

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİNDE GÜÇ
MESAFESİ ALGISI (BİR ARAŞTIRMA)**

Yüksek Lisans Tezi

ZEHRA GÜVEN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİNDE GÜÇ
MESAFESİ ALGISI (BİR ARAŞTIRMA)**

Yüksek Lisans Tezi

ZEHRA GÜVEN

Tez Danışmanı: DOÇ.DR. ZEKAİ ÖZTÜRK

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı : Telekomünikasyon İşletmelerinde Güç
Mesafesi Algısı (Bir Araştırma)
Öğrencinin Adı Soyadı : Zehra GÜVEN
Tez Savunma Tarihi : 25.05.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç.Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Üye : Doç. Dr. Aykut EKİYOR

Üye : Dr. Hakan ASLAN

TEŐEKKÖR

Hayatımın her aşamasında yanımda olan, beni destekleyen ve koŐulsuz yanımda olan annem, babam ve kardeŐime ayrıca hayatıma değer katan Merthan KILIÇ' a teşekkür ederim. Bu tezin yazım aşamasında ve tanıştığım günden bu yana ilgisini ve desteğini eksik etmeyen, değerlerime değer katan sevgili hocam Doç. Dr. Zekai Öztürk'e sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, 2018

Zehra GÜVEN



ÖZET

TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİNDE GÜÇ MESAFESİ ALGISI (BİR ARAŞTIRMA)

Zehra GÜVEN

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Haziran, 2018, 108 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarının güç mesafesi algı düzeyleri açıklanmıştır. Öncelikle alinyazın araştırması kültür, örgüt kültürü ve güç kavramları literatürde örgütler için kılavuz olan temel teoriler üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Ankara’da faaliyet gösteren 350 çalışanı bulunan bir Telekomünikasyon işletmesinde, çalışan personel üzerinde anket uygulaması yapılmış elde edilen veriler betimleyici ve açıklayıcı istatistik yardımı ile yordanmıştır.

Güç mesafesi algısını ölçen “Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” olan ana hipotezlerimizin sonucu olarak Çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri bağımlı değişken, demografik faktörler bağımsız değişkenlerdir (tahmin değişkenleridir). Demografik faktörler bir bütün olarak çalışanların güç mesafesi algı düzeylerinin %1,1’ini açıklamaktadır. Ancak bağımlı değişken ile tahmin değişkeni için kurulacak çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsızdır.

Sonuç olarak, demografik faktörler ile güç mesafesi algı düzeyi arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Anahtar Kelime: Kültür, Örgüt Kültürü, Güç Mesafesi, Telekomünikasyon Sektörü

ABSTRACT

AN APPLICATION OF POWER DISTANCE PERCEPTION IN THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISES (AN APPLICATION)

ZEHRA GÜVEN

Master of Business Administrators

Thesis Adviser: Assoc..Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK

June, 2018, 108 pages

The purpose of this study is to explain the power distance perception levels of employees of an enterprise in the telecommunications industry. First of all, the concepts of culture, organizational culture and power, which are guides for organizations, are emphasized. In the final part of the study, the hypothesis of the study was established

In order to collect research data, a survey was implemented on the employees in a Telecommunication enterprise located in Ankara with 350 employees and the data obtained were predicted with descriptive and explanatory statistics.

As a result of our main hypotheses that "There is a significant relationship between the power distance perception levels of employees in the telecommunication industry and demographic factors" ,which measures the power distance perception, power distance perception levels of employees are dependent variables, and demographic factors are independent variables (predictor variables). Demographic factors account for 1.1% of employees' power distance perception levels as a whole. However, the multiple regression model to be established for the dependent variable and the predictor variable is statistically insignificant.

As a result, there is no relationship between demographic factors and power distance perception level.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Power Distance, Telekommunication sector

İÇİNDEKİLER

TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
SEMBOLLER	xiii
1.GİRİŞ	
2.KÜLTÜR	3
2.1 KÜLTÜR KAVRAMI	3
2.1.1 Kültürü Oluşturan Kavramlar	5
2.1.1.1 Maddi unsurlar	5
2.1.1.1.1 Doğal çevre ve tarihsel olaylar	5
2.1.1.1.2 Tören ve kutlamalar	6
2.1.1.1.3 Artifaklar ve semboller	6
2.1.1.1.4 Kahramanlar ve liderler	6
2.1.1.1.5 Hikâye ve efsaneler	6
2.1.1.2 Maddi olmayan unsurlar	7
2.1.1.2.1 İnançlar(Varsayımlar/Sayıtlar)	7
2.1.1.2.2 Değerler	7
2.1.1.2.3 Tutumlar	8
2.1.1.2.4 Normlar	8
2.1.2 Kültürün Özellikleri	8
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	10
3.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMI	10
3.1.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	13
3.1.1.1 Değerler	15
3.1.1.2 İnançlar	16
3.1.1.3 Tutumlar	16
3.1.1.4 Liderlik ve kahramanlar	17
3.1.1.5 Kahramanlar	17

3.1.1.6 Normlar	17
3.1.1.7 Artefaktlar	18
3.1.1.8 Dil	18
3.1.1.9 Hikâyeler ve mitler.....	19
3.1.1.10 Semboller.....	19
3.1.1.11 Törenler	20
3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNU ETKİ EDEN FAKTÖRLER	21
3.2.1 İç Çevre Faktörleri	21
3.2.2 Üretim Konusu ve Kullanılan Teknoloji	22
3.2.3 Organizasyon Yapısı	22
3.2.4 Dış Çevre	22
3.2.5 Ulusal Kültür	22
3.2.6 Devlet	23
3.2.7 Rakip Organizasyon.....	23
3.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	24
3.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI	26
3.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	27
3.5.1 Parsons Modeli	27
3.5.2 Schein Modeli.....	28
3.5.3 Kilmann Modeli.....	30
3.5.4 Quinn ve Cameron Modeli	31
3.5.5 Toyohiro Kono Modeli.....	34
3.5.5.1 Canlı (Vitalizet) kültür	35
3.5.5.2 Lider eksenli ve canlı kültür	35
3.5.5.3 Bürokratik kültür.....	35
3.5.5.4 Durgun (Stagnat) kültür	36
3.5.5.5 Güçlü lider eksenli durağan kültür	36
3.5.6 Deal ve Kennedy Modeli	36
3.5.6.1 Sert erkek, maço kültür	38

3.5.6.2 Çok çalış/sert oyna	38
3.5.6.3 Şirketin üzerine iddiaya gir	39
3.5.6.4 Süreç kültürü	39
3.5.7 Miles ve Snow Modeli	39
3.5.7.1 Koruyucu kültür tipi	40
3.5.7.2 Geliştirici kültür tipi	40
3.5.7.3 Analizci kültür tipi	40
3.5.7.4 Tepki verici kültür tipi	41
3.5.8 Quchi'nin "Z" kültür Modeli	42
3.5.9 Hofstede'nin Örgüt Kültür Modeli	44
3.5.9.1 Güç mesafesi	44
3.5.9.2 Belirsizlikten kaçınma	50
3.5.9.3 Bireycilik – çoğulculuk boyutu	52
3.5.9.4 Erillik ve dişilik boyutu	54
3.5.9.5 Uzun dönem yönelimi	55
4.GÜÇ	57
4.1 GÜCÜN ANLAMI	57
4.2 GÜCÜN TEMELİ (KAYNAĞI)	59
4.2.1 Biçimsel (Resmi) Güç	59
4.2.1.1 Zorlayıcı güç	59
4.2.1.2 Ödül gücü	59
4.2.1.3 Yasal güç	60
4.2.2 Kişisel Güç	60
4.2.2.1 Uzmanlık gücü	60
4.2.2.2 Kişisel güç	60
5.VERİ VE YÖNTEM	61
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	61
5.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	62
5.3 VERİLERİN TOPLANMASI	62

5.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	63
5.5 ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ	63
5.5.1 Kişisel Bilgi Formu	63
5.5.2 Güç Mesafesi Algılama Düzeyi Ölçeği	64
5.6 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	65
5.7 VERİLERİN ANALİZİ	66
5.7.1 Güvenilirlik Katsayısı	66
5.7.2 Normallik Analizi	67
6.BULGULAR	69
6.1 KATILIMCILARA AİT GENEL BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	69
6.1.1 Katılımcıların “Güç Mesafesi Algılama Düzeyleri”ne Yönelik Betimsel İstatistikler	70
6.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	83
7.SONUÇ	88
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	105
Ek 1 Araştırma Anketine Ait Sorular	106

TABLolar

Tablo 2.1: Kùltür Tanımları	4
Tablo 3.1: Örgütsel Önem ve Yarar İlişkisi	27
Tablo 3.2: Parson AGİL Modeli	28
Tablo 3.3: Örgütsel Kùltür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	32
Tablo 3.4: Deal ve Kennedy Modeli	37
Tablo 3.5: Kùltür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu .	41
Tablo 3.6: Quchi Modeli	42
Tablo 3.7: Ülkelerin ve Bölgelerin Güç Mesafesi Puanları	46
Tablo 3.8: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumların Temel Farklılıkları..	47
Tablo 3.9: Belirsizlikten Kaçınma Toplumsal Norm	51
Tablo 3.10: Bireysellik Toplumsal Norm	53
Tablo 3.11: Erillik Toplum Norm	54
Tablo 3.12: Aile, Sosyal İlişkilerde ve İş Yerinde Kısa ve Uzun Zamana Odaklanma Toplumlar Arasındaki Farklar	55
Tablo 5.1: Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri.....	67
Tablo 5.2: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları	67
Tablo 5.3: Normallik Testi Sonuçları	68
Tablo 6.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	69
Tablo 6.2: "Güç Mesafesi Algılama Düzeyi "ne Yönelik Elde Edilen Sonuçlar	71
Tablo 6.3:Çalışanların Güç Mesafesi Algı düzeylerinin Demografik Faktörlere Göre Tahmini İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 6.4: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları	84
Tablo 6.5: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları	85
Tablo 6.6: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri ile Öğrenim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları	86
Tablo 6.7: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları	86
Tablo 6.8: Hipotezlerin Değerlendirilmesi	87

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Toplumsal Kültür ve Örgütsel Kültürü Etkileşimi	14
Şekil 4.1: Güç İlişkisinde Bağlılık	58
Şekil 5.1: Güç Mesafesi Algılama Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Bağımsız Değişkenler	64



KISALTMALAR

SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
ve diğ.	:	ve diğeri
vb.	:	ve benzeri



SEMBOLLER

Aritmetik Ortalama : \bar{X}

Korelasyon Katsayısı : R

Evren Büyüklüğü : N

Güven Düzeyi : t

Ki-Kare : X^2

Örneklem Büyüklüğü : n



1.GİRİŞ

Güç kavramı güçsüz olanın ihtiyaçlarından doğar. Güç kavramı bağıllığı da beraberinde getirir. Güce sahip olamayan kişiler, amaçlarına ulaşabilmek için güçlünün kaynaklarından faydalanmak ister. Güçlü ise kendine bağılı bir çevre oluşturmuş olur. Güçlü olan güçsüz olana belirli yaptırımlarda bulunur fakat güçsüz olan da amaçlarına ulaşabilmek için güçlü olanın gücünü kullanır. Böylelikle güç ilişkisinde bağıllık meydana gelir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı örgütlerin yaşam alanı olan ulusların kültürel yapısının yansımalarından biri olan güç mesafesi algı düzeylerini Telekomünikasyon sektörü üzerinde ölçmektir.

Çalışmanın kuramsal teorilerine dayandırılan ilk bölümünde kültür kavramı ve unsurlarına yer verilmiştir, esnek çalışma modelleri ile ilgili alan yazın taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı, unsurları ve örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

Alanyazında karşılaşılan kavramsal ilişkiler çerçevesinde yanıt aranması gereken başlıca sorular aşağıdaki şekilde tespit edilmiş ve araştırma bu bağlamda ilerletilmiştir;

Telekomünikasyon şirketindeki güç mesafesi algı düzeyi yüksek midir?

Çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, hizmet süresi ile güç mesafesi algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmaya konu olan Hofstede' nin örgüt kültürü modeli ve güç kavramsal olarak yer verilmiştir. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırmanın veri ve yöntem başlığı altında araştırmanın amacı, kullanılan araştırma modelleri, araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklem kitlesi ile sınırlılıkları, araştırmanın yöntem ve uygulanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmada son olarak yapılan analizlere ilişkin analiz sonuçlarının yer aldığı bulgular bölümü ve önerilerinin verildiği sonuç bölümü yer almıştır. Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin kısa bir özeti yapılarak gelecekte yapılacak araştırmalara faydalı olabilecek olan konulara değinilmiştir.



2.KÜLTÜR

2.1 KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür geçmişten gelen bugünü kapsayan ve geleceği etkileyen bir kavramdır. Dini, iktisadi, siyasi ve sosyal yapının taşlarını oluşturmaktadır. Bu sosyal yapının taşları yalnızca çok daha güçlü bir kültür yapısıyla güç yitirir ve asimile edilebilir.

Sosyal araştırmacılara konu oldukça kültüre olan yeni bir bakış açısı oluşmakta ve “kültür” kavramına yeni bir tanım yayınlanmaktadır. Günümüzde en çok tanımı yapılan kavramlardan biri hiç kuşku yok ki “kültür” dür. Kültürel antropologlar kültür kavramına ilişkin 164, bir başka kaynakta 160 tan fazla farklı tanım olduğunu ortaya koymuşlardır. Aslında her birey, farklı bir kültür tanımı yapabilir ve böylece sayısız tanımla karşılaşmak mümkündür (Nişancı 2012, s.1281).

Kültür kelimesinin Latince 'de bakmak veya yetiştirme anlamına gelen 'colera' veya 'cultura' fiilinden geldiği kabul edilir. XVIII. Yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip biçmek anlamında kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca 'ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman dili sözcüğünde cultur olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir (Bakan ve diğ. 2004, s.11).

Günümüzde en çok referans alınan tanım Taylor'a aittir. Kültürün ilk detaylı ve işlevsel tanımı şu şekildedir; Sir Edward Burnelt Taylor'a göre kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adaletleri, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir ferdi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve tüm becerileri içine alan karmaşık bir bütündür (Uzunçarşılı ve diğ. 2000,s.4).

Diğer kültür tanımlarını şu şekilde çoğaltmak mümkündür;

Tablo 2.1: Kültür Tanımları

Ziya Gökalp	Türkiye’de kültür konularının ciddi bir zemine taşıyıp, bilimsel olarak tartışılmasını sağlayan ve milli varlığın yapı taşı haline getiren Ziya Gökalp kelimesinin kök anlamına uygun olarak “hars” kelimesini kullanmıştır. Gökalp, kültürü bir değer ve idealler sistemi olarak değerlendirmiştir. Kültür, toplumun ideallerini ve kişiliğini yansıtmaktadır ve her toplum bu idealleri yaşatmaya ve bunları gerçekleştirmeye gayret etmektedir (Yiğitceoğlu 2013,s.8).
Hofstede	Kültür, bir gruba üye olan insanların ya da belli bir sınıflandırma kapsamındaki insanları diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır. Bu tanımda ifade edilen “zihin”, kafa, kalp ve el anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, inançların, tutumların ve yeteneklerin sonucu ile düşünme, hissetme ve harekete geçme anlamına gelmektedir (Yüksel 2013,s.40).
Goodenough	Kavrama insan açısından yaklaşan Goodenough’e göre ise kültür, kişinin algılamada, inanmada, değerlendirmede ve eyleme geçmede kullandığı bilgi sistemi veya standartlardır (Nişancı 2012,s.1279).
Yüksel	Kültür doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şeydir. Bir sözcüğe ya da kavrama bu kadar çok ve çeşitli anlam yüklenince, onun tanınmaz ya da tanımlanamaz hale gelmesi doğal ve olağan olmaktadır (Yüksel 2013,s.29).
Uzunçarşılı	Bir balık suya olan ihtiyacının farkına ancak suyun dışına çıktığında varır. İnsanın kültürle olan ilişkisi de böyledir. Kültür, kişiyi ayakta tutar, soluk alıp vermesini sağlar (Uzunçarşılı ve diğ. 2000,s.3).

2.1.1 Kùltürü Oluşturan Kavramlar

Kùltürü oluşturan maddi ve manevi olmayan unsurlar ile kavramı anlamamız kolaylaşacaktır. Maddi unsur fiziki ögeleri içermektedir. Manevi unsurlara bakıldığında da gelenekler ve görenekler, değerler ve normlar, inançlar, sosyal ortamlarda davranış kalıpları olarak çoğaltmak mümkündür. Unsurlara daha yakından bakabilmek adına çeşitli yönlerini şu şekilde açıklayacağız;

2.1.1.1 Maddi unsurlar

Maddi kùltür, insanın eliyle yapılmış olup kullandığı bir takım alet ve eserlerle çeşitli tecrübeler sonucunda kazanmış olduğu el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemesiyle oluşmaktadır. Bu el emeği yeteneğinin bütününe teknoloji olarak tanımlamak mümkün olabilecektir (şahin 2011, s.10). Unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür;

2.1.1.1.1 Doğal çevre ve tarihsel olaylar

Kùltürlerin kök salacağı zemin olarak tanımlarsak yanlış olmayacaktır. Burada ifade edilmek istenen verimli topraklar, bitki örtüsü, uygun iklim şartları ve bu iklim koşullarından şekillenen insan karakterleridir.

Tarihsel zaferler, mağlubiyetler sınır çizgilerini değiştirmektedir. Sadece siyasi değil insanların da yaşamları değişir ve geleceklerini etkiler. Yeni yaşamlar dünyaya geldikçe de geğmişte yaşanan her şey köklü kùltürü oluşturur. Bu denli yaşanmışlığı olan kùltürlerin yok olması da o denli zordur.

2.1.1.1.2 Tören ve kutlamalar

Hofstede' ye göre, törenler teknik olarak gereksiz, fakat kültür için sosyal olarak gerekli ve birlikte yapılan aktivitelerdir (Yüksel 2013,s.33). Kültür birleştirici ve bütünleştirici bir unsurdur. Önemli değerler ve normların dikte edildiği etkinliklerdir.

2.1.1.1.3 Artifaklar ve semboller

Kültürün somut ve gözle görülebilir yönünü oluşturan artifaklar, insan eliyle yapılan ürünler olarak açıklanmaktadır (Yüksel 2013,s.33). Kültürün kendine özgü ve ait olduğu kişilerin ayırt edilebileceği kelimeler, simgeler ve objelerdir. İletişimi sağlayan dil o kültürün kuvvetlendiricisidir. Artifaklar ve semboller aynı dili ve kısaltmaları üyesi olduğu diğer bir kültür üyesinin anlamasıdır.

2.1.1.1.4 Kahramanlar ve liderler

Kültürleri destekleyici en önemli unsurlardan biri de kahramanlar ve liderlerdir. Bu kahraman yaşıyor olabileceği gibi ölü veya hiç var olmamış olabilir. Makedon asıllı Büyük İskender, Moğol İmparatoru Cengiz Han ve Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk gibi siyasi liderler olabileceği gibi Makedon halk kahramanı İtar Peyo, ve Türkmenistan'ın Ayaz babası olarak çeşitlendirebiliriz.

2.1.1.1.5 Hikâye ve efsaneler

Hikâyeler kültürün o anki zamanında tanık olduğu veya geçmişteki olayların kültürel değerleri hatırlatıcı bir görev üstlenmektedir. Hikâyelere nazaran mitler daha çok masalcı bir yaklaşımı vardır. Eski medeniyetlerde doğal afetler ve tabiat olayları mitolojik canlılar ve onun yaratıcıları ile mitler yaratılarak açıklık getirmeye çalışmışlardır. Fakat günümüzde yaratılan mitler gerçekçi ve formaldır. Mitler, kısmen de olsa idealleştirilmiş ve abartılmış durumlar gibi algılansa da kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. İşletme içinde kuşaktan kuşağa aktarılan örgütsel

hikâye, efsane ve öyküler özellikle kriz ortamlarında, örgütsel değişim ve örgüt geliştirmede göz önüne alınacak hususlardır (Şimşek ve diğ. 2011, s.50).

2.1.1.2 Maddi olmayan unsurlar

Manevi diyebileceğimiz bu kültür unsuru gelenek ve görenekleri, inançları ve değerleri ortaya koyar. Bu unsurlar karşılaştırıldığında maddi unsurlardan çok daha kıymetli bir değerdir. İnsanı insan yapan bu değerler toplumu da bir arada tutan harç görevi görür. Kültüre ait bireylerin benliğini oluşturur ve bir arada tutar.

2.1.1.2.1 İnançlar (Varsayımlar/Sayıtlar)

Bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı haline gelebilen inançlar; örgütsel yapıda topluma hizmetin temel alınması, kaliteli ve uygun üretimde bulunulması ile örgütsel yaşamın ve istihdamın sürekli kılınması hususları ile etkileşim içine girebilir (Şimşek ve Diğ.2011, s.51). İnançları güçlendiren yayıcı ve anlatıcı diyebileceğimiz efsaneler ve hikâyeler kültüre ait olan bireylerin inançlarını pekiştirmektedir.

2.1.1.2.2 Değerler

Hofstede ve diğerlerine göre, “kültürün çekirdeğini değerlerin oluşturduğunu ifade etmektedirler. Değerler, geniş anlamda iyinin ve kötünün, güzelin ve çirkinin, normalin ve anormalin, mantıklı ve mantıksızın belirli olma hisleridir (Yüksel 2013,s.31). Her toplum bir değer zincirine sahiptir. Bu değer zinciri toplumdaki farklılıkların gösterir ve ayırt edilebilme adına güçlü bir kavramdır.

2.1.1.2.3 Tutumlar

Tutumlar, inanç ve değerler tarafından belirlendiğinden genellikle kültürün bir ögesi olarak tutumların üzerinde fazla durulmaz. Belirleyicilerinin değerler ve inançlar olması, tutumların kültürel bir öge olmasını tartışmalı hale getirmektedir. Tutumlar daha çok davranışlarla benzerlik göstermektedir. Tutumlar bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimleridir (Doğan 2012,s.53).

2.1.1.2.4 Normlar

Normlar yaptırımı olan kurallar sisteminde kültüre konu olan bireyin diğer kültür üyelerine ne kadar benzeyeceğini sınırlarla çevreler. Düğünleri, cenazeleri, satın alma davranışları vb. örneklendirebilmekteyiz. Normlara rivayet etmeyen her birey yine toplumun belirlediği cezalandırma yöntemiyle kültür yapısı korunmaya çalışılır.

2.1.2 Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo ekonomik, sosyokültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şöyle sıralanabilir;

Şimşek ve diğ. göre (Şimşek ve diğ. 2011, s.45);

Kültür, değişebilir (burada teknolojik ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişimleri söz konusu olabilir). Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdır.

Bakan ve diğerlerine göre (Bakan ve diğerleri 2004, ss.14-15-16);

Kültür, bir gurubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.

Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmak için bir tür “alamet-i farika” (marka)’dır. Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.

Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler i içe sayılabilecek kadar birbirine bağlıdırlar.

Kültür kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.

ağlar’a göre (ağlar 2001, s.129);

Kültür, bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu araç onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.

Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır.

Kültür bütünleştirici eğilimler taşır.

Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

Tınar’a göre (Tınar 1990, ss.81-82);

Kültür sosyalleşme sürecinde değişebilir.

Kültürün gereksinimleri karşılayıcı, doyum sağlayıcı özelliği vardır.

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMI

1983 öncesinde nadiren kullanılmakta olan bir kavram olarak “örgüt kültürünün” günümüzde popüler medyadaki pek çok makaleye konu teşkil ettiği ve pek çok tepe yöneticisinin ilgi alanına öncelikli olarak girdiği görülmektedir (Kıray 2016, s.252).

Çalışanların örgüt içindeki yaşamları sürecinde gösterdikleri karakteristik özelliklerin şeffaf duvarlar çerçevesinde sınırlandırarak amaçlara ulaşma sürecini ifade etmek için kullanılır. Bu şeffaf duvarlar, amaca ulaşmada belirlenen yön tahinidir. Bu duvarların güvenliği normlar ve kurallarla sağlanmaktadır. Belirlenen bu kurallar çerçevesinde sosyalleşen insan faktörünü unutmamak büyük önem arz etmektedir.

Edger Schein’a göre örgüt kültürü, “ bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar” olmaktadır. Örgüt kültürünü, “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler” olarak da gören Schein, örgüt yapısındaki “davranışsal düzenlemeler, normlar, genel kabul gören değerler, kurallar, duygular ve iklim” hususlarını öne çıkarmıştır (Şimşek ve Diğ. 2011,s.46).

Yüksel’e göre örgüt kültürü, örgüt kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımlarıyla şekillenen, örgütü başka örgütlerden ayırmaya yarayan, iş görenlere örgütün işlevlerinin ne olduğunu, örgüt içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü anlatmaya ve örgüt içerisinde davranış normlarının oluşturulmasına yardım eden, paylaşılan bir dizi değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak tanımlanmıştır (Yüksel 2013, s.47).

Deal ve Kennedy; “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları örgüt kültürü, “örgütün çalışma biçimi, ücretlendirme sistemi ve iş görenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmişlerdir. (Şimşek ve Diğ. 2011, s.47).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew' in Administrative Science Quarterly' de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiştir. Örgüt kültür ilişkisine ait, araştırmacıların farklı eğilimlerini yansıtan farklı görüşleri vardır. Bunlardan birinci örgütün kültür ürettiği, ikinci ise örgütün kendisinin bir kültür olduğudur.(Öztürk ve Diğ. 2010,s.61)

1980’li yılların başlarında örgüt kültürü, örgütsel davranış gibi konular bilinen en ilgi çeken konuları haline gelmiş, bu alanlarda birçok araştırma yapılmış, çok sayıda kitap ve makale yayınlanmış, hatta birçok derginin büyük bir kısmı bu konulara geniş yer ayırmıştır(Sarioğlu 2014,s.3).

Amerika Birleşik Devletlerin ekonomik durumu; 1980’li yıllara gelindiğinde Amerikan ekonomisinde önemli ölçüde dış ticaret açığı söz konusudur. Bu durum doların değer kaybetmesi ve enflasyonun artması sonucunu doğurmuştur. Dış ticaret açığının en önemli nedeni Amerika’nın dünya ticaretindeki payının gittikçe azalmasıdır. 1960 yılında bu pay %25 iken, 1980’lerde %18’e düşmüştür. Üretimin ancak 1/7’si ihraç edilebilmektedir. Öte yandan, ABD’de yaklaşık 250.000 imalatçı şirket bulunmakta ve bunların yalnızca %10’u dış ticaretle ilgilenmektedir. Aynı zamanda bu %10 ‘un %1’inden azı toplam dış ticaret hacminin %80’inden fazlasını gerçekleştirmektedir. Söz konusu şirketler, General Electric, Westinghouse, IBM gibi sermaye malı ihracatçıları ile Continental Grain, Vol Cargill gibi hammadde ihracatçılarıdır (Tüz 2004,ss.54-55)

Örgüt kültürü kavramının araştırmaya konu olmasının sebebi 1980’li yıllarda Amerika’nın ekonomisinde önemli bir düşüş yaşanırken, piyasada en iyi performans gösteren ülkenin Japonya olmasının nedenlerini öğrenmek amaçlanmıştır. Amerika Birleşik Devletler ve Batı Avrupa’daki örgütler gerek kendi ülkelerinde gerekse dünya pazarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmecilerinin dinamizmi karşısında yaşadıkları Pazar paylarındaki kayıpları kurtarma arayışlarına girilmiştir.

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamalar şu şekildedir;

E.Schein’e göre örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve

geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren 2004,s.135)

Örgütler insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok boyutlu ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişikliklere yol açarak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olur (Bakan ve Diğ. 2004, s.6)

Hofstede’ye göre, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel bir programlamadır. Kişinin tabi olduğu kültür doğuştan gelen bir özellik değil, öğrenilen bir olgu olup, çevrenin şartlarına göre de şekillenmektedir (Şahinyan 2011, s.6)

Peters ve Waterman’a göre örgütsel başarının anahtarının güçlü bir örgüt kültürü olduğunu söylemişler ve bunun sonucunda yöneticilerin rekabet avantajı kazanmak umuduyla örgütlerinin kültürlerini değiştirme çabalarıdır (Öztürk ve Diğerleri 2010, s.60).

Deal ve Kennedy (1982) göre “işler, burada böyle yürür” biçiminde ifade etmişlerdir (Şahinyan 2011, s.7)

Kilmann, Saxton ve Serpa ,(1986)’ya göre örgüt kültürü, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri, coğrafi konumu, geçmişinde gerçekleşen olaylar, iş görenlerin kişilikleri ve bunların etkileşim şekilleri gibi faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Yüksel 2013,ss.45-46).

Örgüt kültürü, insanlara organizasyon içinde uymaları gereken kurallar ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda fikir verir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin düşünce ve davranışlarını belirleyen egemen değer ve inançlardır (Güven 1996, s.5)

Günümüzde yaşanan gelişmeler örgütsel kültür kavramının, birleştirici, düzenleyici bir mekanizmanın ötesinde yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol

aracı olma özelliğinin öne çıktığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüt kültürlerinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli yöntemlerle nasıl değiştirilebileceği, yönetsel amaçlara uygun bir duruma getirilerek nasıl güçlendirilmesi gerektiği önem arz eder (Öncül ve Diğ. 2016, s.259).

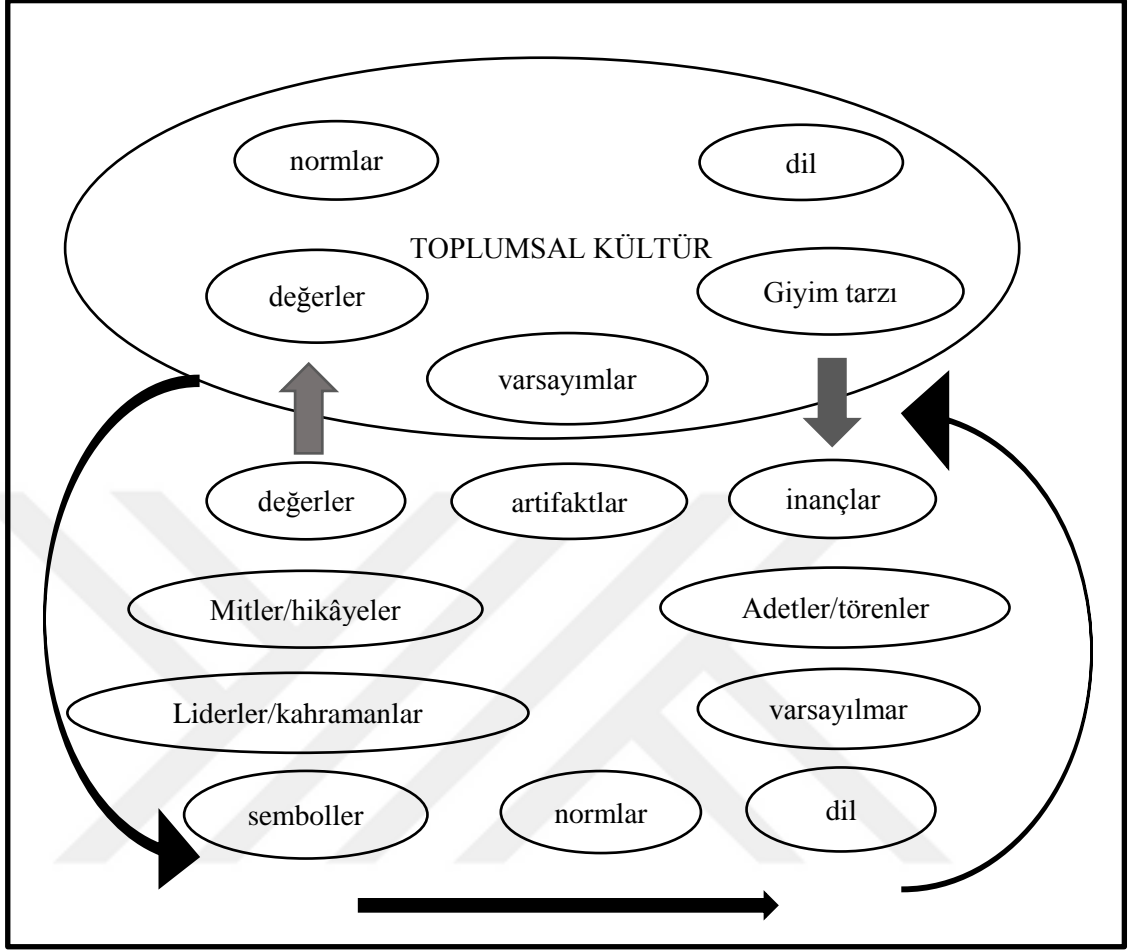
Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpand ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgütsel kültürü “kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır (Eren 2004, s.135).

3.1.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Toplumların yaşam biçimleri farklı olduğuna göre kültürleri arasında da farklar olacaktır. Çünkü kültür öğeleri birbirinden farklıdır. Bu farklılığa rağmen bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu öğeler her kültürlerde mevcut olmasına rağmen önemleri farklıdır (Güven 1996,s.23).

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Bir başka deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Bakan ve Diğ 2004,s.35)

Şekil 3.1: Toplumsal Kültür ve Örgütsel Kültürü Etkileşimi



Kaynak: Emel Yiğitçeoğlu, (2013) Türk Örgüt Kültüründe Otoriter ve Otorite İlişkileri ,2013

Şekil 3.1’de toplumsal kültürün örgüt kültürünün öğeleri üzerindeki etkilerini görmekteyiz. Toplumsal kültür, örgüt kültürünü hem etkiler hem de bundan etkilenir (Yiğitçeoğlu 2013,s.15). Meek 1988, kültür öğelerini; sembol(dil, mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri(ideoloji dâhil) ve ritüeller olarak tanımlanmaktadır (Terzi 2000,s.37). Örgüt kültürü unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Değerler

İnançlar

Tutumlar

Liderler ve Kahramanlar

Normlar

Artifaktlar

Dil

Hikâyeler ve Mitler

Semboller

Törenler

3.1.1.1 Değerler

İşletme için neyin uygun, neyin doğru olduğunun anlaşılmasında bütün kültürel göstergeler ortak bir amaca hizmet eder. İşletmenin değerlerinin neler olduğunu hem dışarıdakilere hem de içeridekilere anlatmak ve yerleştirmek için işletmenin kabul gören, yerleşik değerlerinden çalışanlar faydalanır (Yoğun 2004,s.25).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin(semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimde dile getirilir (Güçlü 2003,s.151).

Deal ve Kennedy(2000)'e göre değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. “bunu yaparsanız başarılı olursunuz” şeklinde örgütle başarı standartları oluşturur (Bakan ve Diğ 2004,s.37).

Hofstede (1980) değerleri belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken değerleri kültürün yapı taşları olarak nitelendirmektedir (Terzi 2000,s.42).

3.1.1.2 İnançlar

Bir organizasyona üye olan insanların bazı inançları vardır. Bu ortak inançlar örgüt kültürünün oluşumu ve devamlılığını sağlayan temel öğelerdir. İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına ait görüşleri sonucu oluşur (Güven 1996,s.26)

İnançlar, bireylerin belli olgulara karşı hissettiği duygularla ilişkili olduğu için çoğunlukla mevcut bilgi yerine ön yargı kaynaklıdır. Bireylerin örgüt içinde belli bir duruma karşı oluşturduğu algının sebebi o konuyla ilgili sahip olduğu inançtır. Bu inanç, farklı bir örgütte, farklı bir bireyde, daha değişik şekillerde meydana gelmektedir. Belli bir örgütte, belli bir biçimde olmasının nedeni, o örgütün kültürel yapısının söz konusu bireyler tarafından kabul edilip benimsenmektedir (Yiğitçeoğlu 2013,s.24).

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir. Owens (1998) “örgütsel açıdan paylaşılmış inanç kavramlarını düşündüğümüz şey doğrudur” şeklinde ifade etmektedir (Terzi 2000,s.45).

3.1.1.3 Tutumlar

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemlerin, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Bakan 2004,s.43)

Tutumlar, bireyin kendi dünyasının (iç âleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe, devamlılıklarını sürdürürler (Eren 2004,ss.173-174).

3.1.1.4 Liderlik ve kahramanlar

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için o anları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar (Bakan ve Diğ 2004, s.43)

Örgütsel değerleri beklemek, yaymak ve korumak liderin temel işlevlerindedir. Lider, organizasyon üyelerinin enerji ve yeteneklerini mümkün olan en yüksek düzeyde ortak amaca yöneltme yeteneğine sahip olmalıdır. Ancak bunu yaparken üyelerin bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gitmelidir. Liderlerin bir diğer işlevi ise, organizasyonu, amaçlarına ve örgüt kültürünü dış çevreye tanıtmaktır (Güven 1996, s.25)

3.1.1.5 Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklerine sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olanları da mümkündür (Güçlü 2003, s.154).

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve iş görenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluşturur (Polat 2004, s.29).

3.1.1.6 Normlar

Örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biride normlardır. Normlar, örgüt içinde uyulması gereken kurallardır. Bazen açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimlerini doğrudan etkileyen çok önemli etkiye sahiptir (Yiğitceoğlu 2013, s.28). İş görenlerin çoğu tarafından kabul edilen normlar, onlara organizasyon içindeki tutum ve davranışların nasıl olacağını gösterir (Güven 1996,

s.26). Örgüt kültürünü ifade ederken kullandığımız şeffaf duvarların oluşumu normların tek tek tuğla gibi örülmesiyle meydana gelir. Bu duvarları aşmak imkânsızdır ve aşmak isteyen çalışanlar hoş karşılanmazlar.

3.1.1.7 Artifaktlar

Fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yapılar, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler mitler ve törenler gibi grubun gözlenebilen unsurlarıdır. Kültürün bu aşamasında en önemli nokta artifaktların gözlenebilmesinin kolay deşifre edilmesinin zorluğudur (Terzi 2000,s.39).

Bowditch ve Buono (2001) da artifaktların bazı alt gruplarının şunlar olduğunu belirtmişlerdir; (Bakan ve Diğ 2004,ss.52-53).

Materyal nesnelere; Yıllık raporlar örgütün ürettiği ürünler, pazarlama broşürü gibi.

Fiziksel donanımlar; Ofis bölgesinin kullanım şekli, büronun ve araba park alanının görünümü gibi.

Teknoloji; Bilgisayarlar, faks makinaları, üretimde kullanılan alet ve makinalar gibi.

Dil; Şakalar, anekdotlar, hikâyeler ve argo terimler gibi.

Davranış özellikleri; Ritüeller ve törenler gibi.

Semboller, kurallar, sistemler, prosedürler ve programlar

3.1.1.8 Dil

Yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyim, şaka, mecaz, slogan ve selamlaşmalar bu ögenin içindedir (Yiğitceoğlu 2013, s.28).

Dil sözlü veya yazılı olarak kullanılabilirdiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilmeyen yönlerini anlatır. Konuşulmadan bir bakış, bir hareket ile yapılan anlatımlar da organizasyonların kendine özgü dilini yansıtır (Güven 1996, s.29)

Ulusların kullandıkları ana dillerinin yanında her örgütün de iletişimini sağladığı kendilerine özgü bir dil vardır. Örgütün üyesi olduğu bireyler bu dili çok iyi anlar, analiz eder ve en iyi biçimde kullanır. Örgütün dili, kültürü destekler ve iletişimi kolaylaştırır.

3.1.1.9 Hikâyeler ve mitler

Örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları veren ve örgüt kültürünün önemli birer ögesi olan hikâye, masal ve mitler, genellikle örgütün geçmişine ilişkin olayların abartılarak aktarılması yoluyla birer kültür taşıyıcılığı görevi görürler. Örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki köprü görevi özelliğiyle de örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkı sağlar (Yiğitceoğlu 2013, s.25)

Hikâyeler gerçek insanları anlattığında, doğru oldukları varsayıldığında ve çalışanlar tarafından paylaşıldığında kurum kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasında yüksek bir etkiye sahiptir (Kıray 2016, s.256).

Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırır (Terzi 2000,s.52). Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğunu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşuların giderilmesinde yardımcı olur (Polat 2004,s.25).

3.1.1.10 Semboller

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler (Sabuncu ve Diğ 2016,s.51).

Semboller bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Doğan 2012,s.55).

Sembollerin geçerli olabilmesi için; (Doğan 2012,s.55).

Anlatılması beklenen şeyi anlatabilmesi,

Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatılması gerekmektedir.

Örgütsel iletişim aracı olarak kullanılıyor olsa da örgütsel sosyalleşme sürecinde de öğrenme aracı olarak ifade edilir. Sistemi koruyabilmek için yönlendirme ve düzeni sağlayabilmeye katkıda bulunmaktadır.

3.1.1.11 Törenler

Törenler, belli bir izleyici kitlesi için gerçekleştirilen planlı gösterilerdir. Bunlar, çalışanları herkesin önünde ödüllendirilmesi (veya cezalandırılması) yahut yeni bir ürünün piyasaya sürülüşünün ya da yeni kazanılmış bir sözleşmenin kutlamasını içerebilir (Kıray 2016, s.257).

Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz;(Polat 2004, s.22)

Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.

Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.

Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.

Örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

İş görenler verdikleri emeğin karşılığını maddi olarak alırlar. Fakat insan faktörü başrolde. İnsan verdiği emeğin karşılığını takdir görecektir ve çalıştığı çevresince başarılarının örnek gösterilmesini isterler. Bunlar bir plaketle, öğle yemeğinde yapılan bir teşekkür konuşmasıyla veya primlerle yapılabilmektedir. Bu durumun tam tersinden

de söz etmek mümkündür. Yapılan hatalar, yanlış kararlar veya performans düşüklüğü cezalandırmayla eski hale geri dönmeye çalışılır. Bir bakıma bu törenler birliği ve beraberliği pekiştirecektir. Böylelikle çalışanların bağlılığı da artacaktır.

3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNU ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgüt kültürü, değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur (Öztürk ve Diğ. 2010, s.61)

Örgüt kültürü bir bakıma yönetsel kararların alınması iç ve dış tehditlerin önlenmesi adına stratejik hamlelerle oluşmaktadır. Bu tehditler bazı durumlarda avantaja dönüşebilmektedir.

Örgütler kararlar aldıkça hem iç hem de dış çevreye karşı kültürel bir yapı oluşturmaktadır. Örgütleri bu denli etkileyen faktörler kritik öneme sahiptir.

Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlarındaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Bakan ve Diğ. 2004, s.28)

3.2.1 İç Çevre Faktörleri

Örgüt yönetim, üretim, pazarlama, tutundurma gibi örgüt faaliyetlerinin örgüt yaşamındaki hedeflerine ulaştıracak bölümlendirme mekanizmasıdır. İnsan faktörü iç çevrede yer aldıkça bir kültür oluşur. Güçlü bir bölümlendirme, güçlü insanlara ve türetilen güçlü bir kültüre yerini bırakır. İç çevre faktörlerine kısaca şu şekilde bakabiliriz;

3.2.2 Üretim Konusu ve Kullanılan Teknoloji

Örgütler mal ve hizmet üretebilmek için input (girdiler) ları (output) lara dönüşebilmesi için kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilir. Bu üretim aşamasında maksimum fayda sağlayabilmek ve atıl kapasiteyi azaltabilmek adına teknolojik faktörleri verimli kullanmak gerekmektedir. Teknoloji kullanan örgütler bu teknolojiyi etkin kullanabilecek personel edinirler. Donanımlı çalışanlar şirket verimliliğine ve kar payına büyük katkı sağlarlar. Bu katkı hem maddi hem de manevi etmenleri barındırır.

3.2.3 Organizasyon Yapısı

İşletmenin hangi işi, kim ve ne şekilde yapacağını hangi hedefler için ve ne tür bir stratejik bir önemle belirlenmesindeki “usul” olarak söylene bilinir.

Üst ve ast arasındaki iş bölümlendirmesini yaparken aynı zamanda aralarındaki ilişkinin nasıl seyir edeceğini de tahsis eder. Yönetim için uygulanan (otoriter, bürokratik, demokratik) ast ve üst çalışanların birbirlerine olan ulaşılabilirliği ve aradaki duvarları kalınlaştırabileceği gibi yok da edebilir. Bu nedenlerden ötürü örgüt kültürü kavramının en önemli yapı taşlarını oluşturur.

3.2.4 Dış Çevre

Örgütler için kısmen önlenemez faktörler diyebiliriz. Devlet politikaları, iç pazar ve dış pazardaki rakip firmaların saldırgan stratejileri ve pazarın kültürü gibi faktörler örgütün kararlarını büyük ölçüde etkilemekte ve yönlendirmektedir. Dış çevre faktörlerine kısaca şu şekilde bakabiliriz;

3.2.5 Ulusal Kültür

Kültürel tercihle (din, dil, yaşam tarzı) vb. mesleki yönelimleri, satın alma davranışlarını ve bunun gibi geniş kapsamlı yönelimlerle insanı etkisi altına alır. Bu kapsamda çalışanların bu kültürün elemanı olacaktır. Örgütler ulusal kültürün etkisiyle

içyapısını koruyabilmek için bir örgüt yapısı oluşturacaklardır. Örgütsel faaliyetleri yine bu kültüre hizmet amaçlı olacağından önce şirket içi müşteri dediğimiz çalışanları ve daha sonra benzer kültürlerdeki bireylere hitap edecektir. İvme yakaladığında ise farklı kültürlerle de hitap edebilme şansı olacaktır ki bu noktadan sonra uluslararasılaşma başlayacaktır.

Kültürler örgütleri, örgütler ise tüm dünyayı etkisi altına alacak kültürel güce sahip olacaktır.

3.2.6 Devlet

Devlet eliyle alınana politik kararlar gerek iç pazarda gerekse dış pazarla örgütlerin maddi ve manevi açıdan etkilemektedir. Ambargolar, teşviklerin kaldırılması, vergi oranlarındaki artış, gümrük ücretleri, sınır devletlerindeki anlaşmazlıklar sebebiyle kapatılan sınır kapıları gibi çeşitlendirile bilinecek kararlar örgütler zor durumda kalabilmektedir.

Devlet için bu denli önemli kararların alınması ani sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin bu gibi ani durumlara strateji planlamaları hazır bulundurulmalıdır. Stres yönetimi yapabilecek elemanların ön safta yer almaları maddi zorlukların aşılmasında ve örgütün kültürel yapı taşlarını zedelemeyen çalışan güvenini bozmadan faaliyetlerin devamlılığı sağlanmalıdır. Tatmin edilemeyen çalışanların kaliteleri düşecektir ve bağlılıkları azalacaktır. Örgütlerin manevi faktörlerin azalması insan kaynaklarındaki kayıplara ve maddi zararlara sebebiyet verebilmektedir. Çoğu küçük ve orta düzeydeki örgütlerin temelinden sarsabilen en büyük faktör olarak devlet kararları gösterilebilir.

3.2.7 Rakip Organizasyonlar

Şirketler faaliyet gösterdikleri Pazar içinde tekeller değilse rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri pazarda aktif bir yer edinme isteğinde bulunurlar.

Şirketler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek için katma değer üretme arayışına girerler. Rakipler Pazar içinde ne kadar saldırgan bir

strateji sergiliyorlarsa örgüt içindeki ARGE çalışmalarında o kadar hızlılık kazanır. Çalışanların bu değişken pazarda örgüte katkı sağlayabilmeleri örgüt içinde üretken olabilmeyi özgür kılan kültürel yapısıyla sağlanır.

3.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİ

Toplumların kendilerine özgü kültürel faktörleri olduğu gibi örgütlerinde kendilerine has kültürel yapıları vardır. Bu konuda örgüt kültürlerinin çeşitli ortak özellikleri mevcuttur ve şu şekilde sıralanabilir;

Bakan ve diğerlerine göre (Bakan ve diğ 2004,s.33) ;

Örgüt kültürü, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli değişim ve sosyalleşme süreci sonucunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.

Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğundan, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.

Kültür çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düze ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzendeki varsayımları oluşturur.

Yiğitceoğlu' na göre (Yiğitceoğlu 2013,s.14) ;

Örgüt kültürü kabul eden örgüt üyeleri, kendi kimliklerinin dışında örgütün kimliğini benimseyerek örgütün kimliğiyle özdeşleşmiş olurlar.

Zaman içinde koşullarla bağlantılı olarak değişiklik gösterebilir.

Örgütün özelliklerine bağımlı bir yönetim felsefesi oluşturur.

E. Eren'e göre (Eren 2004,ss.138-139);

Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.

Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Akyol'a göre (Akyol 2009,s.12);

Paylaşılan bir kültürde ortaya çıkan ortak bir amaç, kültürü benimseyenlerde güçlü bir bağlılık yaratır.

Örgütsel istikrarın korunmasına katkıda bulunur. Paylaşılan kimlik ve bağlılık duygusunu besleyerek kültür, bir örgütün üyeleri arasındaki bütünleşme ve iş birliğini sürekli kılar.

Üyelere çevrelerinin farkına varmaları konusunda yardımcı olarak davranışlarını biçimlendirir.

Sarioğlu'na göre(2014,s.6);

Belirli bir değeri olan sıradan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.

Ayrt edici bir rekabet üstünlüğü sağlar.

Güven'e göre (Güven 1996,ss.9-10)

Örgüt kültürü organizasyon üyelerince paylaşılır.

Örgüt kültürü öğrenilir.

Örgüt kültürü çeşitli gereksinimleri giderici özelliğe sahiptir.

Örgüt kültürü değişebilir.

Örgüt kültürü soyut bir kavramdır.

Terzi'ye göre (Terzi 2000,s.9)

Örgütler kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her örgüt tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikâyeleri ve mitleri ve bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.

Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisinde.

Kültür, örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün örgütlere uyarlanabilecek “en iyi örgüt kültürü” yoktur.

3.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI

Organizasyonlar faaliyetlerini yürütürken her türlü tehditleri önceden fark etmek ve önlemek ister. Aynı zamanda da tekrar etmemesi için önlemler alırlar. Bu tehditlerin dışarıdan gelebileceği gibi içyapıdan da doğmaktadır. Bu yüzden organizasyonlarda amaca odaklı birbirinden farklı bulunmayan bir çalışanlar topluluğu oluşturmak esas alınır.

Kâr amacı güden örgütler ürün, mal ve hizmeti minimum fire, maksimum fayda ile varlıklarını devam ettirmek isterler. Doğaldır ki farklılaşma sorunlara, sorunlar iletişimsizliklere, iletişimsizlik de hedeflerin unutulmasına yol açacaktır. Güçlü organizasyonlar da yaşanabilecek krizleri ortadan kaldırmaya yarayacak örgüt kültürü temellerini sağlam tutmak zorundadır. Tablo 3.1 de örgüt kültürünün önemli faktörlerini yararları ile birlikte şöyle göstermek mümkündür;

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur (Şimşek ve Diğ. 2011, s.51).

Tablo 3.1 Örgütsel Önem ve Yarar İlişkisi

ÖNEMİ	YARARLARI
Örgütsel Bağlılığı Arttırır.	Birleştirici ve bütünleştirici etkisi bulunduğundan, örgüt içindeki bireyler ruhen ve sosyal yönden tatmin olurlar. Moral ve motivasyonu yüksek çalışanlar toplum için faydalı olduğu gibi örgüt içinde de maksimum fayda anlamına gelmektedir.
Güven Ortamı Oluşturur.	İşe alım, işten çıkarımlar, terfiler veya kıdem düşürme gibi faaliyetler sistematik bir biçimde ve şeffaf bir ortamda çalışanların örgütlere güveni artar.
Koordinasyonu Sağlar.	Çalışanların yönetilmesi kolaylaşır. Amaca odaklanmış örgütler içinde örgüt temellerini iyi benimsemiş yöneticilerin koordineli çalışmasıyla krizler önlenir. Sürprizler yaşanmaz. Hangi işi en iyi hangi çalışan yapabileceği bilinir ve o çalışan görevlendirilir. Böylelikle çalışanların iş tatmini artmış olur.
Standartlaşma Mevcuttur.	İş yapma süreci ve süresindeki yöntemlerin standartlaşması ve belirli kurallar çerçevesinde uygulanması verimliliği arttıracaktır.
Stratejik önemi vardır.	Örgüt içinde yaşanabilecek krizler (istifalar, grevler veya iş yavaşlatma eylemleri) gibi çalışanların isteklerini dile getirdiği en uç noktalara gitmeden önlenmiş olur. Örgütsel faaliyetler sürerken yaşanabilecek sorunlar ve talepler algılanır ve aşılır.

3.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

3.5.1 Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) dir. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla da anılmaktadır (Erol 2004, s.142)

Tablo 3.2: Parson AGİL Modeli

	Uzun Dönem Fonksiyonları	Kısa Dönem Fonksiyonları
Dışsal Sorunlar	Uyum -doğal kaynaklar -meta üretimi	Amaca ulaşma -siyasi ofisler -ortak hedefler
İçsel Sorunlar	Meşruluk -aile -okul	Bütünleşme -dİN sistemleri -medya

Kaynak: Münevver Kantaş Sarıoğlu,(2014) Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ocak 2004.

Tablo 3.2 ' Parson AGİL modelinde sosyal uyumu sağlamak için sistem amaçlarına ulaşmalı, ortama uyum sağlamalı, bütünleşmeli hem çalışanlar hem de toplumdaki diğer inananlar tarafından yasal ve meşru olarak tanınmalı ve kabul edilmelidir. Çünkü hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek ve dışarıdaki sistemlerle uyumu sağlayabilmek sahip olunan kültürel değerlerle ilgilidir (Sarıoğlu 2014, ss.10-11).

Bir sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak “tanıma” adı verilmektedir (Eren 2004, ss.142-143).

3.5.2 Schein Modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme

Örgütün çevreyle bütünleşme(entegrasyon) sorunlarını çözme

Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme olarak sıralamıştır (Eren 2004,s.144).

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunlarını çözme işlevi beş ayrı işlevden bahsedilmiştir. Bu maddelerden ilki görev ve strateji maddesi, ana görevin işlevini açıkça veya üstü kapalı olarak çevreye yayılması ve bunların çevreyle bütünleşmesidir. Amaçlar, ana hedeflerin ışığında fikir birliğine varılmasıdır. Araçlar, hedeflere ulaştırılacak makine teçhizatı kapsamaktadır. Ölçme, örgütün amaçlarını başarı ve başarısızlık ölçütüyle karar alma işlevidir. Bir diğer işlev olarak düzeltme, amaçlara uygunsuzluk söz konusu olduğunda devreye giren bir kurtarma işlevidir.

Bütünleşme (entegrasyon)sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetlerden ilki olan ortak dil ve kavram birliği, örgüt kültürünün yapı taşlarından olan ve iletişimi güçlendiren çalışanların birbirini anlamayı kolaylaştıran işlevidir. Grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, örgütün faaliyetlerini destekleyici verimli ve uyumlu üyelerin seçimi ve seçilen üyelerin de örgüt amaçları ışığında sınırlandırılması olarak ifade edilir. Güç ve konum, örgütün hiyerarşik yapısını ve bu yapıdaki pozisyonunu ve terfi sistemlerinin belirleyicisidir. Bu durum çalışanların belirsizlik ortamında çalışmasını önler ve çatışmaları önler. Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi ilkesi de örgütlerdeki beşeri ilişkileri düzenlemeye yarar. Çalışanların bir arada iş yapmaktan keyif aldıkları, çalışma arkadaşlarıyla sevgi, saygı ve aile olma duygularını güçlendirmesi sonucunda daha verimli ve mutlu bir örgütten söz edilir. Ödüller ve cezalar, örgüt üyelerinin davranışlarının takdir görebileceği gibi cezalandırılabilceğini de açıkça ifade eden işlevidir. Din ve ideoloji, çalışanların tanımlayamayacağı veya sınıflandıramayacağı olağanüstü durumlarla karşılaşılabilir. Bu noktada da yorumlanabilecek ideolojik faktörler veya olduğu gibi kabul edilen din yaşanan endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme işlevi, örgüt kültüründe büyük rol oynamaktadır. Örgüt üyeleri dış çevre veya iç çevreden gelebilecek tehditlerin önemli veya önemsiz olup olmadığını tam olarak filtreleyemez. Böyle bir ortamda ise korku ve endişe ortamı yaratılmış olur. Ancak çalışan görev tanımını iyi analiz ederse amaçlarının ne olduğunu ve bu amaçlara hangi araçlarla ulaşabileceğini, bunların öncelik sırasını bildiği zaman gelen uyarıları, tehditleri aldılar

ve büyük sorunlar teşkil etmeden çözüme varır. Böylelikle örgüt üyesi belirsizliklerden kurtulur.

3.5.3 Kilmann Modeli

Kilmann'a göre örgüt kültürü, inançların ve iklimin davranışlara yansımadır (Sarıoğlu 2014,s.20). Kilmann, örgüt kültürünün görevini herşeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürünü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimliliğini de etkiler (Eren 2004, s.146). Kilmann'ın modeline göre iki ayrı işlevsellikten söz edilmektedir.

Bürokratik kültürler, değişimlere açık olmayan yapısıyla bilinmektedir. Çalışanların iş tanımının kesin çizgilerle belirlendiği ve kontrol sisteminin başarılı bir şekilde çalıştığı yapıdadırlar. İşletmenin ürün yaşam eğrisindeki olgunluk çağına erişmiş ürünleriyle pazar avantajı sağlamaktadır ve çoğu zaman belirsizlikten uzak bir çalışma prensibiyle bilinmezlikten uzak dururlar. Kültürel değişimler, üretimde farklılaşma ve yeni teknolojileri özümsemek ve uygulamak yerine mevcut yapıyı koruyarak ve mevcut yönetsel mekanizmalar ile uzun yıllar başarıları elde ederler.

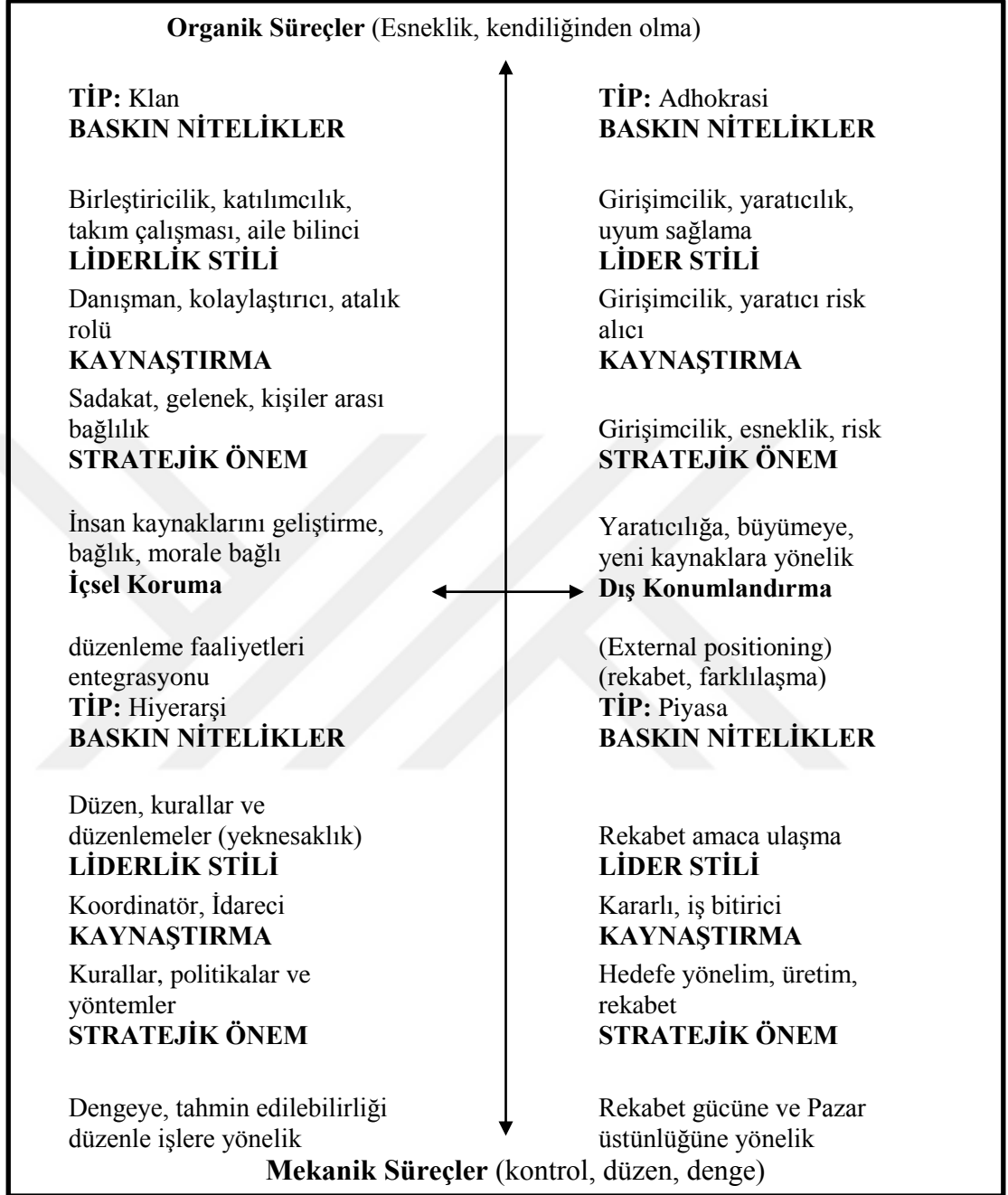
Yenilikçi kültürler, bugün pek çok modern anlayışlı örgütlerin sahip olduğu, hızla değişen ve çevreye uyum sağlayan bir kültür yapısıdır. Burada bürokratik kültürden artık söz edilemez. Çünkü Global Köy kavramı kapsamında pazar kavramının artık küresel dünya olduğudur. Şirketlerin rekabette çok daha saldırgan ve inovatif olması kültürel yapılarına da etkisi altına almaktadır. Böylelikle çalışanlar da yenilikçi ruha ayak bağı olmayacak bir çalışma ortamında, risk alma cesaretinin ödüllendirildiği ve engellenmediği, ekibi ateşlendiren ayrıca bürokratik engellere takılmadan özgün olabilen yapı benimsenmektedir.

3.5.4 Quinn ve Cameron Modeli

Bu örgüt kültürü modeli, örgüt içinde geliştirilen ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe olan etkilerine ortaya koymuştur. Bu modelin savunucuları, stratejinin örgütün mali başarısı yanında, örgüt üyelerinin beklemedikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Daha etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının çalışanların isteklerine ve taleplerine, kendilerindeki yaratıcılık ve değişiklik kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Akyol 2009,s.53).

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren 2004,s.147). Rekabetçi değerler modeli 4 kültür tipine ayrılmıştır. Bunlar; klan, adhokris, hiyerarşi ve piyasa’dır. Her kültür tipinin altında yer alan ortak değerler ise 4 başlıkta belirtilmiştir: Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem’dir (Akyol 2009,s.54). Quinn ve Cameron’a göre kültür, tablo 2.2’de gösterildiği üzere değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğinde ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Eren 2004,s.147).

Tablo 3.3 Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Erol Eren, (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Ocak 2004.

Tablo 3.3’de yer alan kültür tiplerinden sol üst bölgede yer alan Klan Kültürü, 1960 ve 70’lerde Japonya üzerinde yapılan çalışmalar, üçüncü bir kültür tipini ortaya çıkarmıştır. Paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve biz olma duygusu klan kültürünün temel özellikleridir. Ekonomik örgütlerden ziyade geniş birer aile

gibidirler. Ekonomik örgütlerden ziyade geniş birer aile gibidirler (Kurt 2016, s.22). Çalışanlar alınmış kararlara uyarlar çünkü bu kararlar buldukları süreçte paylaştıkları kararlardır. Bireyler başkalarıyla kurdukları ilişkilerin kalitesi üzerinden değerlendirilir ve bireylerin örgüte sadık olması beklenir. Kabile kültürünün hâkim değerleri arasında nezaket, doğruluk, moral bütünlüğü ve sosyal eşitlik yer almaktadır (Akyol 2009, s.55).

Sağ üst bölgede yer alan Adhokrasi Kültürü, örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır (Eren 2004,s.150). Havacılık, yazılım geliştirme ya da film yapımı gibi sektörlerde yaygındır. Merkezi bir güç ya da otorite ilişkileri yoktur. Bu kültürdeki kültürlerdeki çalışma ortamları dinamik, girişimci ve yaratıcı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar risk almaya yatkındır. Liderleri vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklıdır. Organizasyonu bir arada tutan şey, deneyimlere duyulan bağlılık ve yenilikçiliktir. Başarı ise benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler yaratmaktır (Kurt 2016,s.23).

Sol alt bölgede yer alan Hiyerarşi kültürü, düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş faaliyetlere ulaşma derecesi hesaplanarak ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir (Eren 2004,s.150). Kararlar somut analizlere dayanarak alınır ve liderler genellikle muhafazakâr ve tedbirlidir. Burada çalışanların uygunluğu teftiş ve kontrole saptanır. Çalışanlar resmi olarak kabul edilmiş kriterlere göre değerlendirilir ve kendiliğinden gizliliğe önem vermeleri beklenir (Akyol 2009,ss.55-56). Yeni işe başlayan çalışanlar sadece belirli bir işi yaparak (sadece patates kızartmak gibi) başlarlar. Her şey önceden belirlenmiştir ve çalışanlar sadece yapılması gerekeni yapılması gereken şekilde yerine getirmekle yükümlüdürler. Karar alma mekanizmaları çok nettir. Mc Donald's ve Ford gibi markaların kültürleri bu türe örnek olabilir (Kurt 2016,s.22).

Sağ alt bölgede yer alan Piyasa Kültürü, örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasaya yer alan unsurları verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren 2004,s.148). Direktifler veren ve hedefe odaklı bir liderlik tarzı vardır. Karar verme süreci sonuca götüren niteliktedir ve çalışanların uygunluğu sözleşmelerle garanti edilir. Bireyler, elde ettikleri maddi sonuçlara göre değerlendirilir ve başarıya odaklı olmaları konusunda teşvik edilir (Akyol 2009,s.54). Hiyerarşi kültüründekinin aksine bu kültürdeki kurumlar ekonomik pazar mekanizmaları ile işler. Bu rekabette avantaj sağlamak için, müşteriler ya da tedarikçiler gibi gruplarla olan ilişkileri yönetmektir. Philips ya da General Electric gibi kurumlar bu tipe örnek gösterilebilir. Sonuç odaklı bir kültürdür. Kazanma vurgusu organizasyonu bir arada tutan şeydir. Liderleri üretici ve rekabetçidirler (Kurt 2016,s.22).

Son olarak da yatay boyut olan içsel koruma-dış konumlandırma Schein 'in dışa uyum ve bütünleşme sorunlarıyla hemen hemen aynıdır. Yine aynı şekilde dikey boyut olan mekanik süreçler-organik süreçler Deal ve Kennedy'in kültürleri dört kategoride toplamada temel aldığı iki unsurdan geri besleme hızı ile son derece benzeşim göstermektedir (Eren 2004,s.150).

3.5.5 Toyohiro Kono Modeli

Kono ortaya koyduğu sınıflandırmayı, başta Japonya olmak üzere pek çok ülkedeki kurumlardan yapılan direk gözlemler, görüşmeler, yönetici demeçlerinin analizleri, firmaların kısa anlatımlarının tetkiki ve posta yoluyla uygulanan anketlerin analizleri ile oluşturulmuştur. Bunun yanında genel kitle ya da kurum ile ilişki içinde olan dış gözlemcilerin her bir kurum için tarif ettiği izlenimlerin toplamı da bu sınıflandırmada kullanılmıştır (Kurt 2016,s.27).Kono 1992 yılında beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir. Bunlar; canlı kültür, lider eksenli-canlı kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli durağan kültür olarak sıralanmaktadır.

3.5.5.1 Canlı (Vitalizet) kültür

Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bu aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve işgörenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Bilgi etkili bir biçimde çevrede elde edilir ve müşteri yönelimlidir. Örgüt hem dikey hem de yatay olarak etkili bir iletişime sahiptir (Terzi 2000,s.87). Örgüt içerisinde karşıt fikirlerin ifade edilme serbestliği vardır. Hiyerarşik basamaklar arasında statü farklılıklarına çok fazla önem verilmez ve işgörenler ile yöneticiler arasında çok az bir sosyal mesafe vardır (Bakan ve Diğ.2004,s.103). Üyeler küçük grup aktivitelerine katılmaya isteklidirler. Tepe yönetim bir takım biçimindedir ve tek bir karizmatik lider yoktur, kararlar takım kararı olarak alınır. Üyeler hayatları boyunca burada çalışmayı isterler. Yoğun çalışmaya yatkındırlar ve sorunları yöneticilerine rapor etmekten çekinmezler (Kurt 2016,s.28).

3.5.5.2 Lider eksenli ve canlı kültür

Bu kültürün temelinde, çalışanların örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Yönetim doğru karar aldığı müddetçe bu kültür tipi çalışmaktadır. Liderlerin yeteneklerine güven duyup üst yönetimden gelen bilgi ve fikirleri önemserler (Akyol 2009,s.53). Üyeler, başarısızlıktan tepe yönetimi sorumlu tutarlar ve bu nedenle risk almaktan kaçmaz. Geniş bir dikey sosyal mesafe söz konusudur ancak yine de tepe yönetim ve takipçileri arasında güven mevcuttur. Büyüme sürecindeki kurumlar için riskli bir kültürdür çünkü kurum büyüdükçe alınması gereken kararlar karmaşıklaşmaktadır (Kurt 2016,s.28).

3.5.5.3 Bürokratik kültür

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için risk almaktan kaçınırlar (Terzi2000,s.87). Fikir geliştirmede hızlı ancak uygulamada yavaştırlar. Kimin ne zaman bir fikri hayata geçirdiği ya da geçireceği belirsizdir. Hataları sifıra indirmek amaçlanır. Genel olarak

kurumlarda, personel ya da muhasebe departmanları bu kültürde olmaya yatkındır çünkü hataya açık değillerdir (Kurt 2016, s.29).

3.5.5.4 Durgun (Stagnant) kültür

Bu tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisinde yönelimli olup, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu tip kültür monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir (Terzi 2000,s.88). Bu kültürlerde bilinen ve yıllarca uygulanan yöntemler bırakılmaz. Müşterinin ihtiyaçlarına göre değil alışılmış ve çeşitliliği olmayan ürünlerle müşteriye satın almaya mecbur bırakılır. Çalışanlar yeniliklerden uzaktadırlar ve fikir üretmezler. Bu durumda da çalışanlar işbirliğinden uzaklaşırlar. İş tanımında bulunan işi yaptıktan sonra duyarsızlaşırlar. Durağan bir çalışan topluluğu ve durağan bir pazar stratejisi mevcuttur.

3.5.5.5 Güçlü lider eksenli durağan kültür

Bu kültürde üst yönetim kararlarını yanlış alması pahasına yetkici bir tutum sergiler. İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir (Bakan ve Diğ.2004,s.104). Kono, bir çok örgüt kültürünün lider eksenli kültürden başlayarak 2-1-3-4 şeklinde bir seyir izleyebileceğini ifade etmekte ve bu sıralamadan kaçınabilmek için kültürlerin gençleştirilmesi gerektiğini belirlemektedir (Terzi 2000,s.88).

3.5.6 Deal ve Kennedy Modeli

Bir örgütün kültürü üzerinde en büyük etkiye sahip olan şey örgütün faaliyet gösterdiği geniş sosyal ortam ve iş ortamıdır. Örgütsel bir kültür, bu ortamda başarılı olması için gereken herşeyi içerir. Başarı elde etmek için çok satış yapmak gerekiyorsa kültür insanları çok fazla satış yapmaları yönünde teşvik eder ve dikkatli biçimde teknik kararlar alınması gerekiyorsa, kültür bunun gerçekleşmesini sağlar (Akyol 2009, s.46).

İşletme kültürü, çevrede başarıya götüren bütün unsurların bünyesinde bulundurulmalıdır. Örneğin, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, işletme kültürü iyi müşteri hizmetlerini yüreklendirici biçimde olmalıdır. Yine eğer müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet arıyorsa, işletme için kültürel değerler, kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi, bizzat ve davranışlarını güçlendirecek biçimde oluşturulacaktır (Eren 2004, s.152).

Bu bilgiler ışığında da dört kültür tipinden bahsetmişlerdir. Kültür tipleri sırasıyla şu şekildedir;

Sert erkek, Maço kültür

Çok çalış, Sert Oyna Kültürü

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Süreç Kültürü

Tablo 3.4: Deal ve Kennedy Modeli

Risk			
Düşük	Yüksek		
Geri bildirim ve ödül	Hızlı	Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü	Sert Erkek-Maço Kültür
	Yavaş	Süreç Kültürü	Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Kaynak: Münevver Kantaş Sarıoğlu, (2014) Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyonun Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. Ocak 2014.

Tablo 3.4’de görüleceği üzere geri bildirim ve ödüller kapsamında, düşük ve yüksek risk olmak üzere iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedir.

3.5.6.1 Sert erkek, maço kültür

Tablo 3.4’e göre yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü olarak da ifade edebiliriz. Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız bir insan olabilir (Terzi 2000,ss.81-82).

Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar istenir (Eren 2004,s.153). Bu tür kültürün değerleri herkes tarafından bilindiğinde ve kabul edildiğinde, hangisi bir konuyla ilgili yenilgiyi de kabul edebilirler çünkü bir dahaki sefere kazanma şansları olduğunu bilirler. Rekabet aşırı boyutlara ulaşırsa, çözümlerden birini seçmek yöneticinin görevidir (Akyol 2009,s.48).

3.5.6.2 Çok çalış /sert oyna

Bu tür örgütlerde iş görenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürünün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir (Bakan ve Diğ. 2004). Bu tür kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir (Terzi 2000,s.83). Bu kültür performans odaklı çalışma sistemine bağlıdır. Çalışanlar aylık performans karneleriyle performans primi alabilir. Böylelikle çalışanlar sert oynarlar. Pazara yayılan en iyi hizmet veren ödüllendirilir. Genellikle kendilerini kanıtlama fırsatı arayan genç insanlardan oluşur. Emlakçılık ya da kozmetik firmaları, fast food zincirleri, ofis ekipmanları gibi sektörlerde örneklem bulunabilir (Kurt 2016,s.31).

3.5.6.3 Şirketin üzerine iddiaya gir

Önemli kararların alındığı ve çalışanların bu kararların işe yarayıp yaramadığını yıllar sonra öğrendiği kültürlerdir. Yüksek risk almayan ve geri bildirim yavaş sağlandığı bir ortamdır. Bir başka deyişle, çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu örgütler için geçerli olan kültür çeşitlidir (Akyol 2009,s.49). Bu örgütlerde proje bazlı yatırımlar yapılır. Esnek çalışma sistemi hâkimdir. Günün her saatinde çalışmak mümkündür. Çalışanlar genç ve dinamiktir. Bürokratik prensipler örgüt içi kurallar yaratıcılığı ve uzmanlığı etkilemektedir bu yüzden bu kültürden söz etmek mümkün değildir. Çalışanlar arasında güven mevcuttur. Teknolojiyi yakından takip ederler. Bu kültürlere örnek olarak AR-GE çalışmalarında faaliyet yapan sermaye yoğun yatırım yapan madencilik, biyoteknoloji, uzay ve havacılık, savaş sanayi gibi sektörler örnek gösterilebilir.

3.5.6.4 Süreç kültürü

Düşük risk ve geç geri bildirim olan iş ortamlarında yer alırlar. Bu kültürlerde çalışanlar neredeyse hiç geri bildirim almazlar. Birileri onları bir şeyle suçlayana kadar ne kadar verimli olduklarını bilmezler. Bu nedenle çalışanlar ne yaptığına değil nasıl yaptıklarına odaklanırlar (Kurt 2016,s.31). Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır (Terzi 2000,s.83).

3.5.7 Miles ve Snow Modeli

Organizasyonların yıllardır inşa ettikleri örgütsel yapı ve değerler, örgütsel gelenekler ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olur. Raymond Miles ve Charles Snow, 1978'de örgütlerin edindikleri kültürel özellikleri dört başlık altında derlemiştir. Bu dört başlığı şu şekilde sıralamak mümkündür;

Koruyucu kültür tipi

Geliştirici kültür tipi
Analizci kültür tipi
Tepki verici kültür tipi

Yaptıkları sınıflandırmanın çıkış noktası şu düşüncedir; yönetsel stratejiler ve kararlar gibi önemlidir ve organizasyonları geleceğe taşıyan yolda temel taşları oluşturur. Belirli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonları gözlemleyerek, ortak arketiplere dayandırmışlardır (Kurt 2016,s.17).

3.5.7.1 Koruyucu kültür tipi

Koruyucu kültür tipi krizlerle karşılaşmaktan korkarlar. Bu sebepten ötürü faaliyetlerini kısıtlar ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermek yerine dar bir pazarda riske girmeden faaliyetlerini yürütürler. Geçmiş faaliyetlere önem verirler ve geçmişin ışığında faaliyet yürütürler. Bir adım atılacaksa bu geçmişteki başarılarından referans alınarak gerçekleştirilir.

3.5.7.2 Geliştirici kültür tipi

Bu kültür tipi yenilik ortamından hoşlanır. Örgüt yöneticileri ürün farklılaştırma, yeni ürünler üretme ve mevcut pazarı genişleterek yeni pazarlara girerler. Risk alırlar. Girişimcilik ruhu hâkimdir ve çalışanlara aşılanır ve her fırsatta desteklenir.

3.5.7.3 Analizci kültür tipi

Bu organizasyonlar, biri durağan diğeri değişken iki pazar-ürün alanında faaliyet gösterir. Durağan alanlarda formüle edilmiş strateji ve süreçler işlerken, değişken alanlarda tepe yöneticileri en gelecek vaat eden strateji ve süreçleri hızlıca adapte etmek için rakiplerini yakından takip ederler (Kurt 2016,s.18). Bu örgütlerde strateji, rakip büyüdükçe adapte olmaktır.

3.5.7.4 Tepki verici kültür tipi

Bu örgütlerde yöneticiler dış çevreden gelen değişim baskılarına cevap veremezler. Bu kültüre sahip örgütlerdeki yöneticilerden sermayedarlar, müşterilerden ve satıcılar tarafından büyük bir baskıyla değişim talep ederler ve bu farkında olma durumu iflasın eşiğine geldiğinde yaşanır. Bu durumda da yöneticiler tasarruf stratejisi ile krizi minimize ederek örgüt yaşamını devam ettirmeye çalışırlar.

Tablo 3.5 de açıklanan kültür tiplerini, yer aldığı üzere kültür tipleri özellikleri, stratejik oluşumu ve niteliği, yönetici veya lider olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.5: Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji oluşumu ve niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararları ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1- Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2- Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyetleri uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: Erol Eren, (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Ocak 2004.

3.5.8 Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Quchi, "Teori Z" adını taşıyan kitabında üç kültür tipi olan Japon kültürünü, Amerikan Z tipi örgütler ve Tipik Amerikan örgüt kültürü üzerinden incelemiş ve yedi farklı kriterde açıklamıştır. Bunlar iş görenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi olarak sıralanabilir.

Quichi, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren 2004,s.158).

Tablo 3.6 Quchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon örgütlerdeki görünüm	Amerikan Z Tipi örgütlerdeki görünüm	Tipik Amerikan örgütlerindeki görünüm
İş görenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci, (2004) Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Ağustos 2004.

Tablo 3.6'da yer alan ilk kriter iş görenlere bağlılık, Japon ve Amerikan Z şirketleri çalışanları örgütte bir arada tutmak, çalışanlara uzun süreli, hatta hayat boyu istihdam

sağlama eğilimindedirler. Japon şirketinde çalışanlar işten çıkarılmayacağı garantisini altında güvendenken, Amerikan Z tipi şirketlerinde çalışanlar yeterince performans sergilemediklerinde işten çıkarılacaklarını bilirler. Amerikan şirketlerinde de kısa süreli çalışma geleceğe yönelik belirsizlikler mevcuttur. Şirket en ufak zararda çalışanları işten çıkarabilir (Sarıoğlu 2014,ss.11-12).

Değerlendirme, Japon örgütlerinde yavaş ve nitel, Z tipi örgütlerde ise nicel ve yavaştır değerlendirme yapıldığından terfi yavaş kazanılır. Tipik Amerikan kültürlerinde ise kısa sürede terfi alabilmesinin sebebi nitel ve hızlı değerlendirme yapılmasından kaynaklıdır. Kariyer gelişimi, Japon ve Z tipi kültürde kariyer basamakları çalışanın aldığı eğitime göre en alt kademeyle işe başlatılır. Diğer çalışma kollarında da uzun yıllar deneyimlerinden sonra yükselir. Bu durum şirketin faaliyet yürüttüğü tüm birimlere hâkim olması şirket faaliyetlerine de çok daha hâkim olmayı getirir. Bunun beraberinde başarı kaçınılmazdır. Tipik Amerikan kültüründe ise daha dar kapsamlıdır. Terfiler hızlı geliştiği için birkaç adımda yükselmek mümkündür.

Kontrol, Japon kültürlerinin en çok önem verdiği kriterdir. Bu kontrol sistematik ve büyük bir gizlilikle yapılır. İhtiyaçlar ve eksiklikler tespit edilir ve bu sonuçlar örgüt kültürü doğrultusunda geliştirilir. Amerikan kültürlerde ise tam tersi açık bir ortamda yapılır. Faaliyetler ve hedefler doğrultusunda yönetici odaklı yapılabilmektedir.

Karar verme, Japon ve Z tipi kültürde tipik Japon kültüründe olduğu gibi guruba bağlı kararlar verilirken, tipik Amerikan kültürde çoğu zaman tek kişinin kararı ile gerçekleşir.

Sorumluluk, Japon kültüründe ortaktır. Başarı da başarısızlık da paylaşılır ve tüm gruba aittir. Toplumculuk hâkimdir. Tipik Amerikan kültüründe bireysellik hâkimdir. Başarı da başarısızlık da paylaşılmaz. Her koyun kendi bacağından asılır mantığı vardır.

Son kriter ise çalışanlara ilgidir. Japon kültüründe çalışanlara ilgi gösterilir. Aynı zamanda çalışan ailelerine, inançlarına ve beklentilerine önem verirler. Böylelikle çalışanlar kendilerini şirketin bir parçası gibi hissederler. Ancak tipik Amerikan kültüründe ise çalışan yalnızca işletme içi faaliyetleriyle sınırlıdır. Çalışanın özel hayatı örgütün yapısına karıştırılmaz. Çalışan işletmenin kapısından girdiğinde örgüte ait kültürü bir gömlek gibi giyer ve örgüte ancak bu şekilde dâhil olur.

3.5.9 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı sosyal bilimci Geert Hofstede, 1967'den 1973'e kadar çokuluslu bir şirket olan IBM'de psikolog olarak çalıştığı süre içerisinde 40'tan fazla ülkede 100 binin üzerinde IBM çalışanına uyguladığı anketler ile yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri analiz edip derleyerek, ulusal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkilerini incelemiştir (Sarioğlu 2014,s.30). İnceleme sonucunda örgüt kültürü türleri şu şekilde sıralanmıştır; (Akyol 2009, s.64).

Örgütlerdeki adaletsizlik derecesini ölçen *yüksek güç mesafesine karşılık düşük güç mesafesi*;

Çalışanların beklenmedik olaylardan ne derece etkilendiğini ve bu olaylardan ne kadar uzak kalmaya çalıştıklarını gösteren *belirsizliklerin büyük ölçüde önlenmesine karşılık belirsizliklerin yeterince önlenememesi*;

Bir örgütteki bireysel veya kolektif kültürün hâkimiyet düzeyini gösteren *düşük bireysellik düzeyine karşılık yüksek bireysellik düzeyi*;

Çalışanların eril (iddialı, 'benmerkezci', rekabetçi davranışları) ve dişil (önemseyen; diğer insanlar, çevre ve yaşam kalitesi için ekip odaklı) davranışların ne derece gösterdiğini ölçen *düşük masküliniteye karşılık yüksek maskülinite*.

Örgütlerin mevcut konumunu koruması veya uyum eşiği yüksek yenilikçi *düşük uzun vadeli uyum endeksine karşılık yüksek uzun vadeli uyum endeksi*

Araştırmalar sonucunda elde ettiği veriler doğrultusunda örgüt kültürü yapısını dört başlıkta toplamıştır. Özellikle Çin'de devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonunu da ekleyerek örgüt kültürüne yeni bir boyut kazandırmıştır.

3.5.9.1 Güç mesafesi

Güç mesafesi boyutu; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar

zamanla benimsenmektedir (Güleç 2010, s.48). Güç mesafesinde otoriteye boyun eğmek önemlidir; astlar, herhangi bir dayanışma veya tartışma olmadan üstlerinden emir alma konusunda rahat olup; farklılıkları direkt olarak çözmek yerine formal prosedürlere başvurmayı tercih ederler. Buna karşılık düşük düzeyde güç mesafesine sahip kültürlerde bireyler, gücün daha adil paylaşımını beklemektedirler (Acaray 2016, s.41). Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşma daha kolaydır. İş yerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dâhil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır (Tüz 2004, s.5).

Hofstede IBM'de yaptığı anket çalışmasında üç soru sormuştur. Aynı ülke vatandaşlarından alınan puanların ortalamaları alınarak ülke güç mesafesi indeksi elde edilmiştir. Sorular şu şekildedir; (Uslu 2013,ss.12-13).

Çalışanlar, yöneticileriyle anlaşmazlık yaşadıklarında bunu ifade etmekten hangi sıklıkla korku duyarlar? (çok sık 'tan çok nadire kadar 1-5 arası ortalama puan)

Çalışanların yönetici ya da patronların gerçek karar verme biçimine ilişkin algılamaları (Otokratik, paternalistik vb.).

Çalışanların yönetici ya da patronlarının karar verme biçimlerinden hangilerini tercih ettikleri(Oy çokluğu, otokratik, paternalistik vb.)

Tablo 3.7: Ülkelerin ve Bölgelerin Güç Mesafesi Puanları

SIRA	ÜLKE-BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE-BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE-BÖLGE	PUAN
1	Malezya	104	18/19	Türkiye	66	37	Jamaika	45
2/3	Guatemala	95	20	Belçika	65	38	ABD	40
2/3	Panama	95	21/23	D. Afrika	64	39	Kanada	39
4	Filipinler	94	21/23	Peru	64	40	Hollanda	38
5/6	Meksika	81	21/23	Tayland	64	41	Avustralya	36
5/6	Venezüella	81	24/25	Şili	63	42/44	Kosta Rika	35
7	Arap Ülkeleri	80	24/25	Portekiz	63	42/44	Almanya	35
8/9	Ekvator	78	26	Uruguay	61	42/44	Büyük Britanya	35
8/9	Endonezya	78	27/28	Yunanistan	60	45	İsviçre	34
10/11	Hindistan	77	27/28	Güney Kore	60	46	Finlandiya	33
10/11	Batı Afrika	77	29/30	İran	58	47/48	Norveç	31
12	Yugoslavya	76	29/30	Tayvan	58	47/48	İsveç	31
13	Singapur	74	31	İspanya	57	49	İrlanda	28
14	Brezilya	69	32	Pakistan	55	50	Y. Zelanda	22
15/16	Fransa	68	33	Japonya	54	51	Danimarka	18
15/16	Hong Kong	68	34	İtalya	50	52	İsrail	13
17	Kolombiya	67	35/36	Arjantin	49	53	Avusturya	11
18/19	Salvador	66	35/36	G. Afrika	49			

Kaynak: Salih Akyürek, (2001) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişim Etkisi. Nisan 2001.

Tablo 3.7’de çıkan sonuçlara göre güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke Malezya olurken, Türkiye 66 puanla 18’ inci sırada yer almıştır. Güç mesafesinin en düşük olduğu ülke ise Avusturya 11 puan aldığı görülmektedir. Türkiye’de güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasındadır. Ülkede gücün kimde olduğu ve kime itaat edileceği bilinir. Gücsüz olanın güçlü olandan beklentileri ve yönlendirmesine ihtiyaç duyar. Gücsüzün hedefine ulaşabilmesi için güçlünün taraftarı olması beklenir. Türkiye’de güç arzulanır ve desteklenir.

Hofstede, ülkenin güç mesafesi değerlerinin farklılaşmasında da etken olarak şu öğeleri belirtmiştir; (Sarıoğlu 2014,ss.32-33).

Ülkenin coğrafi konumu

Ülkenin nüfusu

Ülkenin zenginliği

Tablo 3.8 Düşük ve yüksek güç mesafesine sahip toplumların temel farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
* İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmektedir.	*İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
*Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli bir dereceye kadar bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	*Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
*Anne ve baba çocuklarına eşit davranır.	*Anne baba çocuklarına itaati öğretir.
*Çocuklar anne babalarına eşit davranır.	*Çocuklar anne babalarına saygılı davranır.
*Eğitilmiş insanlar daha eğitilmiş insanlara göre daha az otokratik değerler taşırlar.	*İster eğitilmiş olsun ister daha az eğitilmiş olsun, her ikisi de neredeyse eşit seviyede otokratik değerler taşırlar.
*Örgütlerindeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	*Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
*Âdem-i merkezilik popülerdir.	*Merkezlilik popülerdir.
*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
*Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	*Çalışanlar kendilerine ne yapılacağını anlatılmasını beklerler.
*İdeal patron bol kaynaklı bir demokrattır.	*İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir demokrattır.
*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	*Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hem beklenir hem de popülerdir.
*Gücün kullanımı yasal olmalıdır ve iyi ve kötü kriterlerine tabidir.	*Kim güçlü ise doğru ve iyinin üzerindedir.
*Yeteneklerin, zenginlik, güç ve statülerin birlikte ilerlemesi gerekmez.	*Yetenekler, zenginlik, güç ve statü birlikte ilerlemelidir.
*Toplumdaki orta sınıf yaygındır.	*Toplumdaki orta sınıf azdır.
*Herkes eşit haklara sahiptir.	*Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.
*Güçlü insanlar olduklarından daha az güçlü görünmeye çabalarlar.	*Güçlü insanlar mümkün olduğunca etkileyici görünmeye çabalarlar.
*Güç resmi pozisyona, uzmanlığa ve ödül verme yeteneğine dayanır.	*Güç aileye, arkadaşlara, karizmaya ve kuvvet kullanma yeteneğine dayanır.
*Politik bir sistemi değiştirmenin yolu kuralları değiştirmekten geçer.(evrim)	*Politik bir sistemi değiştirmenin yolu tepedeki insanları değiştirmekten geçer.(devrim)
*Yerel politikada şiddet kullanımı nadirdir.	*Yerel politik çalışmalar çoğunlukla şiddeti doğurur.
*Çoğunluk oylarının sonucuna dayalı çoğulcu hükümetler vardır.	*Atamaya dayalı otokratik ve oligarşi hükümet biçimi vardır.

Tablo 3.8 (Devamı) Düşük ve yüksek güç mesafesine sahip toplumların temel farklılıkları

*Politik görünüm güçlü merkez ve zayıf sağ ve sol kanatlar şeklindedir.	*Politik görünüm eğer açıkça gösterilmesine izin verilirse, zayıf merkez ve güçlü kanatlar şeklindedir.
*Toplumdaki gelir adaletsizliği düşüktür ve vergi politikası ile daha da azaltılır.	*Toplumdaki gelir adaletsizliği yüksektir ve vergi politikası ile daha da artırılır.
*Egemen olan din ve filozofik sistemler eşitliği vurgular.	*Egemen olan din ve filozofik sistemler hiyerarşiyi ve sınıfsal düzeni (tabakalaşma) vurgular.
*Egemen olan politik gücün paylaşımını vurgular ve uygular.	*Egemen olan politik fikirler güç mücadelesini vurgular ve uygular.
*Yerel yönetim teorileri yöneticilerin rollerine odaklanır.	*Yerel yönetim teorileri yöneticilerin rollerine odaklanır.

Kaynak: Osman Uslu,(2013) Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Temmuz 2013.

Tablo 3.8 de Hofstede yaptığı çalışmalar sonucunda düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesine sahip yapıların özelliklerini ortaya koymuştur. Araştırmalara göre Türk toplumunda yüksek güç mesafesi özelliklerini göstermektedir. Astların üstlere karşı itaatkâr olmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin babacan, gerektiğinde kızan ve gerektiğinde şefkatli olması beklenmektedir. Geleneksel üretim sistemleri ve geleneksel teknolojiye ulaşamazlar veya geç ulaşırlar. Altyapı sistemleri ve kentleşme gelişmiş ülkelere göre daha azdır. Daha çok aile içi yaşam hâkimdir. Hareketli bir sosyal yaşam azdır. Henüz eğitim sistemleri oturmamıştır. Dar bir orta sınıf mevcuttur. Üst sınıf ile alt tabaka arasında büyük bir uçurum vardır. Adaletsiz bir gelir dağılımı hâkimdir. Devlet yönetimi ise gösterişli, yönettiği halktan gücü almak yerine baskı ve korkutma yoluyla gücünü göstererek yönetirler. Devlet törenleri de bunların bir göstergesidir.

Türkiye’de güç mesafesi üzerine yazılan tezlerden bazıları aşağıdaki gibidir, Şeyda AKYOL (2009). Örgütsel kültürlerde güç mesafesi ve liderlik ilişkisi. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Çalışmada, örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkisi incelendiğinde ise örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Osman USLU (2013). Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi. Bir devlet üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Araştırmada çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları arasında pozitif yönlü zayıf ilişkilere rastlanmıştır.

Eda GÜLEÇ (2010). Kişilik yapısı ve örgüt içerisindeki güç mesafesi. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.

Araştırma, bilgi işlem departmanı çalışanların algıladıkları güç mesafesinin kişilik yapıları ile ilişkili olup olmadığı hipotezine sonuç olarak bilgi işlem departmanı çalışanlarının kişilik yapısı ile algılanan güç mesafesi arasında bir ilişki saptanmamıştır.

M. Doğan YÖRÜK (2009). Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın örgütteki izolasyona etkisi: Savunma sanayi firmaları uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu SBE.

Araştırmada Türk Savunma şirketlerinin, inovasyonu süreci ile organizasyondaki güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değerleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Çalışanın sonucunda, düşük güç mesafesinin inovasyonu daha az amir kontrolü altında geliştirmeye, yüksek belirsizlikten kaçınmanın ise, inovasyonu daha çok kurum kuralları ve standart işletim prosedürleri dâhilinde geliştirmeye neden olduğu bulunmuştur.

Salih AKYÜREK (2001) Türk silahlı kuvvetleri güç mesafesi ve iletişime etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.

Araştırma, Türk Kara Kuvvetlerinde görevli subay ve astsubayların güç mesafesi değer boyutlarındaki düzey ve eğilimleri ile bu düzey ve eğilimlerin, iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi, iletişimden kaçınma ve filtreleme olarak adlandırılan iletişim davranışlarına etkisinin incelenmesine yöneliktir. Çalışmanın sonucunda, güç mesafesi ile üç ayrı iletişim davranışı arasındaki ilişkilerin analizinde, güç mesafesi ve iletişimde mesaj şeklinin öne geçmesi arasındaki ilişkilerin analizinde, güç mesafesi ve iletişimde

mesaj şeklinin öne geçmesi arasındaki ilişkilerin analizinde, güç mesafesi ve iletişimde mesaj şeklinin öne geçmesi arasında pozitif bir ilişki, güç mesafesi ve iletişimden kaçınma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Ancak güç mesafesi ile iletişimde filtreleme arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Çalışmalar, Hofstede'nin güç mesafesi algısını farklı bir araştırma konusuyla bağdaştırarak incelenmiştir. Telekomünikasyon işletmesinde yapmış olduğumuz araştırma, şirketin güç mesafesini ölçmekte olup bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutacaktır. Gerek ülke kültürlerini ortaya koymak için gerekse diğer sektörler için uygulanabilecek yararlı bir çalışma olacaktır. Bu çalışma ülkelerin ve sektörlerin mevcut durumunu analiz etmede ve geleceklerinin daha güçten arınmış bir yapıyla devam edebileceği yolu çizmekte yarar sağlayacaktır.

3.5.9.2 Belirsizlikten kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum izlediğiyle ilgilidir (Öncül ve Diğ 2016,s.260). Hofstede, toplumdaki bireylerin belirsizliğe karşı nasıl bir strateji yürütecekleri veya bu belirsizlikten nasıl kaçabileceklerini belirleyen bir kaçınma seviyesini belirlemiştir.

Belirsizlikten kaçınma, yeterli bilginin bulunmadığı ya da bilginin açık olarak sunulmadığı, karmaşıklığın hâkim olduğu, değişimlerin ani ve tahmin edilemez şekilde ortaya çıktığı durumlarda hissedilen tedirginlik düzeyidir (Akar 2016,s.20).

Toplumda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden formal ve informal kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir (Terzi 2000,s.72).

Tablo 3.9 Belirsizlikten Kaçınma Toplumsal Norm

Düşük Belirsizlikten Kaçınma Endeksi	Yüksek BelirsizliktenKaçınma Endeksi
Hayatın içindeki belirsizlik nispeten kolay kabul edilir ve her gün geldiği gibi alınır	Hayatın içindeki belirsizlik savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir.
Rahatlık, düşük stres, düşük endişe	Yüksek stres, endişe, nevrozizm
Meşgul olmak kendiliğinden erdem değildir.	Meşgul olmak için içsel güdü
Duyguların bastırılması	Duyguların ifadesi
Öznel iyi olma	Daha öznel iyi-olma
Değişime ve yeniliğe açıklık	Tutuculuk, kural ve düzen
Bilinmeyen riskleri almaya istek	Sadece bilinen riskler alınır.
Farklı olan meraklandırıcıdır.	Farklı olan tehlikelidir.
Farklılıklara tolerans	Ksenofobi
Genç insanlara saygı duyulur	Yaşlı insanlara saygı duyulur ve korkulur
belirsizlik ve kaos ile rahatlık	Açıklık ve yapı için ihtiyaç
Yenilik ve rahatlığa ilgi	Saflığa ilgi
Kişinin hayatı, üstleri ve dünya üzerindeki kendi etkisine inanç	Dış kuvvetlere karşı zayıflık hissi

Kaynak: Münevver Kantaş Sarıoğlu,(2014) Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ocak 2014.

Tablo 3.9’de Hofstede araştırması sonucunda kültürlerin belirsizliğe olan yaklaşımını kültürel özellikleriyle ortaya koymuştur. Çalışmaya göre düşük belirsizlikten kaçınma olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanıp üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar. Toplumlar düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür (Bakan ve Diğ. 2004,s.86). Örgütlerde sadakat arzulan bir duygu değildir. Örgütlerde yaşanacak belirsizliklerle durağan halden çıkarlar. Yeni olandan korkulmaz ve denenmekten çekinilmez ve örgütçe desteklenir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında

hiyerarşi bulunmaz. Çalışanlar arası rekabet desteklenir. Yöneticiler yaşlı ve deneyimli oldukları için seçilmez. Örgütün yararına olabilecek her türlü yetenek ve özellikler gözlemlenir ve yaşa veya kıdeme bakmadan atama söz konusu olur. Yüksek belirsizlikten kaçınma olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür (Terzi 2000,s.73). Örgüt içi kurallar ihlal edilmez. Örgüt çalışanları hiyerarşik kurallara uymak zorundadır. Yöneticiye itaat söz konusudur. Yöneticiyi belirlerken yaş ve kıdem dikkate alınarak seçim yapılır. Yöneticinin yön göstermesine ihtiyaç duyulur. Türkiye’de yüksek belirsizlikten kaçma indeksi yüksek çıkmıştır.

3.5.9.3 Bireycilik – çoğulculuk boyutu

Bireyciliğe yönelik davranışlar, daha çok bireyler arasında kurulan ilişkilerin güçlü olmadığı toplumlara mahsustur. Bu görüşe göre, her birey kendine özgü davranışlara sahiptir ve böylece diğerlerinden ayrılır (Akar 2016,s.). Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireycilik insanın zihinsel yapısını, ailenin yanı sıra eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. Biz tercih edilir.

Tablo 3.10 Bireysellik Toplumsal Norm

Düşük Bireysellik Endeksi	Yüksek Bireysellik Endeksi
Kişiler onları sadakatleri karşısında koruyan geniş ailelerde ya da klanlarda doğarlar	Herkesin kendisinin ve yakın ailesinin sorumluluğunu alması gerekir.
"Biz" bilinci.	"ben" bilinci
Komün (Gemeinschaft)	Toplum(Gesellschaft)
Topluluk yönelimi.	Kişisel yönelim
İç ve dış gruplarda değerler farklıdır; parçacılık	Değer standartları her şeye uygulanır; evrenseldir.
Sosyal sistem tabanlı kimlik	Birey tabanlı kimlik
"Utanç" kültürleri	"suç" kültürü.
Yüksek-bağlam iletişimi	Düşük- bağlam iletişim.
Bireyin kurumlara ve örgütlere duygusal bağlılığı	Bireyin kurumlardan ve örgütlerden duygusal bağımsızlığı
Aidiyet vurgusu: üyelik ideali	bireysel inisiyatif ve başarı vurgusu: liderlik ideali.
Kurum ve örgütlerin işgal ettiği özel hayat	Herkesin özel hayata hakkı vardır.
Hayatta kalma	Hedonizm
Bağlı aktiviteler	Kişisel -başlangıç aktiviteleri
Örgüt ya da klan tarafından sağlanan uzmanlık, düzen, görev, güvenlik	Otonomi, çeşitlilik, memnuniyet, bireysel finansal özgürlük.
Geleneksel toplum	"modern" ya da "post modern" toplum.

Kaynak: Münevver Kantaş Sarioğlu,(2014) Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ocak 2014.

Tablo 3.10 de Hofstede tarafından bireyci değerlere yönelik belirlenen özellikler belirlenmiştir. Bireyci bakış açısına sahip insanlar, özgünlüğü ön planda tutar. Özel hayata ve rekabete önem verirler. Özel hayatlarını iş hayatlarından önde tutarlar. Grup menfaatlerindense bireysel menfaatler ön planda tutulur. Çoğulcu değerler, geleneksel toplumlarda görülmekte. Ait olma, bir örgütün üyesi olma isteği güderler.

Türkiye bu araştırma sonucunda 37 puanla 28'inci sırayı almaktadır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede bireysellik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Yüksel 2013,s.43).

3.5.9.4 Erillik ve dişillik boyutu

Erkeklik bir toplumda elde etme, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarı tercihi için yer alır. Kadınsılık ise ilişkiler, dürüstlük, zayıf olanı destekleme ve yaşam kalitesi tercihi için var olur. Bu boyutun temel konusu toplumda sosyal rollerin cinsiyetlere nasıl dağıtıldığıdır (Kurt 2016,s.13). Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır (Terzi 2000,s.75).

Tablo 3.11 Erillik Toplum Norm

Düşük Erillik Endeksi	Yüksek Erillik Endeksi
İlişki yönelimi	Ego yönelimli
Yaşam kalitesi ve insanlar önemlidir.	Para ve eşya yönelimli.
Kim olduğuna yönelik stres	Ne yaptığına yönelik stres
Yaşamak için çalış	Çalışmak için yaşa.
Cinsiyetler arası minimum duygusal ve sosyal rol farkı	Cinsiyetler arası maksimum duygusal ve sosyal rol farkı.
Erkek nazik olmalı ve hem performans hem ilişki ile ilgilenmeli; kadın da aynı olmalı	Erkek sert olmalı ve performans ile ilgilenmeli; kadın nazik olmalı ve ilişki ile ilgilenmeli
Erkek ve kadın mütevazı olmalı	Erkek kesinlikle iddialı ve hırslı olmalı; kadın ise iddialı ve hırslı olmalı.
Zayıf olana sempati	Güçlü olana sempati.
Küçük ve yavaş güzeldir.	Büyük ve hızlı güzeldir.

Kaynak: Münevver KANTAŞ SARIOĞLU, (2014) Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. OCAK 2014.

Tablo 3.11 de Hofstede araştırması sonucunda yüksek erillik, bir toplumda elde etme, kahramanlık, iddiacılık ve maddi başarı tercihi için yer alır (Kurt 2016,s.13). Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidir. Dışarıktan ziyade iç sellik özelliklerine sahiptir (Bakan ve Diğ. 2004,s.89). Erillik endeksi yüksek çıkan toplumlar güç elde etmek için

çalışırlar. Sahip olma önemlidir. Eşyaya sahip olmak, pahalı bir araba, büyük bir ev statüyü belirler. Yüksek ego hâkimdir. Saldırgan ve savaşçı özellikler taşırlar. Düşük erillik, dişil özellikler gösteren toplumlar şefkatli, merhametli, nazik sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak başkalarına karşı duygusallık olarak ifade edilmiştir (Terzi 2000,s.75). Hofstede'nin araştırmaları sonucunda 45 puanla 32'nci sırada yer almaktadır. Bu doğrultuda Türkiye orta düzey eril bir toplum ortaya konmuştur(Yüksel 2013,s.44).

3.5.9.5 Uzun dönem yönelimi

Uzun dönem yönelimi bazı kültürlerde zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılanması ile bazı kültürlerin daha çok geçmişe yönelmesi olarak tanımlanmıştır. Zaman, bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli ve kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman; belli dilimlere ayrılmış, düzenli, standart, planlı, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir karakterde düşünülür (Öncül ve Diğ. 2016,s.260).

Tablo 3.12 Aile, Sosyal İlişkilerde ve İş Yerinde Kısa ve Uzun Zamana Odaklanma Toplamlar Arasındaki Farklar

Kısa zamana odaklanan örgütler	Yüksek uzun zamana odaklanan örgütler
Çocuklar diğer insanlara karşı saygı ve hoşgörüyü öğrenmelidirler.	Çocuklar tutumluluğu öğrenmelidirler.
Geleneksel çocuk hikâyelerine bağlılığa güçlü ihtiyaç duyulur.	Geleneksel çocuk hikâyelerine bağlılığa zayıf ihtiyaç duyulur.
Tüm kardeşler eşittir.	Büyük ve küçük kardeşler arasında ayırım vardır.
Eşinin aile yakınları ile birlikte yaşamak bir problemdir. Çiftler zevkleri ve ilgi çeken şeyleri paylaşmalıdır	Eşinin aile yakınları ile birlikte yaşamak problem değildir. Zevkleri ve ilgi çeken şeyleri paylaşmak evlilik için gerekli değildir.
Alçakgönüllülük kadınsı bir erdemdir. Genç kadınlar kocalarından değil erkek arkadaşlarından şefkat beklerler.	Alçakgönüllülük genel insan erdemidir. Genç kadınlar şefkatli kocalarından beklerler.
Günlük insan ilişkilerinden daha az memnuniyet duyulur.	Günlük insan ilişkileri(aile, komşuluk, arkadaş) tatmin edicidir.
Sosyal haksızlıkları düzeltmeye yönelik bireysel girişimlerden daha az memnuniyet vardır.	Sosyal haksızlıkları düzeltmek için daha fazla katkıda bulunmaya gerek yoktur.
Yaşlılık daha geç gelecekmiş gibi görünür.	Yaşlılık tatmin edici bir zaman süreci ile daha erken gelecekmiş gibi görünür.

İş yerinde kısa dönem sonuçlar en son sırada yer alır.	İş yerinde kişilerarası ilişkileri ve piyasa pozisyonunu inşa etmek önemlidir.
Meritokrasi (yeteneğe göre mevki verme sistemi): ekonomik ve sosyal hayat yetenekler tarafından düzenlenmiştir.	İnsanlar daha fazla eşit yaşamalıdır.

Kaynak: Murad YÜKSEL, (2013) Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgütsel Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkileri, Temmuz 2013.

Tablo 3.12 görüldüğü üzere uzun dönem yönelimli kültürler, bireyleri yatırıma yapmaya ve tutumlu olmaya yönlendirmektedir. Başarı uzun soluklu olmalıdır. Düzenli ve tekrarlı bir başarıdan söz edilir. Yaşlı çalışanlara saygı ve hürmet vardır. Geleneksel bakış açılarını modern üretim ve yönetim tekniklerine entegre etmek isterler. Bu örgütlere örnek olarak Kore, Japonya ve Türkiye verilebilir. Kısa dönem yönelimde ise hızlı tüketim ve hızlı kazanım beklentisi güderler. Yatırımlar hızlı sonuç vermeli ve karlı olmalıdır. Yaşa hürmet edilmez. Çalışanların faaliyetlerine ve örgüte ne kattığına bakarlar. Bu örgütlere örnek olarak da Amerika, İngiltere ve İspanya verilebilir.

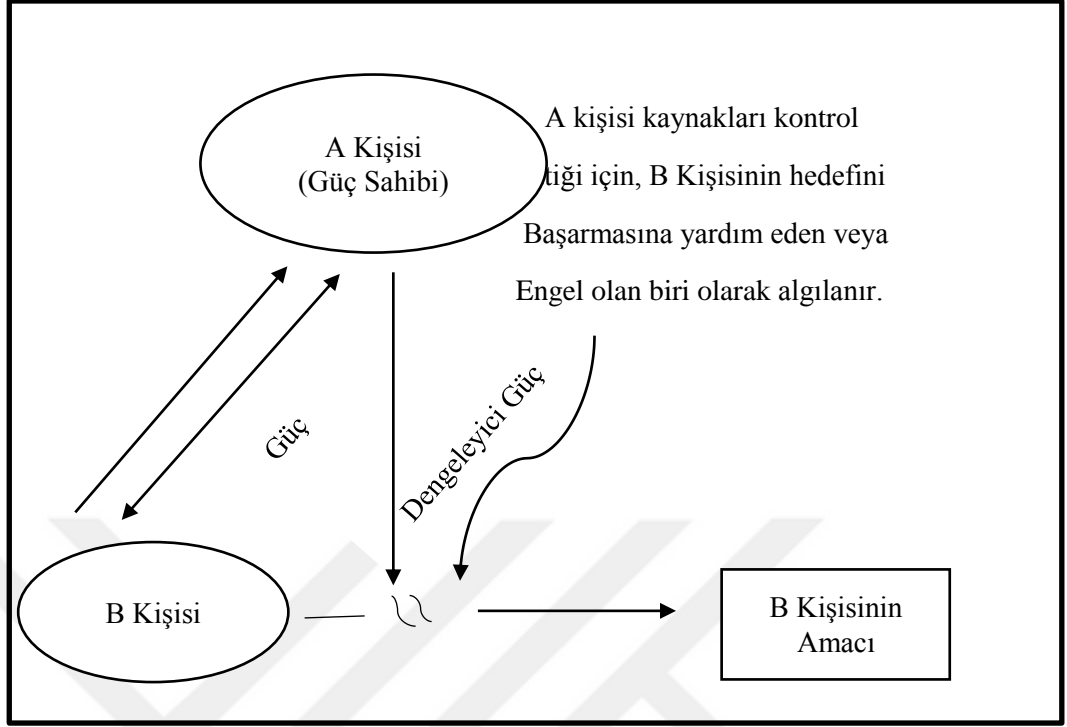
4.GÜÇ

4.1 GÜCÜN ANLAMII

Güç bir kişinin, takımın veya örgütün başkalarını etkileme yeteneğidir. Bu tanımın birkaç önemli bileşeni vardır. Güç, birinin tutum ve davranışlarını değiştirme eylemi değildir; sadece değiştirme potansiyelidir. İnsanlar çoğunlukla kullanmadıkları güce sahiptir ve onlar güce sahip olduklarını bilmiyor olabilir (Acaray 2016, s.174). Güç aslında kişinin hissettiği değildir. Güce sahip olmak, karşısındakine gücünün olduğunu inandırmaktır.

Güç genel olarak değerlendirildiğinde insanlar ve sosyal aktörler arasındaki ilişkileri karakterize etmesi, yani etkileşime dayalı bir kavram olmasıdır. Dolayısıyla başkaları ile ilişkilendirilmeden bir kişi için tek başına güçlüdür demek yanlış olur. Kişinin güçlü olup olmadığını çevresinde güce maruz kalan kişilerden anlamak mümkündür. Güç kavramı güçsüz olanın ihtiyaçlarından doğar. Güç kavramı bağlılığı da beraberinde getirir. Güce sahip olamayan kişiler, amaçlarına ulaşabilmek için güçlünün kaynaklarından faydalanmak ister. Güçlü ise kendine bağlı bir çevre oluşturmuş olur. Güçlü olan güçsüz olana belirli yaptırımlarda bulunur fakat güçsüz olan da amaçlarına ulaşabilmek için güçlü olanın gücünü kullanır. Böylelikle güç ilişkisinde bağlılık meydana gelir.

Şekil 4.1: Güç İlişkisinde Bağlılık



Kaynak: Ali Acaray, (2016) Güç ve Etkileme. Ekim 2016.

Şekil A'nın B'nin davranışlarını etkileyebilme ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir. B kişisi istek ve arzularına erişebilmek için A kişinin gücüne ihtiyaç duyar. A kişinin atamadaki kontrolü, ödüllendirmeleri, yararlı bilgileri veya bağlantıda olduğu kişiler B kişinin yararlanmak istediği kaynaklardır. Bu yüzden A kişisine bağımlı hale gelir. A kişisi de bu istekler doğrultusunda B kişisi üzerinde iş yaptırma gücünü elde eder. Şekildeki B kişinin amacına gideceği yoldaki kırıklık noktası da A kişinin kaynaklarını kısıtlaması veya B kişinin amaca ulaşacağı yardımı sağlamasıdır. Şekildeki dengeleyici güç faktörü ise A kişinin güç ilişkisinde hakimiyet ondadır ama B kişisi de A kişisini değişim ilişkisinde tutacak ve o kişi hâkim gücü akıllıca kullanmasını garantiye alacak yeterli dengeleyici bir güce sahiptir. Güç ilişkisindeki bu bağlılığı bir şirket örneğiyle açıklamak doğru olacaktır. Ürün, mal veya hizmet üreten bir şirket gücün kaynağını barındırır. Şirketteki yöneticiler, astların üzerinde birçok yaptırımı ve uygulamaları mevcuttur. Fakat büyük bir güce sahip olmalarına karşın yöneticilerin tek başına gerçekleştiremeyeceği üretim akışı, müşteri memnuniyeti gibi faktörleri devam ettirmede dengeleyici güce ve yetkinliğe sahiptir.

4.2GÜCÜN TEMELİ (KAYNAĞI)

Güç nereden gelmektedir? Birey veya grubun diğerlerini etkilemesine ne imkân vermektedir? Bu sorulara cevap verebilmek için gücün temel veya kaynaklarını genel olarak iki gruba ayırmak gerekir ki bunlar resmi ve kişisel olarak adlandırılmaktadır. Sonra bu iki grup kendi içinde gruplara ayrılmaktadır (Yalçın 2012,s.421).

4.2.1 Biçimsel (Resmi) Güç

Resmi güç örgüt içerisinde bireylerin zorlama ve ödüllendirme yetkisinden ileri gelmektedir.

4.2.1.1 Zorlayıcı Güç

Ceza uygulamalarıdır. Çalışanların ihtiyaç duyduklarının üstleri tarafından verilmemesi, rütbe indirme veya işten çıkarılma tehditleri zorlayıcı gücü temsil etmektedir. Örneğin Nucor firması Kuzey Carolina, Charlotte'taki çelik üreticisi olan firma yöneticisi şunları söylemektedir: "Eğer takıma katkı yapmazsanız, bu firma kesinlikle bunu size bildirir". "Birkaç kötü takım çalışanı, arkadaşları tarafından takımdan atılır" demiştir (Acaray 2016,s.177). Yöneticinin istekleri doğrultusunda takımlardan performans bekler. Beklentiler karşılanmadığında gruplar baskıya maruz kalır. Grup üyeleri de performansı düşük çalışanları dışlar ve zorlayıcı güç uygular.

4.2.1.2 Ödül Gücü

İnsanlar ödül gücüne uymak durumundadırlar. Çünkü, gücü elinde bulunduranların istekleri yönünde davranmak kişilere yararlar sağlayabilmektedir. Bu yararlar, ödeme oranlarını kontrol etme, artışlar ve bonus gibi finansal olabilirler, tanınma, terfi, atamalar, çalışma saati seçimi kişinin belirlenmesi gibi finansal olmayan yararlar da olabilmektedirler (Yalçın 2012, s.422).

4.2.1.3 Yasal Güç

Yasal gücün en açık örneği yöneticinin çalışanlarına ne tür görevleri yapacaklarını, kiminle birlikte çalışanlarını, hangi kaynakları kullanabileceklerini ve bunun gibi şeyleri söyleme hakkıdır (Acaray 2016, s.175).

4.2.2 Kişisel Güç

Kişisel güç bireyin sahip olduğu eşsiz özelliklerinden ileri gelmektedir. Bunlar uzmanlık ve kişisel güçtür.

4.2.2.1 Uzmanlık Gücü

Özel yetenek ve başarı sonucunda uzmanlık oluşur. Amaçlar özelleştikçe, yüksek orada uzmanlara ihtiyaç duyulur. Uzmanlık şirketin beynidir.

4.2.2.2 Kişisel Güç

Hayranlık duyulan örnek alınan kişilerin özelliklerinin tanımlanmasına dayanır. Hayran olunan kişi hayranlarının üzerinde güç ve etkisi vardır. Bu kişisel gücü pazarlama faaliyetlerinde kullanmak yaygındır. Örneğin şirketler marka yüzü seçiminde ürünü hayran olunan kişiye yaptırmak ve reklam yaptırmak hayranlara etki etmektedir.

5.VERİ VE YÖNTEM

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Ankara ilinde Telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin çalışanlarının güç mesafesi algılama düzeylerini ortaya koymaktır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, çalışanların güç mesafesi algılama düzeyleri ortaya konacak ve bu algılamanın cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve görev süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konacaktır.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya katılan çalışanların güç mesafesi algılamalarının tespit edilmesine yönelik aşağıdaki hipotezler sistematığe dökülmüş ve doğruluğu araştırılmıştır:

Ana Hipotez: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile yaşların arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile görev süresi arasında bir ilişki bulunmaktadır.

5.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, yıllarca güçlü bir yapıya sahip olmak için kültürel faaliyetler yürütürler. Bu kültürel faaliyetler ülkelerin kültürel yapısından ayrı düşünülmemektedir.

Hofstede 40'tan fazla ülkede yaptığı çalışma üzerine örgütlerde güç mesafesi algı düzeylerinin, ülkedeki kültürel yapıyı yansıttığı görülmektedir. Güç mesafesi algısı baz alınarak telekomünikasyon işletmelerinin güç mesafesi algı düzeyini tespit etmek adına araştırma yapılmıştır. Telekomünikasyon sektörüne yönelik yapılan bu çalışmada çalışanların yönetim ile arasında bulunan güç farklılığını, güç mesafesi algı düzeyleriyle ölçerek araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın yürütüldüğü telekomünikasyon işletmesi için önemli veri sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarının sektör açısından faydalı olacağı ve diğer araştırmacılara bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

5.3 VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Anketlerin uygulanmasında ise, yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formuna ekler bölümünde yer verilmiştir. Hazırlanan anket formunun birinci bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde ise katılımcıların güç mesafesi algılama düzeylerini ortaya koyan ölçek formu yer almaktadır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Toplam 35 sorudan oluşan “güç mesafesi algılama düzeyi” ölçek formunda iki bölüm yer almaktadır.

5.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Ankara’ da bulunan 350 kişiye istihdam veren özel bir Telekomünikasyon işletmesi ele alınmıştır. Araştırmanın tüm Telekomünikasyon sektörü çalışanlarını temsil etmemektedir. Sonuçların genellenememesi, sonuçların betimsel ve neden sonuç ilişkisi kurulmaması çalışmanın sınırlarını göstermektedir.

5.5 ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

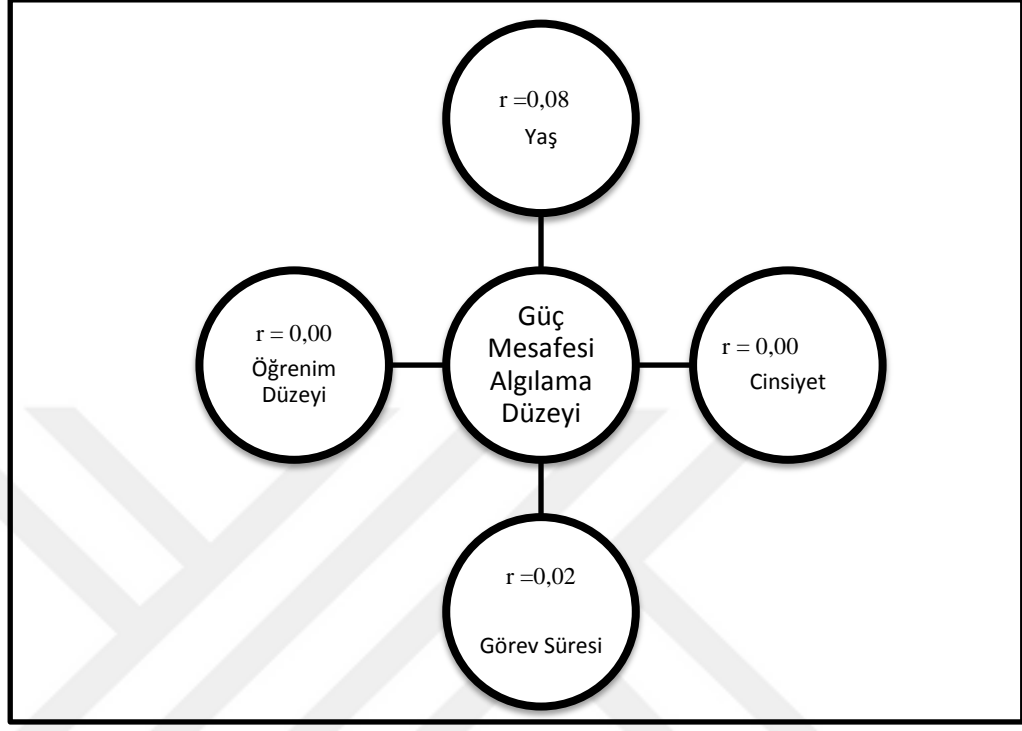
Araştırma, mevcut durumu tespit eden, farklılıkları incelemeye yönelik, ilişkisel ve betimsel bir araştırmadır. Araştırmada elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğine başvurulmuştur. Bu amaçla hazırlanan soru formuna ekler bölümünde yer verilmiştir. Bu doğrultuda anket uygulamasının birinci bölümünde yer alan demografik bilgiler ve alanyazında yer alan Hofstede’nin geliştirdiği güç mesafesi modeline dayanarak güç mesafesi algısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin istatistiki olarak çözümlenmesinde SPSS 24 paket programı (Statistical Package for the Social Science) kullanılmıştır.

Araştırma öncesinde gerekli kurumsal izinler alınmış ve anket uygulaması Nisan 2018 tarihinde yürütülmüştür. Alanyazın incelemesinde demografik faktörlerin çalışanlar üzerinde etkilerinin önemli olduğu görüldüğünden anketin hazırlanmasında bu husus dikkate alınmıştır.

5.5.1 Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve görev süresi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 4 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır. Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan ifadelere göre ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Şekil 5.1: Güç Mesafesi Algılama Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Bağımsız Değişkenler



Şekil 5.1’ den de anlaşılacağı üzere, güç mesafesi algılama düzeyi üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve görev süresi değişkenlerinden oluşmaktadır.

5.5.2 Güç Mesafesi Algılama Düzeyi Ölçeği

İkinci bölümde yer alan güç mesafesi algılama düzeyi ölçeği 31 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları daha önce uygulanmış 2 anket çalışmasından derlenmiştir. İlk 9 soru, Arş. Grv.Dr. Hüseyin ALTAY tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF dergisinde “Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir çalışma” başlığı altında yayımlanan çalışmadan alınmıştır. Diğer sorular ise Osman USLU tarafından Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans bitirme tezi olarak “ Güç mesafesi algısının

örgütsel güvene etkisi. Bir devlet üniversitesi örneği” başlığı altında 2013 yılında kabul görmüştür.

Ölçek içerisinde “İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.”, “Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyum sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımasıdır.”, “Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.” Ve “Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorduma doğru şekillenmiştir. Örneğin “Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine güvenirim.” ölçek ifadesi için katılımcılar, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

5.6 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir işletmedeki çalışanlar oluşturmaktadır. 2017 yılında söz konusu işletmede çalışan toplam kişi sayısı 350’ dir. Örneklemi ise, çalışanlar arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen kişiler oluşturacaktır.

Örneklemin yöntemi olarak basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 250 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 3 kişinin anket formunu belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 247 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001).

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$

$$n = \frac{(350 * 1,96^2 * 0,5 * 0,95)}{(0,05^2 * 349 + 1,96^2 * 0,5 * 0,95)}$$

$$n = 237 \sim$$

Formülde yer alan N: ana kütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemesi olasılığını, d: kabul edilen \pm örnekleme hata oranını ve $t_{(\alpha, sd)}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde güvenilirlik düzeyi % 95, güven aralığı % 5 ve örneklem hatası 0,05 olarak belirlenmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 237 \sim olduğu tespit edilmiştir.

5.7 VERİLERİN ANALİZİ

5.7.1 Güvenilirlik Katsayısı:

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçüğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır:

Tablo 5.1: Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri

$\alpha < 0.50$	Ölçek güvenilir değildir
$0.50 < \alpha < 0.60$	Ölçek düşük düzeyde güvenilirdir
$0.60 < \alpha < 0.70$	Ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilirdir
$0.70 < \alpha < 0.90$	Ölçek iyi düzeyde güvenilirdir
$\alpha > 0.90$	Ölçek çok iyi düzeyde güvenilirdir

Kaynak: Kalaycı. Ş. (2005). SPSS UYGULAMALI ÇOK DEĞİŞKENLİ İSTATİSTİK TEKNİKLERİ. ANKARA: Asil Yayın Dağıtım.

Tablo 5.2: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>	<i>Madde Sayısı</i>
.92	31

Tablo 5.2' den de görüldüğü üzere, güç mesafesi algılama düzeyi ölçek ifadelerinin. 94'lük düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Yukarıda ortaya konan değerlerden de anlaşılacağı üzere, söz konusu ölçek ifadelerinin güvenilirlik katsayıları. 50'den büyük olduğundan ötürü anketlerin çok iyi düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

5.7.2 Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ila +2 aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği

durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumda ise, teste ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır.

H_0 : Çalışanların güç mesafesi algılama düzeylerini ortaya koymaya yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygundur.

H_1 : Çalışanların güç mesafesi algılama düzeylerini ortaya koymaya yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan normallik testine ilişkin elde edilen çözümler Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Normallik Testi Sonuçları

	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3.6147	.03860
5% Kırpılmış Ortalama	3.6372	
Medyan	3.6452	
Varyans	.368	
Standart Sapma	.60659	
Minimum	1.39	
Maksimum	5.00	
Aralık	3.61	
Çeyrekler Arası Fark	.71	
Skewness	-.027	.155
Kurtosis	.059	.309

Skewness ve kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (George ve Mallery, 2010). Bu sonuca göre oluşturulan H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

6.BULGULAR

6.1 KATILIMCILARA AİT GENEL BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine ilişkin elde edilen verilere yer verilecektir. Söz konusu çözümlenmeler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup Tablo 6.1’ de tablolaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 6.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet		
	<i>N</i>	Yüzde (%)
Kadın	148	59.9
Erkek	99	40.1
Toplam	247	100
Yaş		
	<i>N</i>	Yüzde (%)
25 Altı yaş	103	41.7
25-29 yaş	91	36.8
30-34 yaş	36	14.6
35 ve üzeri yaş	17	6.9
Toplam	247	100
Öğrenim Düzeyi		
	<i>N</i>	Yüzde (%)
Lise Mezunu	94	38.1
Ön Lisans	98	39.7
Lisans	54	21.9
Yüksek Lisans (Master)	1	0.4
Toplam	247	100
Hizmet Süresi		
1 yıldan az	46	18.6
1-4 yıl	180	72.9
5-10 yıl	16	6.5
10 yıl üzeri	5	2.0
Toplam	247	100

Tablo 6.1’ de verilen sonuçlara göre, araştırmaya katılanların % 59.9’u kadın, % 40.1’i ise erkektir. Bu değerlerden de anlaşılacağı üzere ankete daha çok kadın çalışanların katıldığı ifade edilebilir.

Yine katılımcıların % 41.7’si 25 altı yaş, % 36.8’i 25-29 yaş, % 14.6’sı 30-34 yaş ve % 6.9’u 35 ve üzeri yaştaadır. Buna göre çalışanların daha çok 25 altı yaş grubundan oluştuğu ifade edilebilir

Yine katılımcıların % 38.1’i lise, % 39.7’si ön lisans, % 21.8’i lisans ve % 0.4’ü yüksek lisans mezunudur.

Yine katılımcıların % 18.6’sı 1 yıldan az süredir, % 72.8’i 1-4 yıldır, % 6.4’ü 5-10 yıldır ve % 2.2’si 10 yıl üzeri bir süredir hizmette bulunmaktadır.

6.1.1 Katılımcıların “Güç Mesafesi Algılama Düzeyleri ”ne Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında çalışanların **Güç Mesafesi Algılama Düzeylerine** yönelik verdikleri cevaplardan elde edilen veriler betimleyici analiz ile incelenmiş olup raporlanmıştır. Bu kısımda 31 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde “Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.”, “Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.”, “Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.” Ve “Birlikte çalıştığım arkadaşlarımda çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum.” gibi İfadeler yer almaktadır.

Tablo 6.2 katılımcıların güç mesafesi algılama düzeylerine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada herbir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

Kesinlikle katılıyorum: 5

Katılıyorum: 4

Kısmen katılıyorum: 3

Katılmıyorum: 2

Kesinlikle katılmıyorum: 1

Ortalamalara ilişkin yapılan değerlendirmelerde ise puan aralıkları: 1,00-1,80 aralığında çok düşük; 1,81-2,60 aralığında düşük; 2,61-3,40 aralığında orta; 3,41-4,20 aralığında yüksek ve 4,21-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Gören 2013,s.97).

Tablo 6.2: “Güç Mesafesi Algılama Düzeyi ”ne Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.	43	17.4	59	23.9	51	20.6	31	12.6	63	25.5	2.95	1.445
İdeal bir yönetici örgütte iyi bir babadır.	92	37.2	96	38.9	30	12.1	11	4.5	18	7.3	3.94	1.153
Para ve eşya toplumda önemlidir.	86	34.8	115	46.6	19	7.7	10	4.0	17	6.9	3.98	1.101
Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyum sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımasıdır.	50	20.2	117	47.4	62	25.1	8	3.2	10	4.0	3.77	0.946
Örgütlerdeki hierarşiler zaten astlar ile üstler arasında var olan eşitsizlikleri gösterir.	47	19.0	89	36.0	70	28.3	29	11.7	12	4.9	3.53	1.077

Örgütlerde yönetim gücünün tamamının üst kademelerde toplanması isteği en çok kabul gören davranıştır.	32	13.0	83	33.6	58	23.5	38	15.4	36	14.6	3.15	1.255
Örgütte yöneticilerin makamlarını ifade eden ayırıcı sembollerle veya güçle öne çıkmaları uygun değildir.	61	24.7	91	36.8	48	19.4	26	10.5	21	8.5	3.59	1.210
Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	35	14.2	68	27.5	54	21.9	42	17.0	48	19.4	3.00	1.340
Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.	60	24.3	84	34.0	45	18.2	32	13.0	26.	10.5	3.49	1.278
Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.	69	27.9	103	41.7	30	12.1	22	8.9	23	9.3	3.70	1.229
Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	56	22.7	109	44.1	49	19.8	17	6.9	16	6.5	3.70	1.094
Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	59	23.9	116	47.0	43	17.4	18	7.3	11	4.5	3.79	1.031
Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.	60	24.3	104	42.1	55	22.3	15	6.1	13	5.3	3.74	1.058
Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	56	22.7	103	41.7	60	24.3	17	6.9	11	4.5	3.71	1.033
Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.	85	34.4	113	45.7	21	8.5	15	6.1	13	5.3	3.98	1.072
Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	69	27.9	107	43.3	49	19.8	12	4.9	10	4.0	3.86	1.011
Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebilirim.	91	36.8	100	40.5	31	12.6	12	4.9	13	5.3	3.99	1.080

Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.	64	25.9	124	50.2	38	15.4	9	3.6	12	4.9	3.89	0.994
Yöneticilerim prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	48	19.4	80	32.4	63	25.5	19	7.7	37	15.0	3.34	1.293
Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.	111	44.9	98	39.7	16	6.5	7	2.8	15	6.1	4.15	1.076
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.	99	40.1	104	42.1	25	10.1	8	3.2	11	4.5	4.10	1.013
Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	94	38.1	109	44.1	26	10.5	11	4.5	7	2.8	4.10	0.955
Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	100	40.5	111	44.9	15	6.1	9	3.6	12	4.9	4.13	1.018
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum.	84	34.0	107	43.3	31	12.6	14	5.7	11	4.5	3.97	1.047
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.	38	15.4	74	30.0	73	29.6	30	12.1	32	13.0	3.23	1.229
Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.	39	15.8	100	40.5	60	24.3	23	9.3	25	10.1	3.43	1.166
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.	36	14.6	39	15.8	60	24.3	59	23.9	53	21.5	2.78	1.341
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	38	15.4	97	39.3	71	28.7	13	5.3	28	11.3	3.42	1.159
İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.	67	27.1	104	42.1	41	16.6	13	5.3	22	8.9	3.73	1.176
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	22	8.9	37	15.0	61	24.7	70	28.3	57	23.1	2.58	1.243

Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	37	15.0	90	36.4	74	30.0	18	7.3	28	11.3	3.36	1.167
--	----	------	----	------	----	------	----	-----	----	------	------	-------

Tablo 6.2 incelendiğinde katılımcıların güç mesafesi algılama düzeyine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Buna göre, katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı “Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşları bana yardım edeceklerine güvenirim.” (*Ort.=4.15*) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, mevcut işyerlerinde karşılaşacağı herhangi bir zorluk karşısında diğer çalışanların kendilerine yardım edeceklerini düşünmektedirler. Yine, çalışanların güç mesafesi algılama düzeyleri içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.” ifadesine ait olduğu görülmüştür (*Ort.=2.58*). Bu ifade, araştırmaya katılanların işyerlerinde herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yöneticilerinin kendi sorunlarının çözümünüyle ilgilendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6.2’de “İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.” ifadesini katılımcıların 1-5 arası olacak şekilde ve “olumsuz değerlendirmeden olumlu değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye %17,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 23,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (*Ort.= 2.95*) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %41,3 oranda çalışanların eşitsizliğe orta düzeyde inandıkları görülmüştür. Güç kapsamında astlar ile üstleri arasında eşitsizliklerin arzulanıyor olması güç mesafesi algısının *orta düzeyde* olduğu görülmektedir.

“İdeal bir yönetici örgütte iyi bir babadır.” ifadesine katılımcıların % 37,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 38,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (*Ort.= 3.94*) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %76,1 oranda çalışanlar, ideal bir yönetici ve iyi bir baba rolünü sergilediğini ifade

etmişlerdir. Bu orana bakıldığında yöneticilerin yeri geldiğinde şefkat gösteren, yeri geldiğinde cezalandıran ve ödüllendiren bir kişilik olmalıdır. Çalışanların üstlerinden baba rolünü bekliyor olmaları güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

“Para ve eşya toplumda önemlidir.” ifadesine katılımcıların % 34.8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 46.6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.98) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.%81,4 oranda çalışanların, para ve eşyanın toplumda önemlidir sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde gelir dağılımı adaletsizdir. Astlar diyerek adlandıracağımız sınıf, yöneticilerinin gösteriş içinde olmasını bekler. Telekomünikasyon işletmesinde yapılan araştırma sonucunda da gücün para ve eşya ile sergilendiğini ortaya koymuş olup güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyum sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımasıdır.” ifadesine katılımcıların %20,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %47,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.77) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %67,4 oranda çalışanlar, örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan rahatsız olmak yerine memnun oldukları ortaya konmuştur. Hiyerarşik yönetimlerde astlar ile üstler arasında kalın çizgiler vardır. Bu gücün yarattığı mesafe varlığını açıkça gösterir. Güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Örgütlerdeki hiyerarşiler zaten astlar ile üstler arasında var olan eşitsizlikleri gösterir.” ifadesine katılımcıların % 19’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 36’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.53) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %55 oranda çalışanlar örgütteki hiyerarşik yapının eşitsizliklere sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır. Telekomünikasyon şirketinde eşitsizlik ortamının hâkim olduğu ve güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu

görülmektedir.

“Örgütlerde yönetim gücünün tamamının üst kademelerde toplanması isteği en çok kabul gören davranıştır.” ifadesine katılımcıların % 13’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 33.6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.15) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. % 46,6 oranda çalışanlar, yönetsel gücün tamamının üst kademelerde toplanmasına orta düzeyde bir katılım göstermiştir. Çalışanlar yönetsel güce katkıda bulunmayı arzu etmektedirler. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyde* olduğu görülmektedir.

“Örgütte yöneticilerin makamlarını ifade eden ayırıcı sembollerle veya güçle öne çıkmaları uygun değildir.” ifadesine katılımcıların % 24.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 36.8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.59) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %61 oranda çalışanlar, gücün ayırıcı sembollerle ve güçle öne çıkılmaması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.” ifadesine katılımcıların % 14,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 27,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.00) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. % 41,7 oranda çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkma konusunda orta düzeyde bir katılım sergilenmiştir. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.” ifadesine katılımcıların % 24,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 34’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.49) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %58,3 oranda çalışanlar, yöneticilerin kendi işlerini kendi

yapmak yerine astlara yetki verilmemesi konusunda yüksek düzeyde bir katılım sergilenmiştir. Bu orana bakıldığında hiyerarşik yapının bozulmaması istenmiştir. Gücün sahibinden başka birinin kullanımına sunulması kabul görmemiştir. Bu sonuca bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.” ifadesine katılımcıların % 27,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 41,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.70) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %69,6 oranda çalışanlar, bilgi ve beceri konusunda yöneticilerine güven oranı yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.” ifadesine katılımcıların % 22,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 44,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.70) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %66,8 oranda çalışanlar, yönetimin aldığı kararlara güven sergilemektedir. Bu orana bakıldığında güç sahibi olan yöneticinin aldığı kararların sorgulanmadan kabul gördüğünü ifade etmektedir. Güç mesafesi algısının *yüksek düzeyde* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.” ifadesine katılımcıların %23,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 47’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.79) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %70,9 oranda çalışanlar, yöneticilerinin verdiği sözleri tutacağını yüksek oranda ifade etmişlerdir. Güç sahibi olanın, güce bağımlılık sebebiyle güçsüz olan arasında bağıllık söz konusudur. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.” ifadesine katılımcıların % 24.3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 42.1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.74) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %66,4 oranda çalışanlar, yöneticilerinin çalışanların isteklerine sessiz kalmayacakları ve gücün bağımlılık yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.” ifadesine katılımcıların % 22.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 41.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.71) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %64,4 oranda çalışanlar, yöneticilerinin tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.” ifadesine katılımcıların %34,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %45,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.98) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %80,1 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinden yardım beklediklerini iletmişlerdir. Bu orana baktığımızda gücün sahibi olan yöneticinin elinde bulundurduğu güç kaynağına ihtiyaç duymaktan kaynaklanması sebebiyle astların güçten yararlanma isteği oranı *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir ve güç mesafesi algı düzeyi yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.” ifadesine katılımcıların % 27,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 43.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.86) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %71,2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, gücü elinde bulunduran yöneticisinin her konuda söylediklerini doğru kabul etmektedir. Bu orana bakıldığında gücün dengesiz olarak dağıtılmış olması astların

yöneticisinden çok yöneticisinin elindeki güce inandıkları sonucuna varılmaktadır ve güç mesafesi algısı *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.” ifadesine katılımcıların % 36,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 40,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.99) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %77,3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticileriyle iş konusunda rahatlıkla görüş bildirebileceklerini iletmişlerdir. Bu orana baktığımızda çalışanların güçten çekinmediği görülmektedir ve güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.” ifadesine katılımcıların % 25,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 50,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.89) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %76,1 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, gücün kaynağını elinde tutan yöneticinin hata yapmayacağı kanısına varmış olma sebebi gücün hata yapmayı engellediğidir. Çünkü güçlü olan hatasızdır. Güçlü olan kişiye olan inancın yüksek olması güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.” ifadesine katılımcıların %19,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve % 32,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.34) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %51,8 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticilerinin karar alma aşamasında astlarının fikrini almaması gücün kaynağını elinde bulundurmanın verdiği uygulamaya yetkisidir. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim.” ifadesine katılımcıların % 44.9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 39.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 4.15) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %84.6 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki, astlar arasındaki yardımlaşma düşüncesinin yüksek olması bireycilik anlayışından uzak bir kültürde çalıştıklarını göstermekte. Çalışanların bireysellik düşüncesi ve benmerkezci olmayışları güç mesafesi algı düzeylerinin de *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.” ifadesine katılımcıların % 40,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 42,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 4.10) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %82.2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, arkadaşlarının da işlerinin en iyi şekilde yapacakları inancı, her çalışanın kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebep gösterilebilmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.” ifadesine katılımcıların %38,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve %44,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 4.10) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %82,2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticilerinin olmaması performanslarını düşürmez demektedir. Bu orana baktığımızda gücün sahibinin kendisi olmasa bile gücün var olması sebebiyle başarı oranının düşmemesi güçten kaynaklanmaktadır ve güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

“Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.” ifadesine katılımcıların %40,5’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 44,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 4.13) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %85,4 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarına işlerini zorlaştırmayacakları konusunda güven oranı yüksek çıkmıştır. Her çalışanın kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebebiyle çalışanlar arası olumsuz bir etki olmayacağı düşünülmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum” ifadesine katılımcıların %34’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %43,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.97) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %77,3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebep gösterilebilmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.” ifadesine katılımcıların %15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %30’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.23) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %45,4 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, kurum içi adalete orta düzeyde katılım göstermiş olmalarının sebebi, gücü elinde bulunduran üstlerin, güçten faydalanmak isteyen astları arasında her biri için adil bir paylaşımında bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.” ifadesine katılımcıların % 15,8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 40,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri

görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.43) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %56,3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, gücü elinde tutan üstlerin astları arasındaki bağımlılık ilişkisinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.” ifadesine katılımcıların %21,5’inin “kesinlikle katılmıyorum” ve %23,9’unun “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 2.78) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %45,4 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinden yardım beklediklerini iletmışlerdir. Bu orana baktığımızda gücün sahibi olan yöneticinin elinde bulundurduğu güç kaynağına astların ihtiyaç duymaktan kaynaklanması sebebiyle astların güçten yararlanma isteği oranı ve güç mesafesi algı düzeyi *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.” ifadesine katılımcıların %15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %39,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.42) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %54,7 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinin orta düzeyde dürüst olduğu sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

“İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.” ifadesine katılımcıların %27,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve %42,1’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.73) *yüksek düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %69,2 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, performanslarının yüksek olması sonucunda ödül ve destek alacaklarını ifade etmişlerdir. Bu orana bakıldığında kurumun ödül gücünün, güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* çıkmasının sebebi olarak yorumlanmaktadır.

“Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.” ifadesine katılımcıların %8,9’ının “kesinlikle katılmıyorum” ve %15’inin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 2.58) *düşük düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %23,9 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki yöneticilerin çalışan sorunlarıyla yüksek oranda ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir

“Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.” ifadesine katılımcıların %15’inin “kesinlikle katılıyorum” ve %36,4’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Söz konusu ifadeye ait ortalama değere baktığımızda bu ifadeye katılımcıların (Ort.= 3.36) *orta düzeyli* bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. %51,4 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, uygulanan politikadan orta düzeyde memnuniyet duymaktadır. Gücün kaynağını barındıran kurumun uyguladığı politikayı orta düzeyde katılım gösteriyor olmaları güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğunu göstermektedir.

6.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bu kısmında, işletme çalışanlarının güç mesafesi algılama düzeylerinin ortaya konmasına yönelik görüşlerin “cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve görev süresi” değişkenlerine göre bir ilişki olup olmadığının sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre aştırmaya katılan çalışanların güç mesafesi algılamaları ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması için Korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Ana Hipotez: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 6.3: Çalışanların Güç Mesafesi Algı düzeylerinin Demografik Faktörlere Göre Tahmini İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Enter Metodu	β	t	p	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	p
Regresyon Katsayısı	3.588	17.809	0.000	0.107	0.011	-0.005	0,695	0.596
Cinsiyet	0.006	0,079	0.937					
Yaş	-0.082	-1,650	0.100					
Öğrenim düzeyi	0.010	0,198	0.843					
Görev Süresi	0,079	1,010	0,313					

Tablo 6.3 çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri bağımlı değişken, demografik faktörler bağımsız değişkenlerdir (tahmin değişkenleridir). Demografik faktörler bir bütün olarak çalışanların güç mesafesi algı düzeylerinin % 1.1'ini açıklamaktadır ($R^2= 0.011$). Ancak bağımlı değişken ile tahmin değişkeni için kurulacak çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsızdır ($F= 0.695$, $p= 0.596$).

H_1 : Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 6.4: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Cinsiyet	Güç Mesafesi Algı Düzeyi
Cinsiyet	r	1	.00
	p		1.00
	N	247	247
Güç Mesafesi Algı Düzeyi	r	.00	1
	p	1.00	
	N	247	247

Tablo 6.4'dan da görüldüğü üzere çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .00$, $p = 1.00$). H1 hipotezimiz reddedilmiştir.

H₂: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile yaşların arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 6.5: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Güç Mesafesi Algı Düzeyi	Yaş
Güç Mesafesi Algı Düzeyi	r	1	-.08
	p		.19
	N	247	247
Yaş	r	-.08	1
	p	.19	
	N	247	247

Tablo 6.5'den de görüldüğü üzere çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile yaşları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .08$, $p = 0.19$). H₂ hipotezimiz reddedilmiştir.

H₃: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile öğrenim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 6.6: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri İle Öğrenim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Güç Mesafesi Algı Düzeyi	Öğrenim Düzeyi
Güç Mesafesi Algı Düzeyi	r	1	-.00
	p		.99
	N	247	247
Öğrenim Düzeyi	r	-.00	1
	p	.99	
	N	247	247

Tablo 6.6'den de görüldüğü üzere çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile öğrenim düzeyleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .00$, $p = .99$). H3 hipotezimiz reddedilmiştir.

H4: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile görev süresi arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 6.7: Katılımcıların Güç Mesafesi Algı Düzeyleri İle Görev Süreleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Güç Mesafesi Algı Düzeyi	Görev Süresi
Güç Mesafesi Algı Düzeyi	r	1	.02
	p		.82
	N	247	247
Görev Süresi	r	.02	1
	p	.82	
	N	247	247

Tablo 6.7'dan da görüldüğü üzere çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile görev süreleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .02$, $p = 0.82$). H4 hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 6.8. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Ana Hipotez: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₁ : Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₂ : Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile yaşların arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₃ : Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₄ : Telekomünikasyon sektöründe çalışanların güç mesafesi düzeyleri ile görev süresi arasında bir ilişki bulunmaktadır.	RED

7.SONUÇ

Bu araştırma, Ankara ilinde Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir işletmede çalışanların güç mesafesi algılama düzeylerinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, sözü edilen işletmede çalışan 247 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda yapılan testler ve testlerin analizi sonrası aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluştuğu (% 59.9'u) ortaya çıkmıştır. Yine, çalışanların % 41.7'sinin 25 altı yaş, % 36.8'inin 25-29 yaş, % 14.6'sının 30-34 yaş ve % 6.9'unun ise 35 ve üzeri yaşta olduğu ortaya çıkmıştır. Yine katılımcıların % 38.1'inin lise, % 39.7'sinin ön lisans, % 21.8'inin lisans ve % 0.4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Yine katılımcıların % 18.6'sının 1 yıldan az süredir, % 72.8'inin 1-4 yıldır, % 6.4'ünün 5-10 yıldır ve % 2.2'sinin 10 yıl üzeri bir süredir hizmette bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .00$, $p = 1.00$).

Çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile yaşları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .08$, $p = 0.19$).

Çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile öğrenim düzeyleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .00$, $p = .99$).

Çalışanların güç mesafesi algı düzeyleri ile görev süreleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır ($r = .02$, $p = 0.82$).

“İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.” İfadesini %41,3 oranda çalışanların eşitsizliğe orta düzeyde inandıkları görülmüştür. Güç kapsamında astlar ile üstleri arasında eşitsizliklerin arzulanıyor olması güç mesafesi algısının *orta düzeyde* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanların eşit olmayan bir ortamda iş görmeleri yerine, ödüllendirmelerin ve cezalandırmaların tüm çalışanları kapsamaması, çalışanlara katkı sağlayacağı gibi işletmeler de örgüte olan inancı arttıracacağı gibi çalışanların bağlılığına ve şirket içi motivasyonunda büyük değişimlere sebep olur. Böylelikle işletmelerde çalışanlardan sağladığı faydayı maksimize etmelerini sağlamaktadır.

“İdeal bir yönetici örgütte iyi bir babadır.” İfadesine %76,1 oranda çalışanlar, ideal bir yönetici ve iyi bir baba rolünü sergilediğini ifade etmişlerdir. Bu orana bakıldığında yöneticilerin yeri geldiğinde şefkat gösteren, yeri geldiğinde cezalandıran ve ödüllendiren bir kişilik olmalıdır. Çalışanların üstlerinden baba rolünü bekliyor olmaları güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde çalışanlar, yöneticilerini iyi bir baba gibi görmektense iyi bir arkadaş gibi görmeleri çalışma ortamını daha verimli hale getirecektir. Çalışanlar baba gibi gördükleri yöneticilere karşı yüksek öz güvenle çalışmalarını sunamazlar, taktir görme kaygısıyla yaratıcılıkları sınırlanır ve sorgulayıcı yaklaşımdan çekinilen bir çalışma ortamı arzu edilmez. Çalışanlar, yöneticilerini daha kendileri gibi görürlerse yaratıcı ve sorgulayıcı olacaklarından gerek çalışanlara katkıda bulunacağı gibi işletmelere de katkı sağlayacaktır.

“Para ve eşya toplumda önemlidir.” İfadesine çalışanlar, %81,4 oranda çalışanların, para ve eşyanın toplumda önemlidir sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde gelir dağılımı adaletsizdir. Alt kesim diyerek adlandıracağımız sınıf, yöneticilerinin gösteriş içinde olmasını bekler. Telekomünikasyon işletmesinde yapılan

araştırma sonucunda da gücün para ve eşya ile sergilendiğini ortaya koymuştur ve güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar ortaya konan işlerden duyulacak hazzın peşinde olmaksızın para ve eşyaya önem vermeleri işletmeye olan katkılarını kısıtlayacaktır. Bu nedenle işletmeler çalışanların emeklerinin karşılığı olan maaşın emsalleriyle aynı olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca işletmenin sağlayacağı yan hakların bağlayıcı nitelikte olması gerek çalışanların gerekse işletmelerin yararına olacaktır.

“Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyum sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımalarıdır.” İfadesine çalışanlar, %67,4 oranda çalışanlar, örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan rahatsız olmak yerine memnun oldukları ortaya konmuştur. Hiyerarşik yönetimlerde astlar ile üstler arasında kalın çizgiler vardır. Bu gücün yarattığı mesafe varlığını açıkça gösterir. Güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yönetimin emir- komuta yöntemiyle yönetilmesinden ziyade yetki ve sorumluluk baz alınmalıdır. Çalışanlar hiyerarşinin kısıtlayıcı unsurlarına takılmadan yönetime önerilerini sunabilmelidir. Yetki ve sorumluluk verilen çalışanlar eşitsizlik ortamından söz etmeyecektir. Gerek çalışan motivasyonu için gerekse işletmenin yararına olacaktır.

“Örgütlerdeki hiyerarşiler zaten astlar ile üstler arasında var olan eşitsizlikleri gösterir.” İfadesine %55 oranda çalışanlar örgütteki hiyerarşik yapının eşitsizliklere sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır. Telekomünikasyon şirketinde eşitsizlik ortamının hâkim olduğu ve güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir

İşletmelerde yönetimsel gücün tamamen üst kademelerde toplanması astlar ile üstler arasındaki eşitsiz ortamı doğuracağından, çalışanlar arasında iş bölümü yapılarak yönetimsel gücün kademelendirilmesi önerilir. Bu durumun gerek çalışanların iş görme aşamasında bir üstünde yetkisinin olacağından işlerin aksamaması sağlanacaktır. Yöneticiler açınsındansa yöneticinin sadece yönetsel faaliyetler yürütmesi işletmenin mevcut durumu ve geleceği için daha emin adımların atılmasını sağlayacaktır.

“Örgütlerde yönetim gücünün tamamının üst kademelerde toplanması isteği en çok kabul gören davranıştır.” İfadesine %46,6 oranda çalışanlar, yönetsel gücün tamamının üst kademelerde toplanmasına orta düzeyde bir katılım göstermiştir. Çalışanlar yönetsel güce katkıda bulunmayı arzu etmektedirler. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyde* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yönetimsel gücün tamamen üst kademelerde toplanması astlar ile üstler arasındaki eşitsiz ortamı doğuracağından, çalışanlar arasında iş bölümü yapılarak yönetimsel gücün kademelendirilmesi önerilir. Bu durumun gerek çalışanların iş görme aşamasında bir üstünde yetkisinin olacağından işlerin aksamaması sağlanacaktır. Yöneticiler açınsındansa yöneticinin sadece yönetsel faaliyetler yürütmesi işletmenin mevcut durumu ve geleceği için daha emin adımların atılmasını sağlayacaktır.

“Örgütte yöneticilerin makamlarını ifade eden ayırıcı sembollerle veya güçle öne çıkmaları uygun değildir.” İfadesine %61 oranda çalışanlar, gücün ayırıcı sembollerle ve güçle öne çıkılmaması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde astlar ile üstler arasındaki sembolik veya ayırıcı herhangi bir unsur gücü meşrulaştıracaktır. İşletmelerde gücün bir ayırıcı unsur olmasından ziyade paylaşılr yönü vurgulanması önerilir.

“Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır. İfadesine % 41,7 oranda çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkma konusunda orta düzeyde bir katılım sergilenmiştir. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar yöneticilere açıkça fikirlerini ve önerilerini ifade etmelidir. Çalışanlar yalnızca yönetimin kararlarını uygulayan değil kararlara yön tayin eden olmalıdır. Böylelikle çalışanların işletmeye olan bağlılığı artacak, işletmeler ise uygulamalarda oluşan hataların önüne geçmiş olacaklardır.

“Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.” İfadesine %58,3 oranda çalışanlar, yöneticilerin kendi işlerini kendi yapmak yerine astlara yetki verilmemesi konusunda yüksek düzeyde bir katılım sergilenmiştir. Bu orana bakıldığında hiyerarşik yapının bozulmaması istenmiştir. Gücün sahibinden başka birinin kullanımına sunulması kabul görmemiştir. Bu sonuca bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticiler, çalışanlar arasında yetki dağılımında bulunmalıdır. Yapılan bu güç paylaşımı işletme içindeki iletişim sorunlarının önüne geçecektir. Her sorunda yöneticinin kararının veya önerisinin beklenmesi işletmenin zaman kaybına sebebiyet vereceğinden gücün delege edilmesi önerilir.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.” İfadesine %69,6 oranda çalışanlar, bilgi ve beceri konusunda yöneticilerine güven oranı yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanların yöneticilerinin bilgi ve becerilerine güvenmeleri yöneticinin yararına olacaktır. Alınan kararlara güvenen çalışanlarının olması uygulamada başarı yakalanacağını göstermektedir.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.” İfadesine %66,8 oranda çalışanlar, yönetimin aldığı kararlara güven sergilemektedir. Bu orana bakıldığında güç sahibi olan yöneticinin aldığı kararların sorgulanmadan kabul gördüğünü ifade etmektedir. Güç mesafesi algısının *yüksek düzeyde* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun yükseltilmesi önerilmektedir. Bu unsur işletme içinde alınan kararların güven içinde uygulanmasını sağlayacaktır.

“Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.” İfadesine %70,9 oranda çalışanlar, yöneticilerinin verdiği sözleri tutacağını yüksek oranda ifade etmişlerdir. Güç sahibi olanın, güce bağımlılık sebebiyle güçsüz olan arasında bağıllık söz konusudur. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde, çalışanların yöneticilerine düşen görevleri yapacaklarına inanmaları, çalışanlarında iş yapmalarına motivasyon kaynağı olacaklardır. Başarılı ve örnek gösterilen yöneticiler, çalışanlarının performanslarına katkıda bulunulacaktır ve çalışanlar fayda sağlayacağı gibi yöneticiler de işletmeye katkıda bulunacaktır.

“Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.” İfadesine %66,4 oranda çalışanlar, yöneticilerinin çalışanların isteklerine sessiz kalmayacakları ve gücün bağımlılık yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin tutarlı olması önemlidir. Astların çalışma ortamındaki motivasyonu yöneticilerin yüksek tutulmalı ve işe olan kaygıları en aza indirilmelidir. Bu durumda yöneticilerin sözleriyle yaptıkları arasında fark olmaması önerilir.

“Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.” İfadesine %64,4 oranda çalışanlar, yöneticilerinin tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin verdikleri sözlerin tutulacağına güvenmek iyi algılansa da çalışma ortamında sözler ve vaatlerin yerine getirilememe durumu da söz konusu olabilir. Bu yüzden çalışanlara sözlerin verilmesinden çok zaten yapmaları gereken işler sonucunda ödül olarak sunulması işletme içinde daha tutarlı bir ortama yol açacaktır. Böylelikle çalışanlar gücün sunduğu yüksek beklentilerden kurtarılmış olacaktır.

“Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.” İfadesine %80,1 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinden yardım beklediklerini iletmişlerdir. Bu orana baktığımızda gücün sahibi olan yöneticinin elinde bulundurduğu güç kaynağına ihtiyaç duymaktan kaynaklanması sebebiyle astların güçten yararlanma isteği oranı *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir ve güç mesafesi algı düzeyi yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin çalışanları desteklemesi ve yardımsever olmaları beklenir. Böylelikle güç mesafesinin yarattığı soğuk ve güce entegre ortamdan kurtulunur.

“Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.” İfadesine %71,2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, gücü elinde bulunduran yöneticisinin her konuda söylediklerini doğru kabul etmektedir. Bu orana

bakıldığında gücün dengesiz olarak dağıtılmış olması astların yöneticisinden çok yöneticisinin elindeki güce inandıkları sonucuna varılmaktadır ve güç mesafesi algısı *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarına söylediği önerdikleri her konu için çalışanların sorgulayıcı yaklaşması önemlidir. İşletme içerisinde yaratıcı ortamı destekleyecektir. Bu durum sonucunda gerek çalışanlar için gerekse yöneticinin yapabileceği hataların oranını da düşürecektir.

“Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.” İfadesine %77.3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticileriyle iş konusunda rahatlıkla görüş bildirebileceklerini iletmışlerdir. Bu orana baktığımızda çalışanların güçten çekinmediği görülmektedir ve güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanların rahatlıkla önerilerini ve görüşlerini bildirmeleri çalışanların verimliliğini arttıracacağı gibi işe olan hâkimiyetleri de artacaktır. Bu durum çalışanların yararına olacağı gibi işletmenin yararına olacaktır.

“Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.” İfadesine %76,1 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, gücün kaynağını elinde tutan yöneticinin hata yapmayacağı kanısına varmış olma sebebi gücün hata yapmayı engellediğidir. Çünkü güçlü olan hatasızdır. Güçlü olan kişiye olan inancın yüksek olması güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlarla yöneticiler arasında güven ortamının sağlanması son derece önemlidir. Çalışanların, yöneticilerinin aldığı kararların sorun doğurmayacaklarına inanmaları, uygulama aşamasında kolaylık sağlayacaktır.

“Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.” İfadesine %51,8 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticilerinin karar alma aşamasında astlarının fikrini almaması gücün kaynağını elinde bulundurmanın verdiği uygulamaya yetkisidir. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletme içi prosedürlerin değişimi aşamasında çalışanların önlemlerinin alınması işletmenin daha yaşanılır ve her çalışana hitap etmesi açısından elzemdir. Bu durum çalışanların günlerinin çoğunu geçirdiği ortamın kendilerine uygun olması aidiyet duygusunun azalmaması için önemlidir.

“Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.” İfadesine %84,6 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki, astlar arasındaki yardımlaşma düşüncesinin yüksek olması bireycilik anlayışından uzak bir kültürde çalıştıklarını göstermekte. Çalışanların bireysellik düşüncesi ve benmerkezci olmayışları güç mesafesi algı düzeylerinin de *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde çalışanlar, birbirlerinin işlerine yardım etmeleri bireyci bakış açılarının olmaması yapılan işin kalitesini arttıracaktır. İşletme içi yardımlaşma desteklenmelidir.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.” İfadesine %82,2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, arkadaşlarının da işlerinin en iyi şekilde yapacakları inancı, her çalışanın kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebep gösterilebilmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar, arkadaşlarının yapıkları işlerin hata doğurmayacağını ve kendi yaptıkları işi engellemeyeceğine inancı uygulamada başarılı sonuçlar elde etmeye yarayacaktır. Böylelikle çalışanlar kendi işlerine odaklanacaklardır.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.” İfadesine %82,2 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, yöneticilerinin olmaması performanslarını düşürmez demektedir. Bu orana baktığımızda gücün sahibinin kendisi olmasa bile gücün var olması sebebiyle başarı oranının düşmemesi güçten kaynaklanmaktadır ve güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğunu göstermektedir.

İşletmede çalışanlar arsında iş bilincinin oturması için önlemler alınmalıdır. Yöneticiler veya amirler işin başında olmasalar bile çalışanlar işlerini benimsediklerinden iş disiplinlerinden bir şey kaybetmemelidir. Bu da yöneticinin baskı ya da korkuyla değil, çalışanların bağlılığını güvenle sağlamaları önerilir.

“Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.” İfadesine %85,4 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarına işlerini zorlaştırmayacakları konusunda güven oranı yüksek çıkmıştır. Her çalışanın kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebebiyle çalışanlar arası olumsuz bir etki olmayacağı düşünülmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanların çalışma ortamında tek çalışmadıkları konusunda farkındalık yaratılmalıdır. İş görenlerin yaptıkları hataların büyük sonuçlar doğurabileceği göz önüne alındığında çalışanların birbirine destek bir ortam oluşturmaları önerilir.

“Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum” ifadesine %77,3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, kendi işinden başka bir iş için yetkilerinin bulunmaması sebep gösterilebilmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanların işlerini yaparken aynı zamanda arkadaşlarının da işlerini doğru yapacaklarına emin olmaları iş tatminini maksimize edecektir. Bu yüzden yöneticiler doğru işlere doğru iş gören tayin etmeleri gerek çalışanlar için gerekse yönetim için yarar sağlayacaktır.

“Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.” İfadesine %45,4 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, kurum içi adalete orta düzeyde katılım göstermiş olmalarının sebebi, gücü elinde bulunduran üstlerin, güçten faydalanmak isteyen astları arasında her biri için adil bir paylaşımında bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde adil ve eşitlikçi bir ortamda üretimsel faaliyetlerde bulunmaları çalışanların gücün adaletsiz ortam doğurma konusundan uzaklaşmış olur. Böylelikle öz güvenleri artar ve işletmeye olan bağlılıkları artar.

“Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.” İfadesine. %56,3 oranda Telekomünikasyon işletmesindeki çalışanların, gücü elinde tutan üstlerin astları arasındaki bağımlılık ilişkisinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin verdikleri sözlerin tutulacağına güvenmek iyi algılansa da çalışma ortamında sözler ve vaatlerin yerine getirilememe durumu da söz konusu olabilir. Bu yüzden çalışanlara sözlerin verilmesinden çok zaten yapmaları gereken işler

sonucunda ödül olarak sunulması işletme içinde daha tutarlı bir ortama yol açacaktır. Böylelikle çalışanlar gücün sunduğu yüksek beklentilerden kurtarılmış olacaktır.

“Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.” İfadesine %45,4 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinden yardım beklediklerini iletmişlerdir. Bu orana baktığımızda gücün sahibi olan yöneticinin elinde bulundurduğu güç kaynağına astların ihtiyaç duymaktan kaynaklanması sebebiyle astların güçten yararlanma isteği oranı ve güç mesafesi algı düzeyi *orta düzeyli* olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar ihtiyaçlar dâhilinde yöneticilerinden yardım göreceğine inanmaları işletme içinde karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmada daha rahat olmalarına bir ortam yaratacaktır. Zaten yardım göreceğine inanan çalışan önce kendi çözümüne varacağından özgün ve yaratıcı sonuçlar elde edebileceklerdir. Böylelikle hem çalışan için hem de işletmeye katkı sağlayacaktır.

“Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.” İfadesine %54,7 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, yöneticilerinin orta düzeyde dürüst olduğu sonucuna varılmıştır. Bu orana bakıldığında güç mesafesi algısının *orta düzeyli olduğu* görülmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı şeffaf olması işletmenin yararına olacaktır. Böylelikle işletmeler daha dürüst olurken çalışanlar da daha güvenilir olurlar. Çalışanlar ile yönetim arasındaki güven ortamı işletmenin yararına olacaktır.

“İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.” İfadesine %69,2 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, performanslarının yüksek olması sonucunda ödül ve destek alacaklarını ifade etmişlerdir. Bu orana bakıldığında kurumun ödül gücünün, güç mesafesi algısının *yüksek düzeyli* çıkmasının sebebi olarak yorumlanmaktadır.

İşletmelerde başarının ödüllendirilmesi çalışan verimliliğini arttıracaktır. Ayrıca işletme elinde bulunduğu gücü ödül gücüyle çalışanlarına sunması işletmede bağlılığa katkıda bulunur. Böylelikle çalışanlar büyük avantajlar elde eder işletmeler de başarılı çalışanlardan fayda sağlamış olur.

“Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.” İfadesine %23,9 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki yöneticilerin çalışan sorunlarıyla yüksek oranda ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Bu orana baktığımızda güç mesafesi algısının *düşük düzeyli* olduğu görülmektedir

İşletmelerde çalışanlar ihtiyaçlar dâhilinde yöneticilerinden yardım göreceklarine inanmaları işletme içinde karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmada daha rahat olmalarına bir ortam yaratacaktır. Zaten yardım göreceğine inanan çalışan önce kendi çözümüne varacağından özgün ve yaratıcı sonuçlar elde edebileceklerdir. Böylelikle hem çalışan için hem de işletmeye katkı sağlayacaktır.

“Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.” İfadesine %51,4 oranda Telekomünikasyon işletmelerindeki çalışanlar, uygulanan politikadan orta düzeyde memnuniyet duymaktadır. Gücün kaynağını barındıran kurumun uyguladığı politikayı orta düzeyde katılım gösteriyor olmaları güç mesafesi algısının *orta düzeyli* olduğunu göstermektedir.

İşletmeler çalışma politikalarının çalışan portfolyosuna uygun belirlenmelidir. Kurumun faydasına olacak fakat çalışanları zorlayacak kararların alınması önerilmektedir. Bu tarz kararların alınmasında çalışanların fikrine danışılmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Bakan, İ., Büyükbeşe T. Ve Bedestenci Ç., 2004. *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. 1. Baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Doğan, B., 2012. *Örgüt Kültürü*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Eren, E.,2004. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8.Baskı.İstanbul: Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz M.V.,2016. *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları.

Şencan, Hüsnü, (2015). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Birinci Baskı, Ankara.

Şimşek, Ş., Akgemci T. Ve Çelik A.,2011. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.7.Baskı.Ankara: Gazi Kitapevi.

Tüz, M., 2004. *İşletmelerde Yönetim Modelleri*.1. Baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Terzi, A.R.,2000. *Örgüt Kültürü*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak M.ve Ersun O.,2000. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*.4. Baskı. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. Çeviren: A. Esin. M. A. Bakır, C. Aydın. E. Gürbüzselsel. İstanbul: Litaratür Yayınları

Sürelî Yayınlar

Acaray, A., 2016. *Güç ve etkileme*. Mc Graw-Hill.2 pp.172-190.

Çağlar, İ.,2001. *Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim Modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (3), pp.125-148.

Güçlü, N., 2003. *Örgüt kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 23(2), pp.147-159).

Kıray, A., 2016. *Örgüt kültürü*. Mc Graw-Hill. 2,pp.250-268.

Nişancı, N,2012. *Toplumsal kültür- örgüt kültürü ilişkileri ve yönetim üzerine yansımaları*. Journal of Life Sciences. 1 (1),pp.1279-1293.

Öztürk, Z., Şaklak, Ö., Yılmaz, Ö.2010. *Üniveristelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bir araştırma*. International Conference on New Trends in Education and Their Implications.9, pp.59-72.

Öncül, M.S., Deniz, M., İnce, A.R., 2016. *Hofstede'nin Örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi*. Akademik Yaklaşımlar Dergisi.7(1), pp.255-269.

Tınar, M.Y., 1990. *Kurumsal kültür örgütlerin yönetiminde görünmeyen el*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 1 (1-2),pp.78-90.

Yalçın, A., 2012. *Güç ve politika*. Organizational Behavior.14pp.418-451.

Diğer Yayınlar

Akyürek, S., (2001). Türk Silahlı Kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.

Akar, V., (2016). Ailenin kişinin iş yaşamına müdahalesinin sonuçları: Bireycilik ve belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi SBE.

Akyol, Ş., (2009). Örgütsel kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Güven, A.S., (1996). Üniversitelerde örgüt kültürü-Osmangazi Üniversitesinde örgüt kültürü araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Güleç, E., (2010). Kişilik yapısı ve örgüt içerisindeki güç mesafesi. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.

Kurt, S., (2016). Kurum kültürü ve alt kültürler: Halkla ilişkiler birimi olmayan bir şirkette kurum kültürü analizi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Polat, Ö.Z., (2004). Örgüt kültürü ve donanmanın örgüt kültürü üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.

Sarioğlu, M.K., (2014). Örgüt kültüründe Hofstede modeli ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Şahinyan, M., (2011). Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

Uslu, O., (2013). Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Yiğitçeoğlu, E., (2013). Türk örgüt kültüründe otorite ve otorite ilişkileri. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.

Yüksel, M., (2013). Örgütsel politika, Hofstede 'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Yoğun, A.E., (2004). Çalışanların çatışma durumunda verdikleri tepkiler ile erillik/dişilik seviyeleri arasındaki ilişki: İlaç sektörü üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

EKLER



EK-1:



TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİNDE GÜÇ MESAFESİ ALGISI: (BİR ARAŞTIRMA)

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Gazi Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anket forumu “Telekomünikasyon İşletmelerinde Güç Mesafesi Algısı: Bir Araştırma” amacıyla hazırlanmıştır. Katılımda bulunduğunuz çalışma verileri sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Anketimize vereceğiniz cevaplar kesinlikle üçüncü Şahıslarla paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz. Anketi hiçbir soruyu boş bırakmayacak şekilde ve isim belirtmeden cevaplandırmanızı rica ederiz.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Zekai ÖZTÜRK Zehra GÜVEN Bahçeşehir Üniversitesi (MBA Öğrencisi)

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25-29 arası <input type="checkbox"/> 30-34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Çalıştığınız Kurumlardaki Görev süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.					
2. İdeal bir yönetici örgütte iyi bir babadır.					
3. Para ve eşya toplumda önemlidir.					
4. Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyum sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımasıdır.					
5. Örgütlerdeki hiyerarşiler zaten astlar ile üstler arasında var olan eşitsizlikleri gösterir.					
6. Örgütlerde yönetim gücünün tamamının üst kademelerde toplanması isteği en çok kabul gören davranıştır.					
7. Örgütte yöneticilerin makamlarını ifade eden ayırıcı sembollerle veya güçle öne çıkmaları uygun değildir.					
8. Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.					
9. Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.					
10. Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.					
11. Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.					
12. Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.					
13. Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.					
14. Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
15. Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.					
16. Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
17. Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
18. Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.					

19.Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
20.Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim.					
21.Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.					
22.Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
23.Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
24.Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum					
25.Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
26.Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
27.Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
28.Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.					
29.İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.					
30.Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
31.Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					