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenlerinin tamamı ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki bütün ilişkiler incelendiğinde aralarında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile örgüt kültüründeki değişimler arttıkça örgütsel gücün de artma eğiliminde olduğu ortaya konmuştur. Bütün değerlendirmeler ve analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda modelde yer alan hipotezlerinin tamamının kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın amaçlarından biri de belirlenen modelin sektörel anlamda nasıl çalıştığını da görebilmektir. Çalışma kapsamında belirlenen model aynı zamanda sadece ilgili sektöre ait veriler kullanılarak bakır, tekstil ve gıda sektörlerinde de çalıştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmada yer alan sektörler içinde ayrı ayrı model test edilmiştir. Çalışma için belirlenen model bakır sektörüne ait veriler göz önünde bulundurularak test edildiğinde Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu $R^2 = .15$, $p < 0.05$, $RMSEA = 0.08$). $RMSEA$ ve $RMSEA$ değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) ve diğer uyum ölçülerinin değerleri Model / Veri uyumunun ‘iyi uyum’ düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bakır sektöründe örgüt kültürünün örgütsel güç değişkenini ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bakır sektöründe örgüt kültürünün örgütsel güç kaynaklarını yordama derecesine bakıldığında Denison örgüt kültürü modelinin yasal güç (0,91) kaynağını diğer güç kaynaklarına göre daha çok yordadığı tespit edilmiştir. Yasal gücü sırası ile zorlayıcı güç (0,83) ve ödüllendirme gücü (0,79) takip etmektedir. Bilgiye dayalı güç (0,61), uzmanlık gücü (0,60 ve karizmatik güç (0,56) kaynaklarını diğer güç kaynaklarına göre daha az yordadığı belirlenmiştir. Bakır sektöründen alınan verilerin modele uygulanması ile elde edilen sonuçlarına bakıldığında çalışmadaki tüm verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen model verileri ile örtüştüğü görülmektedir. Yani örgüt kültürünün örgütsel gücün alt boyutlarını etkileme sırası tüm verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen model ile aynı sıralamaya sahiptir. Benzer açıklamaların bakır sektörü içinde geçerli olacağı söylenebilir. Genel anlamda değerlendirildiğinde pozisyon kaynaklı güç türlerinin bireysel kaynaklı güç türlerine göre daha öncelikli kullanıldığı tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan model bakır sektörüne uygulandığında analiz sonuçları belirlenen hipotezlerinin tamamının bakır sektörü için de kabul edildiği sonucunu vermektedir.

Çalışmada kullanılan model tekstil sektöründeki veriler değerlendirilerek test edildiğinde Model / Veri uyumunun sağlandığı görülmektedir (Çoklu R² = .65, p<0.05, RMSEA = 0.09). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) ve diğer uyum ölçülerinin değerleri Model / Veri uyumunun ‘iyi uyum’ düzeyinde olduğunu göstermektedir. Tekstil sektöründe örgüt kültürünün örgütsel güç değişkenini ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yani tekstil sektöründe örgüt kültüründeki değişimlerde yaşanan artış örgütsel gücün de artışı sağlamaktadır. Tekstil sektöründe örgüt kültürünün örgütsel güç kaynaklarını yordama derecesine bakıldığında Denison örgüt kültürü modelinin yasal güç (0,82) kaynağını diğer güç kaynaklarına göre daha çok yordadığı tespit edilmiştir. Yasal güç kaynağı diğer analizlerde de olduğu gibi kullanılan ilk güç kaynağı olarak algılanmaktadır. Yasal gücü sırası ile uzmanlık gücü (0,79), ödüllendirme gücü (0,77), bilgiye dayalı güç (0,70) ve zorlayıcı güç (0,68) takip etmektedir. Karizmatik güç (0,58) kaynağını ise diğer güç kaynaklarına göre daha az yordadığı belirlenmiştir. Tekstil sektöründe tüm verilerin ve bakır sektörüne ait verilerin analiz sonuçlarından farklı olarak yasal güç kaynağından sonra uzmanlık gücünü yoğun olarak kullanması gelmektedir. Daha önceki değerlendirmeler dikkatle bakıldığında yasal gücü kullanan birinin çoğunlukla zorlayıcı gücü de beraberinde kullandığı tespit edilmişti. Tekstil sektöründe ise yasal güç kullanımından sonra uzmanlık gücünün kullanıldığı ve etki gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Uzmanlık gücünden sonra ise ödüllendirme gücünün ve bilgiye dayalı gücün kullanıldığı ve çalışanlar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu düşünülen zorlayıcı gücün ise güç kaynakları arasında son sıralarda tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca diğer analiz sonuçlarına benzer bir şekilde karizmatik güç kaynağı da en son tercih edilen ve kullanılan bir güç kaynağı olarak algılanmaktadır. Genel anlamda tekstil sektörü değerlendirildiğinde pozisyon ve bireysel kaynaklı güç türlerinin duruma göre her ikisinin de öncelik olarak tercih edildiği söylenebilir. Çalışmada belirlenen hipotezler tekstil sektörüne ait veriler kapsamında değerlendirildiğinde bütün hipotezlerin tekstil sektörü için de kabul edildiği görülmektedir.

Model gıda sektöründeki veriler değerlendirilip test edildiğinde Model / Veri uyumunun sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Çoklu R² = .07, p < 0.05, RMSEA = 0.09).

RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) ve diğer uyum ölçülerinin Model / Veri uyumunun ‘iyi uyum’ düzeyinde olduğunu göstermektedir. Gıda sektöründe de diğer sektörlerle benzer bir şekilde örgüt kültürünün örgütsel güç değişkenini ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Gıda sektöründe örgüt kültürünün örgütsel güç kaynaklarını yordama derecesine bakıldığında Denison örgüt kültürü modelinin yasal güç (0,93) kaynağı diğer sektörlerde de olduğu gibi ilk sırayı almakta ve diğer güç kaynaklarına göre daha çok yordadığı sonucu çıkarılmaktadır. Yasal gücü sırası ile zorlayıcı güç (0,78) ve karizmatik güç (0,78) takip etmektedir. Diğer analizlerden farklı olarak gıda sektöründe karizmatik gücün öncelikli olarak kullanılan güç kaynaklarından biri olması gelmektedir. Gıda sektöründe pozisyondan kaynaklı güçlerini kullanan yöneticilerin yanı sıra karizmatik güce sahip olan yöneticilerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yani gıda sektöründe bireysel güç kaynaklarından olan bilgiye dayalı ve uzmanlık güç kaynaklarından ziyade karizmatik gücün çalışanlar tarafından daha anlamlı ve istenen bir güç türü olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Ödüllendirme gücü (0,67), bilgiye dayalı güç (0,67) ve uzmanlık gücünü (0,65) ise diğer güç kaynaklarına göre daha az yordadığı belirlenmiştir. Görüldüğü üzere gıda sektöründe de pozisyon ve birey kaynaklı güçleri net bir şekilde sıralamak mümkün değildir. Model gıda sektörüne ait veriler kullanılarak test edildiğinde elde edilen sonuçlar araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerinin tamamının gıda sektörü için de kabul edildiği sonucu çıkarılmıştır.

Çalışma için belirlenen model sektörel olarak değerlendirildiğinde Denison örgüt kültürünün örgütsel gücü ve örgütsel güç kaynaklarını anlamlı yordadığı ve belirlenen modelin tüm sektörler için ‘iyi uyum’ düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yani örgüt kültüründeki değişimlerde meydana gelen bir artışın örgütsel güç ve kaynaklarında da bir artışa neden olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen verilerin bütüncül ve sektörel olarak değerlendirilmesi sonucu örgüt kültürünün bütün analizlerde öncelikli olarak yasal güç kaynağının kullanıldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışmadaki tüm verilerin bütüncül olarak modele uygun bir şekilde test edilmesi sonucu pozisyon kaynaklı güçlerin bireysel kaynaklı güçlere göre daha yoğun tercih edildiği ve kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu benzer durumun sektörel olarak bakıldığında bakır sektöründe de aynı olduğu bulunmuştur. Ancak tekstil

ve gıda sektörlerinde öncelikli olarak tercih edilen yasal güç kaynağından sonra tekstil sektöründe yoğunlukla uzmanlık gücü, gıda sektöründe ise karizmatik gücün tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani tekstil ve gıda sektörlerinde pozisyon ve birey kaynaklı güç türleri kullanım durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Genel anlamda değerlendirildiğinde Denison örgüt kültürü modelinin örgütsel güç ve kaynakları üzerinde gerek bütüncül gerekse de farklı sektörler olacak şekilde bir değerlendirme yapıldığında önemli bir belirleyici olduğu net bir şekilde görülebilmektedir.

Araştırma bulguları kapsamında değerlendirilen bu sonuçların ortaya koyduğu durumlardan yola çıkarak yönetsel uygulamalara yapılabilecek birtakım öneriler ve çözümler sunmak araştırmanın önem verdiği bir başka husustur. Bu çerçevede şu hususlar üzerinde durulabilir:

Araştırma sonuçlarından görülmektedir ki, yasal güç kullanımını uygulama yapılan bütün firmalarda ve sektörlerde öncelikli ve yoğun bir şekilde kullanılan güç kaynağıdır (Şekil 4.4; 4.5; 4.6; 4.7). Yapılan çalışmalarda, Türk kültüründe yasal güce daha fazla vurgu yapılmasına yönelik çıkan sonuçlar da bu görüşü desteklemektedir. Çalışanlar, yasal güce sahip olan bir yöneticinin, yöneticide bulunması gereken yeterlilik ve kabiliyete bakmaksızın o gücü istediği gibi kullanabileceği görüşüne sahiptirler. Yasal güce sahip olan kişiden ziyade, o kişinin elinde bulundurduğu pozisyonun gücüne yönelik bir algı söz konusudur (Tablo 4.27). Yani güç kişiden ziyade pozisyona aittir. Bu gücü elinde bulunduran bir yönetici aynı zamanda ödüllendirme gücü ve zorlayıcı gücü de sahip olabilir demektir. Diğer güç kaynakları ile kıyaslandığında yasal gücün daha geniş bir alana hükmettiği bilinmektedir. Bu nedenle bu gücü kullanan yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yasal gücü örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilecekleri düzeyde olabilir. Aksi bir durum söz konusu olduğunda, yani yasal güce sahip olan bir yöneticinin, bu gücü anormal veya abartılı bir şekilde kullanması çalışanlar arasında direnme ve bir takım çatışmaların meydana gelmesine sebep olabilir. Bu durum yöneticinin otoriterleşmesine doğru gider ve çalışanlarda işe yönelik tatminsizlik, direnme, çatışma eğilimi ve örgüte yönelik aidiyetten uzaklaşma gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bütün bu durumlar karşısında örgüt amaçlarına ulaşmaktan uzaklaşabilir. Bu nedenle, örgütlerde yasal gücü kullanacak olan kişilerin özenle ve çok dikkatli bir şekilde bu gücü kullanabilecek bilgi, beceri, yetenek, tecrübe vb. özelliklere

sahip olan kişiler arasından seçilmesi örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü yasal güç uygun kişiler tarafından uygun şekilde kullanıldığında çalışanların uyma eğilimleri artabilir ve örgütsel bağlılıkları da olumlu etkilenebilir. Bu nedenle yasal gücün kim tarafından ve nasıl kullanıldığı örgütlerin geleceğini belirleyen önemli bir durumdur. Yasal gücün hassas algılanması çalışanlarca bu gücün gerektiği durumlarda uygulanmasının, makamın gerektirdiği yetkiyi kullanmanın gerekli olduğuna inanıldığını ortaya koymuştur. Böyle bir durumda yöneticilerin yasal gücün etkin kullanımını sağlayabilmeleri için alt kademe çalışanlarına işbirliği önerebilmeleri, talimatları uygulayabilmeleri, kendi işlerini yaparken onlara da kendi prosedürlerini uygulayabilmeleri için fırsatlar vermeleri önerilebilir.

Araştırma bulgularında dikkat çeken hususlardan bir tanesi olumsuz algılanmasına rağmen zorlayıcı gücün de yoğun bir şekilde tercih edilen bir güç kaynağı olduğudur (Şekil 4.4; 4.5; 4.6; 4.7). Araştırmadaki bulguları ve yapılan birtakım gözlemlere bakıldığında yasal güce sahip olmasına rağmen çalışanlar üzerinde bu gücü kullanamayan yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanarak çalışanlar üzerinde etki oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir (Tablo 4.23). Bilinmelidir ki, bu gücün kullanılması çalışanları rahatsız edebilir ve onlar üzerinde bir korku oluşturabilir. Bu durumda çalışanlar üzerinde sadece geçici olarak bir itaat sağlanabilir. Bu gücün yoğun kullanımı çalışanlarda görevi ihmal etme, devamsızlık yapma, intikam alma, örgüte karşı yabancılaşma, düşük performans gösterme ve sürekli stres altında olma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. O nedenle zorlayıcı gücün kullanımı, diğer güç kaynakları ile kıyaslandığında en son tercih edilebilir. Eğer örgütte diğer güç kaynaklarından istenen sonuç alınmadığı ve mecburen bu güç kaynağının kullanılması gerektiğinde ise, cezanın yapısına, çalışanlarda oluşturacağı algının etkisine, gücün kullanılma olasılığına ve arzu edilen davranışın ölçüsüne bağlı olarak dikkatli bir şekilde kullanılabilir. Örgüt kültüründe zorlayıcı gücün olumsuz etkisini azaltmak için yöneticiler çalışanlarına sık sık işten çıkarılma korkusu ya da istenmeyen durumlarda cezalandırma yönünde ortaya çıkan olumsuz davranışlar sergilememeleri daha doğru olabilir. Çalışanlar yüksek performans ortaya koyamadıklarına ödüllendirilmeyecekleri vurgusu sürekli yapılmayabilir. Eğer sık sık tekrarlanan bir durum değilse çalışanların işe geç gelme, yetersiz performans sergileme gibi durumlar karşısında sürekli

cezalandırmak ve tehdit etmek yerine çalışanların olası sıkıntılarını sorarak onlarla iletişim kurmak ve çözüm bulmak en doğru yöntem olacaktır.

Yönetimsel uygulamalar açısından bir diğer öneri ödüllendirme gücü ile ilgilidir. Yöneticilerin kullanmak istediği, çalışanların olumlu algıladıkları ve talep ettikleri bir güç türüdür. Ancak ödüllendirme gücünü kullanacak yöneticilerin bu gücü kullanırken mümkün olduğunca dikkatli ve bu gücü kullanabilecek beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Tablo 4.19). Ödüllendirme gücünün yöneticiye vermiş olduğu kaynakları kullanabilmeyi bilmesi, onlara sahip olması kadar önemli olabilir. Çünkü ödüllendirme gücü denildiğinde ilk akla, çalışanların işlerini istenilen nitelikte yaptıklarında ücretlerde artış, terfi ettirme, takdir etme, statüyü değiştirme vb. ödüllerin çalışanlara sunulması gelmektedir. Ancak bazı durumlarda yönetim tarafından verilen sözlerin tutulmaması ve ödüllerin verilmemesi durumunda da çalışanlarda hayal kırıklığı ve acı ortaya çıkabilir. Bu durum örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bilinmelidir ki, ödüllendirme gücüne sahip olmak demek, yöneticinin o gücü istediği gibi, istediği şekilde kullanabileceği ve istediği sonuçları alabileceği anlamına gelmemelidir. Bu nedenle ödüllendirme gücünün en sağlıklı ve en uygun şekilde kullanılabilmesi için çok hassas olunması gerekebilir. Çalışanlardan yüksek verim almak isteyen bir yöneticinin çalışanların performansını gözlemleyerek gerektiği zamanlarda onları ödüllendirmeli, takdir etmeli, ilerlemeleri için onlara olumlu referans olabilmelidir.

Araştırmada üzerinde durulması gereken önerilerden bir diğeri de uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücü kişisel güç kaynaklarından en önemlisi ve sözde yöneticilerde en çok bulunulması istenilen bir güç kaynağıdır. Hatta günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğunun daha önemli olduğu söylenmektedir. Ancak araştırma bulgularında, en çok talep gören uzmanlık gücünün pozisyon kaynaklı güç türlerinden sonra tercih edildiği görülmektedir (Şekil 4.4; 4.5; 4.6; 4.7). Aslında uzmanlık gücü, örgütten kaynaklı diğer güçler olan yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçleri ile kıyaslandığında yüksek derecede saygınlık duyulan bireysel güç kaynağı olarak görülmektedir (Tablo 4.31). Çünkü uzmanlık gücü gerçekte yöneticiler tarafından kullanıldığında kaliteli ve demokratik bir güç kaynağı olarak ortaya çıkabilir. Yani örgütlerde yöneticilerin sözde değil özde bu gücü kullanmak için çalışma yapmaları daha doğru olabilir. Unutulmamalıdır ki, bu gücün gerektirdiği

seviyelere gelmek ve çalışanlar tarafından kabul görmek uzun bir süreç olabilir. Bu nedenle, uzmanlık gücünü kullanarak etkin ve verimli sonuçlar alabilmek için bu hassasiyetin bilincinde olmakta yarar vardır.

Örgütten kaynaklı güç türleri olan yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerinin, bireyden kaynaklı güç türleri olan uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç türlerine göre daha öncelikli tercih edildiği araştırma sonuçlarına net bir şekilde yansımıştır (Şekil 4.4; 4.5; 4.6; 4.7). Bu çerçevede yönetsel uygulamalara yapılabilecek katkılar bağlamında, yöneticilerin güç kaynaklarına yönelik olarak örgüt kültürünün vurgu yaptıkları ile hâlihazırda yöneticilerin kullandıkları bir arada değerlendirildiğinde; yöneticilerin çalışanları etkileme konusunda uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güçlerini kullanmalarının daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabileceği ifade edilebilir. Çalışanlar bireyden kaynaklı güç türlerini daha saygın bulmakta ve daha rahat kabullenmektedir. Çünkü bu güç türleri kaynağını kişinin kendi özelliğinden almakta ve çalışanları ikna etme, yüksek güven düzeyi uyandırma, çalışanların gönüllü rızasını alma ve onlarla kurdukları ilişki ve iletişim becerisine bağlı olarak etkili olabilir ve olumlu yönde bir sonuç üretebilir. Aynı zamanda bireysel güç kaynakları olarak da ifade edilmiş olan bu güç kaynaklarının kullanılmasının, çalışanların yöneticileri ve dolayısıyla örgütleriyle bütünleşmelerini ve özdeşleşmelerini sağlayabileceği, bunun sonucunda da örgütsel performansın artabileceği değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçlarından da görülebileceği gibi bir kişi birden fazla güç kaynağına sahip olabilir. Bütün güç kaynakları birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahiptirler ve birine ulaşabilen diğerine de ulaşabilmektedir (Şekil 4.4; 4.5; 4.6; 4.7). Örgütlerde yöneticiler güçlü ve başarılı olmak istiyorlarsa birden fazla güç kaynağına ulaşabiliyor ve kullanabiliyor olmaları önemlidir. Yöneticinin sahip olduğu ve örgüt tarafından verilen pozisyon gücünün yanında çalışanlar tarafından beğenilen, hayranlık duyulan, takdir edilen, bilgisine başvuru, iş deneyimlerine güvenilen ve çalışanları ile birlikte hareket edebilen bir kişiliğe sahip olması çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye beraberinde getirebilir. Bu sayede yönetici pozisyon gücünün yanı sıra bireysel güç kaynaklarına da sahip olabilir ve onları rahatlıkla kullanabilir. Çalışma sonuçları çoğunlukla pozisyondan kaynaklı güç türlerinin kullanıldığını gösterse de çalışma boyunca yapılan gözlemler bireyden kaynaklı güç türleri olan uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç türlerinin çalışanlar tarafından daha olumlu

karşılandığını ve arzu edildiğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin hâlihazırda sahip oldukları pozisyondan kaynaklı güçlerini kullanarak, bireyden kaynaklı güç türlerini elde etmek için çaba göstermeleri örgüt açısından daha anlamlı sonuçlar doğurabilir.

Yöneticilerin çalışanlar üzerinde kullandıkları güç kaynakları yöneticiler ile çalışanların arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen önemli bir etmendir. Yöneticilerin, örgütün sahip olduğu kültür içinde en ideal güç kaynaklarının neler olabileceği ve bu güç kaynaklarını nasıl etkili ve verimli kullanabileceklerine yönelik planlı ve uzmanlar tarafından uygulanacak bir hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Çünkü yöneticilerin örgüt için çalışanların sahip olduğu potansiyelden yararlanabilmesi önemlidir ve bu örgütleri daha verimli ve başarılı kılabilir. Bunun yolu da çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayarak ideal olan örgüt kültürünü oluşturmaktır.

Bir yöneticinin firmada oluşturmaya çalıştığı örgüt kültürü, yöneticinin kendi tutum ve davranışlarının, kullandığı güç kaynaklarının, çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak örgütte bazı alanlarda bir çalışanın yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde bilgi, beceri ve donanımına sahip olması o çalışanın örgütteki algılanan gücünü de arttırabilir. Çalışan bu algıyı fark ettiğinde diğer çalışanlardan farklı bir tutum içerisine girebilir. Yöneticiler örgüt içindeki faaliyetleri koordine edebilecek ve denetleyebilecek bir güce sahip değilse çalışanların bir kısmı bu durumu kullanabilir ve kendini olduğundan daha güçlü gösterebilir. Bu durumda yöneticinin o çalışana gerekli gördüğünde değiştirmesi zorlaşabilir ve yönetici sahip olduğu güç kaynaklarını istenen düzeyde kullanamaz hale gelebilir. Çalışanın, yaptığı işin inceliklerini bilmesinin sağladığı avantajları istismar ederek bunu bir güç olarak kullanmak istemesini engellemek için yöneticilerin, yöneticisi oldukları alanın bütün iş ve işlemlerini koordine edecek ve denetleyecek düzeyde bir bilgi birikimine ve uzmanlığa sahip olmaları gerekebilir. Yöneticilerin sahip olmaları gereken bu bilgi birikimi ve uzmanlık, yöneticilerin kontrolünde olan güç kaynaklarını ve hatta olası güç kaynaklarını kullanabilmeleri ve koruyabilmeleri için gerekli olabilir.

Örgütte istenilen sonuçları almak ve elindeki güç kaynaklarını etkin kullanmak isteyen bir yönetici öncelikle elindeki güç kaynaklarını iyi bilmeli, hangi durumlarda ve

nerede hangi güç kaynağını kullanmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını, ne tür davranışlar gösterdiği takdirde hangi güç kaynağını zayıflatıp hangisini güçlendirmiş olacağını iyi ve net bir şekilde kavramalıdır. Bununla birlikte etki ettiği çalışanların yerleri ve konumlarına göre de gerekli güç kaynaklarını nasıl harekete geçireceğini bilmelidir. Güç, örgütlerde hayatın önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Örgütlerdeki bu önemli gerçeği görmezden gelmek, gücün ortadan kalkmasına değil, yalnızca güç dengesinin farklı bir şekilde oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle, örgütlerde güç konusunda bilinçli bir şekilde hareket etmek ve gücün örgüt hedeflerine hizmet edecek şekilde kullanılmasını sağlamak en sağlıklı yol olacaktır.

Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar için de araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Bu önerilerden ilki, çalışmanın yapılacağı firmaların üst yönetimi ile birlikte çalışmanın detayları ile ilgili görüşmeler yapılabilir ve üst yönetimin çalışmaya destek vermesi sağlanabilir. Bu kapsamda üst yönetimin anket uygulamasına yönelik bütün çekinceleri öğrenilmeye çalışılabilir ve bu çekinceler olumlu yönde giderilerek anketin üst yönetimin desteği ile birlikte daha sağlıklı bir şekilde uygulanması sağlanabilir. Bir diğer öneri, uygulama için kullanılan anketlerin çalışanlara bizzat araştırmacı nezaretinde çalışmaya ait bilgiler verilerek yapılması daha sağlıklı sonuçların alınması için önemli olabilir. Çünkü uygulamayı araştırmacının değil de yöneticilerin yapması durumunda çalışan üzerinde bir baskı oluşabilir, yöneticisinin vereceği cevapları göreceği düşüncesi ile çalışanlar gerçek düşüncelerinin dışında bilgiler verebilir ve gerçek bilgilere ulaşmada sıkıntı yaşanabilir.

Araştırmacılara yönelik önemli önerilerden biri de bilimsel çalışmalarda veri kaynağı olarak kullanılan ve araştırmacılar için çok büyük önem arz eden firmalarda bilimsel çalışmalar yapılırken karşılıklı etkileşim ve fayda da göz önünde bulundurularak daha hassas olunabilir. Bilimsel çalışmalarda firmalara araştırmacıların veri toplamalarına imkan sağlarken, elde edilen verilerin sonuçlarının kendi firmalarına yönelik ya da sektörel olarak kendilerine ayna tutması açısından araştırma sonuçlarını görmek isteyebilirler. Bu nedenle araştırmacı ilgili firmaya ait elde ettiği sonuçları firma ile paylaşabilmelidir. Karşılıklı kurulacak bu etkileşim ve fayda ilişkisi sonucu firmalar bilimsel çalışmalara daha sıcak bakabilir ve daha çok çalışmada yer alma arzusu taşıyabilirler.

Çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması adına bir takım öneriler ortaya konulabilir. Bu önerilerden ilki, ülkemizde örgütsel güç ve güç kaynaklarının nasıl algılandığına yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması nedeniyle ülkemizin sosyal yapısı göz önünde bulundularak daha fazla çalışma yapılması, sürekli değişim gösteren yaşam koşullarına göre yeni güç kaynaklarının ortaya çıkarılması veya ülkemizin kültürel yapısına uygun yeni güç türlerinin belirlenmesi olabilir.

Bu çalışmada ve diğer çalışmalarda da örneklem seçiminde karşılaşılan aksaklıklar nedeniyle çalışmalar belirli sayıda katılımcı ve firma ile gerçekleştirilebilmektedir. Çalışmalarda elde edilen sayılar her ne kadar istatistiksel olarak yeterli sayılarda olsa da, daha farklı özelliklere ve düşüncelere sahip firmalardaki çalışanlara ulaşılmada yetersiz kalılabilmektedir. Bu nedenle zaman ve maliyet kriterleri aşılabilmektedir. Bu nedenle zaman ve maliyet kriterleri aşılabilmektedir. Bu nedenle zaman ve maliyet kriterleri aşılabilmektedir. Bu nedenle zaman ve maliyet kriterleri aşılabilmektedir.

Örgüt kültürüne ve örgütsel güce yönelik yapılan çalışmalar bilimsel bilginin örgüt kültürü ve örgütsel güç geçerliliğini ortaya koyabilir ve örgüt ve yönetim düzleminde sosyal olguların anlaşılmasına ve açıklanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca bu çalışmaların yönetsel uygulamalara ışık tutarak, yönetsel uygulamaların örgüt kültürü ve örgütsel güç bağlamında etkili olabilmesi için faydalı olabileceği değerlendirilebilir. Bu yönde yapılmış olan çalışmaların, örgüt kültürünü ve örgütsel gücü ortaya koymaya yönelik farklı yöntemler izleyerek ve farklı örgütsel ve yönetsel konularda da yapılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, Ş. Ş. (1993). 'Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri', *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- Akıncı, B.Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Artan, İ. (2000). *Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 21.
- Aryee, S. and Chen, Z. X. (2006), 'Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes', *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Aslanargun, E. (2013). *Örgütlerde Sosyal Güç*, (Ed.) Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde* (175-198). Ankara: Pegem.
- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S. (1984). 'Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis', *Academy of Management Review*, 9, 104-113.
- Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2006). *Güç ve Politika*, (Ed.) Can, H. *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- Atay, O. (2008). 'Örgüt Kültürü ve Süreci', *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 1-14.
- Athos, A. (1968). *Behavior in Organizations: Multidimensional View*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs New Jersey.
- Atwater, L. E. ve Yammarino, F. J. (1996). 'Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation'. *Journal of Business and Psychology*, 11 (1), 3-22.
- Awad, E. ve Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*, New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Awbrey, S.M. (2005). 'General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change', *The Journal of General Education*, 54 (1), 1-21.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). 'Örgütsel Güce İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme', *Akademik İncelemeler*, 2 (2), 97-128.
- Aydınlı, H. İ. (2003). 'Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi', *Bilgi*, 7 (2), 79-99.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*, Emel Yayınevi, Ankara.
- Ayyıldız, H., Cengiz, E. ve Süleyman, U. (2006). 'Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine

İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi', *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 17.

- Azizoğlu, R. O. (2011). *Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bacharach, P. and Baratz, M. S. (1962). 'The Two Faces of Power', *American Political Science Review*, 56, 947-952.
- Bachrach, P. and Baratz M. S. (1970). *Power and Poverty: Theory and Practice*, New York, Oxford University Press.
- Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (1982). *Power And Politics In Organizations*, Jessey-Bass Publishers, California.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). 'Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması', *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balay, R., (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ball, G., Tevino, L. and Sims, H. (1992). 'Understanding Subordinate Reactions to Punishment Incidents: Perspectives from Justice and Social Effect'. *Leadership Quarterly*, 3 (4), 307-334.
- Banner, D. K. and Gagne, E. T. (1995). *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*, Sage Publications, California.
- Barley, S. R. and Kunda, G. (1992). 'Design and Devotion: The ebb and Flow of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse', *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-30.
- Barnes, D. W. (2003). *The Relationship Between Type, Corporate Culture and Hierarchical Position and the Use of Power and Influence Tactics in Project Planning*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Idaho, USA.
- Başaran, İ. E. (1991) . *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayrak, S. (2000). 'Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi I', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). 'Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), Isparta, ss: 23-42.

- Becker, H. S. (1982). *Culture: A Sociological View*, Yale Review, Summer, 513-527.
- Bell, C. M. ve Hughes-Jones, J. (2008). 'Power, Self-Regulation and the Moralization of Behavior'. *Journal of Business Ethics*, 83, 503-514.
- Benda, S. M. (2000). *The Effect of Leadership Styles on The Disciplinary Climate and Culture of Elementary Schools*, (Unpublished Doctoral Dissertation). The Widener University, Chester.
- Berberoğlu, G. (1990). 'Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı', Eskişehir Anadolu Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 153-161.
- Beyer, J. M. and Trice, H.M. (1987). 'How an Organization's Rites Reveal Its Culture', *Organizational Dynamics*, Spring, 15, 5-24.
- Bilgin, N. (1997). 'Atatürk ve Karizma', *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 1, İstanbul.
- Birgi, B. (2006). 'Eğitimde Yönetmel Gücün Etkili Kullanımı', <http://kutuphanem.bilgievi.gen.tr/indir.aspx?id=6772> Erişim: 10.03.2015.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boeker, W. (1989). 'The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 34, 388-410.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bradley, R. T. (1987). *Charisma and Social Structure A Study of Love and Power, Wholeness and Transformation*, Paragon House, New York.
- Brandt, R. (1987). 'The Billion Dolar Whiz Kid', *Business Week*, 13 Nisan 1987, 68-76.
- Brass, D. J. (1984). 'Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization', *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Brass, D. J. and Burkhardt, M. E. (1993). 'Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior', *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour*, London: Prentice Hall.
- Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge - Driven Organization*, U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.
- Buono, A. F., Bowditch J. L. and Lewis J. W. (1985). 'When Culture Collide: The Anatomy of a Merger', *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991) 'Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness', *Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey Bass.
- Can, H. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Siyasal.
- Can, N. (2013). *Öğretmen Liderliği*, Pegem Akademi, Ankara.
- Carson, P. P., Carson, K. D. and Roe, C. W. (1993). 'Social Power Bases: A Meta-analytic Examination of Interrelationship and Outcomes', *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (14). 115-1169.
- Carter, I. (2011). *Human Behavior in the Social Environment: A Social Systems Approach*, New Jersey: Rutgers-The State University.
- Cartwright, D. (1959), *A Field Theoretical Conception of Power*, in *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan.
- Casterter, W. B. (1982). *The Personel Function in Educational Administration*, Mecomillan Publishing Company, California.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*, New York: Taylor & Francis.
- Chatman, C. A. and Jehn, K. A. (1994). 'Assesing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?', *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522-553.
- Chruden, H. J. and Sherman, A. W. (1984). *Managing Human Resources*, Chicago: South-Western Publishing.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. and Martin, C. (2010). 'Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version', *Journal of Sport Management*, 24, 169-189.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*, Sage, London.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. ve Phillips, N. (2006). *Power in Organizations*, Sage, Foundations of Organization Science Series, London.
- Cobb, A. T. (1984). 'An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research', *The Academy Of Management Review*, 9 (3), 482-493.
- Cogliser C. C. and Schriesheim, C. A. (2000), 'Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective', *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice*, London: Cengage Learning Business Press.

- Collins, C. J. (2007). 'The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behavior', *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 180-190.
- Cooper-Thomas, H. D. and Anderson, N. (2006). 'Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations', *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Craig, C. S. and Douglas, S. P. (2006). 'Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research', *International Marketing Review*, 23 (3), 322-342.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, USA.
- Crozier, M. (1973). 'The Problem of Power', *Social Research*, 40 (2), 211-228.
- Cusins, P. (1997). *Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri*, (Çev. Günhan Günay) İstanbul: Rota.
- Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O. (2010). 'Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-18.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R. L. (1991). *Management*, Second Edition, The Dreyden Press.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*, South-Western Publishing, Ohio-USA.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publication, Ohio-USA
- Daft, R. L., Murphy, J. and Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*, North Way: Cengage Learning Business Press.
- Dahl, R. A. (1958). 'The Concept of Power', *Behavioral Science*, 2 (3), 201-215.
- Dale, E. (1978). *Management Theory and Practice*, McGraw Hill Book Company, USA.
- Daulatram, L. B. (2003). 'Organizational Culture and Job Satisfaction', *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. and Koopman, P. L. (2005). 'Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator'. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- De Witte, K. and Van M., J. J. (1999). 'Organizational Culture', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.

- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Adison-Wesley.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1983). 'Culture: A New Look Through Old Lenses', *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 498-505.
- Dean, T., Coleman, P. T. and Sun, H. F. (2003). 'Effects of Organizational Values on Leaders' Use Of Informational Power to Affect Performance in China'. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7 (2), 152-167.
- Deborah, A. S., Thomas, M. R., Fiona, G. and Weaver, R. K. (2000). 'The Role of Referent and Expert Power in Mutual Help'. *American Journal of Community Psychology*, 28 (3), 303-324.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). 'Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness', *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Ann Arbor, MI: Daniel R. Denison.
- Denison, D. R. (1997). 'Corporate Culture and Organizational Effectiveness', www.denisonculture.com, 5-6.
- Denison, D. R. and Fey, C. F. (2000). 'Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia' *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 4, 1-53.
- Denison, D., Nieminen, L. R. and Kotrba, L. (2014). 'Diagnosing Organizational Culture: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145-161.
- Denison, D. R. ve Neale, W. S. 'Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide', www.denisonconsulting.com/docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.pdf
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). 'Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimleri', *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 169-189.
- Drysdale, J. (2007). *Max Weber (1864-1920)* (Ed.) Ritzer, G., The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Blackwell, Malden, 5226-5235.
- Duncan, W. J. (1989). 'Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept', *The Academy of Management Executive*, (2), 229-236.
- Dursun, İ. T. (2013). 'Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Değerlendirme', *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 43-56.
- Dutton, J. ve Dukerich, J. (1991). 'Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation', *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.

- Dyer, W. (1979). 'Caring and Power', *California Management Review*, 21 (4), 85.
- Elangovan A. R., Xie J. L. (2000), 'Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes', *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6), 319-323.
- Eliot, T. S. (1981). *Kültür Üzerine Düşünceler*, (Çev: Kantarcıoğlu, S.), Kültür Bakanlığı, Ankara.
- Elliott, T. S. (2000). *Power, Principals, and Promotion* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Colorado, Colorado.
- Emerson, R. M. (1962). 'Power-Dependence Relations', *American Sociological Review*, 27 (1), 31-40.
- Eraslan, L. (2004). 'Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi', *Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları*, 162, Bahar.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, B. (1997). *Örgütsel Güç ve Politika*, Yönetim, 26, 21-31.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, E., (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1961). *Organizational Control Structure*, Columbia University.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, Collier Macmillan Publisher, New York, 5.
- Fairhurst, G. ve Grant, D. (2010), 'The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide,' *Management Communication Quarterly*, 24.
- Falbe, C. M. ve Yukl, G. (1992). 'Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics', *Academy of Management Journal*, 35 (3), 638-652.
- Feldman, D. C. (1981). 'The Multiple Socialization of Organization Members', *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.

- Ferguson, S. (2003). *Financial Analysis of M&A Integration*, New York, McGraw-Hill, 57.
- Fernández, E., Beatriz, J. ve Mónica, O. (2003). 'Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature', *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 634-656.
- Finkelstein S, Hambrick DC. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing: St. Paul, MN.
- Flynn, F. J. and Staw, B. M. (2004). 'Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization'. *Strategic Management Journal*, 25, 309-330.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*, Cartwright, Studies in Social Power, University of Michigan Institute for Social Research, Anne Arbour.
- Frost, P. J. (1991). *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications.
- Gagliardi, P. (1986). 'The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework', *Organization Studies*, 7 (2), 117-134.
- Gale, S. F. (2003). 'Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail – Case Studies', *Workforce Management*, 82 (2).
- Gardner, W. L. and Avolio, B. J. (1998). 'The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective'. *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R. and Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, Analysis, and Application*, USA: Austen.
- Gazel, J. A. (1970). 'Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Bernard', *California Management Review*, 13 (1), 69.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York: McGraw- Hill.
- Giessner, S. R. and Schubert, T. W. (2007). 'High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgment of Leaders' Power Are Interrelated', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (1), 33-44.
- Gleibs, I. H., Munmendey, A. and Noack, P. (2008). 'Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study', *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (5), 1095-1112.
- Goffee, R. and Jones, G. (2000), *Kurum Kültürü*, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Mediacat Yayını, Ankara.
- Goldstein, A. (2001). 'The Diplomatic Face of China's Grand Strategy: A Rising Power's Emerging Choice', *The China Quarterly*, 168, 835-864.
- Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, USA.

- Gordon, J. R. (1996). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall., 472-473, USA.
- Gökalp, Z. (2005). *Türkçülüğün Esasları*, İstanbul: Bordo Siyah, 59.
- Gökberg, M. (1994). *Felsefe Tarihi*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Grcic J. (2007). ‘Hobbes and Rawls on Political Power’, *Ethics and Politics*, 9 (2), 371-392.
- Griffin, S. (2001). ‘Occupational Therapists and The Concept of Power: A Review of The Literature’, *Australian Occupational Therapy Journal*, 48 (21), 25.
- Green, S. G., Anderson, S. E., and Shivers, S. L. (1996), ‘Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (2), 203-214.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1997). *Behavior In Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Grombh, D. and Carillo, J.D. (2006). ‘Cultural Inertia and Uniformity in Organizations’, *The Journal of Law, Economics and Organization*, 23 (3), 743-744.
- Güçlü, N. (2003). ‘Örgüt Kültürü’, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). ‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma’, *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.
- Güngör, E.(1986). *Türk Kültürü ve Milliyetçilik*, Ötüken Yayınevi, İstanbul.
- Gürçay, C. (1994). *İletişimde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler*. (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hagberg, R. and Heifetz, J. (1997). ‘Telling the CEO His/Her Baby Is Ugly’, *HCG Insights*, Winter, 1-5.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). ‘Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç’ *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.
- Hambrick, D.C. and Mason, P. A. (1984). ‘Upper Echelons: The Organization as a Reflection of It’s Top Managers’, *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Han, Y. W. (1999). *The Relationships Between Environmental Turbulence, Top Manager Mindset, Organization Culture, Power and Performance in Korean Firms*, (Basılmamış Doktora Tezi), United States International University, USA.

- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organizations*, London: Hazell Watson & Viney Ltd, Aylesbury, Bucks Set in Monotype Times.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim*, (Çev. Seden Hatay), İstanbul: İlgı.
- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). 'The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice', *Human Relations*, 51 (4), 451-483.
- Harrison, R. (1972). 'Understanding Your Organization's Character', *Harvard Business Review*, 50 (23), 119-128.
- Harrison, J. R. and Carrol, G. R. (1991). 'Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 36 (4), 552-582.
- Harrison, J. R. and Carroll, G. R. (2006). *Culture and Demography in Organizations*. New Jersey: Princeton University Press.
- Haski-Leventhal, D. and Bargal, D. (2008). 'The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers', *Human Relations*, 61 (1), 67-102.
- Hassenboehler, D. (2004). *The Exercise of Power by High School Principals*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of New Orleans, USA.
- Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. A. and Ward, A. (2011). 'Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation'. *Journal of Business Ethics*, 102 (2), 237-254.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W. (1989). *Organizational Behavior*, West Publishing Co., USA.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Bechar, R. (1996). *The Leader of Future*, San Francisco: Jossey-Bass, 61-62.
- Hicks, H. G. and Gullet, R. (1976). *The Management of Organizations*, Mc Graw Hill Book Company.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, I. Cilt, (Çev. Bintuğ Aytek-Salim Şen), Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hicks, H. G. and Gullett, C. R. (1981). *Management*, Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Higgins, J. M. and Mc Allaster, C. (2002). 'Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It', *Organizational Dynamics*, 31 (1), 74-84.
- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C.A. (1989). 'Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power', *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 561-567.

- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C.A. (1994). 'An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power', *Human Relations*, 47 (7), 779-800.
- Hinnings, C. R. and Greenwood, R. (2002). 'Disconnects and Consequences in Organization Theory', *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 411-421.
- Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2005). *Management*, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2012). *Management*, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M. (2003). *Organization Theory (A Strategic Approach)*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hoffman, J. D., Sabo, D., Bliss, J. and Hoy, W. K. (1994). 'Building a Culture of Trust', *Journal of School Leadership*, 3, 484-499.
- Hoffman, D. A. and Jones, L. M. (2005). 'Leadership, Collective Personality and Performance', *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 509-522.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Attitudes*, CA, Sage: Beverly Hills.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990). 'Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. H. (1993). 'Cultural Constraints in Management Theories', *Academy of Management Executive*. 7 (1), 81-94.
- Hofstede, G. H. (1994). *Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences*, Harper Collins Business, McGraw-Hill International-U.K.
- Hofstede, G. H. (1998). 'Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach', *Journal of Management Studies*, 35 (1), 1-12.
- Hofstede, G. H. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma* (Çev. S. Kunt), Ankara: HYB.
- Hoult, T. F. (1969). *Dictionary of Modern Sociology*, Totowa, New Jersey, United States: Littlefield, Adams & Co.
- House, R. J., Spangler, W. D. and Woycke, J. (1991). 'Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 364- 396.

- Howell, J. M. and Shamir, B. (2005). 'The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences'. *Academy of Management*, 30 (1), 96-112.
- Hoy, W. K. and Rees, R. (1974). 'Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration', *Sociology of Education*, 47, 268-286.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi; Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. S. Turan), Ankara: Nobel.
- Hoyle, R. H. (1995). *The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues In Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, Sage Publications, USA, 289, 15.
- Hoyle, R.H. and Kenny D. A. (1999). *Sample Size, Reliability, and Tests of Statistical Mediation*, (Ed.) Hoyle, R.H., *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage, Thousand Oaks, 195-222.
- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Klavuzu*, (Çev. Mesut Odman), Öteki Yayınları, Ankara.
- Isaacson, G. (1983). *Leadership Behavior and Loyalty*, (Unpublished Doctoral Thesis), Rutgers University, New Brunswick.
- Jensen, M. C. (1983) 'Organization Theory and Methodology', *The Accounting Review*, 43, (2), 319-339.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, October, 3 (4), 305-360.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology; A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Kahn, R.L. and Katz, D. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çev: Can, H. ve Bayar, Y.) Doğan Basımevi, Ankara.
- Kamoche, K. (1995). 'Rhetoric, Ritualism and Totemism in Human Resource Management', *Human Relations*, 48 (4), 367-385.
- Karaca, B. S., (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı*, İstanbul: Türkmen.
- Kaushal, H. (2010). *Understanding Workplace Interactions: An Assessment of Organizational Power and Its Relation to Social Culture and Conflict Management*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Windsor, Canada.

- Kellman, H. (1958). 'Compliance, Identification and Internalization, Three Processes of Attitude Change', *Journal of Conflict Resolution*, 2.
- Keyt, D. (2006). *Aristotle's Political Philosophy*, (Ed.) Gill, M.L. and Pellegrin, P., *A Companion to Ancient Philosophy*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Kırel, Ç. (1989). 'Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler', *AÜ İİBF Dergisi*, 7 (1), 349-367.
- Kırel, Ç. (1998). 'Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama', *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1031, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 13 Eskişehir.
- Killman, R.H. (1974). 'The Effect of Interpersonal Values on Laboratory Training: An Empirical Investigation', *Human Relations*, 27 (3), 247-265.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., and Associates. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kipnis, D. and Schmidt, S. M. (1988). 'Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluation, Salary, and Stress', *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Knights, D. and Roberts, J. (1982). 'The Power of Organization or The Organization of Power?', *Organization Studies*, 3 (1), 47- 63.
- Koçel T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kono, T. and Clegg, S. (1998). *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, New York: De Gruyter.
- Kotter, J. P. (1979). *Power in Management*, USA: AMACOM.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. (2012). *Okul Yönetiminde Dinamikler: Güç, Politika ve Etkileme*, (Ed.) Servet Özdemir, Ankara: Pegem.
- Kök, S.B. ve Özcan, B. (2012). 'Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2): 113-131.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. (1983). *Management*, Houghton Niftlin Company, Boston, 389.

- Kudisch, J. D., Poteet, M. L. Dobbins, G. H., Rush, M. C. and Russell, J. E. A. (1995). 'Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward the Resolution of a Theoretical Debate'. *Journal of Business and Psychology*, 10 (2), 177-195.
- Lammers, C. J. (1968). 'Power and Participation in Decision Making in Formal Organisations', *American Journal of Sociology*, 73, 201-216.
- Lasswell, H. D. and Kaplan, A. (1950). *Power and Society*, New Haven: Yale University Press.
- Ledeen, M. A. (2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli*, (Çev. Arıkan T), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Lee, K. L. and Low, G. T. (2008). 'The Exercise of Social Power and the Effect of Ethnicity: Evidence from Malaysian's Industrial Companies', *International Business Research*, 1 (2), 53-65.
- Lees, S. (2003). *Global Acquisitions: Strategic Integration and Human Factor*. New York: Palgrave Macmillan.
- Levering, R. and Moskowitz, M. (2009). *And the Winners Are . . .*, Fortune, February, 67-68.
- Levine, J. M. and Moreland, R. L. (1999). *Knowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to Succeed*. (Ed.: Leigh, L.; Thompson, J. M.; Levine, D. M. M.). *Shared Cognition In Organizations: The Management of Knowledge*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 267-296.
- Lines, R. (2007). 'Using Power to Install Strategy: The Relationships between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success'. *Journal of Change Management*, 7 (2), 143 –170.
- Liu, M. M. A. and Fang, Z. (2006), 'A Power Based Leadership Approach To Project Management', *Construction Management and Economics*, 24 (3), 497-507.
- Livari, J. ve Huisman, M. (2007). 'The relationship Between Organizational Culture and Deployment of Systems Development Methodologies', *MIS Quarterly*, 31(1), 35-38.
- Loo, H. V. D. and Reijen, W. V. (2006). *Modernleşmenin Paradoksları*, (Çev. K. Canatan), İstanbul: İnsan.
- Lord, R. G. (1977). 'Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions'. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 114-133.
- Louis, M. R. (1985). *An Investigator's Guide to Work Place Culture*, (Ed: Frost, J. vd.), *Organizational Culture*, California: Sage Pub. 73-93.
- Lowe, J. M. (2006). *Authority*. In F.W. English (Eds.) *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. (63-64), 1, London: Sage.

- Lund, D. (2003). 'Organizational Culture and Job Satisfaction', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Lundberg, C. C. (1996). 'Designing Organizational Courses: Fundamental Considerations', *Journal of Management Education*, 20 (1), 11-22.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill Inc, 6th Edition, New York.
- Maanen, J. V. (1978). 'People Procesing Strategies of Organizational Socialization', *Organizational Dynamics*, Amacom, New York, Spring, 19-36.
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*, (Çev. S. Özkal), İstanbul: Kabalcı. (Orijinali 1944'te yayımlanmıştır).
- Mani, S. S. (1988). *An Organizational Culture Approach to the Study of Individual Power and Its Use*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Southern California, USA.
- Markus, M. L. and Bjorn-Andersen, N. (1987). 'Power Over Users: Its Exercise by System Professionals', *Communications of the ACM*, 30 (6), 498-504.
- Marsh, H. W. and Hocevar, D. (1988). 'A New, More Powerful Approach To Multitrait-Multimethod Analyses: Application Of Second-Order Confirmatory Factor Analysis', *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 107-117.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J. and Sitkin, S.B. (1983). 'The Uniqueness Paradox in Organizational Stories', *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Martin, J. L. (2001). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications.
- Marx, K. (1930). *Capital*. London: Everyman Edition.
- McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Meek, V. L. (1988). 'Organizational Culture: Origins and Weaknesses', *Organization Studies*, 9 (4), 453-473.
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve Tarih*, (Çev. S. H. Yokova), Ankara: Başak Yayınları.
- Meydan, H.(2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, H. ve Polat, M. (2010). 'Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma', *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Meyer, J. and Rowan, B. (1977). 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Monge, P. R., and Eisenberg, E. M. (1987). 'Emergent Communication Networks', *Handbook of Organizational Communication*, 304-342, (Eds.) Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. and Porter, L.W., Sage, Newbury Park.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev: Bulut, G.), Mess Yayınları, İstanbul.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*, California: Sage Publications, Inc.
- Morrison, A. (2000). 'Entrepreneurship: What Triggers It?', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (2), 59-71.
- Morrison, E. W. (2002). 'Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization', *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149-1160.
- Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Mullins, T. (1983). *Relationships among Teachers' Perception of the Principal's Style, Teachers' Loyalty to the Principal and Teachers' Zone of Acceptance*, (Unpublished Doctoral Thesis), Rutgers University, New Brunswick.
- Munduate, L. and M. A. Dorado (1998), 'Supervisor Power Bases, Cooperative Behaviour and Organizational Commitment', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163 – 177.
- Munduate, L., and Gravenhorst, K. M. B. (2003). 'Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction', *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 1-13.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). 'Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği', *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Nelson, D.L. and Campbell, J.Q. (1997). *Organizational Behavior*, West Publishing Company.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A. and Grover, R. A. (1990). 'The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perception', *Group & Organization Studies*, September, 15 (3), 337-352.
- Nokelainen, P. (2007). *Introduction to Structural Equation Modeling*, Research Centre for Vocational Education, University of Tampere, 1-34.
- Norbom, H. M. (2009). *Informal Power, Innovative Cultures and Online Communications Use in Horizontal Organizations*, (Basılmamış Doktora Tezi), Alliant International University, USA.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit', *Academy of Management Journal*, September, 34 (3), 487-516.

- Owens, R.G., Steinholg, C.R. and Towards R.G. (1989). 'A Theory of Organizational Culture', *Journal of Educational Administration*, 27 (3), 10.
- Özakupınar, Y. (1997). *Kültür ve Medeniyet Anlayışları ve Bir Medeniyet Teorisi*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Özalp, İ. (1990). *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Vergi Yayınevi, Ankara.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. 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.
- Özdemir, A. (2013). 'Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü', *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 269-291.
- Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayınları Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Palmer, M. and Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (Çev. Öner, V.), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Parsons, T. (1956). 'Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I-II', *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85, 223-239.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem A, Ankara.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Perçin, M. (2008), *İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Perley, M. J. (1986). *Organizational Culture and Social Power: An Analysis of a Health Care Organization*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ohio State University, USA.
- Perry, J. T., Yao, X. and Chandler, G. N. (2011). 'To Get The Best New CEO, Must The Old CEO Go? Power Distribution in External CEO Successions', *Managerial and Decision Economics*, 32 (8), 505-525.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row Inc., New York.

- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (Çev: Sargut, S.) Altın Kitaplar, İstanbul.
- Pettigrew, A. M. (1979). 'On Studying Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1992). *Güç Merkezli Yönetim*, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Boyner.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Powers*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J. (1992). 'Understanding Power In Organizations', *California Management Review*, Winter, 29- 50.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper-Row, New York.
- Pinae Cunha, M. (2002). 'The Best Place to Be: Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge Intensive Company', *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4), 481-495.
- Platon, (1975). *Devlet*, (Çev. Eyüboğlu S.), Remzi Kitabevi, 1995, İstanbul.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W. H., Podsakoff, P. N. and MacKenize, S. B. (2006). 'Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-Analytic Review Of Existing And New Research'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113–142.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., and Kuskova, V. V. (2010). 'Dispelling Misconceptions and Providing Guidelines for Leader Reward and Punishment Behavior'. *Business Horizons*, 55(3), 291-303.
- Quchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading Mass: Addison Wesley.
- Rahim, M. A. (1986). 'Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power', *The Journal of Psychology*, 120 (5).
- Rahim, M. A. (1989). 'Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers', *Journal of Management*, 15, 4, 545-556.
- Rahim, M. A. (2004). 'Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies and Propensity To Leave a Job: A Cross-Cultural Study', *Paper Presented at the Annual Conference of the International Association for Conflict Management* (Pittsburgh: PA).
- Rahim, M. A., Khan, A. A. and Uddin, S. J. (1994). 'Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country', *The International Executive*, 36 (3), 327-341.

- Raven, B. H., (1965). *Social Influence and Power*, (Eds) Stenier, I.D. and Fishbein M., *Current Studies in Social Psychology*, Cambridge University Press, New York, ss: 371-381.
- Raven, B. H. (1990). 'Political Applications of the Psychology of Interpersonal Influence and Social Power'. *Political Psychology*, 11 (3), 493-520.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. and Koslowsky, M. (1998) 'Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence', *Journal of Applied Psychology*, 28 (4), 307-332.
- Reiss, F. (1994). *Faculty Loyalty in and around the Urban Elementary School*, (Unpublished Doctoral Thesis), Rutgers University, New Brunswick.
- Reiss, F. and Hoy, W. K. (1998). 'Faculty Loyalty: An Important but Neglected Concept in the Study of Schools', *Journal of School Leadership*, 8, 4-21.
- Reitz, H. J. (1989). *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey.
- Reyes, P. and McCarty, D. J. (1986). *The Power of Lower Participants in Educational Organizations*, The Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, San Antonio.
- Ricketts, M. and Seiling, J. G. (2003). 'Language, Metaphors and Stories: Catalysts for Meaning Making in Organization', *Organization Development Journal*, 21 (4), 33-43.
- Rindova, V. P. and Fombrun, C.J. (1998). *The Eye of Beholder: The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity*, (Eds) D.A. Whetten and P.C. Godfrey, *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, (56-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice Hall Int. Edition, Simon& Schuster Englewood Cliffs, NJ.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2003). *Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed: Erdem, İ.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Rollag, K. (2004). 'The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics', *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), 853-872.
- Rosenthal, J. and Masarech, M. A. (2003). 'High Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results', *Journal of Organizational Excellence*, 22 (2), 3-18.

- Rousseau, J. J. (2001). *İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı*, (Çev. İleri R.N.), Say Yayınları, İstanbul.
- Rudolph, H. R. and Peluchette, J. V. (1993). 'The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?', *Journal of Applied Business Research*, 9 (3), 12.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sahadev, S. (2005). 'Exploring the Role Of Expert Power in Channel Management: An Empirical Study'. *Industrial Marketing Management*, 34, 487-494.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1977). 'Who gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power', *Organizational Dynamics*, 5 (3), 4.
- Sapir, E. (1985). *Selected Writings in Language, Culture and Personality*. (Ed). Mandelbaum, D.G. and Hymes, D.H. University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık.
- Sathe, V. (1983). 'Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action', *Organizational Dynamics*, 12 (2), 5-23.
- Savicki, V. (1999). 'Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies', *Human Sciences Press, Inc., Child and Youth Care Forum*, 28 (4), 244.
- Sawhney, M. (2001). *Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators*, Knowledge Management and Virtual Organizations, USA: Idea Group Publishing, 258-281.
- Schein, E. H. (1977). *Örgüt Psikolojisi*, (Çev. Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE.
- Schein, E. H. (1983). 'The Role of The Founder in Creating Organizational Culture', *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E. H., (1984). 'Coming to New Awareness of Organizational Culture', *Sloan Management Review*, 25 (2), s.3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1990). 'Organizational Culture', *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). 'Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures', *Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, Lehigh Press, USA.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*, University of Phoenix, Wiley, United Kingdom.
- Schulman, J. M. (1989). *Power Behavior, Job Satisfaction and Leadership Effectiveness in Public School Principals*, (Unpublished Doctoral Thesis), University of Bridgeport, Bridgeport.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. and Knicki, A. (2009). 'Organizational Climate Configurations: Relationship to Collective Attitudes, Customer Satisfaction and Financial Performance', *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 618-634.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Ochana-Levin, T. (2004). 'Usage of and Compliance with Power Tactics in Routine Versus Nonroutine Work Settings', *Journal of Business and Psychology*, 18 (3), 385-402.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Shahin, A. L. and Peter L. W. (2004), 'Leadership in the Context of Culture: An Egyptian Perspective', *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (5/6): 499-511.
- Silverzweig, S. and Allen, R. F. (1976). Changing the Corporate Culture, *Sloan Management Review*, 17 (3), 33-49.
- Simosi, M. and Xenikou, A. (2010). 'The Role of Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization', *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1598-1616.
- Sims, R. R. (2000). 'Changing Organization's Culture Under New Leadership', *Journal of Business Ethics*, (25), 65-78.
- Smith, P. (2001). *Cultural Theory: An Introduction*. Blackwell: Oxford University Press. York: Harper&Brothers.
- Sorenson, J. B. (2002). 'The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Sönmez, M. A. (2006). 'Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (45), 85-108.

- Sproat, S. B. (2001). 'Using Organizational Artifacts to Influence Change', *The Journal of Nursing Administration*, 31(11), 524-526.
- Steiger, J. H. (1990). 'Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach', *Multivariate Behavioral Research*, 25 (2), 173-180.
- Stoner, J. and Freeman, R. E. (1992). *Management*, New Jersey.
- Starbuck, W. H. (2003). *The Origins of Organization Theory*, The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press.
- Sungurlu, M. (1996). *Örgütlerde Güç Kullanımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Kalite Derneği Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Y. (2003). '21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinde Yönetim Anlayışı', *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 189-196.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay.
- Şimşek, Ö. F. (2006). 'Sosyal Bilimler ve Davranış Bilimlerinde Yapısal Eşitlik Modellemesinin Üstünlükleri: Bir Simülasyon Çalışması', *5. İstatistik Günleri Sempozyumu*, Antalya.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). 'Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi', *Doğu Akdeniz Üniv, İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (2).
- Tayeb, H. M. (1988). *Organizations and National Culture: A Comparative Analysis*, London: Sage Publications, Inc.
- Taylor, E. B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*, New York: Harper&Brothers.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tezcan, C. (2008). *Yapısal Eşitlik Modelleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tierney, W. G. (1997). 'Organizational Socialization in Higher Education', *Journal of Higher Education*, 68 (1), 1-16.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. and Fombrun, C. (1979). 'Social Network Analysis for Organizations', *Academy of Management Review*, 4 (4), 507-519.
- Toffler, A. (1992). *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*. (Çev. Belkıs Çoraktı), Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tosi, H. L. (1986). *Managing Organizational Behavior*, Cambridge: Ballinger Publishing.
- Tremblay, M., Vanderberghe, C. and Doucet, O. (2013). 'Relationships Between Leader-Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors and Subordinates' Perceptions of Justice and Satisfaction, and Evaluation of the

- Moderating Influence of Trust Propensity, Pay Level, and Role Ambiguity'. *Journal of Business and Psychology*, 28 (2), 233-249.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. M. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, New York: McGraw-Hill.
- Tsui, K. T. and Cheng, Y. C. (1999). 'Scholl Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis', *Education Research and Evaluation*, 5 (3), 249-268.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X, Wang, H., Xin, K. R. and Wu, J. B. (2006). 'Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behaviour and Organizational Culture', *The Leadership Quarterly*, (17), 113-137.
- Tunçay, M. (1969). *Batı'da Siyasal Düşünceler Tarihi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Turhan, M. (1969). *Kültür Değişmeleri*, Milli Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Özdoğan, F. B. (2005). 'Örgütsel Kimliğin Pazar Odaklılıktaki Rolü', *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 88-98.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, Ankara.
- Wagner, J. A. and Hollenbeck, R. (1992). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wagner, J. A. and Hohenbeck, J. R. (1995). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New York.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., and Orwa, B. (2008). 'Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Procedural Justice Climate Perceptions and Strength'. *The Leadership Quarterly*, 19, 251-265.
- Ward, E. A. (2001). 'Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor', *Journal of Social Psychology*, 141 (1), 144-147.
- Watson, T. J. (2004). *Sociology, Work and Industry*. New York: Taylor & Francis Group.
- Weber, M. (1947). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (Çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi, 1995.
- Weber, M. (1986). *Sosyoloji Yazıları*, (Çev. Parla T.), Hürriyet Vakfı Yay., İstanbul.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, New York: McGraw-Hill, Inc.

- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev. Vedat Öner), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Whetten, D and Godfrey, P.C. (2008). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wick, R. E. (1958). *Man and Modern Society*, McGraw-Hill Book Company, Inc, New York.
- Wilkins, A. L. (1983). *Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization*, In *Organizational Symbolism* (Ed: Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. and Dandridge, T. C.), Greenwich, Conn: J. Al Press.
- Williams, R. (1976). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (Çev. S. Kılıç, 2005), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yahchouchi, G. (2010). 'Employees' Perceptions of Lebanese Managers' Leadership Styles and Organizational Commitment', *International Journal of Leadership Studies*, 4, 127-140.
- Yahyagil, Y. M. (2004). 'Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama', *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A. and Vorhies, D. W. (2011). 'The Impact of Product Market Strategy-Organizational Culture Fit on Business Performance', *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 555-573.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). 'Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki', *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Young, D. W. (2000). 'The Six Levers For Managing Organizational Culture', *Business Horizons*, 43, 19-29.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Yukl, G. A. (1989). 'Managerial Leadership: A Review of Theory and Research', *Journal of Management*, 15 (2), 255.
- Yukl, G. A. and Taber, T. (1983). *The Effective Use of Managerial Power*, American Management Associations, New York.
- Yukl, G. A. and Falbe, M. C. (1991). 'Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations'. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 416-423.
- Yukl, G. A. and Guinan, P. J. (1995). 'Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors', *Group And Organization Management*, 20 (3), 272-296.
- Zamanou, S. and Glaser, S. R. (1994). 'Moving Toward Participation and Involvement', *Group and Organization Management*, 19, 475-513.
- Zillioğlu, M., (1993). *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını hangi boyutlarda etkilediğini ortaya koymaya çalışan araştırmanın bir parçasıdır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır**. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil, olanı belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki e-posta adreslerinden birine bir e-posta gönderiniz. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgüt Kültürü İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışmakta olduğum bu işletmede;					
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5

19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Güç ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Güç Kullanımı İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışmakta olduğum bu işletmede;					
1. Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
2. Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	1	2	3	4	5
3. Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	1	2	3	4	5
4. Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5. Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	1	2	3	4	5
6. Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

7. İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	1	2	3	4	5
8. Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	1	2	3	4	5
9. Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
10. Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	1	2	3	4	5
11. Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	1	2	3	4	5
12. Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	1	2	3	4	5
13. Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	1	2	3	4	5
14. İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	1	2	3	4	5
15. Amirim iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5
16. İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	1	2	3	4	5
17. Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	1	2	3	4	5
18. Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	1	2	3	4	5
19. Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	1	2	3	4	5
20. Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	1	2	3	4	5
21. Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum..	1	2	3	4	5
22. Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	1	2	3	4	5
23. Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	1	2	3	4	5
24. İşimi, amirimin istediği gibi (şekilde) yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
25. Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	1	2	3	4	5
26. Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	1	2	3	4	5
27. Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
28. Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
29. Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
30. Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	1	2	3	4	5
31. Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	1	2	3	4	5
32. Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	1	2	3	4	5
33. Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	1	2	3	4	5

Demografik Özelliklere İlişkin Sorular

Yaşı	() 21-30	() 31-40	() 41-50	() 51 ve üzeri
Cinsiyeti	() Erkek	() Kadın		
Medeni Durum	() Evli	() Bekar	() Ayrılmış	
Öğrenim Seviyesi	() İlk/orta öğrenim	() Lise ve dengi okullar	() Üniversite	() Yüksel Lisans () Doktora
İşletmede Pozisyonunuz	() Çalışan	() Alt Kademe Yönetici	() Orta Kademe Yönetici	() Üst Kademe Yönetici
İşletmede Çalışma Süresi	() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Toplam Çalışma Süreniz	() 1 -5 yıl	() 6-10 yıl	() 11-20 yıl	() 21 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet KIZILOĞLU, 1984 yılında Denizli’de doğdu. 2002 yılında Yeditepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat (İngilizce) Bölümünü kazandı. Lisans eğitimini 2007 yılında tamamladıktan sonra 2007-2008 yılları arasında askerlik hizmetini tamamladı. Daha sonra 2008-2009 yılları arasında Faber Doğaltaş A.Ş.’de İş Geliştirme Uzmanı olarak çalıştı. İş yaşamına devam ederken 2009 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisansına başladı. Aynı yıl içinde Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi sınavlarını kazanarak göreve başladı. 2011 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisansını tamamladı. 2011 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı doktora programına kabul aldı. Ders dönemini tamamladıktan sonra 2012 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı doktora programına başladı. Aynı zamanda Pamukkale Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2017 yılında doktorasını tamamlayan KIZILOĞLU, halen Pamukkale Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak iş yaşamına devam etmektedir.