

**T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Sosyoloji Ana Bilim Dalı**

**TÜRK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE  
OTORİTE VE OTORİTE İLİŞKİLERİ**

**Emel YİĞİTCEOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mersin, 2013**



T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Sosyoloji Ana Bilim Dalı

TÜRK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE  
OTORİTE VE OTORİTE İLİŞKİLERİ

Emel YİĞİTCEOĞLU

Danışman  
Doç.Dr. Nalan YETİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2013

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Emel YİĞİTCEOĞLU tarafından hazırlanan “Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Sosyoloji Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız

Üye

Prof. Dr. Nalan YETİM  
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Ünsal YETİM

Üye

Prof.Dr. Ayşe AZMAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

Onay

Prof. Dr. Nalan YETİM  
Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Örgüt kültürü çalışmaları son 25 yıldır birçok araştırmacının dikkatini çeken ve çeşitli araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşmasında toplumsal kültürün etkileri yadsınamaz bir gerçektir. Toplumsal değerlerle şekillenen Türk örgüt kültüründeki otorite ilişkilerini ele alan bu çalışma, sosyolojik bakış açısıyla Türk toplumsal kültürün değerleri doğrultusunda Türk örgüt yapısının otoriter özellikler gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tezin oluşturulması aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve bana danışmanlık eden Doç. Dr. Nalan YETİM'e yürekten teşekkür ederim. Anket sorularını uygulamama imkan veren "Mersin İli Kamu Hastane Birlikleri Genel Sekreterliği" kurumunun Genel Sekreteri Uzm. Dr. Mehmet YAVUZ GÖZÜKARA'ya, Sistem Tıp Merkezi müdürü Prof. Dr. Esat YILGÖR'e, araştırmama destek veren University of Washington öğretim üyeleri Prof. Dr. Daniel CHIROT'a, Prof. Dr. Reşat KASABA'ya, Mersin Üniversitesi Sosyoloji Bölümü öğretim üyelerine teşekkürü borç bilirim. Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme ve araştırma süresince beni her konuda destekleyen arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Emel YİĞİTCEOĞLU

## ÖZET

### TÜRK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE OTORİTE VE OTORİTE İLİŞKİLERİ

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve tutumlar olarak tanımlanabilir. Bu değer, inanç ve tutumlar toplumsal kültürün yansımalarıdır. Örgüt içindeki otorite ve otorite ilişkileri ise kullanılan güç, bu gücün dayandığı kaynaklar, yöneticiler tarafından benimsenen liderlik özellikleri bakımından örgütün değerleriyle uyumluluk gösterir. Bu doğrultuda Türk örgüt kültüründeki otorite ilişkileri otokratik özellikler göstermektedir.

Türk örgüt kültürünün otoriter özellikler gösterdiğini ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada, Türk örgüt kültürünün dikey hiyerarşik yapılanmasını ve emir-kumanda yetkisi içinde tanımlanabilecek ast-üst ilişkilerini yansıması bakımından temsil yeteneği yüksek olduğu düşünülen bir kamu, bir devlet hastanesi örneklem olarak belirlenmiştir. Bazı farklılıklar olmasına karşın temelde her iki hastanede de otorite ilişkileri benzer özellikler göstermiştir.

Frekans ve varyans testleriyle analiz edilen anket sorularıyla, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgüt kültürü değerlendirmeleri arasındaki ilişkiler, bu değişkenlerle kurumlarını otoriter ya da demokratik olarak değerlendirmeleri arasındaki ilişkiler ve kurumlarında otorite kavramına, otoritenin temsiline ve liderlik özelliklerine yönelik tanımları değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, Türk örgüt kültüründeki otorite ve otorite ilişkilerini konu eden bu çalışmada, Türk toplumsal kültürün değerleriyle uyumlu olarak örgütlerin otokratik özellikler gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, otorite, otorite ilişkileri, örgüt, örgüt kültürü

**ABSTRACT****AUTHORITY AND AUTHORITY RELATIONS IN TURKISH ORGANIZATIONAL CULTURE**

Organizational culture can be defined as values, beliefs and behaviours which are shared by the members of the organization. These values, beliefs and behaviours are the reflection of the social culture. The authority and authority relations in the organizations are compatible with the values of the organizational culture with respect to the power use, the resources of this power and the leadership characteristics internalized by the managers in the organizations. Accordingly, Turkish organizational culture has autocratic characteristics in terms of the authority relations.

In this study aiming at determining that Turkish organizational culture has autocratic features, one public and one private hospital, having been thought to have strong potentials with respect to the reflection of the vertical hierarchial structure of Turkish organizational culture and the superior-inferior relationship to be defined in the line of the command-order authorization, have been determined as the sampling organizations. Although some differences have been observed, basically the authoritarian relations in both hospitals have showed similar characteristics.

With the questionnaire analyzed by the frequency and variance tests, the relationship between the socio-demographic features of the hospitals' members and their evaluation of the organizational culture, the relationship between these variables and their assessment if the organization they work in is autocratic or democratic and their definition of the concept of authority, the representative of authority and leadership characteristics in their organizations have been assessed.

All in all, in this study focusing on the authority and authority relations in Turkish organizational culture, the organizations have been determined as autocratic in proportional with the values of the Turkish social culture.

**Key Words:** Power, authority, authority relations, organization, organizational culture.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ.....	1
<b>BÖLÜM I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı.....	5
1.1.1 Kültür Kavramı .....	6
1.1.2. Örgüt Kavramı .....	10
1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı.....	11
1.2. Örgüt Kültürünün Türleri .....	16
1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	18
1.3.1. Değerler .....	20
1.3.2. İnançlar .....	23
1.3.3. Varsayımlar.....	24
1.3.4. Mitler ve Hikayeler.....	25
1.3.5. Liderler ve Kahramanlar.....	26
1.3.6. Adetler (Ritüeller) ve Törenler .....	26

1.3.7. Semboller.....	27
1.3.8. Dil.....	27
1.3.9. Normlar.....	28
1.3.10. Artefaktlar.....	29
1.4. Örgüt Kültürü Modelleri.....	29
1.4.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli.....	30
1.4.2. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli.....	37
1.4.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	40
<b>BÖLÜM II. OTORİTE.....</b>	<b>44</b>
2.1. Otorite Kavramı.....	44
2.2. Güç, Etki, Hiyerarşi, İktidar Kavramları.....	48
2.3. Otoriteyi Oluşturan Güç Kaynakları.....	51
2.4. Otorite Türleri.....	53
2.4.1. Kaynaklarına Göre Otoriteler.....	54
2.4.2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Otoriteler.....	56
2.5. Otorite ve Liderlik.....	58
2.6. Otoriteye İlişkin Yaklaşımlar.....	60
2.6.1. Sosyo-Psikolojik Açıdan Otorite.....	60
2.6.2. Toplumbilimsel Açıdan Otorite.....	62
2.6.2.1. Dahrendorf ve Otorite Kavramı.....	63
2.6.2.2. Weber ve Otorite Kavramı.....	64

2.7. Paternalizm ve Örgüt Kültüründe Otorite .....	69
2.7.1. Paternalizm, Patriyarşi ve Patrimonyalizm Kavramları .....	71
2.7.2. Türk Örgüt Kültüründe Paternalizmin Yeri.....	73
<b>BÖLÜM III. YÖNTEM .....</b>	<b>76</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	76
3.2. Evren ve Örneklem.....	76
3.3. Veri Toplama Tekniği .....	79
3.4. Veri Analizi .....	80
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	81
<b>BÖLÜM IV. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>82</b>
4.1. Sosyo-Demografik Özellikler.....	83
4.2. Örgüt Kültürü Öğeleri .....	91
4.3. Örgüt Kültürü ve Otorite .....	102
4.4. Otorite Kavramı, Otoritenin Temsili, Liderlik Kavramları.....	112
<b>SONUÇ .....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>130</b>
<b>EK</b>	

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Çalışanların Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımları ve Toplam Sayı İçindeki Yüzdeleri .....	78
<b>Tablo 2:</b> Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular .....	83
<b>Tablo 3:</b> Sosyo-Ekonomik Duruma İlişkin Bulgular .....	85
<b>Tablo 4:</b> Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular .....	89
<b>Tablo 5:</b> Kuruma Ait Değerlerin Benimsenmesi.....	93
<b>Tablo 6:</b> İşyerinin Anlamı .....	95
<b>Tablo 7:</b> Kuruma Özgü Semboller .....	97
<b>Tablo 8:</b> Statü Sembolleri.....	98
<b>Tablo 9:</b> Sorunlara Yönelik Kararlarda İzlenen Yol .....	100
<b>Tablo 10:</b> Cronbach's Alpha .....	103
<b>Tablo 11:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Kurum Statüsü t testi ve Mann Whitney U Testi ..	105
<b>Tablo 12:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Cinsiyet t ve Mann Whitney U Testi .....	106
<b>Tablo 13:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Yaş Kruskal Wallis Testi .....	107
<b>Tablo 14:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Eğitim Durumu Kruskal Wallis Testi .....	108
<b>Tablo 15:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Gelir Düzeyi ANOVA Testi .....	109
<b>Tablo 16:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Meslekte Toplam Yıl Kruskal Wallis Testi.....	110
<b>Tablo 17:</b> Otorite ve Kurum Kültürü ile Kurumda Çalışma Yılı ANOVA Testi.....	111

**ŞEKİL LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Toplumsal Kültür ve Örgüt Kültürü Etkileşimi.....	15
<b>Şekil 2 :</b> Örgüt Kültürünün Merkezinde Yer Alan Otorite İlişkileri .....	18
<b>Şekil 3:</b> Schein Örgüt Kültürü Unsurları .....	20
<b>Şekil 4:</b> Handy'nin Örgüt Kültür Modeli.....	38
<b>Şekil 5:</b> Kurumda Önem Verilen Değerler .....	91
<b>Şekil 6:</b> Çalışmaya Teşvik Eden Değerler .....	94
<b>Şekil 7:</b> Otoriteyle Görüşmek İçin Haberleşme Yöntemi .....	101
<b>Şekil 8:</b> Özel Hastane Çalışanlarının Otorite Kavramına Yönelik Tanımı.....	112
<b>Şekil 9:</b> Devlet Hastanesi Çalışanlarının Otorite Kavramına Yönelik Tanımı .....	113
<b>Şekil 10:</b> Özel Hastane Otorite Temsili .....	114
<b>Şekil 11:</b> Devlet Hastanesi Otorite Temsili .....	114
<b>Şekil 12:</b> Devlet Hastanesi ve Özel Hastane Kurumdaki Otorite Temsili.....	115
<b>Şekil 13:</b> Özel Hastane Otoritede Bulunması Beklenen Özellikler .....	115
<b>Şekil 14:</b> Devlet Hastanesi Otoritede Bulunması Beklenen Özellikler .....	116

## GİRİŞ

Modern toplumları tanımlayan en önemli unsurlardan biri olan örgütler, birey ve toplum yaşamının her alanında kendini göstermektedir. Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan problemlere çözüm üretebilmek ve refahının artırılması için kurumlara ihtiyaç duyarlar. İnsanların sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan örgütler, bir taraftan içinde bulunduğu toplumun işleyiş biçimine etki ederken diğer taraftan toplumdan etkilenir. Toplum yaşamını büyük büyük ölçüde etkileyen ve toplum yaşamından etkilenen bu oluşumlar bu nedenle sosyoloji bilimi için büyük önem arz etmektedir.

İşletme, sosyoloji, psikoloji ve kamu yönetimi gibi birçok bilim dalına konu olan örgütleri “makine, organizma” gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyoloji bilimi ise örgütü, insanların oluşturduğu sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak tanımlamıştır. Örgütün bu tanımında kültür kavramı ön plana çıkmaktadır.

Kültür kavramına ilişkin alanyazında bu kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Sosyologlar tarafından kültür kavramına ilişkin yapılan tanımlar doğrultusunda kültür, toplumun üyelerince meydana getirilen, gelenek ve göreneklerle sürekliliğini devam ettiren, kendine has özellikler taşıyan değerler, kurallar ve normlar, programlar ve yapılar bütünüdür. Diğer bir deyişle, bireylerin yaşadığı toplumun idealleri ve değerler sistemiyle şekillenen ortak düşünce programlarıdır. Bu oluşum, dinamik özellikleriyle o kültürü benimseyen herkesi, toplumun üyelerini bütünleştirici, ortak sembollere bağlı olarak paylaşılabilir ve öğrenilebilir özellikleriyle etkilemektedir.

Bu kültürlenme ve kültürleme süreci sonunda bireylerin oluşturdukları örgütlerin de kendine ait kültürel yapıları oluşmaktadır. Örgütte yaşama geçirilmiş bilinçli, bilinçsiz ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütününden meydana gelen, örgütün davranışsal düzenlemelerine damgasını vuran, yol haritasını toplum kültüründen edinen bu kültürel yapılar ise örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel ortamından etkilenmektedirler. Dolayısıyla örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini yansıttığı ve bu değerlerden bağımsız düşünemediği bir gerçektir. İnsan bir örgütün yapısına dahil olurken sahip olduğu kültürel özellikleri de beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan o örgütün değerleri, inançları ve davranış şekillerini de kazanmaktadır.

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar içerisinde örgütteki yönetici-çalışan iletişimi ve bunun biçimi önemli bir yere sahiptir. En önemli sosyal süreç olan iletişimin örgütteki stil ve modelleri ise içinde bulunduğu toplumun kültürel dinamikleriyle şekillenmektedir. Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları kültürel deneyimlerle doğrudan ilgilidir. Diğer bir deyişle, örgütleri hatta toplumları yöneten semboller sisteminin odağında o gruba, örgüte ya da topluma ait olan değer ve inançlar yatmaktadır. Bir yöneticinin kurum içinde benimsediği yönetim tarzı etrafındaki kültürel değerler perspektifinin analizi sonucu oluşmuştur.

Örgütsel yapı içerisinde örgütün plan, program ve amaçlarının belirlenmesi ve bunların yürütülmesi, örgütsel kuralların denetlenmesi, bireylerin performanslarına uygun olarak ceza ve ödül sistemlerinin uygulanması, örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanlarına yön vermesi gibi işlevlerin yerine getirilmesi amacıyla yönetim öğesinin odağında yer alan otorite kavramı önemli görülmektedir. Toplumun değerleriyle oluşan

yönetim biçimleri kurum içindeki otoritenin de bu değerler doğrultusunda şekillenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, emir-kumanda yetkisi içinde üstün astına kumanda etme hakkı olarak tanımlanabilecek otorite işlevselliğini kazanmak için kullandığı güç, bu gücün dayandığı kaynaklar, yöneticilerin kurum içinde benimsediği liderlik özellikleri ve bu doğrultudaki eylemleri toplumsal kültürün bir yansıması olarak görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın konusunu oluşturan Türk örgüt kültürünün, içinde bulunduğu kültürün değerleri, inançları, tutumları paralelinde kimlik geliştirdiği söylenebilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar içerisinde değerlendirilen otorite ögesinin ise Türk örgütsel kültüründe ne tür bir değer yüklendiği çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma hiyerarşik yapıda farklı kademelerde yer alan kurum çalışanlarının otorite ilişkilerine yönelik değerlendirmelerden hareketle Türk örgüt yapısının otokratik-demokratik eksenindeki konumuna yönelik sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir.

Çalışma, literatür taraması ve bunların değerlendirilmesi sürecini içeren teorik kısım ve anket sorularının analizini içeren yöntem, bulguları ve bulguların değerlendirilmesini içeren bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt ve örgüt kültürü kavramlarının tanımları ve özellikleri, örgüt kültürünün türleri, öğeleri, örgüt kültürü modelleri yer almaktadır. Örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürü modelleri ve tartışmalar bulguların yorumlanması aşamasında eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. İkinci bölümde, otorite kavramı ve bu kavramın kendisine yakın olan kavramlarla olan ilişkisi, otoriteyi meydana getiren gücün dayandığı kaynaklar, otorite türleri, liderlik özellikleri ve bunların otorite kavramı ile ilişkisi, otoriteye ilişkin sosyo-psikolojik ve toplum bilimsel yaklaşımlar,



paternalizm kavramı ve paternalizmin Türk örgüt kültüründeki görüntüsüne yönelik daha önce yapılmış çalışmalar değerlendirilmiştir. Buradaki kavramsal çerçeve analiz bölümündeki bulguların yorumlanmasına kaynaklık etmiştir. Tezin uygulama aşamasını oluşturan üçüncü bölümünde ise, araştırmanın modeli, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, veri analizi yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise bulgular ve bulguların değerlendirilmesini içermektedir. Bulgular bölümünde demografik değişkenler, örgüt kültürü ve seçilen kurumlardaki otorite tanımı ve otorite ilişkilerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Türk örgüt kültüründeki otorite ve otorite ilişkilerinin değerlendirilmesi bağlamında Türk örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahip olan ve Türk örgütlerinin demokratik veya otokratik kurumlar olarak analiz edilmesinde örneklem olarak hastane örgütleri seçilmiştir. Bir devlet, bir özel hastanede çalışan personel, genel idari hizmeti, sağlık hizmeti, yardımcı sağlık hizmeti, teknik hizmetler olmak üzere kategorize edilmiştir. Her kademedeki uygun sayıda personel araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölüm sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini, ikinci bölüm her iki hastanede örgüt kültürünün benimsenip benimsenmediğini, üçüncü bölüm ise kurumların otoriter ya da demokratik özellikler taşıyıp taşımadıklarını belirlemeyi hedeflemektedir.

## **BÖLÜM I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

### **1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı**

Günümüzde örgütler modern toplumları tanımlayan en önemli öğelerden biridir. Örgütler, birey ve toplum yaşamının her alanında görülmektedir. Çağdaş toplumun bir gereği olarak insanlar yaşamının büyük bir bölümünü okullar, hastaneler, gönüllü dernekler, sendikalar, ticari örgütler vb. örgütlerle iç içe yaşayarak geçirmektedir. Örgütleri küçük toplumlar olarak tanımlayan sosyoloji biliminde ise örgüt ve örgüt kültürü çalışmalarına verilen önem gittikçe artmaktadır.

Günümüzde önemli bir yere sahip örgütlerin anlaşılabilmesi örgüt kültürünün incelenmesiyle mümkündür. Bu amaçla, bu bölüm örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramlarını, örgüt kültürü türlerini, örgüt kültürünün öğelerini, örgüt kültürünü yönetici-çalışan ilişki biçimleri ekseninde açıklamaya çalışan örgüt kültürü modellerini tartışmaktadır.

Türk örgüt kültüründeki otorite ve otorite ilişkilerinin incelenmesini hedefleyen bu çalışmada, bu bölümde yer alan bu kavramların tanımları ve bunların özelliklerine yönelik alan yazın tartışmaları anket yoluyla elde edilecek örgüt kültürüne yönelik bulguların yorumlanmasına temel oluşturacaktır.

İnsanoğlu yaşamı süresince ihtiyaçlarını karşılayabilme amacıyla işbirliğine giderek ortak hedefler doğrultusunda örgütleri oluşturmuşlardır. Her örgütün kendine has bir felsefi değerler seti, eylemleri uygulama biçimlerinde diğerlerinden farklılıkları bulunmaktadır. Bu değerlerin bütünü o örgütün kültürünü meydana getirmektedir (Battal, 2007:45). Bu çalışma, örgütlerin oluşumunda yapı taşı olarak kabul edilen bu değerlerin kaynağını

toplumsal kültürden aldığı varsayımıyla, Türk örgüt kültürünü otorite ilişkileri bağlamında incelemiştir.

### 1.1.1 Kültür Kavramı

Kültürün meydana gelmesindeki ön koşul, belirli esaslar çerçevesinde insanların biraraya gelmesidir. Her toplumun kendine ait bir kültürel yapı oluşturduğu ve dolayısıyla kültürün toplumdan topluma farklılıklar gösterdiği bilinen bir gerçektir. Toplumda etkinlik gösteren örgütler de toplumsal kültürün yansımalarıyla kendi kültürlerini meydana getirirler. Örgüt kültürünün açıklanmasında kültür kavramına ilişkin tanımlar ve alanyazın tartışmaları aydınlatıcı olabilecektir.

Kültür, örgüt kuramcıları tarafından kullanılmaya başlanmasından çok öncelere uzanan ve kendisine has karmaşık geçmişe sahip bir kavramdır. Kültürle ilgili bir çok yazar çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Kültürel antropologlar kültür kavramıyla ilgili 164 farklı tanım olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Durgun, 2006:115). Bu tanımlamalardan bazılarına değinilmeye çalışılacaktır.

Kültür sözcüğünün kökeni *Culturadan* gelmektedir. Latince’de “Colere” sürmek, ekip-biçmek; “cultura” ise Türkçe’deki ‘ekin’ karşılığında kullanılmıştır. “Culture” sözcüğü 17. yüzyıla kadar Fransızca’da aynı anlamı taşımıştır. İlk kez, Voltaire, “culture” sözcüğünü insan zekasının (esprit) oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır (Güvenç, 1996:96). Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2006) ise kültür tanımını, “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve

toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak ifade etmiştir.

Kültürün tanımı, her bilimin inceleme alanına ve bakış açısına göre değişik anlamlar kazanmıştır. Antropologlar, insanın temel ihtiyaçlarının karşılanış biçimindeki farklılıkların, yani evlerin, giyimin, beslenmenin değişik olmasının, inanç ve idealdeki farklılıklara paralel olacağını savunmaktadırlar. Böylece bütün bir yaşam düzenindeki farklılığın apayrı bir kültür yapısına gönderme yaptığını vurgulamaktadırlar (Battal, 2007:48). Sosyologlar ise kültürü, bir toplumda grup ya da kurumla paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkelerle benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü biçiminde betimlemişlerdir (Kongar, 2004:422). Her iki tanımda da kültürün toplumun aynası olduğuna yönelik vurgu görülmektedir.

Kültürün ilk detaylı ve işlevsel tanımı, İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor (aktaran Edles, 2005:9; Sezal, 2002:111; Şahin, 2010:22) 1871 yılındaki çalışmalarında kültürü; “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın bir toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün” olarak betimlemiştir. Schein (2004:1; Martin, 2001:57) ise kültür kavramı için, insanı her zaman kuşatan, insanın devamlı olarak diğerleri ile etkileşimi yoluyla yasalaşan, yaratılan, liderlik davranışı ile şekil alan dinamik bir olay, bir davranışa yol gösteren, davranışı kısıtlayan bir takım yapılar, programlar, kurallar ve normlar olduğunu ifade etmiştir. Schein’in kültür tanımlamasında dikkati çeken nokta, kültürü meydana getirecek olan grup üyelerinin benzer şekilde algılamalarında, düşüncelerinde ve hissetmelerinde bilinçsiz olarak oluşturulmuş varsayımların etkisine yapılan vurgudur.

James (aktaran Özenli, 2006:8) ise kültürü bir grup veya toplumun üyelerini diğerlerinden farklı kılan ortak düşünce programı olarak tanımlamıştır ve kültürün bağlı olduğu pek çok değişken olduğunu ifade etmiştir. Bunlar dil, giyim, davranış kalıpları, değer sistemi, duygular, tutumlar, karşılıklı davranışlar ve normlar olarak özetlenebilir. Tüm bunlar kendine has bir bütün meydana getirir.

Güvenç (1996:99) ise kültürün, bilim alanında tarihsel, bütünsel ve evrimsel nitelikleriyle uygarlık; beşeri alanda değerlendirici, eleştirici, geliştirici, öğretici ve yayıcı özellikleriyle eğitim; eleştirici, yaratıcı, eğitici, değerlendirici, güzelleştirici özellikleriyle sanat; maddi ve biyolojik alanda toplumsal yaşamı destekleyici, üretici, deneyci, çoğaltıcı, yoğaltıcı ve besleyici özellikleriyle üretim olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Türkiye’de kültür konularını ciddi bir zemine taşıyıp, bilimsel olarak tartışılmasını sağlayan ve milli varlığın yapı taşı haline getiren Ziya Gökalp, kelimenin kök anlamına uygun olarak “hars” kelimesini kullanmıştır. Gökalp, kültürü bir değerler ve idealler sistemi olarak değerlendirmiştir. Kültür, toplumun ideallerini ve kişiliğini yansıtmaktadır ve her toplum bu idealleri yaşatmaya ve bunları gerçekleştirmeye gayret etmektedir (Battal, 2007:51). Davis (aktaran Martin, 2001:57) kültürü, bir grubun veya toplum üyelerinin paylaştığı ortak varsayımlar, inançlar ve değerler olarak tanımlamıştır. Schall (aktaran Martin, 2001:57) ise, grubun üyeleri arasındaki sürekli bir ilişki ve etkileşim kurallarının bütünü olarak açıklamıştır. Tüm tanımların ortak vurgusu, kültürün bireylerce oluşturulan ve aynı zamanda bireyleri etkileyen bir süreçte oluşmasıdır

Kültürün özellikleri, içinde buldukları toplumsal yapı, sosyoekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak farklılıklar göstermesine rağmen, başlıca evrensel kültür özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:14-15);

- Kültür  ğrenilebilir. İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip olmadan, çevreden, bireysel inançlar, tutumlar ve değerler edinerek kültürü kazanırlar. Kültür, ailede ve iş hayatında öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla kazanılmaktadır (Köksal, 2007:5).
- Kültür, tarihi ve sürekli dir. Kültür, sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla aktarıldığı için süreklidir. Bu süreklilik ise kaynağını gelenek ve göreneklerden alır. Bundan dolayı kültürün yaradılışa kadar dayanan bir geçmişi olduğu söylenebilmektedir (Güvenç, 1996:101).
- Kültür toplumsaldır (Köksal, 2007:6). Kültür, toplum değerlerini bir bütün haline getiren ve bunları sistematik biçimde taşıyan özelliklere sahiptir (Bakan ve diğ., 2004:15).
- Kültür değişebilir. Zaman içinde kültürler doğal  vreyle uyum göstermek için değişirler. Uyum yoluyla değişmenin yanı sıra, yayılma, ödünç alma vb. yollarla komşularına benzeme yoluyla da değişim gerçekleşebilir. Kültürlerin zaman içinde doğal  vreyle uyum içerisinde, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde değiştiği ifade edilebilir. Bu ihtiyaçları giderip sorunları üzecek deneme ve düzeltmeler olur, bunun sonucu yeni kurum ve kuruluşlar meydana gelir (Güvenç, 1996:103).

Kısaca kültür, dinamik yapısıyla sürekli değişen, bu koşullarla uygunluk içerisinde toplumun üyelerini bir araya getiren, ortak sembollere bağlı olarak paylaşımcı ve öğrenilebilir özelliğiyle o kültürü benimseyen herkesi etkilemektedir (Uslu, 2010:13). Diğer bir deyişle, birey yaşamı boyunca toplumun istek ve beklentileri doğrultusunda

etkilenip değişmektedir yani kültürleme sürecine dahil olmaktadır (Güvenç, 1996:122). Toplumun ihtiyaç ve beklentileriyle Şekillenen birey ise örgütleri ve örgütsel kültürü meydana getirmektedir.

### **1.1.2. Örgüt Kavramı**

Çağımızda insanlar yaŐamlarının önemli bir bölümünü bir örgütte geçirmektedir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle bağıntılıdır (Bakan ve diğ., 2004:6). Bu nedenle örgüt kavramı, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi çeşitli bilim dallarının çalışma konusu olmuştur. Her bilim dalı bu kavramı kendi bakış açısıyla tanımlamaya çalışmıştır.

Psikoloji bilimi rgt birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya glerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlamıştır. Sosyoloji bilimi örgütler için küçük toplumlar tanımı yapmıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan biliŐsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamıştır (Bakan ve diğ., 2004:6-7). Sosyolojinin küçük toplumlar tanımlamasını, tek baŐlarına ihtiyaçlarını karŐılayamayan insanların, bir araya gelmesiyle oluşturdukları, belirli bir ortak amaca sahip ve bu amacı gerçekleştirmek üzere maddi, manevi yetenek, g, bilgi, beceri ve benzeri bütün kaynaklarını belirli bir düzene göre paylaŐtıkları dinamik ve açık bir sosyal birim olarak geniŐletmek mümkündür.

Örgüt kelimesi Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe’deki karşılığıdır. Organizasyon ise antik Yunancadaki “organon” kelimesinden türemiştir ve araç, alet veya uzuv anlamına gelmektedir. Dolayısıyla rgtler, amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır

(Uslu, 2010:16). Benzer şekilde Chattopadhyay (1991:225) örgütleri belli amaçlar için bir araya gelmiş parçaların fonksiyonel etkinliği olarak tanımlamıştır. Bu fonksiyon toplumsal yapıyı sürekli yenileme gücüne sahiptir (Webb, 2006:5).

Daft (aktaran Uslu, 2010:16) ise örgütleri, “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere önceden belirlenmiş çeşitli faaliyetlerde bulunan ve dış çevresiyle her an etkileşim içinde bulunan sosyal sistemler”, Schein (2004:10), “iş bölümü ve fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlemiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesi” olarak tanımlamıştır. Her iki tanım da örgütlerin planlanmış eylemler çerçevesinde oluşturulan sistemler olduğuna yönelik vurgu önemlidir.

Hicks (aktaran Uslu, 2010:17) ise örgütü, “bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Hicks’e göre, örgütte daima bireyler ve bu bireylerin birbirleriyle farklı konular üzerinde karşılıklı ilişkileri olmalıdır. Bu karşılıklı davranışların bir tür organizasyon içinde düzenlenmesi gerekir. Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları bulunmaktadır. Bu karşılıklı davranışlar, bireylerin kendi amaçlarından farklılık gösterse de bunlarla ilgili ve birbirine uygun ortak amaçların sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

### **1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramı**

Schein (2004:2), örgütsel kültür kavramının yeni bir kökene sahip olduğunu ifade etmiştir. “Grup normları” ve “iklim” kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmasına rağmen, “kültür” kavramının belirgin bir biçimde son otuz kırk yıllık dönemde önem kazandığını ifade etmiştir.



Batıda özellikle yönetimde insan ilişkileri akımıyla birlikte 1930'lu yıllarda başlamış, 1950'li yıllar boyunca bazı yönetim bilimcilerin örgütlere ilişkin insan kaynağı odaklı çalışmalar yapmasıyla önem kazanmıştır. İnfomal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular ön plana çıkmıştır. Sonraki dönemde ise Katz ve Kahn örgütlerin sosyal ve psikolojik yönlerini odak noktası haline getirmişlerdir. Barnard, Selznick, Gouldner, Dalton, Blau gibi yazarlar ise örgütlerin ahlaki değerlerle ilgili olan yönü konusunda önde gelen isimlerdendir ki bunlar örgüt kültürü kapsamında değerlendirilebilecek bazı konularla ilgili başlangıç düzeyinde de olsa bazı çalışmalar yapmışlardır. Arygris, Bennis, Likert, Maslow, McGregor ve Burns gibi bazı örgüt kuramcıları da örgüt kültürü kapsamında yer alan bazı konulara ilişkin görüş belirtmişlerdir (Şişman, 2011:72).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew tarafından *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesiyle Amerika akademik alan yazınında kullanılmıştır (Bakan ve diğ., 2004:21). Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar ise 1980'li yıllarda gelişmeye başlamıştır (Hofstede, 1991:18; Gizir, 2008:183; Durgun, 2006:114). Bu gelişim Japon firmalarının başarılarına olan ilgiyle başlamıştır. Japonya'nın uluslararası pazarları ele geçirmeye başlamasıyla ve o tarihe kadar üstünlüğü tartışılmayan dünya ekonomik liderliğindeki Amerika Birleşik Devletlerinin rakibi haline gelmesiyle Amerika yönetim anlayışının yetenek ve fikirleri sorgulanmaya başlanmıştır. Batılı girişimciler kendi yönetim biçimlerini tekrar değerlendirmeye almışlardır. Akademisyenler bu başarının ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmışlardır. Konu ile ilgili çalışmalar Japonların "mistik" gündelik yaşam pratiklerinin ve iş anlayışlarının bu başarıda büyük etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır

(Chattopadhyay, 1991:222). Gregory (aktaran Köksal, 2007:17) kültür nosyonunu genellikle egzotik, uzak insan ve ülkelerin, mit, ritüel, dil ve pratikleri ile ilişkilendirmektedir. Burada önemli olan nokta ise, Japon yönetim biçiminin mistik özellikler taşıdığı varsayımdır. Semboller, mitler ve adetlerin anlaşılmasıyla, Japon mistik yönetim anlayışının anlaşılacağı ve bu değerlendirmelerin yardımıyla batılı yöneticilerin aynı verimlilik düzeyine ulaşacağı varsayılmıştır. Amerikalı yöneticiler kültürü, yöneticiler ve çalışanların isteklerini birleştiren ve böylece örgütte uzlaşma ve işbirliği oluşturacak bir yöntem olarak kabul etmişlerdir.

Örgüt kültürüne yönelik yönetim alanındaki bu çalışmalar ve gelişmelerin ardından sosyoloji alanında da büyük bir ilgi oluşmuştur. Örgüt kültürünü, insan ilişkileri, toplumsal değerler, kurallar ve normlar bağlamında inceleyen sosyoloji alanında bu kavrama yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Schein (2004:23) örgüt kültürünü,“ belli bir grubun üyelerinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç veren, bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlar” olarak ele almıştır. Hofstede (1991:4) ise örgüt kültürüne ilişkin “aklın kollektif bir şekilde programlanması” tanımını yapmıştır.

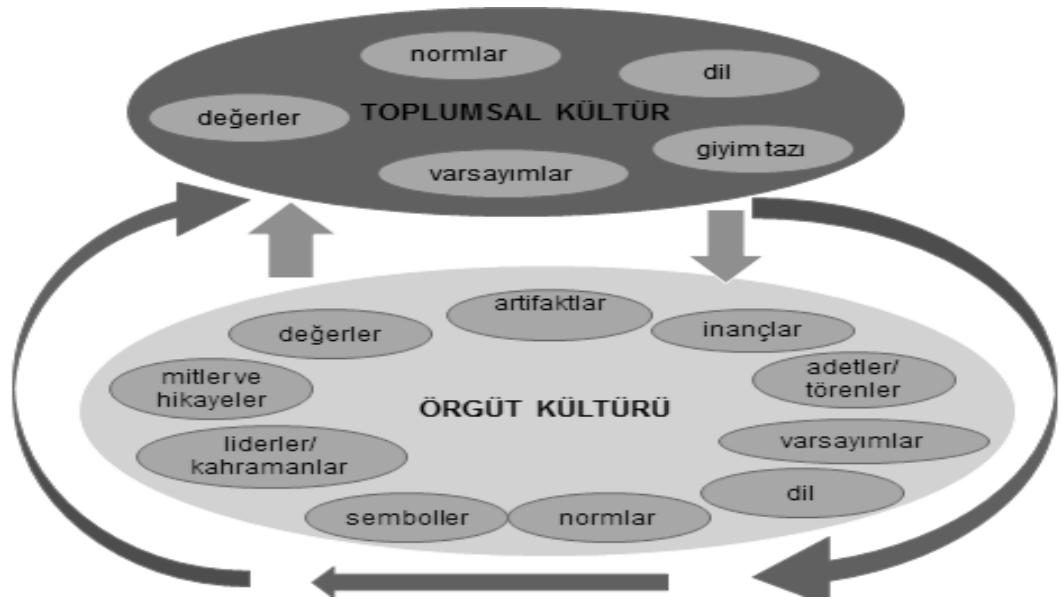
Armstrong (aktaran Bakan ve diğ., 2004:19), örgüt kültürünü “örgütteki bireyler arasındaki etkileşim sonucu meydana gelen beklentiler, inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda Armstrong, bir örgütte çalışanların ve yöneticilerin işlerin yapılış biçimine ilişkin ortak kabul ettikleri inanç ve değerlere gönderme yapar. Örgüt kültürü en genel ve basit tanımla örgütteki

yaşam biçimi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde oluşan paylaşılmış değerler ve uygulamalar olduğu da söylenebilir. Benzer şekilde Sergiovanni ve Corbally (aktaran Martin, 2001:57) örgüt kültürünü grup tarafından paylaşılan ortak sembol, değer ve varsayımlar olarak ifade etmiş ve bunları adetler, mitler, inançlar, ideolojiler, dogmalar, ritüeller ile ilişkili olarak açıklamaya çalışmışlardır.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlardan üzerinde hemfikir olunan örgüt kültürü özellikleri şu şekilde özetlenebilir; Örgüt kültürü,

- öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- örgüt üyeleri arasında kabul edilebilir ve paylaşılabilir olmalıdır.
- yazılı bir metin biçiminde değil, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde inanç ve değerler olarak meydana gelmektedir.
- düzenli bir şekilde tekrar edilen ya da meydana getirilen davranışsal kalıplar şeklindedir (Bakan ve diğ., 2004:32).
- üyelerin örgütsel kimlik edinmelerini sağlar. Örgüt içerisinde yer alan bireyler zaman içinde örgütü ve örgütteki bireylerin etkileşimi yoluyla meydana gelen kültür yapısını kabul ederek öğrenirler. Örgüt kültürünü kabul eden örgüt üyeleri, kendi kimliklerinin dışında örgütün kimliğini benimseyerek örgütün kimliğiyle özdeşleşmiş olurlar.
- zaman içindeki koşullarla bağlantılı olarak değişiklik gösterebilir.
- örgütün özelliklerine bağımlı bir yönetim felsefesi oluşturur (Güneş, 2011:15-16).
- içinde bulunduğu toplumun kültürel dinamikleriyle şekillenir.

Bu özellikler arasında örgüt kültürünün meydana gelmesinde en önemli nokta bireylerce paylaşılır olmasıdır. Çünkü değerler, inançlar ve beklentilerin kültür oluşumuna neden olması ancak bu şekilde mümkün olabilir (Güneş, 2011:17). Örgüt kültürünün örgüt üyeleri arasında paylaşılır olması durumu temelini, kültürün de bireylerce paylaşıldığı gerçeğinden almaktadır.



**Şekil 1: Toplumal Kültür ve Örgüt Kültürü Etkileşimi**

Şekil 1’de toplumal kültürün örgüt kültürünün öğeleri üzerindeki etkilerini görmekteyiz. Toplumal kültür, örgüt kültürünü hem etkiler hem de bundan etkilenir. Diğer bir deyişle, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütün kendine has felsefesini, değerlerini yansıtan örgütsel kimlik içinde yaşadığı toplumal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımaktadır. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum

içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2010:136).

## 1.2. Örgüt Kültürünün Türleri

İnsanların anlamları, değer ve inançları ile kullandıkları araç-gereçlerin tümü olarak tanımlanan toplumsal kültür, toplumun üyelerinin oluşturduğu örgütlerin kültürel oluşumunda büyük etkilere sahiptir. Örgüt kültürü bazı sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bu sınıflama örgüt kültürünü, maddi ve manevi kültür, baskın ve alt kültür, güçlü ve zayıf kültür şeklindedir. Çalışmada özellikle örgüt kültürünün, örgüt üyelerince benimsenip benimsenmeme durumuyla ilişkili güçlü ve zayıf kültür sınıflaması çalışma için önemli görülmüştür.

Maddi kültür, kültürün en açık öğeleri olarak kabul edilen yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür nitelik taşıyan, insanın yapay olarak oluşturduğu çevre koşullarının sonucu olarak tanımlanır (Güneş, 2011:10). Manevi kültür ise toplumdaki sosyal, ruhsal gereksinimleri karşılayacak nitelikte olan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, gelenek ve görenekler olarak ifade edilebilir (Sarı, 2005:37). Maddi ve manevi kültür öğeleri birbirleriyle etkileşim içindedirler.

Baskın kültür, örgütün kişiliği olarak adlandırılabilir hemen hemen tüm örgüt üyelerince kabul edilen temel değerlerdir. Alt kültür ise örgüt üyelerinin bir kısmınca paylaşılan değerlerdir ki bunlar ortak değerler, durumlar ve deneyimlerden oluşurlar ve örgütün gelişmesine katkıda bulunurlar. Örgüt kültürü farklı güçte etkiye sahip birçok alt kültürden oluşur. Alt kültürler örgütteki çalışma üniteleri, hiyerarşi, sosyal faaliyetler ve daha çok coğrafi özelliklerle yakından ilişkilidir. Örgütteki hakim değerler ve uygulamalar

alt kültürden beslenirler ve bir örgütün kültürel değerleri bu grubun değerleriyle ön plandadır. Görünmez bir kontrol mekanizması oluşturan baskın kültürler ise bürokratik yapıyı güçlendirici etkiye sahiptir (Sarı, 2005:32-34). Baskın kültürün özellikleri alt kültürün tüm öğelerinin şekillenmesinde çok önemli etkiye sahiptir.

Örgütlerce düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler ise güçlü kültürü meydana getirir. Diğer bir ifadeyle, temel örgütsel öğelerin bir örgütün üyelerince ne kadar paylaşıldığına, ne kadar savunulduğuna, benimsendiğine ilişkin bir kavram olarak görülür. Örgütün dışındakiler tarafından bile kabul edilen kültürdür (Güneş, 2011:11).Güçlü kültürde, örgütün temel değerleriyle birlikte iş yapma metodları da belirlenmiştir. Bu kültürün oluşmasında güçlü bir liderlik, paylaşım ve yoğunluk gibi örgütsel özelliklerin önemi vardır. Paylaşım, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerleri benimsediğiyle, yoğunluk ise bu üyelerin ne kadarının bu değerlere bağımlılık gösterdiği ile ilişkilidir.

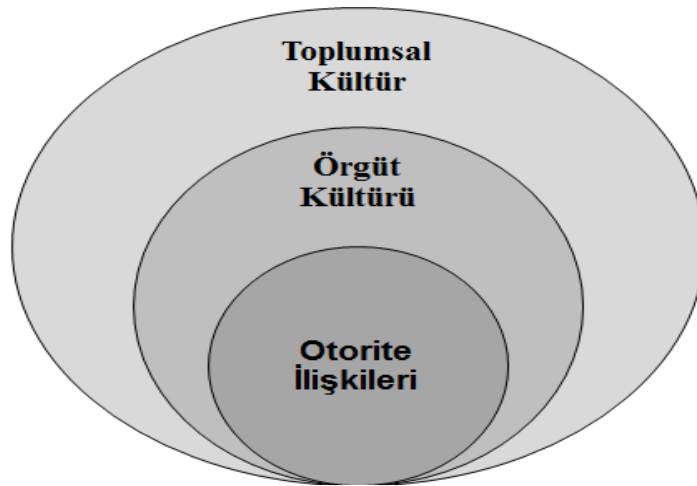
Güçlü bir örgüt kültüründe herkes örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadır (Bakan ve diğ., 2004:76). Zayıf kültürlerde ise örgütsel kültürün öğelerinden olan lider, hikaye, tören, vb. öğeler üyelerce anlaşılmayacak nitelikte olduğundan değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır. Özellikle yeni yapılanmaya çalışan, sık personel değiştiren örgütlerde görülmektedir (Sarı, 2005:34-37). Bir örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması çalışanların örgütsel değerleri benimsediklerinin göstergesidir. Bu değerler ise toplumsal kültürün etkileriyle şekillenmektedir.

### 1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlara ilişkin çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Martins (aktaran Kabakçı, 2007:23-24) örgüt kültürünün öğelerini şu şekilde sıralamıştır;

- Vizyon ve Misyon
- Dış Çevre
- Amaçlara Ulaşmada Kullanılan Araçlar
- Örgütün İmajı
- Yönetim Süreçleri
- Çalışanların Gereksinimleri ve Amaçları
- Kişiler Arasındaki İlişkiler ve Liderlik

Yönetim süreçleri, çalışanların gereksinimleri ve amaçları, kişilerarası ilişkiler ve liderlik örgüt kültürünün önemli öğeleridir. Çalışmanın ana eksenindeki otorite ve otorite ilişkileri bu çerçevede örgüt kültürünün tüm öğelerinin tam merkezinde yer almaktadır.



**Şekil 2: Örgüt Kültürünün Merkezinde Yer Alan Otorite İlişkileri**

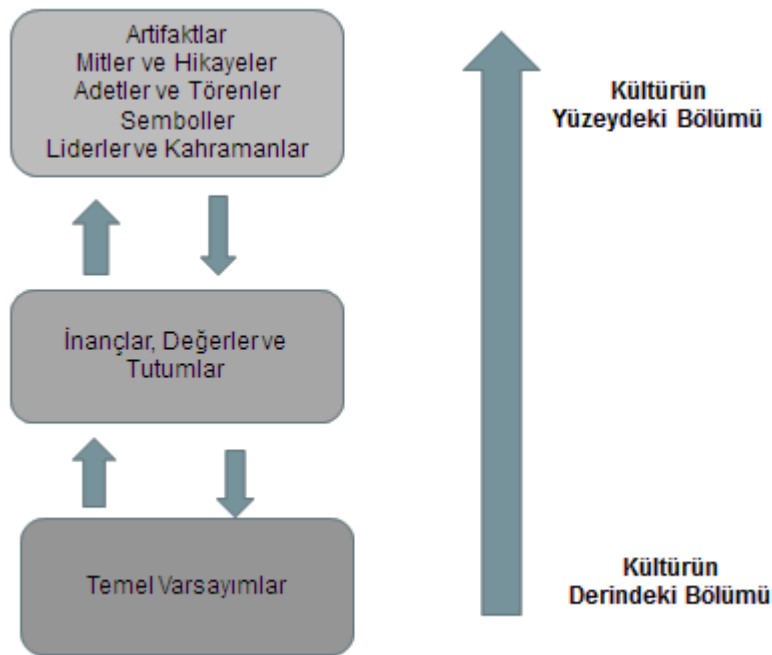
Şekil 2’de toplumsal kültürün değerlerinin tüm yansımalarının görüldüğü örgütsel değerlerin şekillendirdiği otorite ilişkileri yer almaktadır. Bu ilişkiler Türk toplumsal kültürün özellikleriyle şekillenmektedir.

Schein (2004: 25; Güneş, 2011:31) ise örgüt kültürü unsurlarına yönelik üç kademeli bir tanımlama yapmıştır.

- Birinci kademe: Açıkça görülebilen ve değişimi kolay olan aşamadır. Kültürün en açık, sosyal yanı olarak kabul edilir. Artifaktları, ritüelleri, ödülleri ve seremonileri içeren kültürün en dikkat çeken göstergeleridir.
- İkinci kademe: Çeşitli davranış biçimlerine yön veren, benimsenmiş inançlar ve değerlerdir.
- Üçüncü kademe: Örgüt üyelerince paylaşılan gerçektir. Açığa vurulmamış bilinçsiz inançlar, değerler ve beklentilerdir. Benimsenmiş inançlar ve değerleri gizleyen, artifaktlar tarafından belirlenen, tartışmasız ve değişime en dirençli seviye olarak kabul edilen varsayımlardır.

Toplumsal kültürün değerleriyle şekillenmiş örgütsel değerlerin şekillendirdiği bu ilişkiler Türk toplumsal kültürün yansımalarını taşır.





**Şekil 3: Schein Örgüt Kültürü Unsurları**

Kaynak: Schein, 2004:26

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt kültürü kavramının daha açık ve anlaşılır olmasına katkı sağlamaktadır. Bu öğeleri dil, inançlar, artifaktlar, temel değerler, temel varsayımlar, hikayeler ve mitler, semboller, normlar, sloganlar, liderler ve kahramanlar, tutumlar, örfler ve adetler, törenler ve davranış kuralları olarak özetleyebiliriz.

### 1.3.1. Değerler

Randle (aktaran Bakan ve diğ., 2004:37) değerleri tanımlarken, başarı için önemli olduğu düşünülen performans standartları, müşteri ve iş görenlere davranılma biçimine yönelik uygulamalar konusunda örgütlerin sahip oldukları inançlar ifadesini kullanmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2005) değerleri, “Bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel,

ekonomik ve bilimsel değerleri kapsayan maddi ve manevi ögelerin bütünü” olarak tanımlamıştır. Kültürün en kapsamlı, en geniş çerçevesidir.

Örgüt kültüründe değerler çok önemli bir yere sahiptir. Kültürün özünü değerler şekillendirir. Değer bir varlığın veya bir olayın insana verdiği önemi belirleyen inanç olarak da ifade edilebilir. Sosyal veya bireysel bir davranış biçiminin veya var olma amacının kendisine uygunluk taşımayan bir davranış biçimine ya da yaşam amacına tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı inanç şeklinde de tanımlanır.

Kültürün yapı taşları olarak kabul edilen değerler, grup üyelerinin işlem ve eylemlerini tanımlamaya, değerlendirmeye ve yargılamaya aracılık eden ölçütlerin temeli, uzun vadede davranışları yönlendiren standartlardır (Gizir, 2008:189). Pek çok örgüt kendi öz değerlerini açığa çıkaran resmi bir değerler sistemi yaratmaya çalışır ki bunlar örgütün stratejisini, yapısını, sistem ve süreçlerini, liderlik tarzını, kural ve prosedürlerini de yansıtır (Kabakçı, 2007:25). Dolayısıyla toplumsal değerlerin en somut göstergeleri olan örgütsel değerler örgütün diğer tüm unsurlarını yönlendirici özelliktedir.

Sarı (2005:18-19), değerlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Çok genel ölküler, amaçlar ve umutlardır.
- Davranışların kaynağı, doğrulayıcıları ve yargılayıcıları konumundadırlar.
- Soyuturlar.
- Belli bir sınıra sahip değildirler.
- İnsanın köklü inançları olarak kabul edilirler.
- Tam olarak gerçekleştirilemezler.
- Kimilerinin farkına varılamayabilir.

- Ölçümleri zordur, tek ölçüt olarak davranışlar kullanılabilir.
- İnsan ilişkilerini düzenlerler.
- Seçeneklerin karşılaştırılmasını sağlarlar.
- İnsan yaşantılarıyla meydana gelirler.
- Fonksiyonları, insanın ihtiyaçlarını karşılamaktır.
- İnsana, kültüre özgü davranışlar kazandırırılar.
- İnsan kişiliğinin temel belirleyicileridir.
- Olası eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım ederler.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlarlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlarlar.

Robbins (Bakan ve diğ., 2004:39) değerleri, taşıdıkları vurgu ve yönelimlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

**Kurumsal Değerler:** Gerçekliğin ortaya çıkarılmasında kritik, rasyonel yaklaşımların kullanılmasının önemi büyüktür.

**Ekonomik Değerler:** Değerleme, yarar ve pratiklik vurgusuyla ilişkili olarak gerçekleşir.

**Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine odaklıdırılar.

**Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilerine yönelik değerlerdir.

**Politik Değerler:** Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine ilişkin değerlerdir.

**Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumların anlaşılması ve açıklanmasına önem verirler.

Örgüt kültürü içinde bu değerlerden hangisine daha çok vurgu yapıldığı ise toplumsal kültürün örgüte yansıyan nitelikleriyle uyumluluk gösterir.

Wallace (aktaran Kabakçı, 2007:25) örgütsel değerler tanımlamasında 12 tane örgütsel değer sıralanmıştır. Bu değerler şunlardır;

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| - Güç            | - Seçkincilik        |
| - Ödül           | - Etkililik          |
| - Verimlilik     | - Ekonomi (tasarruf) |
| - Hakkaniyet     | - Ekip çalışması     |
| - Hukuk ve düzen | - Savunma            |
| - Rekabet        | - Fırsat             |

Wallace'ın güç ögesi, boyun eğdirme erkinin yani otoritenin kullandığı araç olarak örgüt kültüründe önemli görülmektedir.

### **1.3.2. İnançlar**

İnançlar, örgüt içinde inanılan ve inanılmayan değerleri gösterirler (Brown, 1998:26-27). İnançlar, kişilerin olaylara, diğer kişilerin tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda meydana gelir. Gerçeğin şimdi ve geçmişteki görüntüsüyle ilgili

olarak kişinin bilgileri sonucu oluşan inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların tümü, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin bütünüdür (Bakan ve diğ., 2004:42).

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 benimsenmesidir (Güneş, 2011:32; Kabakçı, 2007:27-28). İnançların örgüt çalışanlarınca benimsenmesi örgütün güçlü bir kültüre sahip olmasına olanak sağlar.

### **1.3.3. Varsayımlar**

Bir örgüt kültürü ögesi olan varsayımlar, örgütü meydana getiren birey veya gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve tüm bunlarla ilgili gerçek, doğrunun doğasına ilişkin temel yorumları içermektedir (Bakan ve diğ., 2004:45). İnsanların dış çevreyle etkileşimleri esnasında keşfettikleri sorun çözme ve gereksinimlerini karşılama şekilleri, uzun zaman içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra kabul görmekte ve bilinç dışına itilerek sorgulama sürecine maruz kalmamaktadır. Bu sürecin sonunda oluşan bilinç dışı değerler varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Özenli, 2006:30). Dolayısıyla varsayımlar kişi ya da grupların, davranma, düşünme ve hissetme süreçlerinin temel çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş örgütsel ilkelerdir.

Varsayımlar öğrenmeyi ve iletişimi yaygınlaştırıcı etkilere sahiptirler. Bazı örgütler izlenimler yoluyla öğrenmeye çalışırken, bazıları sezgisel olarak gelen doğruya inanmayı tercih ederler. Dil ve iletişim ise, örgütsel gerçekliğin tanımlanmasına yardım eder. Bazı örgütlerde, yöneticiler her şeyin yazılı olarak ifade edilmesi gerektiğine inanırlar, işlerin yürümesinin bu yolla olacağına inanırlar. Bazılarında ise yöneticiler, yazılı olmasa dahi toplantı sonrası üzerinde anlaşmaya varılmış konuların yerine getirileceğini bilirler (Sarı, 2005:17). Örgütteki ast-üst ilişkisinde güçlü olunana yönelik kabullerde ve gücün kullanılma biçimlerinde örgütsel varsayımların etkileri büyüktür.

#### **1.3.4. Mitler ve Hikâyeler**

Örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları veren ve örgüt kültürünün önemli birer ögesi olan hikaye, 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 sağlarlar (Sarı, 2005:24-25). Hikayeler genel olarak şu unsurlara yönelik önemli ipuçları verirler (Brown, 1998:18; Kabakçı, 2007:28-29);

- Kültürel değer ve inançlar
- Biçimsel ve biçimsel olmayan kural ve prosedürler
- Kurallara bağlı kalma veya karşı gelmenin sonuçları
- Örgütteki sosyal sınıflar, statü ve güç yapısı

Mitler ve hikayeler, örgüt kültürünün bireylerce benimsenip güçlü bir kültüre dönüşmesinde önemlidir.

### **1.3.5. Liderler ve Kahramanlar**

Farnham (aktaran Bakan ve diğ., 2004:43), liderler ve kahramanları, örgüt kültürünün altyapısını oluşturan temel değerler ve inançları kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilciler olarak tanımlamıştır. Ayrıca liderler, örgüt üyelerine rol modeli görevinin yanı sıra, örgütün kültürüne katkı sağlayan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden özelliklere sahip en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Kabakçı, 2007:31). Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran, örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olarak da aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Özenli, 2006:33). Örgüt kültürüne ait değerlerin kişisel ve davranışsal özellikleriyle uygulayıcısı konumundadırlar.

### **1.3.6. Adetler (Ritüeller) ve Törenler**

Ritüeller, örgüt amaçlarının önemini ve örgütün temel değerlerini belirtmek ve vurgulamak amacı ile sürekli olarak tekrarlanan faaliyetlerdir. Her ritüelin altyapısında kültür için çok önemli kabul edilen bir inancın simgesi olan bir mit vardır. Bu ilişki ritüeli bir geleneğe dönüştürme işlevi görür. Ritüeller değişmez faaliyetlerdir, genellikle ciddi ve resmi törenler olarak örgüt içinde oluşurlar. Sembolik anlamlara sahiptirler. Birçok ritüel, var olan kültürü koruma görevini taşımaktadır. Seremoniler ise çalışmaların belli dönemlerinde kahramanları, mitleri ve kutsal sembolleri kutlamaya yardımcı araç görevindedirler. Ritüeller gündelik aktivitelerle, seremoniler ise olağanüstü durumlarla alakalıdır. Seremoniler tüm örgüt üyelerinin dikkatini bir noktaya toplayarak örgütün kültürüne vurgu yapar, çalışanların zihninde, kalbinde örgütün değerleri, inançları ve

kahramanlarını en önemli yere oturtur, hafızlarına yerleştirir (Battal, 2007:90; Kabakçı, 2007:32). Tüm bunlar güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Nemli (aktaran Güneş, 2011:39) örgütsel törenlerle ilgili olarak, örgütün temel değerlerini, en önemli sayılabilecek hedeflerini, neyin ya da kimin önemli olduğunu açığa çıkaran, sembolize eden ve pekiştiren faaliyetler tanımlamasını yapmıştır. Bunları, toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi törensel öğelerle örneklendirmiştir.

### **1.3.7. Semboller**

Semboller bir anlamı ya da değeri yansıtan dıştan bir işaret ya da jest olarak tanımlanır. Bunlar çağrışım yoluyla duyguları harekete geçirerek, belirli fikirlerin canlanmasına neden olurlar. Örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların karşıya aktarılmasını sağlayan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere veya eylemlerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, vb. gibi bir çok öğeyi içerir (Bakan ve diğ., 2004:59; Kabakçı, 2007:33; Köksal, 2007:48). Semboller örgütlerin hiyerarşik kademelerde yer alan çalışanların ilişki biçimlerini şekillendiren örgütsel değerler konusunda önemli ipuçları verirler.

### **1.3.8. Dil**

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir örgüt kültürü öğesidir. Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlama, mevcut kültür hakkında bilgi verme ve yeni üyelere kültürün aktarılmasını sağlama gibi birçok role



sahiptir. Dil bu işlevleriyle kültürün devamlılığını sağlar (Bakan ve diğ., 2004:53; Kabakçı, 2007:33).

Yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyim, şaka, mecaz, slogan ve selamlaşmalar bu ögenin içindedir. Örgütle ilgili ürün, müşteri, personel, ofisler, eşyalar gibi unsurları tanımlamak için terimler geliştirilir. Bu dilin, çalışanlarca kullanılmaya başlamasıyla örgütün kültürü üyelerce kabul edilmiş ve korunmuş olur. Çalışanlar dilini anlamadığı örgüte aitlik duygusu hissedemezler (Sarı, 2005:24-25). Örgütün kendine has oluşturduğu dil, o örgütün insana ve dünyaya bakışını yansıtması bakımından örgüt kültürüne ilişkin önemli bilgi sunar.

### **1.3.9. Normlar**

Örgüt kültürünün bir diğer önemli ögesi normlardır. Düstur, düzgü, davranış kuralı ve ölçütü gibi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Sarı, 2005:22). Normlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentilerini ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarını ifade eder. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının kabul gördüğünü ya da görmediğini örgütteki çalışma normları belirler.

Normlar, örgüt içinde uyulması gereken kurallardır. Bazen açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimlerini doğrudan etkileyen çok önemli etkiye sahiptir. Normlar, örgüt içindeki çalışan rollerini, bunlara uyma koşullarını belirlerler (Özenli, 2006:31). Toplumsal değerlerle şekillenen normlar, örgüt içi ilişkilerde önemlidir.

Norm ve değer arasındaki fark, değerlerin soyut kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici özelliğiyle daha somut kavramlardan meydana gelmesidir.

Normlar, belirli koşullar içerisinde, toplum üyelerinin neleri yapıp neleri yapamayacaklarını gösterirler. Değerler ise, belirli durum ve şartlardan bağımsız, arzu olunanı gösteren standartlardır. Normlar değerlere göre daha belirli, somut ve sosyal bakımdan daha emreden özelliktedir (Battal, 2007:79-80; Kabakçı,2007:34). Normlar da örgüt kültürünü oluşturan diğer unsurlar gibi örgütün benimsediği, toplumsal kültüre ait gelenek, görenek ve felsefi değerlerden etkilenirler.

### **1.3.10. Artifaktlar**

Artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel öğelerdir. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamında kullanılan artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin tüm öğelerini içerir.

Fiziki çevreyi meydana getiren bir örgütün ürünleri, yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türden araç gereç gibi maddi nesnelere artifaktlar içerisinde değerlendirilir. Büro alanlarının kullanılma biçimleri, mobilyalar, giyim kuralları, büroların mimarisi gibi öğeler de artifaktlar içerisinde değerlendirilebilir (Bakan ve diğ., 2004:53; Schein, 2002:8; Kabakçı, 2007:34; Battal, 2007:80). Örgütün benimsediği yönetici-çalışan ilişki biçimi, bunları hiyerarşik çizgide nasıl kademelendirildiği artifaktlarda yansımalarını gösterir. Artifaktlar, örgütte benimsenen değerlerin simgesel somut göstergeleridir.

### **1.4. Örgüt Kültürü Modelleri**

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartları ve örgüt yapılarının şekillendirdiği örgüt kültürleri olduğunu keşfetmişlerdir. Çevresel koşullarının

örgüt üzerindeki yansımaları, örgüt yapısını meydana getiren hiyerarşi, otorite, haberleşme biçimleri, kontrol mekanizmaları, bunların kullanılma biçimi ve derecesi ile ilişkili olarak örgütler değişik kültürlerle sahip olmuşlardır. Her araştırmacı farklı bir kriter çerçevesinde kendi modelini oluşturmuştur.

#### **1.4.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli**

Toplumsal kültürün değerlerinin toplum içindeki örgütler üzerindeki büyük etkisi bilinen bir gerçektir. Örgütler kendine has alt kültürler meydana getirmelerine rağmen toplumsal değerlerin yansımalarını bu alt kültürün özelliklerinde görmekteyiz. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından ötürü birbirinden farklı özellikler göstermektedir.

Örgüt kültürünün toplum kültüründen etkilendiğini savunan en önemli kuramcılardan biri Geert Hofstede'dir. Geert Hofstede'in kültür konusundaki düşüncelerini, bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışma bulguları şekillendirmiştir.

Hofstede (1991:14), araştırmasını 50'den fazla ülke ve 110.000 IBM çalışanı üzerinde yapmıştır. Ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarının incelendiği bu çalışmada sonuçlar dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik- kolektivizm ve erillik-dişilik şeklinde özetlenebilmektedir.

Bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım şeklini, bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme

derecesini gösteren güç mesafesi, hiyerarşik kademelerde yer alan çalışanların otorite ilişkilerinin biçimine yönelik değerlendirmelerde çalışma için önemli görülmektedir.

Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve örgütlerinde eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1991:28). Ünlü filozof Bertrant Russel, enerji kavramı ve fizik bilimi arasındaki ilişkiyi, güç kavramı ve toplumsal bilimlerde arasındaki ilişkiyle benzerlik yönünde açıklamış ve gücün toplumun temel dinamiğini oluşturduğunu ileri sürmüştür (Battal, 2007:20).

Hofstede (1991:37; Bakan ve diğ., 2004:83; Battal, 2007:21), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda;

- toplumsal eşitsizliklerin seviyesinin düşük olduğunu,
- toplumun üyelerinin birbirlerine sadakat gösterdiklerini,
- hiyerarşinin eşit olmayan roller çerçevesinde meydana getirildiğini,
- toplumun alt ve üst katmanı arasında farklılıkların olmadığını,
- gücün, iyi ve kötünün ayırt edilmesiyle ilişkili olarak hukuki anlamda kullanıldığını,
- toplumun üyelerinin eşit haklara sahip olduğunu,
- gücü elinde bulunduranların gücü bir gösterge olarak kullanmaktan kaçındıklarını,
- sosyal sistemin sorgulanabilirlik özelliğinin bulunduğunu,
- sosyal sistemin yenilebilirliğinin, gücün yeniden dağıtılması sayesinde gerçekleştirildiğini,
- insanların değişik güç seviyesindekilere yönelik tehdit algılarının olmadığını,

- güçsüzler arasında uyum olduğunu ve aralarındaki işbirliğinin dayanışma temelli olduğunu,
- güç dağılımı ve fırsat eşitsizliğindeki dengesizliğin kabullenildiğini ifade etmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların özellikleri ise aşağıdaki gibidir;

- Düzen, eşitsizlik temeli üzerine inşa edilmiştir ve herkes bu düzende hak ettiği konumda yaşamına devam etmektedir.
- Güçlü ve güçsüzlerin statüsü değişmeden korunmaktadır.
- Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlikle aynı anlamdadır.
- Özgür insan sayısı azdır, insanların çoğu diğerlerine bağımlı olarak hayatlarını sürdürmektedir.
- Toplumun alt katmanlarındakilerle üst katmanlarındakiler birbirlerini farklı kategorilerde algırlar.
- Güç, toplumun temel gerçeğidir ve iyi kötünden önce gelir.
- Gücün hukuksallığı sorgulanamaz.
- Güç sahipleri imtiyaz elde etme hakkına sahiptir.
- Güç, güçlüler tarafından güçlü görünmek için kullanılan bir araçtır.
- Güçsüzler kınanır.
- Sosyal sistemin değiştirilebilmesi ancak güç sahiplerinin değişmesiyle mümkündür.
- Güç, potansiyel tehdit olarak algılanır ve güven duygusu zayıftır.
- Güçlü ve güçsüzler arasında gizili bir çatışma vardır.

- Güçsüzler arasındaki işbirliğinin oluşumu insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Toplumdaki güç mesafesi örgüt kültürüne de yansır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumların örgütlerinde, katı olmayan bir merkezileşme, yatay bir örgütsel yapı, denetleyici kadro sayısının azlığı, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik, işçilerle memurların aynı statüye sahip olması gibi özellikler gözlemlenir. Önemli kararlar alınacağı zaman çalışanların fikrine başvurulur. Fırsat ve ödüllendirmelerde eşitsizlik düşüktür (Köksal, 2007:57). Astlar karar alınacağı zaman danışılmak isterler. İdeal yönetici tanımı beceriklilik ve demokrat olma sıfatlarıyla tasvir edilir (Battal, 2007:27- 28).

Güç mesafesi yüksek olan toplumların örgütlerinde ise iletişim biçimi yukarıdan aşağıya doğrudur. Tüm işlemler açık, seçik ve detaylı olarak tanımlanmıştır. Örgütte, unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğeler fazlasıyla önem taşır ve bu öğelere saygı duyulur, iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir düzeydedir ve korunması gereken bir öğedir. Örgütte katı bir merkezileşme, dikey bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu gözlenir. Örgüt yapısı, farklı rol ve statülerdeki insanlar arasındaki eşitsizliği vurgulamakta ve pekiştirmektedir. Astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler. İdeal yönetici tanımında iyilikseverlik, otokratlık ve babacanlık sıfatları kullanılmaktadır (Battal, 2007:27- 28). Toplumdaki güç mesafesi toplum içindeki örgütlerin değerler sistemine doğrudan etki ettiği için, Türk örgüt kültüründe yönetici-çalışan ilişkisinde güç mesafesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Hofstede (1991:113)'in belirsizlikten kaçınma kavramı ise çalışmanın kapsamında, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların kararların alınmasında

hiçbir etkiye sahip olmadıkları kabulüyle risk almaktan çekinerek pasif kalmayı tercih etme durumlarıyla açıklanabilir.

Belirsizlikten kaçınma durumu, bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemeyen bir biçimde gelişmesi, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması, bir toplumun hissedeceği tedirginlik ve belirsizlikten kaçınma durumuyla ilişki içinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişikliklere karşı direnç düşüktür. Değişiklikler tehdit olarak değil üstesinden gelinmesi gereken engeller olarak algılanır ve üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireylerin risk alma olasılıkları daha yüksektir ve inisiyatif kullanmaktan çekinmezler. Toplumdaki kaygı düzeyi, iş stresi, değişime karşı duygusal tepki oranı düşüktür, günlük yaşama ilişkin iyi niyet söz konusudur. Örgütlerde işverene sadakatla bağlılık bir erdem olarak algılanmaz, kuşaklar arasındaki mesafe azdır. Yöneticilerin seçilmesi sadece yaş ölçütüne bağlı değildir. Çalışanlarda yüksek risk alma söz konusudur ve bireysel ilerlemeler için güçlü bir istek vardır. Yöneticinin yönettiği alanla ilgili uzmanlığına ihtiyaç duyulmaz. Hiyerarşi, pragmatik sebeplerle göz ardı edilebilir. Çalışanlar arası yarışma doğru ve haklı algılanır. Astarlar, üstlerinden kendilerine yön vermesini, çalışma koşullarında süreklilik ve istikrar sağlanmasını isterler. Bu topluluklar, pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Köksal, 2007:58; Hofstede, 1991:125; Özenli, 2006:46; Bakan ve diğ., 2004:86).

Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar talep etmekte, kesin ve açık olmayan, yazılı kurallarla belirtilmeyen, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte, otoriteye, hiyerarşiye, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlılık göstererek kendilerini güvence altında tutmak istemektedirler. Bu

toplumlarda yaşayan insanlar, düşünce ve davranışlardaki farklılıklara, dalgalanmalara ve değişmelere pek hoşgörü göstermemektedir (Battal, 2007:29; Hofstede, 1991:25).

Güç mesafesinin yüksek belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda aile metaforuyla betimlenir. Ailede olduğu gibi yöneticiler, örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik bakımdan koruma görevini benimsemişlerdir. Örgüt çalışanlarından örgüte bağlılık ve sadakat beklenir. Bu gruptaki ülkelerde örgütler, insan piramitleri olarak algılanırlar. Örgütte insanların kime itaat edecekleri nettir. İletişim, dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru yapılanmıştır. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirtilmiştir. Tüm işlemler, açık ve seçik olarak betimlenmiştir. Belirsizliğe karşı hoşgörü oranı çok düşüktür (Battal, 2007:24). Aile içi ilişkilerle tanımlanan Türk örgüt kültüründe, yöneticiler kararların tek belirleyicisi, çalışanlar ise bu kararların uygulayıcısı olarak belirsizlikten kaçınan toplum özelliği göstermektedirler.

Bireysellik ve kolektivizm kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir (Güneş, 2011:54). Hofstede (1991:51) bireysellik ve kolektivizmin, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri betimlediğini savunmaktadır. Çalışmada yüksek güç mesafesiyle betimlenen Türk toplum kültüründeki ilişkiler ve toplumsal kültür içinde var olan örgütsel kültürdeki otorite ilişkilerinde bireylerin örgüt içindeki tanımları Hofstede'in kolektivizm ve bireysellik özellikleriyle betimlenebilir.

Bireysel özelliklere sahip toplumlarda insanların itibar görmesi bireysel özelliklerine göredir. Bireyci kültüre sahip bir örgütte çalışanların motivasyonu kendi kişisel hedeflerinin başarısı ve kendi çıkarı doğrultusundadır. Örgüt, bireyin gelişimini desteklemek için vardır. Kolektivist topluluklarda, sosyal çevreye sıkı bağlılık, bireylerin



birbirlerini gözetmesi ve örgüt üyelerinin çıkarlarının korunması hedeflenmektedir (Battal, 2007:34-35). Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenmektedir. Grup kararlarına sadakat gösterilir (Köksal, 2007:60). Kollektivist örgütlerde, grup dâhilindeki davranışa, işbirliğine, grubun esenliğine, göreve, güvenliğe ve sabit sosyal yakınlığa vurgu yapılır. Liderlik bir grup olayı olarak algılanır. Bireyler sadakatlerinin karşılığında işverenleri tarafından korunma talebi içindedirler. Kısaca kollektif kültüre sahip olan bir toplumdaki yönetici-çalışan ilişkisi manevi temele dayanmaktadır. Birey, örgüte hizmet için vardır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda emir-kumada yetkisi içinde tanımlanan ast-üst ilişkilerinde ise yöneten-yönetilen ilişkisinde çalışanın liderden beklediği özellikleri toplumun cinsiyetlere yüklenen rolleriyle tanımlamaya çalışan Hofstede, bu nitelikleri erillik ve dişillik özellikleriyle tanımlamaya çalışmıştır. Dişil kültüre sahip topluluklarda çalışanlar liderden genel olarak dişil kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma şeklinde sıralanabilecek davranış beklentisi içindedirler. Dişil özelliklerin ağırlıkta olduğu örgütsel yapılarda ise üyeler dostane bir atmosferde çalışmaya, fiziki çalışma koşullarının iyi olmasına, yönetici ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmaya, iş birliği konularına önem vermektedirler (Hofstede, 1991:81; Bakan ve diğ., 2004:89; Özenli, 2006:46; Şişman, 2011:61). Eril özelliklerin baskın olduğu örgütlerde ise çalışanlar işte yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkanına sahip olmak, teknik gelişmelere uyum sağlayabilmek gibi beklentiler içindedirler.

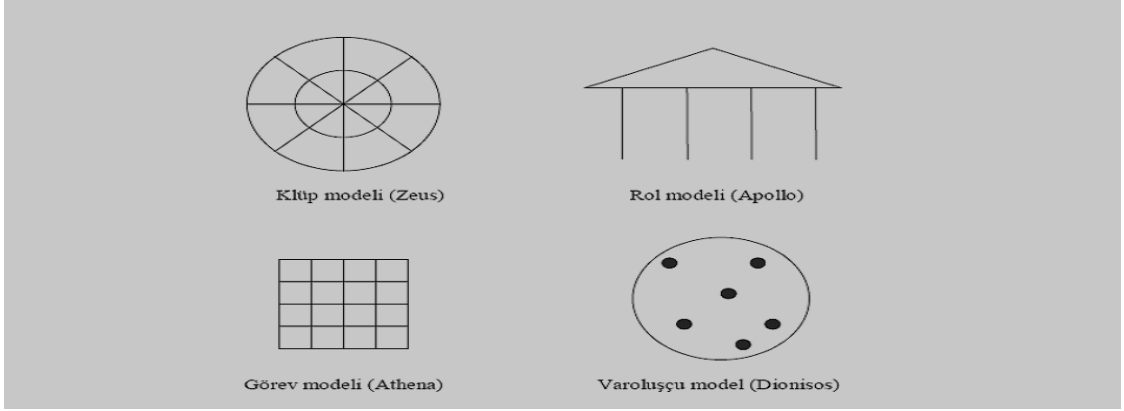
Hofstede, araştırmasındaki bu boyutları her ülke için 0–100 arasında değişen puanlarla derecelendirmiş ve ülkelerin bu kültür boyutları açısından ortalama puanlarını hesaplamıştır. Hofstede (1991:26)'in güç mesafesine ilişkin çalışma sonucunda Türkiye 53

ülke sıralamasında 18. sırada (66 değeriyle) yer olarak dünya ortalamasının oldukça üstünde görülmüştür (Bakan ve diğ., 2004:85; Paşa, 2000:227). Belirsizlikten kaçınma oranında ise 16. sırada (85 puan) yer almıştır (Hofstede, 1991:113; Özenli, 2006:87; Battal, 2007:31). Kollektivizmde ise 37 değeriyle 28. sırada tanımlanmıştır (Bakan ve diğ., 2004:88; Köksal, 2007:60; Şişman, 2011: 62; Hofstede, 1991:53). Erillik ve dişillik özelliğinde ise 32. sırada (45 puan) yer alarak daha çok dişil toplumlar içinde değerlendirilmiştir (Bakan ve diğ., 2004:91; Battal, 2007:20; Hofstede, 1991:84).

Türkiye'nin toplumsal kültüründe tanımlanan bu özellikler toplumsal kültür değerleriyle şekillenen Türk örgüt kültüründeki ast-üst ilişkisinde de benzer olarak görülebilmektedir. Yukarıdan aşağıya yapılan dikey hiyerarşik yapılanmada yönetici ile farklı kademelerdeki çalışanlar arasında yüksek güç mesafesi, bireyin sadece örgüte hizmetle tanımlandığı kolektivizm, kararların yöneticiler tarafından verilmesi kabulüyle hareket edilip pasif itaatin olduğu belirsizlikten kaçınma ve örgütte çalışanların liderden beledikleri özellikler açısından dişillik boyutları otorite ilişkilerinin değerlendirilmesinde çalışma için önemli görülmüştür.

#### **1.4.2. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli**

Handy, "Gods of Management" adlı eserinde örgüt kültürlerini Harrison'un modelinden yola çıkarak güç/klüp (Zeus), rol (Apollo), görev (Athena) ve birey/varoluşçu (Dionisos) şeklinde dört gruba ayırarak ve her grubu da özellikleri bakımından birer Yunan tanrısıyla özdeşleştirerek incelemektedir. Bu dört farklı modeli simgeleyen şekiller Şekil 3'de gösterilmektedir (Battal, 2007:114; Uslu, 2010:46).



### Şekil 3: Handy'nin Örgüt Kültür Modeli

Kaynak: Uslu, 2010:46

Handy, güç kültürünü, merkezde bulunan güçlü bir lider ile tasvir etmekte ve genellikle örümcek ağına benzetmektedir. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu kültürün en önemli özelliği, merkezdeki örümceği saran daireyi oluşturan çizgilerdir. Bunlar gücün ve etkinin göstergeleridir. Merkezden uzaklaşma gücün ve yetkinin kaybolmasına neden olur. Örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurarlar (Battal, 2007:11; Özenli, 2006:42; Bakan ve diğ., 2004:92; Köksal, 2007:65).

Güç kültürü paternalist örgüt yapılarını temsil etmektedir. Örgütte yetkeyi elinde bulunduran karizmatik lider, çalışanlar için bir anne-baba rolündedir. Örgütün nasıl olması ve çalışması gerektiğini en iyi bilen kişidir ve çalışanlarının ne tür ihtiyaçları olduğunu tahmin eder, onları koruyup kollamak için gerekli tedbirleri alır. Çalışanlar da büyük bir ailenin üyesi olarak lidere saygı duyar, onun istekleri doğrultusunda hareket ederler (Erdem, 2007(a):102). Yüksek merkezileşmenin olduğu bu kültürde lider gücünü karizmasından aldığı için etkileme gücü yüksektir. Kararların tek belirleyicisi olarak liderlerin görüldüğü ast-üst ilişkilerinin otoriter olarak tanımlandığı örgüt yapılarında rastlanması bakımından güç kültürü çalışma için önemli görülmektedir.

Örgütsel değerlerde birey yerine örgütün ortak hedeflerini önceleyen, bireyi örgüte hizmet etmesiyle anlamlı kılan rol (Apollo) modelinde ise, bürokratik özellik ve ilkeler baskındır. Aşırı derecede biçimsellik ve merkeziyetçilik vardır. Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adı olarak da nitelendirilmektedir (Güneş, 2011:47). Departmanlar örgütün temel taşları olarak yer alırlar. Bunlar belirlenmiş işlevlerin ve uzmanlıkların temsilidir. Her çalışanın yapacağı iş açıkça tanımlanmış, yetki ve otorite pozisyonlar ile rollere dağıtılmış ve üstten alta doğru uzanan bir emir-komuta zinciri kurulmuştur. Koordinasyon tepe yönetimi yoluyla sağlanmaktadır. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarını oluşturur. Bürokratik örgütlenmenin gereği olarak ileri derecede formalleşme, standardizasyon ve fonksiyonel uzmanlaşma vardır (Özenli, 2006:42-43; Battal, 2007:114-115; Erdem, 2007(a):99). Örgüt içi ilişkilerde üstün astı yönetme biçimindeki güç hiyerarşiktir, bireyler örgüte hizmet için vardır.

Örgütün merkezinde bireyin yer aldığı ve önemli kabul edildiği birey (Dionisos) kültürde her şey, bireylere hizmet ve onların mutluluğu için vardır. Örgütte herkes bir çalışan olmanın yanı sıra bir insan olarak görülür. Çalışanların nasıl çalışacağına ilişkin kendi değerleri bulunmaktadır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için çaba içinde olan uzman, temelde örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için değerlendirebileceği bir yapı olarak algılamaktadır. Öncelik bireysel amaç ve çıkarlar üzerindedir. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalar şeklinde gösterilmiştir. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. İşten çıkarma ve ceza verme gibi durumların yöneticilerin yetki sınırları içerisinde değerlendirilmesi zordur (Battal, 2007:116; Şişman, 2011:143; Özenli, 2006: 43-44; Erdem, 2007(a):103). Güç bireyler arasında eşit dağıtılmıştır. Diğer örgüt kültürü tiplerinde çalışanlar örgütün var oluşu için hareket ederler ama bu modelde örgüt çalışanlar için vardır.

Bireylerin kendilerini disiplinize ettiği, merkezi olmayan çalışma yollarının takip edildiği görev (Athena) kültürünü ise Turner (aktaran Köksal, 2007:64), bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına sahip yapılar olarak tanımlamıştır. Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri koşuluyla güçlendirilirler. Bu örgütlerde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elindedir. Önemli projeler zaman ve materyal konusunda belirli sınırlamalar olmak suretiyle, bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir (Bakan ve diğ., 2004:93; Erdem, 2007(a):100). Ekip çalışması ve takım liderliğine yapılan vurgudan dolayı çapraşık bir ast-üst ilişkisi vardır. Bu nedenle hiyerarşik yapıya rastlanmaz.

Handy ve Harrison örgüt kültürü modelinde tanımlanan güç kültürü, yöneticiyi örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşılmasındaki kuralların tek belirleyicisi olarak formalleştiren ve tekleştiren özelliğiyle, rol kültürü ise bireyi örgütün temel yapı taşı olarak sadece bütünün parçası olarak değerlendirip, meslek tanımlarına uygun olarak kategorize etme özelliğiyle örgüt kültüründeki otoriter ast-üst ilişki biçimlerini değerlendiren bu çalışmaya teorik temel oluşturmaktadır. Bireysel özellikleri ve yaratıcılığı önceleyen, örgütün değerlerin örgüt üyelerinin bireysel gelişimini, yaratıcılığını destekleme olarak yapılandırılan birey kültür modeli diğerleriyle ilişki içinde değerlendirilmiştir.

### **1.4.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli**

Quinn ve Cameron, örgüt kültürünü girişimci (adokrasi), işbirliğine dayalı (klan), yapılaştırılmış (hiyerarşi), pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta incelemiştir.

Belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığın desteklendiği girişimci kültürlerde, bireysel yaratıcılık ve yenilik arzu edilir.

Dinamik, yaratıcı bir iş ortamı söz konusudur. İnsanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Örgütsel statü ya da pozisyonlar önemsizdir. İleri derecede organik yapının olduğu bu kültürlerde merkezileşme eğilimlerine pek rastlanmaz. Çalışanların kişisel inisiyatif kullanmaları, risk almaları, yeni buluşlar yapmaları desteklenir (Şişman, 2011:145; Erdem, 2007(b):66). Bu tür örgütlerde bireylerin kendilerini ifade etmelerine, kurumla ilgili kararlara katılmalarına izin verilir. Örgüt içi hiyerarşiye rastlanmaz.

İşbirliğine dayalı kültürün egemen olduğu örgütler ise geniş bir aile gibi algılanır. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmesi teşvik edilmektedir. Bu örgütlerde dostça ilişkiler ön plandadır. Liderler, yol gösterici roledir ve çalışanlar arasında sadakat, bağlılık ve bütünleşme önemlidir. Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Şişman, 2011:145; Erdem, 2007(b):66). Yönetici-çalışan arasındaki ilişkide yönetici danışman, koordine eden rolleriyle ön plandadır.

Açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik, dikey bir yapılanmanın olduğu yapılandırılmış (hiyerarşik) kültürlerde, etkili liderlerin organize etme gücü yüksek, insanları ve olayları denetleyebilme özelliklerine sahip olduğu söylenmektedir. Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Belirlenen standartlardan dışarı çıkılması istenmez (Şişman, 2011:145; Erdem, 2007(b):66) Bu tür

örgütler gücünü ileri düzeyde yapılandırılmış yasalardan alırlar. Pozisyon ve statü önemli görülür. Hiyerarşik güç etkindir.

Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütlerde pazar merkezli kültürlerde ise, sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörülür, liderler kararlı ve isteklidir, çalışan beklentileri yüksek düzeydedir. Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder. Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Şişman, 2011:145; Erdem, 2007(b):66).

Quinn ve Cameron örgüt kültürü modelinde girişimci kültüre özgü bireysel yaratıcılık, çalışkanlık, yenilik ve değişim gibi özellikler ile bireyleri örgütün merkezîyetçi, bürokratik yapısı içinde hiyerarşik basamaklarda ast-üst olarak konumlandıran yapılaştırılmış kültüre özgü özellikler çalışmada önemli görülmüştür.

Tüm örgüt kültürü modelleri içerisinde tanımlanan örgüt kültürü tipleri bazen tek başına bazen aynı anda bir kurumun değerleri içerisinde yer alabilmektedir. Türk örgüt yapısının Handy ve Harrison kategorizasyonunda hem güç hem rol kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Hofstede modelinde ise Türk örgüt kültürünü, Türk toplumsal değerleriyle uyumlu bir biçimde ast-üst ilişkilerinde güç mesafesinin yüksek, örgütün bireyi grup içinde anlamlı kıldığı kolektivist, çalışanların yöneticiden beklediği özellikler açısından dışıl, kararların yöneticilerle verilmesi kabulüyle riskten kaçınan çalışanlarla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu yapılar olarak tanımlayabilmekteyiz.

Bu bölümde, Türk örgüt kültüründeki otorite ve otorite ilişkilerinin belirlenmesinde örgüt, kültür, örgüt kültürü kavramlarının tanımlanması, örgüt kültürü tipleri, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, örgüt kültürü tiplerine yönelik literatür, toplumsal değerlerin örgüt kültürüne etkilerinin ve dolayısıyla hiyerarşik örgüt yapılanmasındaki ilişki biçimlerinin otoriter olduğuna yönelik olarak kavramsal çerçeve tartışılmıştır.



## BÖLÜM II. OTORİTE

Örgütsel yapıyı oluşturan çeşitli boyutlar içerisinde örgütsel kuralların denetlenmesi için gerekli olan ve oluşturulmaya çalışılan kontrol unsuru, bireylerin performansları ile ilişkili olarak ceza ve ödül mekanizmalarının uygulanması, örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanlarını yönlendirmesi gibi özellikler örgütsel yapı içerisindeki otorite ve otorite ögesiyle ilişkilendirilebilmektedir. Bu nedenle Türk örgüt kültürü içinde otorite ve otorite ilişkileri, otorite kavramının tanımlanması, otoritenin güç, etki, hiyerarşi gibi kavramlarla olan ilişkisinin tartışılması, otoriteyi oluşturan güç kaynaklarının, otorite çeşitlerinin, otoriteyi psiko-sosyal ve sosyolojik açıdan değerlendiren bazı yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir.

### 2.1. Otorite Kavramı

Toplumun ve toplumsal kurumların uzun süre işlevselliğini koruyabilmesinde sadakat, kardeşlik ve otorite bağlarının oluşturulması çok önemli görülmektedir (Sennett, 2011:13). Bu bağların oluşma biçimi ise toplumun kültürel yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir.

Otorite, Platon ve Sokrat'tan itibaren tanımlanmaya çalışılmış ancak günümüzde bile tüm sosyal bilimcileri etrafında toplayan ortak bir tanım ve kavrayışın olduğunu söylemek güçtür (Ayhan, 2006:31). Otoriteye ilişkin belli başlı tanımlar çalışmanın kapsamınca değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Otorite sözcüğünün kökeni İngilizce'deki "author" yani yazar kelimesinden gelmektedir. Kavram üretkenliği çağrıştırmının yanı sıra, baskıcı kişi ya da sistemi

tanımlamakta da kullanılmaktadır. Otorite kavramının Latince'deki karşılığı olarak "auctor" ın bir anlamı ise otoritenin yaptığı işin kalıcılığı konusunda diğer insanlara güvence verebilmesi şeklinde belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle, otorite, yaptığı iş konusunda insanlara güvence verebildiği ölçüde başarılı olabilmektedir (Sennett, 2011:28). Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2009) otoriteyi, yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü olarak tanımlamaktadır. Robert Sözlüğü ise otoriteyle ilgili şu tanımlamaları yapmıştır;

- Buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erki
- İktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişiler
- Kamu otoritesi ediminin (yasa) zorunlu yaptırımcı gücü
- Otoriter ya da tam güvence altına alınmış davranışlar
- Zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekicilik
- Bir konuda uzman olmak veya bir bilginin ya da uzmanın eseri (Gerard, 2005(a):24)

Türk toplum kültürünün yansımalarının görüldüğü Türk örgüt kültüründe yönetici-çalışan ilişkisi çerçevesinde tanımlanan otorite kavramı bu çalışma kapsamında daha çok buyruk verme ve boyun eğdirme hakkına sahip erk olarak tanımlanmıştır.

Otoritenin tanımıyla ilgili olarak Sennett (2011:27-28), şef Montoux ve Toscanini'nin orkestra yönetme biçimlerini karşılaştırmıştır. Montoux'un orkestra üzerinde oluşturduğu disiplininin kaynağını güvenli ve rahat görüntüsüne dayandırmıştır. Kendisine hakim, müşfik ve babacan tavrının bunda etkili olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan Toscanini'nin gücünü terör estirerek oluşturmaya çalıştığını belirtiyor. Bu çerçevede otorite, güven, üstün yargılama gücü, disiplin uygulama yeteneği ve korku uyandırma

kapasitesi gibi çeşitli özelliklerle betimlenmiştir. Bu tanımlamayla Sennett, otoritenin disiplin oluştururken kullandığı güç kaynakları bakımından farklı bir bakış açısı sunmuştur.

Otorite konusunda, özellikle meşru otorite konusunda ilk kapsamlı çalışmayı gerçekleştiren Alman sosyal bilimci Max Weber “sosyal otorite” kavramını sıkça kullanarak otoriteyi ”somut bir durumda, emrin yerine getirilmesini sağlayan, yönetilenin bunun uygunluğuna kani olması, vazife duygusu, korku, düpedüz alışkanlık, ya da kendisi için yarar elde etme arzusu” şeklinde ifade etmektedir (Lukes, 1990:650).

Başka insanların davranış ve eylemlerini yönetme hakkı, bir güç kaynağını kullanma biçimi ve gücü meşrulaştırma şeklinde tanımlar da mevcuttur (Ayhan, 2006:32; Presthus, 1960:86) . Meşruluk bu çerçevede yönetimi kolaylaştıran, sağlamaştıran ve onu daha istikrarlı ve daha etkili kılan bir unsur olarak görülmüştür. Sennett (2011:29) ise otoritenin, iktidar koşullarını yorumlama, bir güç imgesi tanımlamak suretiyle denetim ve nüfuz koşullarına bir anlam verme çabası olduğunu ifade etmektedir. Tüm bu tanımlarda, üstün asta buyruk verme hakkı, gücün kullanılması, gücün meşruluğu gibi kavramlara vurgu yapılmıştır.

Eren (2010:375-377) otorite terimi yerine yetke kavramı kullanımını tercih etmiş ve otoritenin özelliklerinin betimlenmesine ilişkin üç bakış açısı sunmuştur. Otoriteyi hukuksal, manevi- demokratik ve yönetsel bağlamda değerlendirmeye çalışmıştır.

Eren, öncelikle otoritenin, haklar ve ödevler açısından hukuksal bir anlam taşıdığını ve bu şekliyle “baskı kuvveti” olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda

yetkeyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilen kişi ise itaat etmekle yükümlüdür.

Manevi ve demokratik bir kavram olarak otorite tanımlamasında ise, baskı kuvvetine karşıt olarak geliştirilen, “başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı” ifadesini kullanmıştır. Bu durumda ortaya çıkan itaat ettirme gücü, itaat edenlerin arzu ve iradelerinden doğmaktadır. Bu ifade aynı zamanda belirlenen emir ve yasalara itaat konusunda grup üyelerince verilen karar anlamına da gelmektedir. Kişiler arasında karşılıklı fikir alışverişini öngören ve inandırıcılığı en yüksek olan fikir itaat ettirme gücü en yüksek olarak görülmektedir. Bu biçimde oluşan yetke, diğer bireylerle bağımsız ilişkilere bağlı olarak gelişen yetkedir ki bu tanımda “ikna etme ve takip ettirme gücü” özelliğine vurgu yapılmaktadır. Burada dikkat çeken nokta, otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olarak ortaya çıkışıdır.

Yönetmel anlamda otorite ise emir-kumanda yetkisi içinde, gücünü ortaya koyan ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkilerin oluşturulmasına ilişkin psiko-sosyal bir farklılaşmayı meydana getiren kuvvet olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına yön verebilen kararları alabilme iktidarını elde etmiş olurlar. Bu doğrultudan bakıldığında otoritenin yönetmel bakımdan önemi, biri ast (yönetilen), diğeri üst (yönetici) olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak kendini göstermesidir. Bu güç, Fayol (aktaran Eren, 2010:376) tarafından “kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti olarak” tanımlanmıştır. Yöneticiler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin yerine getirilmesine ilişkin eylem planı yapar, yürütür ve kontrol edebilirler. Bu özelliği ona, zekasal erk üstünlüğü, geleneklerle uyumlu ve hatta onlara

dayanan bir etki gücü tanımaktadır. Dolayısıyla yetke, tümüyle bir toplumu ya da grubu etkisi altında bırakan bir güç olarak “sosyal olarak izin verilmiş erk (iktidar)” diye tanımlanır.

## 2.2. Güç, Etki, Hiyerarşi, İktidar Kavramları

Bertrand Russell güç ile sosyal bilimler arasındaki ilişkiyi fizik ile bu bilime temel teşkil eden enerji kavramı arasındaki ilişkiye benzeterek açıklamaya çalışmıştır. Güç toplumsal dinamizmin kaynağı olarak görülmüştür (Arslan, 2009: 33).

Güç, başkalarını etkileyebilme, diğer bir deyişle, bir kimsenin başkalarını, kendi fikirleri doğrultusundaki davranışa yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Eren, 2010:391; McMachon, 1994:25). Giddens (2000:360; Lukes, 1990:631) ise gücü, dirençle karşılaşılrsa bile bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarının ve düşüncelerinin kabul edilmesini sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Gücü ve otoriteyi yönetim bağlamında açıklamaya çalışan Giddens, otoriteyi hükümetin meşru güç kullanımı olarak değerlendirmektedir. Meşruiyet, bir hükümetin otoritesine boyun eğenlerin buna rıza göstermeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Weber (aktaran Lukes, 1990:634) ise gücü, bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymaya rağmen kendi iradesini gerçekleştirme durumu olarak ifade etmiştir. Tüm bu tanımlarda gücün, başkaları üzerinde baskı kuran, onların davranışlarını zorlayıcı ve kısıtlayıcı özellikleri ön plana çıkarılmaktadır.

Mills (aktaran Ayhan, 2006:35)’e göre otoritenin ve gücün olabilmesi için toplumda herkesin eşit olarak yer almaması gerekmektedir. Tüm kurumsal ilişkiler gücün dağılımını içerir. Aynı zamanda güç itaati de kapsayan bir kavramdır. İnsanların gücü

görüp ona itaat etmesini sağlayan şey ise toplumda bazı insanların kendilerini diğerlerinden daha farklı ve üstün olarak nitelendirmeleri ve bu duruma kendilerini kaptırarak yönetme eğilimi göstermeye başlamaları, yönetilenlerin de bu eğilimle yönetilmeye ilişkin geliştirdikleri inançtır. Otorite bir güce sahiptir ve devamlı bir politik düzeni karakterize eder. Yani otorite yasallaşmış güçtür.

Hem otorite hem güç kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine etkiyi ifade etmektedir. Otorite, manevi ve kişisel bir güçtür. Bu nedenle araçsızdır. Ancak güç, otoriteyi elinde bulunduran kişinin diğerleriyle etkileşimi sonucu oluşan bir hakimiyeti ifade ettiği için genellikle araçlıdır. Bu araç, ekonomik üstünlük veya bir insanı ya da grubu zorla itaate zorlayacak maddi araçlar şeklinde görülebilir. Otorite ise serbest akıl ve iradeye dayanır.

Sonuç olarak, her güç otorite oluşturamaz. Fakat güç, otorite gibi bir araca sahip olursa etkisi derin ve sürekli olur. Bu nedenle, anarşi ve sosyal kriz dönemlerinde güç araçlarının çalışmadığı durumlarda, otoritenin örgütlenme ve itaat ettirme gücüne şiddetle gereksinim duyulur, gücün elde edilmesi ise otorite sayesinde gerçekleşir (Eren, 2010:377). Otorite, gücün kullanımını olanaklı kılacak pozisyon, mevki, durum olarak tanımlanır (McMahon, 1994:26). Güç ise otoritenin işlevini yerine getirebilmesi için kullanılacak araçtır. Dolayısıyla otorite güç sayesinde varlığını korur ve etkinliğini artırır.

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kişinin başka birinin öneri, emir ve isteklerini gerçekleştirilmesi şeklinde de tanımlayabiliriz. Bu çerçevede otoriteyi açıklamaya çalışan Weber (aktaran Arslan, 2009:35)'e göre otorite, örgüt çalışanlarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin emirlerine uymalarıdır. Bu anlamda otorite, bir kişinin, bir görüşün veya bir örgütün genellikle boyun eğilen büyük etkisidir.

Bu çerçevede otoritenin genellikle bir duruma, etkinin ise bir sürece ve sonuca gönderme yaptığı görülmektedir.

Gücün otorite tarafından nasıl kullanıldığı hiyerarşi kavramını ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla otorite ve hiyerarşi ilişkisi sosyal toplumlarda çok önemli bir yer arz etmektedir (Peabody, 1963:87). Tüm toplumlarda hiyerarşi vardır ve otoritesiz hiyerarşi mümkün değildir (Gerard, 2005(b):53; Katz ve Kahn, 1978:312). Otorite, bir başkasının eylemlerini yönlendiren kararlar verme gücüdür. Üst kademedeki bir örgüt üyesi kararları oluşturup bu kararların astlarca koşulsuz kabul edileceği fikriyle bunları astlara iletir. Ast, hareketlerini bu kararlara göre belirler. Ast alternatifler arasından bir seçimde bulunmak için gerekli zihni faaliyetini bir süre için durdurur ve seçimini bu emre dayandırır (Arslan, 2009:36). Mendel (2005(b):28), otoritenin yasal dayanağını, çeşitli kurumlar ya da bireylerin hiyerarşik yapıları üzerinde somutlaşmasından aldığını ileri sürmektedir. Sonuç olarak, tüm örgüt yapılarında mevcut olan hiyerarşi, otoritenin yukarıdan aşağıya veya büyükten küçüğe bir yol izleyerek güç kullanımını ifade etmektedir.

Kaynağında grup içindeki mevcut üyeler arasındaki eşitsizlik olgusunun bulunduğu iktidar kavramı her ne kadar otorite kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılsa da iktidar, “devlet yönetimini elinde bulundurma ve devlet gücünü kullanma yetkisi” olarak daha çok siyaset terminolojisi içinde tanımlanmaktadır (Lukes, 1990:627).

İktidar ile güç kavramı sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Güç ile iktidar kavramı arasındaki farklılığa ilişkin çeşitli yorumlar yapılmıştır. Weber’e göre iktidar, kendine has bir içeriği olan, belli bir komutanlığa belirli bir grup tarafından uyulma olasılığıdır. Bu komutanlık otoriter bir birliğin içinde yapılanmakta ve iktidar kavramı burada meşruluğu

da içermektedir. Bu anlamda iktidar, meşrulaştırılmış asgari bir rıza ile uygulanan güç olarak algılanmaktadır. Yani, güç, iktidarın sadece bir ögesidir. Güç ya da etki olgusal bir durum olarak kabul edilirken, iktidar toplumsal bir ilişki ya da etkileşim içerisinde olan bireylerin kendi fikirlerini kısmen de olsa kabul ettirebilen kişinin bulunduğu durum olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2009:39). İktidar, gücü içinde barındıran durum olarak ifade edilmektedir.

Otorite, toplumsal anlamda iktidara karşı duyulan saygı, sevgi ve meşruluktur. Otoriteyi bir iktidar türü olarak değil, iktidarın temeli olarak algılamak daha yerindedir. Çünkü otorite, bir birey veya grubun meşru konumları olarak ifade edilebilir (Ayhan, 2006:2). İktidar, otorite ve güç unsurlarını kapsayan en geniş çerçevedir.

### **2.3. Otoriteyi Oluşturan Güç Kaynakları**

Güç, bir bireyin ya da bir örgütte görevli bir grubun örgüt içinde sahip olduğu pozisyon, mevki ya da durumdan kaynaklanmaktadır. Bu pozisyon, mevki ya da durum en üst düzeyde bu kişiye zor kullanma, ödüllendirme, emretme, boyun eğdirme yetkilerini vermektedir (Eren, 2010:391). Otorite olarak tanımlanan bu mevki, pozisyon ya da durum araç olarak kullandığı gücü, örgütün kültürel değerleriyle uyumlu olarak çeşitli kaynaklara dayandırır.

Gücün dayandığı kaynaklar bakımından sınıflandırılmasında en çok bilinen ve kullanılan model French ve Raven (aktaran Eren, 2010:391) tarafından yapılan sınıflamadır. French ve Raven, gücün olası temelleri üzerine beş kaynak öne sürmüştür. Bunlar zorlayıcı, yasal, ödüllendirmeci, uzmanlık ve karizmatik şeklinde sıralanmıştır.

Zorlayıcı güç, örgütteki hiyerarşik düzenleme içerisinde belirli görevlerin yerine getirilmesinde başarısızlık yaşanması durumunda baskı ve korku gibi etkilerin



oluşturulmaya çalışıldığı cezalandırıcı nitelikteki güçtür. Bireylere ya da örgüt çalışanlarına zorlama uygulamalar sırasındaki tehditler, acı veren fiziksel yasaklamalar, hareket kısıtlamaları, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmaması, uyarı cezaları gibi türden yaptırımlarla oluşturulan korkuya dayalı güçtür. Bu durum fiziki güç ve silah kullanımı şeklinde de gelişebilir (Arslan, 2009:43; Eren, 2010:391) Bu güç, baskı, korku ve zorlama sıfatlarıyla tanımlanır.

Yöneticinin yönetme gücünü kanunlardan aldığı güç yasal güç olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin tepe yönetimi ve üst düzey yöneticileri bu tür güce sahiptirler. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen kimseye verilen biçimsel veya resmi yetkiyi işaret eder. Yasal güçte, makam ya da mevkiyi işgal eden güç kişisel kapasiteler olmasa bile kendiliğinden oluşacaktır. Çünkü bu güç kişisel özelliklerden öte makam ile ilişkilidir (Arslan, 2009:44; Eren, 2010:392; Pheng ve May, 1997:159). Mevki, pozisyon ve statüye bağlı yasal yaptırımlar söz konusudur.

Ödüllendirmeci güç ise, ekonomik kaynakların kontrolüne ya da ekonomik araçlarla ödüllendirmeye dayanan uygulamalarla belirlenen faydacı güçtür. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme fonksiyonu yönetici tarafından çeşitli biçimlerde ve araçlarla gerçekleştirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, prim ya da ikramiye verme gibi maddi desteklerin yanı sıra, terfi ettirme olanakları verme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk vererek onları güçlendirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücün kaynağını oluştururlar (Eren, 2010:392; Arslan, 2009:43; Pheng ve May, 1997:159). Bireylerin performansını artırmak ve motivasyon sağlamak için kullanılan güçtür.

Uzmanlık gücü ise kaynağını yönetici veya liderlerin sahip oldukları yetenek, bilgi ve tecrübeden alırlar. Astlar kendilerinden daha bilgili, becerikli ve tecrübeli olan kişilere

saygı duyar, görüşlerine değer verirler, bu kişilerden etkilenirler. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine değer verdiği ölçüde o kişiden daha fazla olumlu yönde etkilenir. Örgütlerde emir verme yetkisine ya da formal otoriteye sahip olmayan kurmay personelin diğer insanlar üzerindeki etkileme gücü, onların karar alma ve plan oluşturma süreçlerine yardımcı ve destek olma, uzmanlık gücünden kaynaklanmaktadır (Eren, 2010:392-393; Arslan, 2009:44). Yöneticilerin bilgi, beceri, uzmanlık ve tecrübeleriyle oluşan güçtür.

Karizmatik güç, bir kişinin üstün bireysel özelliklerine diğerlerinin hayranlık duyması, onlara yeni görüş ve ufuklar açması, bazı konularda ilham ve vizyon kaynağı oluşturması ile oluşur (Eren, 2010:393). Bu gücün temeli, önder ya da yönetici kişiliğın astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğın onlar tarafından örnek alınmasına dayanmaktadır. Bu güçte üç tür güç kaynağından söz edilebilir. Yönetici ile astın bir düşünce ya da düşünce sisteminde aynı fikri paylaşımları durumuna neden olan ideolojik güç; yöneticinin, astının derdini dinlemesi, sırrını saklaması, sorunlarını çözmesine yardım etmesiyle oluşan dostluk gücü; yöneticinin, astların gözünde büyük öneme sahip olan, astlarca algılanan yetkisi yüksek olan diğer kişilerle ilişkisinin olmasına dayalı güç şeklindedir (Arslan, 2009:45). Bu yöneticiler liderlik özellikleriyle grupları etkisi altına almaktadır ve yönlendirebilme etkisi çok fazladır.

#### **2.4. Otorite Türleri**

Tüm örgütlerde mevcut olan hiyerarşik yapıdaki otorite, toplumsal kültürün etkileriyle şekillenen örgütsel hedefler doğrultusunda gücün ast-üst ilişkilerinde kullanılma biçimine, liderlik özelliklerine, vb. durumlara göre farklı şekillerde oluşur.

### 2.4.1. Kaynaklarına Göre Otoriteler

Otoritenin örgütün kendine has kültürünün özellikleriyle orantılı olarak benimsediği güç kullanımı yoluyla otoriteyi örgüt içinde anlamlı hale getirebilmesi çeşitli şekillerde mümkün olabilmektedir.

Güvene dayalı oluşturulan otoritede, kişilere karşı güven oluşturmamız kişinin işi doğru ve isabetli bir şekilde yapacağından emin olduğumuzda ve daha önceki tecrübeleriyle de bu davranışlarını teyit ettiklerinde mümkün olabilmektedir. Her örgütün geçmişteki başarıları, şöhretleri sebebiyle büyük etki ve otoriteye sahip karakterleri vardır. Bu kişiler kararlarını kabul ettirip, bu kararların uygulanmasını sağlama yani kendilerine itaat ettirme açısından daha az güçlüklerle karşılaşılır. Bu gibi kimselerden gelen öneriler çoğu kez etkinlik dereceleri sorgulanmaksızın kabul edilir (Eren, 2010:379-380). Özellikle karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip otoriteler, çalışanları üzerinde güven oluşturma konusunda başarılıdırlar.

Güvene dayanan otoritenin, çalışanların iş performansları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Güven duygusundan yoksun bir çalışanın şevki, gayreti ve iş görme arzusu azalmıştır. Kendiyle ilgili karar alma endişesi taşımayan çalışanlar, tüm enerjisini yapıcı işlere harcar, böylelikle hem astlarının kendisine itaat etmesini sağlamış hem de amirlerinin takdir ve sevgisini kazanmıştır (Arslan, 2009:53). Karar verme süreçlerinin güven duygusu nedeniyle tamamen üst kademelere bırakılması yani pasif itaat söz konusudur.

Benimsemeye dayalı oluşturulan otoritede, yönetici bir ya da birkaç kişinin kabul alanlarına etkide bulunmaktan öte yönetmiş olduğu tüm astların kabul sahaları üzerine etki

ederek kendini gruba benimsetir. Bu liderler, örgüt dışı ilişkiler, düşünce birliği, işaret ve sembollerden doğan benimseme duygusunu oluşturarak, çalışanları güçlü bağlarla sağlam çalışma gruplarına dönüştürebilirler (Eren, 2010:380).Güç, saygınlığa, önemsenmeye yani boyun eğen kişinin kendiliğinden benimsediği bir çeşit ahlaksal üstünlüğe dayanır. Zorlama dolaylı olarak dahi görülmez. Benimsemeye dayalı otoritede her yeni üyenin üyeliği benimsemesi ve örgüte girdiği psikolojik ve yasal sözleşmenin ana koşulunu kabul etmesi söz konusudur (Arslan, 2009:53-54). Bu otoritede astların üste itaatinin nedeni topluluk tarafından uygun görülmuş bir otorite değil sadece ona duydukları saygıdır. Bu otorite tipi, kaynağını otoritenin sahip olduğu uzmanlık bilgisi, becerisi, yeteneği, tecrübesi ve de karizmatik liderlik özelliklerinden alır.

Yaptırımlara dayalı oluşturulan otorite ise hukuki anlamda değerlendirilen otorite ile özdeşleşmektedir. Bu nedenle de manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Üst konumda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Yaptırımlar, ödüllendirme ve cezalandırma olarak nitelendirilebilir (Eren, 2010:381). Bu otorite kaynağını yasal ve zorlayıcı güçten almaktadır.

Töreye uygunluğa dayanan otoritede ise sosyal düzenin bir parçası olan bireyler, sosyal düzenin etkisiyle hem davranışlarını hem de yaşama biçimlerini örf ve adetlere uygun olarak düzenlerler. Yani, birey dünyaya geldiği andan itibaren sosyal düzenin ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek bu sistemde neyi yapması, neyi yapmaması gerektiğinin bilincine ulaşır. Bu durum toplum içerisinde meydana gelen iş örgütleri ya da gruplar için de aynıdır. Örgütlerde en üst yöneticiden, en

alt memur, müstahdem ve işçilere kadar tüm personel çalıştıkları kurumların çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğinin bilincindedir.

Türk toplumunun oldukça hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Töreye uygun hareket eden kimselerin genel olarak hiyerarşide üst tabakalara kolaylıkla ulaşabileceği ve birçok kimse tarafından kabul edileceği ileri sürülmektedir. Töreye uygun davranmanın ise manevi değer, entellektüel nitelik ve toplumsal sorumluluk işareti olarak görüldüğü belirtilmektedir. Tecrübe, bilgiden daha önceliklidir ve tecrübeli olan kıdemliler, iş örgütü içerisinde bir otorite sahibidirler (Eren, 2010:382-383; Arslan, 2009:55). Bu otorite kaynağını, örgütün düzeninden almaktadır. Bireyler dahil oldukları örgütün kurallarını, değerlerini kabul ederek örgütle bütünleşmektedirler.

#### **2.4.2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Otoriteler**

Liderlerin gücünü dayandırdığı kaynaklarla uyumlu olarak benimsediği liderlik özellikleri ve örgütlerin toplumsal kültürün değerleriyle uyumlu benimsedikleri güçle şekillenen örgütsel değerler bakımından otoriteler gruplandırılmaktadır.

Bilgisel otorite, belli bir konuda uzmanlığa veya bilgiye sahip olmanın sonucu oluşan otoritedir. Bilgi otoritesi, hiyerarşik kademelere bağlı olmaktan öte akıl, zekâ, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. İş bölümü biçiminde örgütlerde geniş ölçüde etkileyen uzmanlaşma, bireylerin belirli ihtisaslarından tam olarak yararlanmasını olanaklı kılar (Eren, 2010:382). Bilgisel otoritede, bilginin denenmiş ve otoriteyi kabul edecek kişileri tatmin edecek özellikte olması gerekmektedir. Bilgi otoritesinde üzerinde durulması gereken nokta, bilgin bir kişinin otorite sayılabilmesi ancak yapıtlarına göre ya da kanıtlara göre yargılandıktan sonra mümkün olmaktadır

(Gerard, 2005(b):24). Bilgisel otoritede yönetici gücünü uzmanlığına ve bilgisine dayandırır.

Mevkiye dayanan otoritede, hiyerarşik basamaklar halinde yapılanmış bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astların üzerinde başka hiçbir koşul aranmaksızın emretme ve yöneltme yetkisine sahiptir. Bu otoritede öngörülen ilke, yöneticilerin hiyerarşiye saygılı ve dürüst davranmalarıdır. Astlar da kuralları ve emirleri üstten geldiği için ya da daha rasyonel davranacaklarını düşündükleri için kabul ederler. Hiyerarşik düzene her ne sebeple olursa olsun karşı çıkan kimse, bünyesel yetkenin gereği olarak yerini kaybetmeye mahkumdur. Bu bir bürokrasi kanunu olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2009:56) Bu otorite tipinde yönetici, gücünü bulunduğu mevki, pozisyon, statü ve bunları işlevsel kılan yasal dayanaklardan alır.

Karizmatik otorite olarak da tanımlanabilecek kişisel otorite, liderin bireysel özelliklerine ve onun kutsallığına dayanır. Temeli duygusaldır (Gerard, 2005(b):26). Kişisel otorite, insanların kişiliklerine bağlı olarak oluşturdukları, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçleridir. Yönetici mevkilerine atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel yetkesini birleştirdiği zaman oluşur. Örgütlerde kişisel yetke, örgütün amacıyla işletme üyelerinin kişiliklerinin pekiştirilmesi sonucu meydana gelir. Yönetimde en etkili olarak değerlendirilebilecek başlıca kişisel özellikler; azimli olma, söz geçirebilme yeteneği, heyecanlılık ve telaşlılık hali, hayata bağlı olma, sosyal uygunluk, his ve akıl arasındaki ilişkiler, işbirliği ruhu gibi özelliklerdir (Eren, 2010:383). Kişisel otorite, bilgisel ve bünyesel otoriteyi etkin kılan, destekleyen bir öğedir.

Manevi otorite ise sadece astların itaatini sağlama olarak değil, onları peşinden sürükleme, kendisini taklit ettirebilme, kendisine hayranlık uyandırabilme yeteneğiyle ortaya çıkan otorite türüdür. Bu otoriteye sahip kişiler önder olarak nitelendirilir. Kaynağını üstün kişisel vasıflardan alır. Kişisel ve örgütsel özellikler bakımından değerlendirilen otorite kapsamında en etkili olanı bünyesel otorite tipidir. Manevi otoritenin kişisel otoriteden farkı, etki alanının genişliğidir. Manevi otoritenin etkisi sadece bir örgüt hiyerarşisinde sıkışıp kalmayan, bir milleti ya da insanlığı peşinden sürükleyebilecek kadar büyük etkiye sahiptir. Peygamberler, milli kahraman ve şefler manevi yetkenin tipik örnekleridir (Eren, 2010:383-384). Bu otorite tipinde yöneticiler karizmatik güç kullanırlar.

## **2.5. Otorite ve Liderlik**

İletişim en önemli sosyal süreçtir. İletişim stil ve modelleri içinde bulunduğu kültür içinde şekillenir. Bu nedenle, gerçeklik hakkındaki yargı, bilginin niteliği ve geçerliliği kültürel kriterlerle doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları kültürel deneyimlerle doğrudan ilgilidir

Bir örgütün yöneticileri ve çalışanları bilinçsiz olarak içinde bulunduğu kültürel çevreden etkilenmektedirler (Durgun, 2006:125-126; Kabakçı, 2007:42). Çalışanlar kendilerini kültürel değerler perspektifinden analiz ederek, bu değerleri özümser ve örgüt içi ilişkilerini bunlara uygun biçimde düzenlerler. Yöneticilerin benimsedikleri liderlik özellikleri de bu kültürel perspektif analizi üzerinden gerçekleşir.

Emir-kumanda etme yetkisi ve gücü olarak yönetsel bağlamda tanımlanan otoritede belirli bir grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler yaratmak amacıyla psiko-sosyal bir farklılaşma yoluyla kuvvet oluşturulmaya çalışılır. Kurum yöneticileri bu güç

sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarını yönlendirebilecek türde kararları alabilme iktidarına sahip olurlar (Eren, 2010:376). Bireylerin yönlendirilmesi sırasında yöneticilerin liderlik özellikleri önemli bir yer tutmaktadır. Toplumun ve dolayısıyla örgüt kültürünün özellikleriyle şekillenen liderlik davranışlarının özellikleri, örgütün kültürel yapısına ilişkin önemli ipuçları oluşturmaktadır. Liderlerin davranış biçimleri, otokratik, demokratik ve katılımcı, tam serbesti tanıyan liderlik olmak üzere 3 kategoride incelenebilir.

Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde yönetilenlerin hiçbir söz hakkının olmadığı, sadece önderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlü oldukları, yönetim yetkisinin tamamen önderde toplandığı liderlik biçimine otokratik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Otokratik liderlik tarzı, geleneksel büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip topluluklarda görülür. Liderlerin tam yetki kullanmalarının beklendiği bu toplumlarda, liderin bilgili olduğuna, kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanan astlar, amaç, plan program ve iş görme yöntemleri üstünde hiçbir yetkilerinin olmadığı düşüncesi ile hareket ederler (Eren, 2010:462). Üst, astın üzerinde zorlayıcı güç kullanarak otorite kurar ve bunun karşılığında koşulsuz itaat bekler.

Demokratik ve katılımcı tarzdaki liderlik ise yönetim yetkisinin yönetilenler ile paylaşılma eğiliminin gösterildiği liderlik türüdür. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde iş bölümünün yapılması ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde liderin daima astlarının fikir ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği, kararların alınmasında astların fikirlerinin önemsendiği liderlik türüdür (Eren, 2010:462). Ast-üst arasındaki ilişki uzlaşma, kaynaşma ve işbirliğine dayalıdır.

Tam serbesti tanıyan liderlikte ise yönetilenler kendi hallerine bırakılarak her bireyin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını belirlemelerine



imkan tanınır (Eren, 2010:462). Bireylerin, örgütü kendi potansiyellerini gerçekleştirmek üzere kullandıkları ve bu süreçte kendi kararlarını almalarına imkan tanınan, desteklenen liderlik türüdür.

## **2.6. Otoriteye İlişkin Yaklaşımlar**

Otorite kavramını, otoritenin dayandığı güç çeşitlerini ve otorite tiplerini sosyo-psikolojik ve toplum bilimsel yaklaşımlar içerisinde tarihsel ve kuramsal açıdan değerlendirmek kavramın daha sağlam bir zeminde tartışılmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.6.1. Sosyo-Psikolojik Açıdan Otorite**

“Uygarlığın Huzursuzluğu” gibi yapıtlarında, Freud (aktaran Sennett, 2011:32-33) çocukluk döneminde şekillenen ve yetişkinlik döneminde devam eden otorite imgelerinden söz etmektedir. Yetişkinlerin iktidar, hak ve meşrulukla ilgili mücadelelerinin altında güç ve otoritenin nasıl olması gerektiğine ilişkin arkaik imgelerin olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, çocukluk döneminde anne babanın her davranışı onların gücüne ilişkin imgemize katkı sağlamaktadır. Hiçbir çocuk yargılama standardına ve kendini anne babasından ayırma yöntemine sahip değildir. Anne babanın tüm hareketleri inandırıcıdır. Olgunlaşma döneminde ise erkek çocuğun babayla, kız çocuğun anneyle girdiği rekabet duygusu çelişik duygular meydana getirir. Bu bir çeşit isyan niteliği taşır. Küçük erkek çocuk babasının yerini almak istemekte ancak sevgisinden de mahrum kalmak istememektedir.

Sonraki dönemde yani yetişkinlik evresinde ise bireyler hem anne babaya itaat etmek ister yani gücü kabul eder, ama aynı zamanda onların dışında kendisinin de bir birey, ayrı bir güç olarak var olduğunun bilincindedir. Aynı bilincin kitleler içinde geçerli

olduğunu, yani toplulukların kendilerinin rahatını sağlayacak bir güç gereksinimi içinde olduklarını ama aynı zamanda bu güce karşı öfke duyma tehlikesi içinde olduklarını belirtmektedir.

Psiko-sosyal bağlamda otorite, terk edilme duygusuyla ilişkili olarak incelenebilir. Önemli bir tabuyu çiğneme, gruptan atılma düşüncesi, bir süt bebeğinin ya da küçük bir çocuğun annesi tarafından terk edilme korkusunun verdiği bunaltıyla eş değer görülmektedir. Bu dönem sonucu kişi hayatı boyunca terk edilme bunaltıının tehdidiyle yaşamak durumuyla karşı karşıya kalacaktır (Gerard, 2005(b):60). Doğduğu gün itibariyle insanı etkisi altına alan otorite, kaynağını anne-baba sevgisinin geri çekilmesiyle oluşan toplumsal korkudan almaktadır. Bu otorite gücünü, sevginin geri çekilmesi korkusundan, yani insanın psiko-duygusal durumunun en derininden almaktadır (Gerard, 2005(b):77-78). Bu nedenle insanın davranışlarını meydana getiren şey, kendisinin belirlediğinden çok, başkalarının onun için belirlediği davranış biçimleridir. İnsan iç dünyasında kurulu olan otoritenin baskısını hissederek yaptıklarının otorite tarafından kabul görmesini ister ve otoriteyle arasında bir anlaşmazlık çıkmasını istemez (Arslan, 2009:70).

Psiko-sosyal değerlendirmeye ilişkin başka bir yaklaşım Horkheimer tarafından sunulmuştur. Otorite gereksiniminin psikolojik eğilim, tarih ve kültür tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir. Freud sonrası Frankfurt ekolü temsilcilerinden Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse gibi öncüler bir araya gelerek, editörlüğünü Adorno'nun yaptığı "The Authoritarian Personality" adlı kitapta, kültürün bireyin yaşantısında oynadığı rol üzerinde durmaktadırlar. Bu kitapta, kişilik ile toplumsal yapı arasında bağlantılar kurulmaya çalışılmaktadır (Wallace ve Wolf, 2004:154). Horkheimer ve arkadaşları değer olarak bireyselliği önceliklemişlerdir. Ancak onlar, kitle toplumunun

gittikçe artan gücüyle ortaya çıkan rasyonel, otomat, tamamen idare edilen bir ortamda bireyselliğin var olmasının zor olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Psikanalizin kavramlarını kullanarak toplumun itaatini sağlamak için oluşturulan yeni sistemden bahsetmişlerdir. Bireyin güçlü kişiliklerindeki değişimleri sosyalleşme sürecinin sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Kapitalizmin gelişmesiyle ve bunun sonucu aile içindeki baba otoritesinin zayıflamasıyla, erkek çocuklarının devlet ve kültür endüstrisinin yarattığı kahramanlar ve starlar gibi başka rol modelleri ve özdeşim kaynaklarına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Erkekliği konusunda kaygı taşıyan erkek çocuğun, bu duyguyu otoriteye meydan okumaktan çok itaat ederek yenmeye çalıştığını savunmuşlardır. Dolayısıyla Hitler ve bu dönem sonrası faşist liderliklerin gücünü bu yolla açıklamaya çalışmışlardır (Slattery, 2008:207-208).

Otorite kavramının sosyo-psikolojik değerlendirmesi yönetici-çalışan ilişkilerindeki otorite ögesini özellikle aile metaforuyla açıklamaya çalışan yaklaşımlara temel oluşturmaktadır. Anne babanın çocuğa sağladığı koruyuculuk, bakım, güven karşılığında ondan beklediği koşulsuz itaat, otoriter örgütlerdeki ast-üst ilişkilerinin betimlemesinde kullanılmıştır.

### **2.6.2. Toplumbilimsel Açıdan Otorite**

Otoriteyi bir grubu ya da bir toplumun üyelerini her birini kendi başına bir kimliğe sahip bir gruba ya da bir topluma bağlayan ve yine onları kendi aralarında birbirine bağlayan toplumsal ve ruhsal bitişme noktasındaki uzlaşma şeklinde tanımlayarak (Gerard, 2005(b):49), otoritenin toplumsallık ve tarihsellik yönlerine vurgu yapmaktayız (Arslan, 2009:71). Bu tanım ise kaynağını, otoritenin kendini toplumdaki tarihi varsayımlarla var ettiği gerçeğinden almaktadır.

### 2.6.2.1. Dahrendorf ve Otorite Kavramı

Dahrendorf'un çatışma kuramı otoritenin toplumbilimsel açıdan değerlendirilebileceği yaklaşımlardan biridir.

Marx'ın proletarya ve burjuvazi olarak ayrıştırdığı sınıf ayrımını, yöneten ve yönetilen olarak tanımlayan Dahrendorf (aktaran Kongar, 2004:190), bu iki grup arasındaki otorite ilişkileri üzerinden toplumsal değişmeyi açıklamaya çalışmıştır. Otorite sahibi olanlarla olmayanların çatışan çıkarlara sahip olduğunu ifade etmektedir. Otoritenin baskı ve zorlamayla oluşturduğu gücün, karşı tarafça tepkiyle ve huzursuzlukla karşılanacağını, böylece çatışmanın meydana geleceğini ifade etmektedir.

Dahrendorf, otorite ile sınıf tahakkümü arasında güçlü bir nedensellik bağı olduğunu ifade etmektedir. Sınıf tahakkümünün genel biçimi ve çatışmanın kaynağı otoritenin kendisi olarak görülmektedir (Arslan, 2009:71). Dahrendorf (aktaran Lukes, 1990:647), bireyler arasındaki eşitsizlik sonucu özgürlüklerine otoriteyle kısıtlama getirilen ve kimlikleri otoritenin etkisi altında kalmayanlar arasında doğal bir çıkar çatışması meydana geldiğini belirtmektedir. Otoritenin ise, paylaşılan inançlar ve değerler üzerinde olmasa bile hareketler üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Otoritenin amacı, ortak hedefleri mümkün kılmak üzere bireylerin amacının koordine edilmesini sağlamaktır. Otorite paylaşılan bir inanç oluşturmaktan öte bireyleri çıkarları peşinde koştukları ortak bir çerçeve oluşturmaya çalışır ve otoritenin uygulanması bireylerin kimliği ya da çıkarları üzerinde etkiye sahip değildir. Otorite, ortak inançtan öte koordineli eylemler üretir.

Dahrendorf (aktaran Kongar, 2004:190) otorite ilişkilerinin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Otorite ast-üst ilişkilerinin ifadesidir.
- Otorite ilişkilerinin bulunduğu ortamlarda üstlerin emirler ve yasaklarla astları kontrol etmeleri toplumsal olarak beklenen bir olgudur.
- Bu beklentiler bireysel olmaktan öte devamlı olan toplumsal durumlardır. Meşruluklarını buradan alırlar.
- Bu nedenle kontrol altında olan astların ve kontrol alanlarının belirlenmesi önemlidir.

Dahrendorf'un emir-kumanda yetkisi içerisinde ast-üst ilişkileri olarak tanımlamaya çalıştığı otorite kavramında üstün ast üzerinde oluşturmaya çalıştığı etkiyi zorlayıcı güç kullanarak meydana getirdiği üzerinde duruluyor.

#### **2.6.2.2. Weber ve Otorite Kavramı**

Ünlü Alman sosyoloğu Weber (aktaran Kongar, 2004:99), otoriteyi meşruluk terimi ile birlikte kullanmış ve otorite kavramını, otoriteyi elinde bulunduran kişinin ya da kişilerin iradelerini, diğerlerinin(otorite altında bulunan kişinin ya da kişilerin) davranışlarını etkilemeye yönelik kullanmasını ve bu davranışları, otorite altında bulunanların kişisel davranışlarının temel kuralı yapmaya gönüllü olarak hareket edecek biçimde etkilemesi olarak tanımlamıştır.

Yönetilenlerin iktidar hakkında birçok açıdan düşünce ürettiklerini ve bu düşünce biçimlerinin, iktidardakileri otorite olarak algılamalarına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu

düşünceler ya da inançlar ise iktidarların uyguladığı çeşitli denetimler tarafından belirlenmektedir (Sennett, 2011:30-31).

Weber (aktaran Tolan, 1996:41), meşruluk kavramını ise yönetilenlerin otorite için besledikleri temel inanç olarak tanımlamıştır. Yönetilenler, yetkisinin meşru olmadığını düşündükleri kişilere itaat etmezler, yani insanların ancak yöneticilerine gönüllü olarak itaat ettikleri zaman otoritenin etkili olabileceğini ifade etmiştir (Sennett, 2011:32). Meşruluk, otoritenin türü ne olursa olsun benimsemeye dayalı olarak oluşturulması gerektiğine yönelik bir kavram olarak açıklanmıştır.

Meşru otoritenin çeşitleri, her otorite türü için tipik olan meşruluk ilkeleriyle yani ideal tiplerle açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre Weber, otoritenin meşruluğunu gelenek, duygusallık (özellikle karizma olgusuyla) ve yasallık olmak üzere üç ideal tiplerle incelemiştir.

Çok eski geleneklere yönelik kurumsallaşmış bir inanca dayanan otorite olarak açıklanan geleneksel otoritede, emretme gücü geleneklere ve emredenlerin meşruiyeti ise devraldıkları kutsallığa dayanır. Otorite babadan oğula geçmektedir, doğuştan kazanılır ve kişiseldir.

Geleneksel otorite tipinde meşruluk, uzun süre geçerliliğini korumuş olan gelenekler doğrultusunda yönetimde bulunanların kutsal olduğu inancına dayanmaktadır. Yönetenlerin kimliğini, kararlarını ve uygulamalarını gelenekler belirlemektedir. Bu otoritedeki kural koyucu, yönetme hakkını ailesinden ve geleneklerden almaktadır. Geleneksel otoritenin görüldüğü toplumlar ve kurumlar, geleneklere karşı büyük saygı duyulan, ağır işleyen (durağan) bir toplumsal düzenin olduğu toplumlar ve kurumlardır

(Kongar, 2004:99; Ayhan, 2006:36; Eren, 2010:17; Tolan, 1996:41). Bu otorite tipinin örgütlerdeki yansımada ise otorite kaynağını örgütün düzeninden almaktadır. Bireyler dahil oldukları örgütün kurallarını, değerlerini kabul ederek örgütle bütünleşmektedirler.

Yasal-ussal otorite tipinde ise yönetme gücünün meşruluğu, akılcı kurallardan oluşan ve herkes için bağlayıcı ve zorunlu olan normlara dayanır. Atanarak veya seçilerek başa gelen yöneticiler, akılcı kurallara uygun davrandıkları sürece meşrudurlar. Kamu önünde eşit olan yönetilenler, yönetme gücünü elinde bulunduranlara değil akılcı kurallara yani hukuka itaat etmek durumundadırlar (Tolan, 1996:41). Kongar (2004:99) ise bu otorite tipinde emir verme gücünün geçerliliğinin akılcı kurallardan oluşan ve herkes için bağlayıcı olan normlara dayandığını ifade etmektedir.

Bu otorite türünün temel özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir;

- Mantıklı bir şekilde bir araya gelen ve üzerinde bir uzlaşma sağlanmış hukuk kurallarıdır.
- İktidar kaynağını hukuki düzenden almaktadır.
- Otoriteyi elinde bulunduran her kişi, sahip olduğu yetki alanının dışında, kimsenin itaat etmek zorunda olmadığı, herkes gibi bir özel kişi konumundadır.
- Bu otorite tipi çağdaş devlet memurunun ve bu açıdan ona benzerlik gösteren tüm siyasal güç sahiplerinin sahip oldukları bir egemenliktir.
- Bürokrasi, yasal otoritenin en gelişmiş biçimidir. Buna göre kurallar otoriteye sahip olan ile ona bağımlı olan tüm bireyler için aynı koşullarda geçerlidir ve daha neseldir (Ayhan, 2006:36; Katz ve Kahn, 1978:299).

Meşruyetini yasa ve kurallardan alan yasal-ussal otoritede Weber'in bürokrasi kavramı önemlidir. Weber'in bürokratik yönetimi temelde bilgiye dayalı bir kontrolün uygulaması olarak tanımlanır. Ussallık bu kuramın temelini oluşturmaktadır. Bir örgütün bürokratik olma özelliği sadece kurallarla değil, bu kuralların özelliğiyle ilintilidir. Aynı zamanda denetim alanının darlığı ya da genişliği değil, otorite ilişkilerinin kesin ve nesnel bir özellik taşıyıp taşımadığı önemlidir. İlişkilerin nesnellğine önem verilir ve bu nesnellik, dayanağını kuralların ussallığından alır (Ayhan, 2006:36-37).

Weber'in ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya koyduğu akılcı kural ve kaidelerin temel alındığı meşru düzenin, yönetim biçimindeki bürokrasi modelindeki özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt yönetiminin ulaşacakları hedefler ve bunları gerçekleştirecek faaliyetler nettir. Bu faaliyetler örgütsel birimlere(mevkilere) biçimsel görevlerle dağıtılmıştır.
- Görevlilerin faaliyetlerin uygulanmasını sağlayacak maddi ve beşeri araçları serbestçe kullanabilme derecelerini gösteren yetkiler açıkça belirtilmiştir.
- Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı yöntemler(cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk dereceleri göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.
- Her mevkinin taşıdığı yetkiler biçimsel ve hiyerarşik piramidin belirli bir kısmına ilişkindir. Dolayısıyla işe uygun adam seçme zorunluluğu vardır.
- Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevkice denetlenir.
- Astların üstlerin emirlerine uyma koşulu, bu emirlerin akılcılığı, mantıksallığı ve düzenin hukuksal yapısına uygunluğu ile alakalıdır. Üstün kişisel özellik ve



yeteneklerine dayanılarak oluşturulan otoriteye itaat yasaklanmıştır. Keyfi yönetim bu otorite tipinde uygun görülmez.

- Hiyerarşik mevkiiler arasındaki iletişim, yazılı haberleşme yoluyla sağlanır ve ispat aracı olarak bu evraklar dosyalarda saklanır.
- Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış yönetmelik ve tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılmaz.
- Görevlerin yerine getirilmesi esnasında hiç kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi ihtiyacı için kullanmaz (Eren, 2010:18-19).

Dolayısıyla otoritenin meşruluğunda iki önemli özellik vurgulanmıştır; otoritenin kaynağını yasa, kural ve kaidelere dayandırması ve bunların ussal özellik taşıması. Ayrıca bu kural ve yasaların ileri derecede yapılandırılmış ve kontrollü olması, hiyerarşik kademeler arası denetim diğer önemli özelliklerdendir.

Karizmatik otorite ise kahramanlık, kutsallık, büyücülük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanır. Karizmatik güç sahibi kimse kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturur (Eren, 2010:17). Karizmatik otoritede önemli olan öge, liderin gerçek anlamda bu özelliklere sahip olmasından öte, olağanüstü nitelikler taşıdığına dair kitlelerde derinlemesine bir inanç oluşturmuş olmasından kaynaklanmaktadır (Tolan, 1996:42). Bu otorite temelini, lider kişiliğinin astlarda uyandırdığı saygı, onlara verdiği ilham, onların isteklerini gerçekleştirmesi ve bunların karşılığında bu kişiliğinin onlar tarafından örnek alınmasına dayanmaktadır.

Bürokratik örgütlenmenin aksine bu otorite tipinde, hiçbir düzenli atama ve atma prosedürü veya sistemi bulunmamaktadır. Kurallara bağlanmış kariyer, yükselme, aylık ya da karizmatik önderin ve yardımcılarının uzmanlık sahibi olmaları gibi kavramlar önemli

değildir. Denetim ya da temyiz organı, yerel ya da işlevsel yetki alanlarında kabul görmez, günümüzdeki bürokratik bölümlerde olduğu gibi, kişilerden ve kişisel karizmalardan bağımsız, kalıcı kurumlara yer verilmez. Karizma sadece içsel irade ve denetimini kabul eder. Karizmatik önder kendi seçtiği işle ilgilenir ve sadece taşıdığı misyonla ilgili olarak itaat ve yandaş kitlesi toplama amacı güder. Bunları elde edip edemeyeceğini ise başarısı belirler (Ayhan, 2006:38). Diğer otorite tipleriyle kıyaslandığında etkisi en derin olandır.

### **2.7. Paternalizm ve Örgüt Kültüründe Otorite**

Örgüt yapılarındaki otorite ve otorite ilişkilerinin değerlendirilmesinde yöneticiler ve astların ilişki biçimlerini, üst-ast arasındaki güç mesafesi, astın üstten beklediği özellikler açısından erillik-dişillikle açıklamaya çalışan paternalist toplum tartışmaları Türk toplumsal kültürü içinde önemli görülmektedir.

Modern dünyada bir çok açıdan birbirinden oldukça farklı özellikler taşıyan aile ile iş imgesi birleştirilmeye çalışılmıştır. Bu çaba 19. yüzyılda patron imgesinin üzerine eklenen daha müşfik ve istikrarlı bir dönemden kalma baba imgesidir. İleri kapitalizmin ihtiyaç haline dönüştürdüğü bu tablo ise paternalizm olarak adlandırılmaktadır.

17. ve 18. yüzyıllarda aile işletmesi olan çiftliklerde ve ticarethanelerde genellikle babalar çocuklarının patronu konumundaydılar. 19 yüzyılda ise sanayileşmenin etkisiyle bölünmüş ve istikrarsız aile konumlarında “patron babadır” ifadesi mecazi bir anlam kazanarak paternalist bir metafora dönüşmüştür. Bu metafor patronların işçilerini destekleyen, koruyan ve seven yöneticiler olmasından öte gerçeğin gizlenmesi üzerine kurulmuş ekonominin sıklıkla başvurduğu bir yöntem halini almıştır (Sennett, 2011:60). Ancak bu yöntem aile içindeki baba çocuk ilişkisinden farklı bir anlayışa sahiptir.

Aile ve iş imgelerinin birleştirilmesiyle meydana gelen bu yöntem aile içi ilişkilerden farklı, çarpık bir ilişki biçimidir. Metaforun kazandığı anlama bakıldığında otorite sahibi kişiye ilişkin bu çarpıklık görülmektedir. Baba ve lider bir araya getirildiğinde her birinin yalnız başına sahip olduğu anlam değişmiştir (Sennett, 2011:88). Bir çocuğun babasının koruyuculuğuna ilişkin bilgisi ile genç bir yetişkinin patronuna ilişkin bilgisi aynı değildir. Çalışma hayatı ailenin doğal bir uzantısı olarak algılanamamaktadır. Diğer bir ifadeyle, otorite sahibi kişi psikanalistlerin algılayışı içerisinde geniş çaptaki toplumsal ilişkilerin aile içindeki ilişkilerin aynası olduğu varsayımı ile açıklanamamaktadır. Baba ile patron arasında kurulan bağ, patronun işçiler üzerindeki disiplini ve itaati artırma konusunda önemli bir etkidir ancak bu simgesel bağ sevgiye dayalı aile içi ilişkilerden farklı özellikler taşımaktadır (Sennett, 2011:63; Börekçi, 2009:104). Bu ilişki biçimi 19.yüzyılda bunu kullanma çabaları güden bazı kurumlara bakılarak anlaşılabilir.

19. yüzyıl boyunca patron baba imgesini temel alan paternalist ilkelere dayalı topluluklar kurma çabaları içerisinde ıslahevleri, darülaceze ve hapishaneler görülmektedir (Sennett, 2011:66). *In loco parentis* ilkesine yani bir patronun baba gibi olduğu inancına dayalı bu topluluklarda, aile kavramı içerisinde değerlendirilen babalığa ilişkin bencilce iyilik ögesi abartılı olarak sunulmaktadır. Bu nedenle bu gibi örgütlerde yöneticilere iyilik yapmaları için olağanüstü yetkiler verilmektedir. Ancak bu yetki tümüyle bencil özelliklere sahiptir. Yönetilenler, yöneticileri ile konuşamayacak hatta onları göremeyecek kadar yöneticilere uzaktırlar. Yöneticiler astları ile doğrudan ilişki kurmadan iyilik yaparlar. Burada göze çarpan özellikler abartılmış bencil iyilik hali ve pasif hürmetkarlık talebidir (Sennett, 2011:77-78). Ek olarak, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yüksek güç mesafesi dikkat çekmektedir.

Mill (aktaran Garren, 2007:51-52) ast ile üst arasındaki ilişkiyi açıklarken benzer şekilde üstün, astın kendi için iyi olan kararları alma kapasitesinden yoksun olma düşüncesinden hareketle ona yardım etme sorumluluğunu üstlendiği varsayımından hareket etmiştir. Üst, astın iyiliğini ve özgürlüğünü düşünmek zorundadır ancak buradaki iyilik ve özgürlük tanımı ve bunların sınırları üst tarafından belirlenmektedir.

Aycan (2001:2) paternalizmi, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisi olarak ifade etmiştir. Paternalizmi ikili ilişkiler bağlamında değerlendirerek daha çok ast ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde tanımlamıştır. Paternalist toplumlarda ast-üst arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzetilmiş, bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermek olarak sıralanmıştır. Bunun karşılığında da asttan, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenmiştir (Börekçi, 2009:104). Yani üst-ast ilişkilerinde koruma ve bakım sağlama, koşulsuz itaat ve sadakat talebi bu toplumların en önemli özelliğidir.

### **2.7.1. Paternalizm, Patriyarşi, Patrimonyalizm Kavramları**

Paternalizm, patriyarşi ve patrimonyalizm kavramları birbiri yerine sıkça kullanılsa da birbirinden farklı anlamlar içermektedirler.

Paternalizmin kelime kökenine ve literatürdeki tanımlarına bakıldığında, erkek egemen terimlerle ve pederşahilik gibi nitelemelerle açıklanmaktadır. Paternalizm kavramı ataerkillikten türemiştir ve kişinin karşısındakini çocuğu olarak görüp onu baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Aycan, 2001:2). Yönetimsel anlamda ise, yönetici-çalışan ilişkisinin ebeveyn-çocuk, usta-

çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisine benzerliklerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Literatürde paternalizm, iyi niyetli diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, stratejik esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Köksal, 2011:160; Padavic ve Earnest, 1994:390).

Patriyârşî ise tüm insanların bilinçli bir biçimde birbirlerine kan bağıyla bağlı oldukları toplumlardır. Her birey toplumun diğer üyeleri ile olan ilişkisini soy bağlamında tanımlar. Aile ilişkilerinin temelini erkekler oluşturur. Mülk erkeklere miras kalıp kuşaktan kuşağa geçer (Sennett, 2011:61). Kan bağı ve miras patriyârşîde vurgulanan terimlerdir.

Patrimonyal toplumda ise mülk kuşaktan kuşağa erkek akrabalar kanalı ile geçer. Patrimonyalizmin patriyârşîden farkı, insanların toplumsal ilişkilerini sadece aile bağlamında değerlendirmedikleri, akrabalık ilişkisi bulunmasa da insanların kendilerini bir lidere ait görebilmeleridir (Sennett, 2011:61).

Paternalist bir toplumda ise benzer şekilde erkek egemenliği hüküm sürmektedir. Bu egemenlik, erkeklerin babalık rolüne dayanmaktadır. Koruyucu, müsamahasız yargıç ve güçlü kişi olan baba rolü patrimonyal düzendeki gibi maddi olmaktan öte simgesel özellik taşır. Baba çocuklarına dünyada edineceği yere dair güvence vermektense sadece koruyuculuk görevi üstlenir. Paternalizmin patriyârşîden farkı, babadan oğula, kuşaktan kuşağa aktarılan bir makam ya da mirasın olmamasıdır (Sennett, 2011:62). Paternalizm, patriyârşî ve patrimonyal düzendeki aile içi ilişkilere dayanan toplumsal düzen mirasını kendi imgelemiyile birleştirerek yeni bir düzen yaratmaya çalışmıştır.

Sonuç olarak, paternalizm işteki insan ilişkilerini kişiselleştirmeye çalışır. Üstün astını koruması ve bakımını üstlenmesi sorumluluğuyla hareket etmesini ama bunun karşılığında koşulsuz ve pasif bir hürmetkarlık istemesini öngören ilkelere sahiptir.

Başkalarının bakımını üstlenmek otoritenin bir lütfu olarak görülür ancak otorite bu lütfu kendi çıkarlarına hizmet ettiği sürece sunar (Sennett, 2011:90). Bu bakımdan Sennett (2011:168-169) paternalist gücün vaatlerini aldatıcı ve aşağılayıcı olarak değerlendirmektedir.

### **2.7.2. Türk Toplum Örgüt Kültüründe Paternalizmin Yeri**

Paternalist özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. Devlet ve aile yapılarının bu özelliği zamanla işyerlerindeki örgüt kültürlerine de yansımıştır.

Paternalizmi, Hofstede'in örgüt kültürü araştırması sonucu elde ettiği toplulukçuluk (kollektivizm), yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik/dişillik şeklindeki değerlerle ilişkilendirmek olanaklıdır. Gücü az olan insanların gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullendiği, yani toplumda bireyler arası güç mesafesinin fazla olduğu, grup üyelerinin kullandığı ve bunun karşılığında sadakat beklendiği, bireylerin risk almaktan uzak olup, kendini güven içinde hissettiği yöneticileri benimsemeye eğilimli oldukları toplulukların paternalist toplumlar olduğu söylenebilir. Paternalist toplum tatışmaları, toplumda ast-üst ilişkisindeki güç dağılımına, bu gücün nasıl kullanıldığına, bireylerin hiyerarşik kademedede nasıl konumlandırıldığına ve astların davranış sınırlarının belirlenmesine yönelik önemli veriler sunmaktadır. Toplumsal kültürün örgütsel değerler üzerinde etkili olması sebebiyle Türk toplumsal kültürüne ilişkin bu bulgular Türk örgüt yapısına ilişkin de önemli veri sağlayacaktır.

Türkiye'nin paternalist özellikler taşıdığına ilişkin değerlendirme kapsamında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Aycan ve Kanungo (2000:41) on ülke kapsamında

gerçekleştirdiği çalışmada, paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler arasında Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada, güç mesafesi algısı ve topluluğa bağlılık algısının en yüksek olduğu ülkelerin, yine paternalizm algısının en yüksek olduğu Çin, Pakistan, Hindistan, Rusya ve Türkiye olduğu ortaya çıkarılmıştır (Wasti, Tan ve Erdil, 2010:4).

Türk toplum kültür örüntüsünün temel varsayımlarının, paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Türk liderler, astlarına karşı paternalist tutumlar sergilemektedirler. Paşa (2000:227-241), Türkiye’de paternalist düşünce üzerine gerçekleştirildiği çalışmada, Türk kültürünü toplulukçu, güç aralığı yüksek ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak tanımlamaktadır. Çalışmada Türk kültüründe yöneticiler tarafından benimsenen ve astlar tarafından gözlemlenen lider davranışlarının boyutları belirlenmiştir.

Birinci boyutta, çalışanlarla, işle ilgili her türlü konuyu paylaşan, problemleri çalışanlarıyla birlikte çözen, kararları birlikte veren ve onları motive etmek için maddi ve manevi olarak ödüllendiren “takım kuran ve paylaşan liderlik davranışı” yer almaktadır. İkinci boyutta, hiyerarşiyi korumaya çalışan, yapılacak işleri kendisi planlayan ve daha sonra çalışanlarıyla paylaşan ve onların plana yakından uymalarını bekleyen “hiyerarşik ve iş odaklı liderlik” yer almaktadır. Üçüncü boyutta çalışanların sıkı bir şekilde ve yakından takip edildiği, onlara inisiyatifler tanımayan “takip eden ve kontrolcü liderlik” yer almaktadır. Dördüncü boyut ise çalışanları her konuda destekleyen, onlarla ilgilendiğini gösteren, onlara ailevi sorunlarda yardım eden ve gerektiğinde beraber çalıştığı kişiler tarafından sevilip sayılmanın işten önce geldiğini düşünen “babacan (paternalist) liderlik” tipini içermektedir. Çalışma sonucu astlarda en fazla benimsenen liderlik türleri sırasıyla

hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol eden, babacan özellikler gösteren liderlik sonucuna ulaşılmıştır.

Dolayısıyla Türk örgüt kültür yapısının temelini, baba çocuk ilişkisindeki babanın koruyuculuk ve bakım güvencesi karşılığında, çocuğun pasif itaatinin beklendiği paternalist özelliklere sahip kültürel yapıdan aldığı söylenebilir. Burada yöneticiden beklenen liderlik özellikleri ise babacan, dostane ilişkiler kuran, şefkat ve sevgi gösteren, tüm kararları alabilme yeteneğine sahip şeklinde ifade edilebilir. Bu beklentiler dışı özelliklere sahip toplumlarla örtüşmektedir. Yönetici-çalışan ilişkilerinde yüksek güç mesafesinin olduğu, bireylerin belirsizlikten kaçınarak tüm kararları yöneticiye bırakma eğiliminde oldukları da literatürde tartışılmıştır.

Bu çalışmada yönetici-çalışan arasındaki güç mesafesi ve çalışanların yöneticiden beledikleri özellikler bakımından paternalist toplum tartışmaları yararlı olacaktır. Paternalist özellikler sergileyen Türk toplumsal kültürünün Türk örgüt kültüründe de yansımalarının olabileceği üzerinde durulmuştur.



### **III. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli, anket türünde bir betimleme modelidir. Çalışma mevcut bilgilerin değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Bir kültürün şekillenmesini olanaklı kılmak için belirli bir insan grubunun yeterli sürekliliğe ve ortak geçmişe sahip olması gereklidir. Aynı durum örgütler için de geçerlidir. Örgütlerin güçlü kültüre sahip olmaları sahip oldukları geçmiş ile doğru orantılı olduğundan örneklem olarak seçilen hastanelerin kuruluş yıllarına dikkat edilmiştir.

Özel Mersin Sistem Tıp Hastanesi 1988 yılında “Sistem Tanı Merkezi” olarak faaliyete başlamıştır. 2005 yılında “Tıp Merkezi”, 2009 yılından itibaren de “Cerrahi Tıp Merkezi” olarak hizmetine devam etmiştir. Sağlık hizmeti veren bir kuruluş olarak yaklaşık 25 yıldır hizmet vermektedir.

1908 yılında açılan Mersin Devlet Hastanesi, İkinci Dünya Savaşından sonra Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na bağlanarak Devlet Hastanesi adını almıştır. 1945-1955 yılları arasında hizmet binaları genişletilmiştir. 1983 yılı itibariyle de tam teşekküllü bir hastane olarak hizmet sunmaya başlamıştır. Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahiptir.

Araştırmanın evrenini, Mersin Devlet Hastanesi ve Sistem Tıp Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Mersin Devlet Hastanesi'nde 1134 çalışan ve Sistem Tıp Merkezi'nde 130 çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın evreni toplamda 1264 çalışandır.

Araştırmanın örneklemini ise 158 çalışan oluşturmaktadır. Bunlarda 100 kişisi devlet hastanesinde, 58 kişisi özel hastanede çalışmaktadır.

Araştırmada, 1264 kişilik evrenden Basit Rastgele Örneklem Formülü yardımı ile minimum örnek çapı hesaplanmıştır. %20 duyarlılık ve % 95güvenle çalışma planlanmıştır. Aşağıdaki formül yardımı ile hesaplamalar yapılmıştır. Formüldeki ifadelerin anlamları aşağıda belirtildiği biçimdedir.

$$n = N \times t^2 \times (pq)$$

$$d^2 \times (N) + t^2 \times (pq)$$

N= Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde “t” istatistik değeri)

$$p=q=0,5$$

$$d(\text{duyarlılık})=0,20$$

Örneklem belirlenirken öncelikle sağlık çalışanları genel idari hizmetleri, sağlık hizmetleri, yardımcı sağlık hizmetleri, teknik hizmetler olarak kümelenmiştir. Her kümedeki çalışan sayısı üzerinden belirtilen formül yardımıyla uygun örneklem sayısı oluşturulmuştur.

**Tablo 1: Çalışanların Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımları ve Toplam Sayı İçindeki Yüzdeleri**

Kurumu		Devlet Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
Görev Sınıfı		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Genel İdari Hizmetleri	İdari Personel	18	18,0	11	18,9	29	18,3
	Müdür ve Müdür Yardımcıları	8	8,0	1	1,7	9	5,7
Sağlık Hizmetleri	Doktor	22	22,0	14	24,1	36	22,7
	Hemşire, Yardımcı Sağlık Personelleri, Ameliyathane Personeli, Radyoloji, Eczane Personeli	24	24,0	17	29,3	41	25,9
Yardımcı Sağlık Hizmetleri	Temizlik Personeli, Santral Personeli, Banko Personeli, Güvenlik Personeli	17	17,0	14	24,1	31	19,6
Teknik Hizmetler	Teknisyen	11	11,0	1	1,7	12	7,6
Toplam Personel Sayısı		100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 1’de çalışanların kurumdaki hizmet sınıflarına göre dağılımları ve yüzdeleri verilmiştir. Devlet hastanesinde temsil oranı en fazla olan grup sağlık hizmetleridir (% 46). Genel idari hizmetleri çalışanların % 26’sını, yardımcı sağlık hizmetleri % 17’sini, teknik hizmetler ise % 11’ini oluşturmaktadır. Aynı şekilde özel hastanede de sağlık hizmetleri çalışanların yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bunu % 24,1 ile yardımcı sağlık

hizmetleri, % 20,6 ile genel idari hizmet grubundaki çalışanlar izlemektedir. Teknik hizmetler kategorisinde çalışanlar ise toplam sayının % 1,7'sini oluşturmaktadır.

Her iki hastanede çalışanların ortalamasına bakıldığında en yüksek grubu sağlık hizmetlerinde çalışan doktor, ebe, hemşire, vb. mesleklere sahip üyeler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla genel idari hizmetleri, yardımcı sağlık hizmetleri ve teknik hizmetler takip etmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan anket kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması aşamasında daha önce benzer tezlerde ve bilimsel çalışmalarda kullanılan anketlerden faydalanılmış, ayrıca tezin amacına uygun araştırmacı tarafından farklı sorular da hazırlanmıştır. Ankette 3 bölüm bulunmaktadır. Demografik bilgilere yönelik 8 soru ilk bölümü, kurumların örgüt yapısını anlamaya yönelik 16 soru ikinci bölümü, otoriteyi anlamaya yönelik 14 soru üçüncü bölümü oluşturmaktadır.

Toplam 38 sorudan oluşan anketin, ilk 8 sorusu demografik özellikler, sonraki 16 soru örgüt kültürünü ve 14 soru örgütteki otorite ve otorite ilişkilerini anlamaya yöneliktir.

İlk 8 soruyu oluşturan sosyo-demografik özelliklerde sırasıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, çalışılan işin niteliği, çalışılan kurumdaki yöneticilik görevi, iş tecrübeleri, kurumdaki çalışma süreleri gibi kişisel özelliklere yönelik sorular vardır.

Anketin ikinci bölümünde hazırlanan 16 soru ile örgütsel değerlerin benimsenip benimsenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel değerlerin analizi için hazırlanan

anket sorularında Esin Kaya (2007:242-245)'nın ve Esra Sarı (2005:290-295)'nin tez çalışmasındaki anket sorularından faydalanılmıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından da sorular eklenmiştir. Bu bölümde örgütsel unsurlar (varsayımlar, değerler, normlar, liderler, kahramanlar, adetler, törenler, dil, semboller) konusundaki sorular üzerinden örgüt kültürünün güçlü kültüre sahip olup olmadığı, yani örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Otoritenin ve kurum içindeki otorite ilişkilerinin belirlenmesine yönelik güç mesafesini, gücün kaynağını, hiyerarşik ilişkilerin oluşturulma biçimini ölçen sorular üzerinden kurumların otoriter ya da demokratik özellikler taşıdıklarına ilişkin sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Anket, her iki hastane yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra hastane personeline bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış, sorularla ilgili çalışanlara genel açıklama yapılmış ve bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### **3.4. Veri Analizi**

Araştırmada değişkenlere ilişkin frekans dağılımları ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Demografik değişkenlerle, kurumların güçlü ya da zayıf kültüre sahip olmaları arasındaki ilişki ve aynı şekilde bu değişkenlerle kurumların otoriter ya da demokratik olması arasındaki korelasyon varyans testleri kullanılarak belirlenmiştir.

Veri analizinde öncelikle Levene testi ile grupların homojen olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda homojen çıkan gruplara parametrik testler (T testi ve

ANOVA), homojen olmayan gruplara ise non-parametrik testler (Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis) uygulanmıştır.

Hazırlanan anket sorularının, istatistiksel olarak güvenilir olup olmadıklarını anlamak için güvenilirlik analizi yapılmış ve örgüt kültürüne ait soruların Cronbach's Alpha değeri 0,849, otoriteye ait olan soruların değeri ise 0,835 olarak bulunmuştur. Anket sorularının bazılarının uygulanan anketlerden seçilmesi, Cronbach's Alpha değerinin yüksek olması ve diğer soruların bu değerle çelişki içinde olmaması nedeniyle soruların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Ayrıca açık uçlu sorulardaki yanıtlar kendi içinde kategorize edilmiş ve tepki sayıları üzerinden frekans analizleri yapılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Anket uygulamasının mesai saatlerinde yapılması ve zaman sınırlılığı uygulamada zorluklarla karşılaşılmasına neden olmuştur. Çalışanların bir kısmının anket sorularına cevap vermek istememesi de araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

## BÖLÜM IV. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin örgüt kültürüyle ilişkili olan ilk bölümü örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olduğuna yönelik yorumlar elde etmeye yöneliktir. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyeleri örgütün temel değerlerini benimsemiş ve bunlara bağlılık göstermektedir. Zayıf kültürlerde ise örgütsel kültürün öğeleri üyelerce anlaşılmayacak nitelikte olduğundan değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır.

Anketin bu bölümünde, araştırmaya konu olan kurumların değerleri ve benimsedikleri örgütsel kültürün unsurları, kavramsal çerçevedeki tartışmalar doğrultusunda örgütte yöneticinin benimsediği liderlik özellikleri, örgütü yönetici-çalışan ilişkileri bağlamında açıklamaya çalışan örgüt kültürü modelleri doğrultusunda değerlendirilecektir. Yönetici-çalışan ilişkisinde temel belirleyici olan örgütsel değerler ve bunların örgüt içinde ne kadar benimsendiği çalışmanın ana eksenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu bölüm dayanağını örgütsel değerlerin toplumsal değerlerin birer yansıması olduğu varsayımından almaktadır. Otoriter özelliklerin hakim olduğu Türk toplumsal kültürün örgütsel kültür üzerinde etkili olduğu ve bu doğrultuda yönetici-çalışan ilişkisindeki hiyerarşi biçimin otoriter olduğu üzerinde durulmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde örgüt çalışanlarının otoriteye ve otorite ilişkilerine yönelik değerlendirmeleri üzerinden, kurumların otoriter ya da demokratik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kavramsal çerçevede otorite kavramının tanımına ilişkin tartışmalar, otoritenin gücünü dayandığı kaynaklar, otorite türleri, benimsenen gücün çeşidi doğrultusunda şekillenen liderlik özellikleri ve tüm bunları özellikle güç mesafesi gibi boyutlarla tartışan Hofstede örgüt kültürü modeli ve paternalizm kurumların otoriter hiyerarşik yapılanmasına yönelik değerlendirmelerin ikinci ana eksenini oluşturmaktadır.

Bu bölümde aynı şekilde Türk örgüt kültürünün toplumsal değerler doğrultusunda otoriter olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur.

#### 4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Bu bölüm çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgu ve bu bulguların değerlendirilmesini içermektedir.

**Tablo 2: Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Cinsiyet						
Kadın	74	74,0	38	65,5	112	70,9
Erkek	26	26,0	20	34,5	46	29,1
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0
Yaş						
18-25	-	-	10	17,2	10	6,3
26-30	4	3,2	1	1,72	5	3,1
31-35	39	40,5	25	43,1	54	34,1
36-40	29	32,3	22	37,9	51	32,2
40 yaş ve üzeri	28	17,7	-	-	28	17,7
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 2’de çalışanların demografik bilgilerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların büyük bir çoğunluğunu kadın çalışanlar (%74) oluşturmaktadır. Erkek çalışanların oranı % 26 olarak belirlenmiştir. Özel hastane çalışanları için bu durum da benzerlikler görülmektedir. Kadın çalışanların oranı% 65,5’i,



erkek çalışanların oranı ise % 34,4 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların % 70,9'u kadın ve % 29,1'i erkektir.

Tarihsel süreç içinde hemen hemen her toplumda var olan ve günümüzde de devam eden bir olgu olan toplumsal cinsiyet ayrımı, yaratılış ve biyolojik farklılıkların zaman içinde toplumsal farklılığa dönüşmesinden ve kadın-erkek için ayrı roller tanımlanmasıyla oluşmaktadır. Bakım ve hemşirelik, yüzyıllar boyunca kadın ile birlikte tanımlanmış ve kadınlara özgü bir meslek olarak kalmıştır. Kadınların toplumsal cinsiyet rolleriyle tanımlanan ve anne şefkatiyle örtüşen koruyucu ve bakım verici özellikleri hemşirelik ve ebelik meslekleriyle özdeşleştirilmiştir. Bu nedenle hemşirelik ve ebelik Türk toplum kültüründe kadın mesleği olarak anılmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın örnekleminin büyük bir oranını oluşturan hemşirelerin ve ebelerin çalışan sayıları içinde temsil oranının yüksek olması cinsiyet dağılımındaki bu orantısızlığın nedeni olarak görülmektedir.

Katılımcıların yaşına bakıldığında devlet hastanesinde çalışanların büyük bir çoğunluğu, 31-35 yaş (% 40,5) ve 36-40 yaş (% 32,3) aralığındadır. Bu durum özel hastanede de benzer özellik göstermektedir. Çalışanların % 43,1'inin 31-35 yaş, % 37,9'u ise 36-40 yaş aralığındadır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların büyük çoğunluğu 31-35 yaş (% 34,1) ve 36-40 yaş (% 32,2) aralığındadır.

Yaş grubunun daha çok 31-40 yaş arasında yoğunlaşmasının nedeni ise evrende temsil oranı fazla olan ebe, hemşire, doktor, yardımcı sağlık personeli ile ilgilidir. Türkiye'de ebe ve hemşirelerin mesleğe başlamaları genellikle 25 yaş sonrası, uzman doktorlar ise 35 yaş sonrası olarak belirmektedir. Araştırmaya örneklem oluşturan hastanelerde hemşire, ebe ve sağlık personeli daha çok meslekte yeni olan bir grubu, uzman doktorlar ise kıdemli grubu oluşturmaktadır. Dolayısıyla meslekte yeni olan

hemşire, ebe ve yardımcı sağlık personeli ile kıdemli uzman doktorların temsil oranının fazla olması ortalamanın bu yaş aralığında yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

**Tablo 3: Sosyo-Ekonomik Duruma İlişkin Bulgular**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
<b>Eğitim Durumu</b>						
Lise	4	4,0	6	10,3	10	6,3
Lisans	27	27,0	28	48,2	55	34,8
Meslek Yüksekokulu	37	37,0	10	17,2	47	29,7
Yüksek Lisans	14	14,0	5	8,6	19	12,0
Doktora ve üstü	18	18,0	9	15,5	27	17,1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>
<b>Gelir Düzeyi</b>						
500-1500	20	20,0	23	39,7	43	27,2
1501-2500	46	46,0	12	20,7	58	36,7
2501-3500	13	13,0	10	17,2	23	14,6
3501-4500	5	5,0	3	5,2	8	5,06
4501 ve üstü	16	16,0	10	17,2	26	16,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3’de katılımcıların sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre devlet hastanesinde çalışanların temsil oranı en yüksek olma durumuna göre sırasıyla meslek yüksekokulu (% 37), lisans (% 27) ve doktora ve üstü (% 18) eğitim aldıkları görülmektedir. Özel hastanede ise bu durum % 48,2 ile lisans, % 17,2 ile meslek yüksekokulu, % 15,5 ile doktora ve üstü eğitim alan çalışanlar şeklindedir.

Her iki hastanedeki tüm katılımcılara bakıldığında ise en yüksek grubu % 34,8 oranıyla lisans, % 29,7 ile ikinci sırayı meslek yüksekokulu oluşturmaktadır. Bunları sırasıyla % 17,1 ile doktora eğitimi almış olanlar, % 12 ile yüksek lisans, % 6,3 ile lise izlemektedir.

Her iki hastanede de eğitim seviyesinin lisans, meslek yüksekokulu ve doktora üstü eğitim grubunda yoğunlaşmasının sebebi hastanelerde profesyonel meslek grubunda yer alan çalışanların temsil oranının yüksek olması ile ilgilidir. Uzman doktorlar doktora ve üstü eğitim alanlar grubunu, yardımcı sağlık personeli, radyoloji, ameliyathane, hemşirelerin bir kısmı, vb. diğer sağlık personeli lisans grubunu, hemşirelerin geri kalan bir kısmı ise sağlık yüksekokulunda aldıkları eğitimle ise meslek yüksekokulu grubunu oluşturmaktadırlar. Uzman olmayan doktorlar ve idari personelin bir kısmı yüksek lisans grubunu ve temizlik, santral, vb. personel ise lise grubunu oluşturmaktadır.

Gelir düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde, devlet hastanesinde çalışanların yaklaşık yarısı 1501-2500 TL (% 46) ücretle çalışmaktadır. Bunu sırasıyla 500-1500 TL (% 20), 4501 TL ve üstü (% 16), 2501-3500 TL (% 13) ve 3501-4500 TL (% 5) ücret alanlar takip etmektedir.

Özel hastanede ise çalışanların büyük bir çoğunluğu 500-1500 TL (% 39,7) aralığında gelire sahiptir. 1501-2500 TL gelire sahip olanların oranı % 20,7 ile ikinci sırayı oluşturmaktadır. 2501-3500 TL alanlar % 17,2 oranındadır. Aynı şekilde %17,2 alanlar 4501 TL ve üstü gelire sahiptir. 3501-4500 TL aralığında ücret alanlar ise % 5,2'yi oluşturmaktadır.

Her iki hastanede çalışanların ücret dağılımlarında bakıldığında ise ilk sırayı 1501-2500 TL (% 36,7) ücret alanlar oluşturmaktadır. İkinci sırayı ise 500-1500 TL (% 27,2) gelire sahip çalışanlar izlemektedir. % 16,5 oranıyla üçüncü sırayı 4501 TL ve üstü alanlar, % 14,6 ile dördüncü sırayı 2501-3500 TL ve % 5,06 oranıyla beşinci sırayı 3501-4500 TL aralığında ücret alanlar oluşturmaktadır.

Gelir düzeyindeki bu oranlar, çalışanların örneklem grubu içerisinde eğitim durumlarıyla da uyumludur. Örneklem grubunda, yardımcı sağlık personeli, ebe ve hemşirelerin evrendeki temsil sayılarının yüksek olması gelir düzeyinin daha çok 1501-2500 TL aralığında sonuç vermesine neden olmuştur. Eğitim düzeyi, gelir düzeyi, cinsiyet oranlamalarında elde edilen sonuçlar bu anlamda birbiriyle uyumluluk göstermektedir.

Meslek, belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş olarak tanımlanmaktadır. Ücret örgüte sunulan emeğin veya yapılan katkının karşılığıdır ve örgütte çalışan bireylerin örgütteki emek ve katkıları eşit değildir. Hem ücretle ilişkili özellikleri açısından hem de üstlendikleri işler ve çalışma koşulları bakımından çalışanların durumları farklılık gösterir. Tüm bu farklılıkların bir sonucu olarak bireylere verilecek ücretler de farklılaşma meydana gelir. Bu farklılaşmada belirlenen kriterler toplumsal/ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde etkili olan değerleriyle uyumludur. Ücretlendirme örgütlerde işin değeri ve işi yapan kişinin değerine göre belirlenir.

İşlerin göreceli değerine göre farklılaştığı ücretlendirme sisteminde ücret, üstlendiği işin değerine göre değişiklik gösterir. İş analizleri sonucu iş tanımları yapılır, işlerin göreceli değerleri belirlenir, göreceli değerlerine göre işler tek tek veya gruplanarak sıralanır

ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş yapısı ve iş düzeylerine uygun ücret düzeyleri ve aralıkları belirlenir. Yani, personelin temel ücretleri üstlendikleri işlere bakılarak belirlenir ve ayarlanır. Uygulama sonuçlarına ve meydana gelen değişmelere göre güncellenerek bu yapının devamlılığı sağlanır.

Kişiyeye dayalı yapılarda ise personelin temel ücret veya maaşları, sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin hangi seviyede olduğuna göre belirlenir. Kişiyeye dayalı yapılarda kişiler, beceri ve yetkinlik kazandıkça, iş değişikliği olmaksızın ücret artışı elde ederler. Bu sistemde örgütlerin yapı taşı iş değil, işi yapan bireydir. Personelin kendi işini yönetmesine olanak tanıyan iş zenginleştirme ve özerk çalışma gruplarının var olduğu durumlar da bu yapılara uygundur.

Sonuç olarak işe dayalı oluşturulan ücretlerdeki örgüt kültürü Handy ve Harrison'un örgüt modelinde, çalışanların yaptıkları işle örgütün birer yapı taşı olarak görüldüğü, lideri ise bu sistemin merkezine oturtan güç kültürü ve her çalışanın yapacağı işin tanımlanması ve uzmanlaşmasının temel olarak kabul edildiği rol kültürüyle örtüşmektedir. Aynı durum Quinn ve Cameron örgüt kültürü modelinde kimin hangi işi yapacağını net olarak belirtildiği yapılaştırılmış (hierarchy) kültürün özellikleri olarak değerlendirilebilir. Bireysel gelişmeye olanak tanımayan bu sistemler yüksek merkezleşmenin göstergesidir. Dolayısıyla ücretlendirme yapılan meslek tanımlarıyla uyumlu olarak hiyerarşik ve diktir.

Kişiyeye dayalı oluşturulan ücretlendirme ise Handy ve Harrison örgüt modelinde bireyin örgütün merkezinde yer aldığı, kişilerin uzmanlıklarının desteklendiği birey kültürü ile örtüşmektedir. Cameron ve Quinn'de ise bireysel yaratıcılık ve yeniliklerin arzu edildiği, kişilerin kariyer oluşumlarının desteklendiği girişimci kültürle uyumluluk

göstermektedir. Bu modellerde kişilerin mesleki gelişimleri, uzmanlıkları kendi grubu içinde ödüllendirilir ve esnek bir yapı izler.

Araştırma sonucu hastanelerden elde edilen veriler, Türk örgüt kültüründe işe dayalı, hiyerarşik bir ücretlendirme sistemi olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim durumu dışında yöneticilik görevi yani statü ücretlendirme kriteri olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4: Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Meslekteki Toplam Yıl						
1-5	-	-	15	25,9	15	9,49
6-10	10	10,0	21	36,2	31	19,6
11-15	10	10	10	17,2	20	12,7
16 yıl ve üstü	72	72,0	12	20,7	84	53,2
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0
Bu Kurumda Çalışma Yılı						
1-5	43	43,0	25	43,1	68	43,0
6-10	10	10,0	28	48,3	38	24,0
11-15	39	39,0	5	8,6	44	27,8
16 yıl ve üstü	8	8,0	-	-	8	5,2
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 4’de katılımcıların çalışma durumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre devlet hastanesinde çalışanların büyük bir çoğunluğu 16 yıl ve üzeri (% 72) çalışma deneyimine sahiptir. Hem 11-15 yıl hem de 6-10 yıl çalışma deneyimine sahip olanların oranı ise % 10 olarak tespit edilmiştir. Özel hastanede çalışanların mesleki

deneyimleri sırasıyla 6-10 yıl (% 36,2), 1-5 yıl (% 25,9), 16 yıl ve üstü (% 20,7) , 11-15 yıl % 17,2 olarak belirlenmiştir. Devlet hastanesinde iş deneyimi yüksek bireylerin bulunması, kurumlar arası geçişte bu hastaneye kıdemiyle orantılı olarak mesleki puanı yüksek doktor, ebe ve hemşirelerin gelmesi ile alakalıdır. Özel hastanelerde ise bu durum bulunmamaktadır.

Her iki hastanede çalışanların çalışma yılları incelendiğinde yarıdan fazlasının (% 53,2) 16 yıl ve üstü deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu oranı sırasıyla % 19,6 ile 6-10 yıl, % 12,7 ile 11-15 yıl, % 9,49 ile 1-5 yıl takip etmektedir.

Çalışanların iş yaşamında geçirdikleri süre onların çalışma yaşamına dolayısıyla örgüt kültürüne ilişkin çeşitli değer, yargı ve tutumlar geliştirmesine etki edebilmektedir. Örgüt kültüründe zaman ögesi önemli görülmektedir. İş deneyimi, çalışılan kurumun niteliklerini değerlendirme, yani kurumun örgüt kültürü unsurlarına ilişkin doğru yargılamada bulunabilme derecesi bağlamında da önemli görülmektedir. Dolayısıyla her iki hastane çalışanlarının örgüt kültürü öğeleri ve örgüt kültüründeki iletişim biçimlerini değerlendirebilecek yeterli deneyime sahip oldukları görülmektedir.

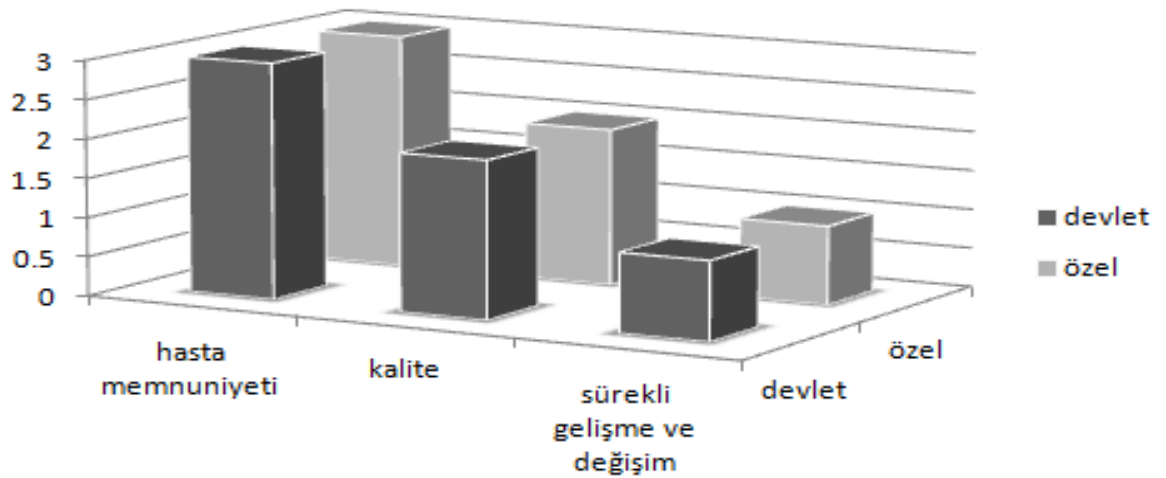
Kurumda geçirilen süre ise çalışılan kurumun örgüt kültürü unsurlarını değerlendirmede önemli görülmektedir. Bu süre çalışanların örgüt kültürünü ne kadar benimsediklerine ilişkin bilgi vermektedir. Kurum içi öğelerin ve kurumdaki ast-üst ilişki biçimlerinin doğru değerlendirilmesi kurum içinde geçirilen sürenin yeterli olmasıyla doğrudan ilişkili görülmektedir.

Devlet hastanesi çalışanlarının yaklaşık yarısı (% 43) 1-5 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Özel hastanede çalışanların % 48,3'ü 6-10 yıldır aynı kurumda

çalışmaktadır. Her iki hastanede çalışanların çalışma yılları ortalaması 1-5 yıl (% 43) olarak görülmektedir. Bu süre devlet hastanesinde 657 sayılı kanuna tabi olarak devlet memuru statüsünde çalışan hemşire, ebe ve doktorların yer değiştirme durumlarıyla açıklanabilir. Sonuç olarak özel hastane çalışanlarının devlet hastane çalışanlarına göre çalıştıkları kurumun kültürünü değerlendirmede daha doğru değerlendirme yaptıkları söylenebilir.

Ankette çalışılan kurumdaki görev tanımı ve yönetimle ilgili herhangi bir görevin olup olmadığı soruları çalışanların çoğu tarafından boş bırakıldığı için bununla ilişkili değerlendirmeler, örneklem belirlemek üzere kümelendirilen meslek grupları ve bu gruplardaki çalışan sayılarına dayandırılarak yapılmıştır.

#### 4.2. Örgüt Kültürü Öğeleri



**Şekil 5: Kurumda Önem Verilen Değerler**

Şekil 5’de devlet ve özel hastanede kurumun önem verdiği değerler, katılımcı görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Buna göre hem devlet hem de özel hastanesinde en çok önem verilen konu hasta memnuniyetidir. İkinci sırada kalite ve üçüncü sırada sürekli gelişme ve değişim olguları yer almaktadır.



Değerler bir örgütün temel amaçlarını yansıtmakta, bunlar örgütün felsefesi ile aynı doğrultuda şekillenmektedir. Her iki hastanede de hasta memnuniyeti, kalite, sürekli değişim ve gelişim gibi değerlerin ön plana çıkması hastane yönetiminin bu gibi değerlere önem verdiğini göstermektedir. Değerler içerisinde örgüte hizmetin, bu hizmetin kalitesinin ve hizmette sürekli gelişim ve değişimin önem verilen değerler arasında gösterilmesi, Handy ve Harrison'un rol kültürü içinde tanımlanan biçimsellik, merkeziyetçilik ve rasyonellikle örtüşmektedir. Örgütün hedefleri doğrultusunda hareket eden rolleri belirlenmiş bireylerin standardizasyon içinde çalışmaları beklenir. Bireyler örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için vardır. Yönetici güç ise bu hedeflere ulaşılması konusunda bireyleri yöneten rolüyle hiyerarşide yerini almaktadır. Aynı şekilde Cameron ve Quinn'in yapılandırılmış (hiyerarşi) kültür modeli de örgütün belirlenen hedeflerinin ileri düzeyde formallik, prosedürler yapılanma içinde çalışanlarca ulaşılmasını, liderin ise hiyerarşik yapıda bu oluşumu yönetmesi bağlamında bu değerlerle özdeşleştirilebilmektedir. Ayrıca her iki hastanede kalite çalışmalarını hastane yönetiminin uygulamaları arasında yer alması hastane yönetiminin bu değerleri formalleştirdiğinin de diğer bir kanıtıdır.

Hastanede önem verilen bu değerlerle, ankette yönetmeliklerle belirlenenler dışında kurumda uygulanan sözlü kurallar olup olmadığı sorusuna verilen yanıtlar da uyumluluk göstermektedir. Bu bölümde çalışanlara hastane yönetimince sürekli olarak hastaların her koşulda haklı olduğunun kabul edilmesi ve hoşgörülü davranılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Çalışkanlık ve dürüstlük gibi değerler ise bu bölümde her iki hastanenin de değerleri arasında yer almamıştır. Handy ve Harrison'da birey kültürü, Quinn ve

Cameron'da girişimci kültürün özellikleri olarak görülen uzmanlık, kariyer ve özel isteklerin örgütün hedeflerinden önemli olduğu, bireysel yaratıcılığın ve uzmanlığın teşvik edildiği örgüt kültürü özellikleri her iki hastanede de öncelenen değerler arasında yer almamıştır.

**Tablo 5: Kuruma Ait Değerlerin Benimsenmesi**

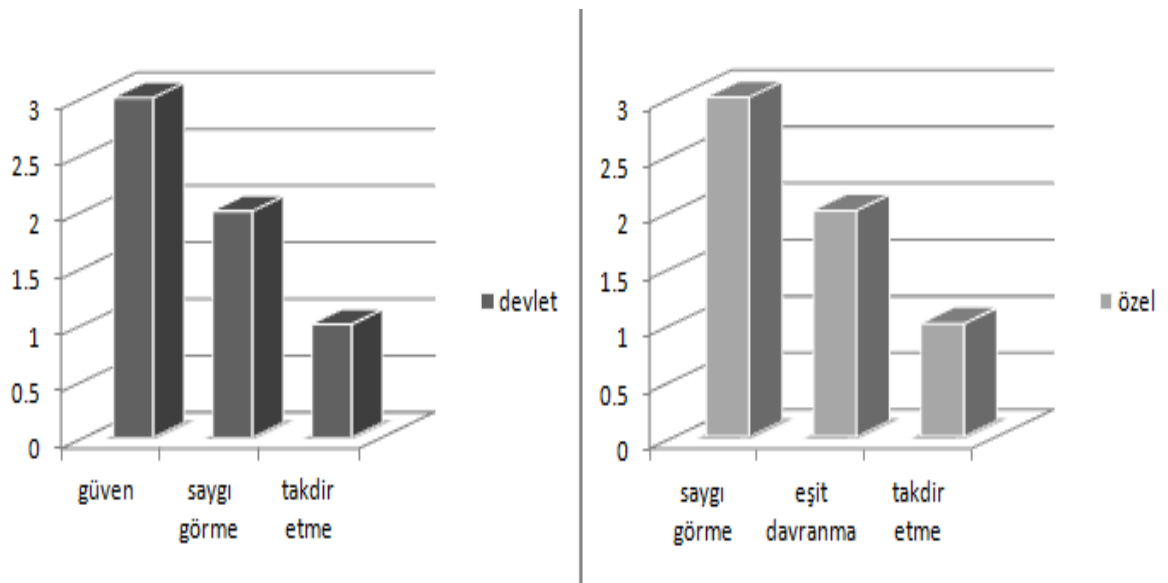
	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kuruma Ait Değerlerin Benimsenmesi						
Evet	-	-	30	51,7	30	19,0
Hayır	96	96,0	16	27,6	112	70,9
Kısmen	4	4,0	12	20,4	16	10,1
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 5'de kuruma ait değerlerin benimsenmesine ilişkin görüşler yer almaktadır. Buna göre devlet hastanesi çalışanlarının % 96'sı yukarıda ifade edilen bu değerlerin çalışanlar arasında benimsenmediği yönünde hemfikirdir.

Ancak özel hastanede çalışanların % 51,7'i de bu değerlerin benimsendiğini belirtmiştir. Özel hastanede yaratılan bu değerler bireyler arasında kabul görmüştür.

Bu farklılık hastanelerin ankette kurum içinde başarılı bulunan, önemli hizmetler yapmış kişilerin olup olmadığına sorusuna verdiği cevaplar aracılığıyla açıklanabilir. Devlet hastanesi çalışanları bu kişileri bazı doktor ve çalışanlarla iyi ilişkiler kuran baş hekimler olarak tanımlamışlardır. Özel hastane çalışanları ise hasta bakımını her şeyin üstünde tutan ve kaliteyi önceleyen yöneticiler olarak tanımlamışlardır.

Dolayısıyla bireyler arası ilişkilerin öncelendiği değerleri önemseyen devlet hastanesi çalışanları son dönemlerde hastane yönetimince sıklıkla telaffuz edilen ve buna yönelik uygulamaları içeren bu değerleri benimsemediklerini belirtmişlerdir. Örgütte hizmet ve başarı tanımını hasta bakımı ve kalite olarak tanımlayan özel hastane çalışanları ise hastane yönetimince telaffuz edilen bu değerleri çoğunlukla benimsemişlerdir.



**Şekil 6. Çalışmaya Teşvik Eden Değerler**

Şekil 6'da çalışanları çalışmaya teşvik eden değerler yer almaktadır. Buna göre devlet hastanelerinde bireyleri çalışmaya teşvik eden değerlerden en önemlisi güven iken, özel hastanelerde saygı görme olgusudur. Takdir etme ve saygı görme her iki kurumda da bireyleri teşvik eden değerler arasındadır.

Devlet örgütünde güven devlet bürokrasisi içinde yönetici-çalışan ilişkisinin temeli olarak görülmektedir. Güven, bu bürokraside çalışanın örgütte anlamlı olmasını sağlayan birinci etken olarak görülmektedir. Özel sektörde ise örgütün hedeflerinin yaratıcısı olan yöneticiler çalışanların saygı beklentisini karşılayarak çalışmayı anlamlı kılarlar.

**Tablo 6: İşyerinin Anlamı**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
İşyerinin Çalışan İçin Anlamı						
Üyesi olmaktan gurur duyduğum mutlu ve huzurlu bir yer	14	14,0	31	53,4	48	28,5
Para kazanmak için gelinen bir yer	58	58,0	5	8,6	63	39,9
Huzursuz ve stresli bir yer	10	10,0	12	20,7	22	13,9
Diğer	18	18,0	10	17,2	28	17,7
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 6’de çalışanlar için işyerinin ne anlama geldiğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre devlet hastanesinde çalışanların yarısından fazlası (% 58) işyerini sadece para kazanmak için gelinen bir yer olarak görmektedir. Çalışanların % 14’ü işyerlerini üyesi olmaktan mutlu oldukları, % 10’u ise huzursuz ve stresli bir yer olarak tanımlamışlardır.

Özel hastanede çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 53,4) işyerlerini üyesi olmaktan mutlu oldukları bir yer, % 20,7’si huzursuz ve stresli bir yer, % 8,6’sı ise para kazanmak için gelinen bir yer olarak tanımlamışlardır.

Her iki hastanede çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 39,9) iş yerine para kazanmak için geldiğini belirtmiştir. İkinci grup (% 28,5) çalıştığı yeri mutlu ve huzurlu bir yer olarak betimlemiştir. İş yerlerine olumsuz anlam yükleyenlerin oranı ise % 13,9 ile düşük bir orandır. Bu soruyu farklı tanımlayanlar ise “mesleğimi yaptığım yer” ve “insanlara yararlı olabildiğim yer” gibi ifadeler kullanmışlardır.

Ücret, bir üretim faktörü olan emeğin tartılan değerden aldığı paydır. Ücret, örgüt kültüründe, bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belirli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmaktadır.

Meslek ise belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş olarak tanımlanmaktadır. Mesleğin örgüt içinde anlamlı olması hizmet karşılığı alınan ücretle mümkün olur. Dolayısıyla bireyler örgütlerin var oluş gayesine hizmet eden meslek kavramının tanımına uygun olarak iş yerini ve yaptıkları işi para kazanmak olarak tanımlamışlardır.

Bu değerlendirme, Handy ve Harrison'un bireyleri örgütün temel yapı taşları olarak konumlandığı, iş tanımlarının ve buna uygun ücretlendirmelerinin standardizasyon yoluyla açıkça belirlendiği rol kültürü ile de örtüşmektedir.

**Tablo 7: Kuruma Özgü Semboller**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kuruma Özgü Semboller						
Zorunlu giyim tarzı	64	64,0	42	87,5	106	71,6
Kullanılan formlarda antet	10	10,0	-	-	10	6,8
Logo	4	4,0	1	2,1	5	3,4
Diğer	22	22,0	5	10,4	27	18,2
Toplam	100	100,0	58	100,0	158	100,0

Tablo 7’de kuruma özel sembollere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre devlet hastanesi (% 64) ve özel hastane (% 87,5) çalışanların büyük bir çoğunluğu zorunlu giyim tarzının kurumun özel sembolü olduğunu belirtmiştir.

Örgütler bünyesinde barındırdığı mesleklerin tanımıyla ilişkili olarak kılık kıyafet düzenlemelerine sahiptirler. Bu düzenlemede seçilen renk kurumun niteliği ve yapılan işin niteliğine göre belirlenir. Çalışanların kurum sembolü olarak belirlediği kıyafetin rengi yapılan işle ilgili sembolik çağrışımlar yoluyla oluşturulmuştur. Beyazın sıhhiyet, temizlik ve sterillik hissi uyandırması ile doktor, hemşire ve ebelerin beyaz kıyafetleri arasında ilişki kurulmuştur. Huzur verici, rahatlatıcı ve sakinleştirici etkisi sebebiyle ameliyathane ekibi mavi kıyafet giymektedir. Hastane örgütleri kıyafet renk ve biçimlerinin sembolik anlamlarıyla kendine özgü bir örgüt kültürü geliştirmektedir.

**Tablo 8: Statü Sembolleri**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kurumda Pozisyona Bağlı Statü Sembolü						
Yöneticinin çalışanlardan farklı katta olması	41	50,6	-	-	41	50,6
Hiyerarşik basamaklara göre düzenlenmiş dinlenme yerleri ve ofisler	18	22,2	-	-	18	22,2
Pozisyona bağlı belirlenmiş yemekhaneler veya yemekhanede oluşturulmuş bölümler	10	12,3	-	-	10	12,3
Diğer	12	14,8	-	-	12	14,8
Toplam	81	100,0	-	-	81	100,0

Tablo 8’de kurumda pozisyona bağlı statü sembolü incelenmiştir. Buna göre devlet hastanesi çalışanlarının çoğu (% 50,6) yöneticinin çalışanlardan farklı katta olmasını statü göstergesi olarak kabul etmektedir. Hiyerarşik basamaklara göre düzenlenmiş dinlenme yerlerini ve ofislerini statü göstergesi olarak seçenlerin oranı ise % 22,2’dir. Pozisyona

bağlı belirlenmiş yemekhaneler veya yemekhanede oluşturulmuş bölmeleri seçenler ise % 12,3 olarak belirlenmiştir. Özel hastanede ise çalışanlar arasında ise anket cevapları arasında statü göstergesi olabilecek herhangi bir seçenek işaretlememişlerdir.

Devlet hastanesinde tepe yöneticiler ve idare hizmetlerinin büyük bir kısmı hastane hizmet binasının dışında ayrı bir binada yer almaktadırlar. En yüksek kademelerdeki yöneticilerin odaları binanın en üst katında yer almaktadır. Hastane hizmet binası içinde yer alan idari personel ise iç içe geçen iki oda da görev yapmakta ve bu kişilere sekreter odası aracılığıyla ulaşılmaktadır. Aynı şekilde özel hastanede de tepe yöneticilere sekreter odası aracılığıyla ulaşılmaktadır.

Örgütlerin oluşumunda mekanların nasıl kullanıldığı örgüt kültüründe çok önemlidir. Mekanın bölümlenme şekli, bina katlarında bireylerin statülerine uygun olarak nasıl konumlandırıldığı, güç mesafesi konusunda önemli bilgi vermektedir. Mekan aracılığıyla hiyerarşide beliren statüler ve statülerin etkinliği ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla devlet hastanesinde yöneticiler ve piramitin altında kalanlar arasında mekan aracılığıyla güç mesafesi oluşturulmaya çalışılmaktadır.



**Tablo 9: Sorunlara Yönelik Kararlarda İzlenen Yol**

	Devlet Hastanesi		Özel Hastane		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Sorunlara Yönelik Kararlarda İzlenen Yol						
Kararlar yöneticiler tarafından belirlenir	35	35,0	27	46,6	62	39,2
Kararlar çalışanların görüşleri alınarak verilmektedir	24	24,0	30	51,7	54	34,2
Çalışanların görüşleri sorulmakta fakat uygulamada yer almamaktadır	29	29,0	-	-	29	18,4
Çalışanların görüşlerine başvurulmamaktadır	12	12,0	1	1,7	13	8,2
Toplam	100	100,0	21	100,0	58	100,0

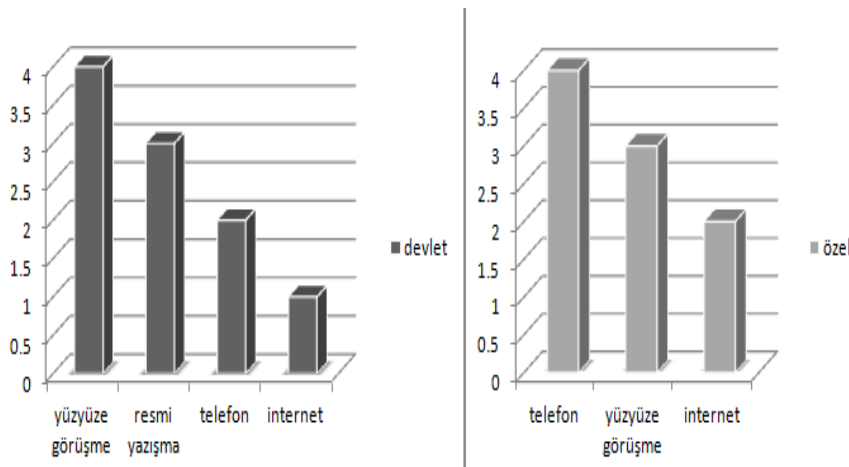
Tablo 9’da kurumlarda sorunlara yönelik kararlarda izlenen yol araştırılmıştır. Buna göre devlet hastanesinde çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 35) kararların yöneticiler tarafından alındığını belirtmiştir. Çalışanların % 29’u görüşlerine başvurulduğunu fakat uygulamada yer almadığını, % 24’ü ise görüşlerine başvurulduğunu belirtmiştir.

Benzer şekilde özel hastanede çalışanların büyük bir kısmı (% 46,6) kararların yöneticiler tarafından alındığını, % 51,7’si kararların çalışanların görüşleri alınarak verildiğini belirtmiştir.

Her iki hastane çalışanlarının çoğunluğu (% 39,2) kararların yöneticiler tarafından verildiğini belirtmiştir. Yöneticiler, otoriter örgütün sayılıları doğrultusunda kendisini karar ve uygulamaların tek mercii olarak görmektedir.

Kurum içi politikaların belirlenmesinde yöneticinin kurumun yararına olacağını düşündüğü şeyler üzerinde karar alma sorumluluğunu hissedip bunları uygulaması mevkiye dayanan otorite tanımıyla örtüşmektedir. Yönetici, bağlı bulunduğu mevki ve yasal dayanakların bu mevkiye ilişkin tanımlandığı ayrıcalıklarla örgütün plan, program ve amaçlarının belirler, bunların uygulanmasını sağlar.

Özel hastanede çalışanların otoriteye itaat etmeme durumunda ihtar aldıkları, savunmalarının istendiği, ücretlerinin kesildiği devlet hastanesinde ise yer değiştirme gibi işlemlerin uygulandığı görülmektedir. Ödüllendirmelerin ise maaş, plaket ve döner sermayeden ek ödemeler şeklinde yapıldığı görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara uyguladığı ceza ve ödül sisteminin kaynağını ekonomik güçten aldığını görmekteyiz. Ödüllendirme ya da ceza sistemlerinde çalışanı sözlü olarak takdir etme ya da motivasyon olmaması yine güç aralığının yüksek olduğuna ilişkin önemli bir diğer göstergedir.



**Şekil 7: Otoriteyle Görüşmek İçin Haberleşme Yöntemi**

Şekil 7’de otoriteyle görüşmek için kullanılan haberleşme yöntemi özel ve devlet hastanesinde incelenmiştir. Buna göre devlet hastanelerinde otoriteyle yüz yüze görüşme ve resmi yazışma ön planda iken, özel hastanelerde telefon ve yüz yüze görüşme daha yaygın kullanılmaktadır.

Her iki hastanede de yönetici- çalışan ilişkisinde bu haberleşme biçiminin ise sekreterlerden randevu alınarak, sekreter odası aracılığıyla ulaşılan mekanlarda ya da sekreter telefonu aktarması yoluyla gerçekleştiriliyor olması yüksek güç mesafesinin korunduğunun diğer bir göstergesidir.

Diğer taraftan, çalışanların otoriteyle sadece iş konusunda muhatap olabildikleri görülmüştür. Bu ast-üst arasındaki güç aralığının yüksek olduğuna ilişkin diğer önemli göstergedir. Çalışanların yöneticiden beklentileri daha dostane ilişkiler kurulması yönünde olmasına rağmen, güç mesafesinin yüksek olmasının bilinciyle sadece iş konusunda otoriteyle görüşebilmektedirler.

### **4.3. Örgüt kültürü ve Otorite**

Bu bölümde anket soruları örgüt kültürü ve kurumdaki otorite olmak üzere 2 grupta toplanmıştır. Hem örgüt kültürü hem otorite kısmı demografik değişkenler ve çalışılan kurum statüsü ile ilişkili olarak incelenmiştir. Grupların güvenilirliği Cronbach’s Alpha katsayısıyla değerlendirilmiştir.

**Tablo 10: Cronbach's Alpha**

Grup	Cronbach's Alpha	N	Sorular
Otorite	0,849	6	29, 31, 32, 34, 35, 37
Örgüt kültürü	0,835	7	13, 15, 18, 19, 21, 23, 24

Tablo 10'da otorite ve örgüt kültürüne ait güvenilirlik değerleri yer almaktadır. Buna göre ele alınan iki grubunda güvenirliliği yüksektir.

Anketin ikinci kısmında yer alan örgüt kültürü soruları içerisinde;

- 13. soru; kurumda yönetmeliklerle belirlenenler dışında uygulanan sözlü kuralların olup olmadığı kurumun normlarına,
- 15. soru; kurumun kuruluşu ve gelişmesine ilişkin anlatılan hikayeler olup olmadığı örgüt kültürü öğelerinden mitler ve hikayelere,
- 18. soru; kurumda bölüme ait çalışanlar arasında kullanılan özel bir dil olup olmadığı örgüt kültürü unsurlarından dil ögesine,
- 19 ve 21. soru; her yönüyle başarılı bulunan kuruma önemli hizmetler yapmış/yapan kişiler olup olmadığı ile kurumda geçmişte çalışanların başarılarının örnek olarak anlatılıp anlatılmadığı liderler ve kahramanlara,
- 23 ve 24. soru; kurumda düzenli aralıklarla yapılan tanışma ve kaynaşma toplantıları vb. olup olmadığı ve kurumda başarılı olanlar, emekli olanlar için yapılan özel kutlama törenlerinin olup olmadığı ise adetler (ritüeller) ve törenlere yönelik sorulmuştur.

Bu soruların birleştirilmesi ve bunlara ilişkin alınan cevaplardaki olumlu sonuçlar o kurumlarda çalışanlar arasında benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürüne, olumsuz cevaplar

ise o kurumda çalışanlar tarafından benimsenmeyen zayıf örgüt kültürüne gönderme yapmaktadır. Olumlu cevaplara 1, olumsuz cevaplara ise 2 değeri verilmiştir. Dolayısıyla tablolardaki düşük oranlar güçlü, yüksek oranlar ise zayıf kültüre ilişkin göstergelerdir.

Anketin üçünü kısmında yer alan otorite ve otorite ilişkilerine yönelik bölümde ise;

- 29. soru; kurumda sorunların çözümüyle ilgili otoriteyle kolayca iletişimin kurulup kurulamadığı,
  - 31. soruda kurumda otoriteye karşı çıkmanın, karar ve uygulamalarını tartışmanın mümkün olup olmadığı,
  - 32. soruda otoriteye itaat etmeme durumunda çalışanların cezalandırılıp cezalandırılmadığı,
  - 34. soruda cezalandırmada kullanılan yöntemin adil olup olmadığı,
  - 35. soruda çalışanların başarılı olduklarında otorite tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmediği,
  - 37. soruda ödüllendirme yönteminin adil olup olmadığı,
- durumlarını ölçmeye çalışan maddelere verilen olumlu cevaplar kurumların otoriter, olumsuz yanıtlar ise demokratik olarak değerlendirilmelerini sağlamıştır. Olumlu cevaplara 1, olumsuz cevaplara 2 değerlendirmesi yapılmıştır. Dolayısıyla tablolardaki düşük oranlar kurumlarda otorite baskısının daha fazla hissedildiği ve kurumların otoriter olduğu, yüksek oranlar ise kurumlardaki otorite baskısının daha az olduğu demokratik kurumlar olarak değerlendirilmiştir.

Öncelikle otorite ve örgüt kültürünün kurum statüsüne göre değişip değişmediği ANOVA ve Kruskal Wallis testi ile Tablo 11’de incelenmiştir.

**Tablo 11: Otorite ve Örgüt kültürü ile Kurum Statüsü T testi ve Mann Whitney U Testi**

		Ortalama	Std sapma	t veya Z	p
Otorite*	Devlet	11,22	1,60	4,849	0,028
	Özel	13,27	3,65		
Örgüt kültürü	Devlet	13,51	3,51	1,136	0,288
	Özel	14,17	3,55		

\*Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 11’de devlet ve özel hastane bazında kurum içindeki otorite ve otorite ilişkileri ve örgüt kültürü incelendiğinde, örgüt kültürü değerlendirmelerinin kurum statüsüne göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte kurumların otoriter yapısı ile kurum statüsü arasında fark tespit edilmiştir. Devlet hastanesinde çalışan bireylerin kurumlarına yönelik otorite değerlendirmeleri (11,22), özel hastanede çalışanlardan (13,27) daha olumludur. Yani devlet hastanesindeki çalışanlar kurumlarını özel hastanede çalışanlara oranla daha otoriter değerlendirmişlerdir.

Devlet örgütlerinde özel örgütlere kıyasla, otoriteyle ilişki kurmanın daha çok güç olduğu, otoriteye karşı çıkmanın, karar ve uygulamalarını tartışmanın daha zor olduğu, otoriteye itaat etmeme durumunda çalışanların cezalandırıldığı, cezalandırmada kullanılan yöntemin adil olmadığını, çalışanların başarılı olduklarında ödüllendirilmediğini, ödüllendirilse bile ödüllendirme yönteminin adil olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 12: Otorite ve Örgüt kültürü ile Cinsiyet T ve Mann Whitney U Testi**

		Ortalama	Std sapma	t veya Z	p
Otorite*	Kadın	11,29	2,67	-1,773	0,076
	Erkek	11,58	3,33		
Örgüt kültürü	Kadın	13,79	3,64	0,213	0,832
	Erkek	13,65	3,22		

\*Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 12’de cinsiyet ile otorite ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre cinsiyet ve kuruma yönelik otorite ve örgüt kültürü değerlendirmeleri arasında anlamlı ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Bireylerin kurumlarını otoriter ya da demokratik olarak nitelendirmeleri veya kurumlarının zayıf ya da güçlü örgüt kültürüne sahip olduklarına ilişkin düşünceleri cinsiyetlere göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 13: Otorite ve Örgüt kültürü ile Yaş Kruskal Wallis Testi**

		Ortalama	Std sapma	$\chi^2$	p
Otorite	18-25	11,30	3,52	5,357	0,253
	26-30	12,00	0,00		
	31-35	11,60	2,49		
	36-40	12,58	3,35		
	40 ve üzeri	12,58	1,44		
Örgüt kültürü	18-25	13,80	0,44	49,69	0,000
	26-30	7,00	0,00		
	31-35	12,90	3,49		
	36-40	16,12	2,42		
	40 ve üzeri	11,64	1,69		

Tablo 13’de otorite ve örgüt kültürü ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre otorite ve yaş değişkeni arasında ilişki tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ), ancak örgüt kültürü ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi yaş gurubundan kaynaklandığını ölçmek için yapılan ikili Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında farklılık tespit edilmiştir.

Buna göre 36-40 yaşındaki bireylerin örgüt kültürü değerlendirmeleri 16,12 değeriyle, 26-30 yaşındaki bireylerin örgüt kültürü değerlendirmeleri 7,00 değeriyle tespit edilmiştir. 36-40 yaş aralığındaki bireyler diğer yaş gruplarına göre kurumun daha zayıf bir kültüre sahip olduklarını ifade etmişlerdir. 26-30 yaş aralığındaki bireyler arasında ise örgüt kültürünün daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum çalışanın çalışma süresi



artıkça örgütten elde ettiği kazançların artması ve bu edinimlerle, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmalarından kaynaklanmakta ve buldukları kurumun kültürünü daha az benimsemektedirler.

**Tablo 14: Otorite ve Örgüt kültürü ile Eğitim Durumu Kruskal Wallis Testi**

		Ortalama	Std sapma	X <sup>2</sup>	p
Otorite*	Lise	12,18	2,88	19,513	0,001
	Lisans	13,70	3,43		
	Meslek Yüksekokulu	11,45	1,23		
	Yüksek Lisans	10,00	1,33		
	Doktora ve üstü	10,20	3,81		
Örgüt kültürü	Lise	14,64	3,35	5,356	0,253
	Lisans	13,15	3,88		
	Meslek Yüksekokulu	13,82	3,72		
	Yüksek Lisans	15,40	1,24		
	Doktora ve üstü	12,61	2,98		

Tablo 14’de otorite ve örgüt kültürü ile eğitim durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Otorite ile eğitim durumu arasında ilişki tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre lisans ve lisansüstü eğitime sahip bireyler arasında farklılık tespit edilmiştir. Lisans eğitimine sahip bireyler (13,70), yüksek lisans (10,0) veya doktora (10,20) eğitimine sahip bireylere göre kurumlarını daha otoriter

değerlendirmişlerdir. Bu durum hiyerarşide alt kademelerde bulunan kişilerin otoriter uygulamalarını üst kademelere oranla daha fazla hissederler.

**Tablo 15: Otorite ve Örgüt kültürü ile Gelir Düzeyi ANOVA Testi**

		Ortalama	Std sapma	F	p
Otorite	500-1500	12,30	2,56	6,821	0,000
	1501-2500	11,66	2,90		
	2501-3500	13,25	2,67		
	3501-4500	14,87	2,69		
	4501 ve üstü	15,18	0,87		
Örgüt kültürü	500-1500	14,60	3,26	2,474	0,047
	1501-2500	13,53	3,66		
	2501-3500	13,53	3,25		
	3501-4500	16,00	4,50		
	4501 ve üstü	16,22	2,99		

Tablo 15’de gelir düzeyi ile otorite ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre otorite ve örgüt kültürü ile gelir düzeyi arasında anlamlı ilişki mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Lisans eğitime sahip bireyler (13,70), yüksek lisans (10,0) veya doktora (10,20) eğitime sahip bireylere göre kurumlarını daha otoriter değerlendirmişlerdir.

Eğitim durumu, ücret dağılımı örgüt içindeki sahip olunan statüyle de uyumluluk göstermektedir. Dolayısıyla ücretin örgüt içindeki yüksekliği çalışanların bağlı buldukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında da bilgi vermektedir.

Tüm örgüt yapılarında mevcut olan hiyerarşi, otoritenin yukarıdan aşağıya veya büyükten küçüğe bir yol izleyerek güç kullanımını ifade etmektedir. Bu zincirde yer alan

çalışanlar statüye göre ücretlendirilmektedir. Statü, eğitim ve ücret farklılaşmasıyla oluşan bu kademelenmede piramitin altında yer alan çalışanların üzerindeki baskı, piramitin üstünde yer alanlara oranla fazlalaşmaktadır. Daha üst kademelerde yönetici pozisyonu ile yer alan çalışanların hissettiği baskı, statü ve ücret nedeniyle daha az hissedilmektedir.

**Tablo 16: Otorite ve Örgüt kültürü ile Meslekte Toplam Yıl Kruskal Wallis Testi**

		Ortalama	Std sapma	X <sup>2</sup>	p
Otorite*	1-5	9,00	1,05	47,44	0,000
	6-10	13,50	2,39		
	11-15	13,70	1,45		
	16 yıl ve üstü	13,79	2,90		
Örgüt kültürü	1-5	15,31	1,44	17,71	0,001
	6-10	14,15	3,00		
	11-15	13,70	3,06		
	16 yıl ve üstü	12,16	3,67		

\*Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 16 incelendiğinde meslekteki toplam yıl ile otorite ve örgüt kültürü arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre meslekte yeni olanların kurumlarındaki otorite etkilerini daha fazla hissettikleri söylenebilir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile meslekteki toplam çalışma yılı arasındaki ilişkide, meslekteki kıdem arttıkça çalışanların kurumlarındaki örgüt kültürünü daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 17: Otorite ve Örgüt kültürü ile Kurumda Çalışma Yılı ANOVA Testi**

		Ortalama	Std sapma	$\bar{X}^2$	p
Otorite*	1-5	10,68	1,87	46,05	0,000
	6-10	11,29	3,13		
	11-15	13,53	1,05		
	16 yıl ve üstü	14,87	1,24		
Örgüt kültürü	1-5	14,93	2,23	8,61	0,035
	6-10	13,31	4,06		
	11-15	12,44	4,49		
	16 yıl ve üstü	11,0	2,31		

\* Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

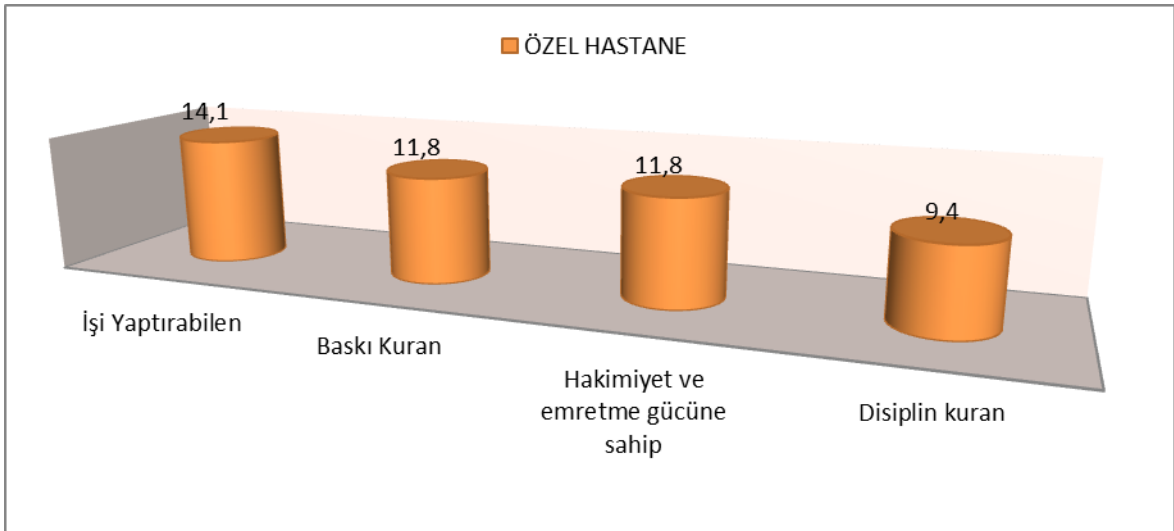
Tablo 17 incelendiğinde çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma yılı ile otorite ve örgüt kültürü arasında ilişki olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre bu kurumda yeni olanların kurumlarını kıdemli olanlara göre daha otoriter değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Diğer taraftan kurumda çalışma yılı arttıkça örgüt kültürünün daha güçlü olduğu görülmektedir.

Mesleğe yeni başlayan çalışanların kurum içinde belirlenen plan ve programlara adapte olması ve bunları benimsemesi süreci kendilerini daha fazla baskı altında hissetmelerine yol açabilmektedir.

Diğer taraftan kıdem arttıkça bireylerin mesleki kazanımları ve örgüt kültürüne yönelik edinimleri örgütle daha çabuk uyum sağlama ve örgüt kültürünü daha çabuk benimsemelerinde etkili olabilmektedir.

#### 4.4. Otorite Kavramı, Otoritenin Temsili ve Liderlik Özellikleri

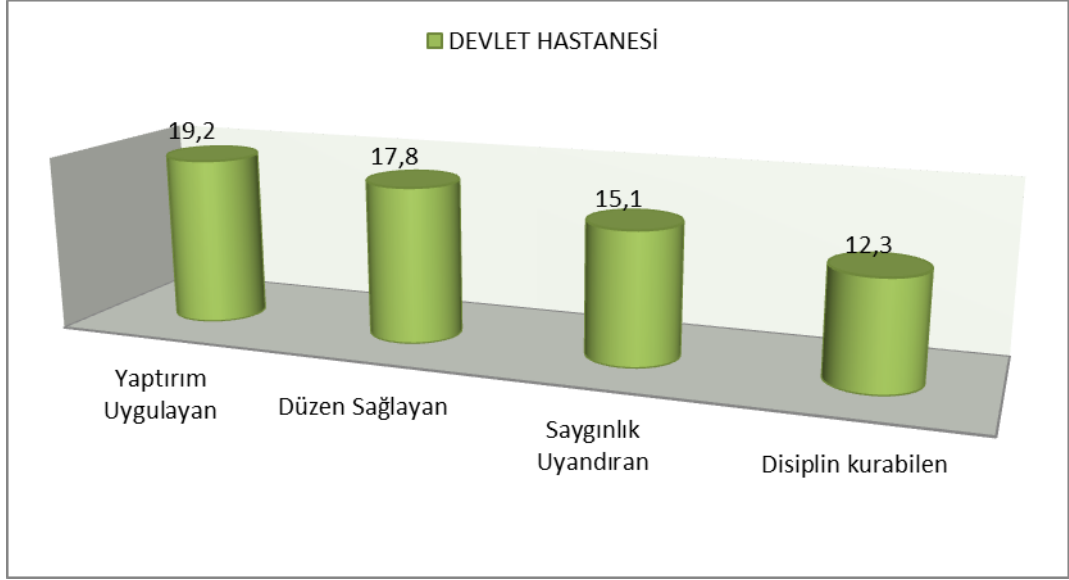
Her iki hastanede otorite ve örgüt kültürüne ilişkin anket formunda çalışanlardan otorite kavramını tanımlamaları istenmiş ve cevaplardaki anahtar kelimeler sınıflandırılmış, birbiriyle ilişkili olanlar kategorize edilmiştir. Tepki sayıları doğrultusunda frekans analizleri yapılmıştır.



**Şekil 8: Özel Hastane Çalışanlarının Otorite Kavramına Yönelik Tanımı**

Şekil 8’da Özel Hastane çalışanlarının otorite kavramına ilişkin tanımlarından en yüksek yüzdeye sahip olan kavramlar verilmiştir. Anket analizlerinde sırasıyla işi yaptırabilen, baskı kuran, hakimiyet ve emretme gücüne sahip, disiplin kuran, eşitlik ve adalet sağlayabilen, düzen sağlayan, güçlü, güven verebilen, itaat sağlayabilen, çalışkan,

üstüne söz söylenemeyen, hoşgörülü, mantıklı olabilen kişi ya da örgütler ifadeleri tespit edilmiştir.

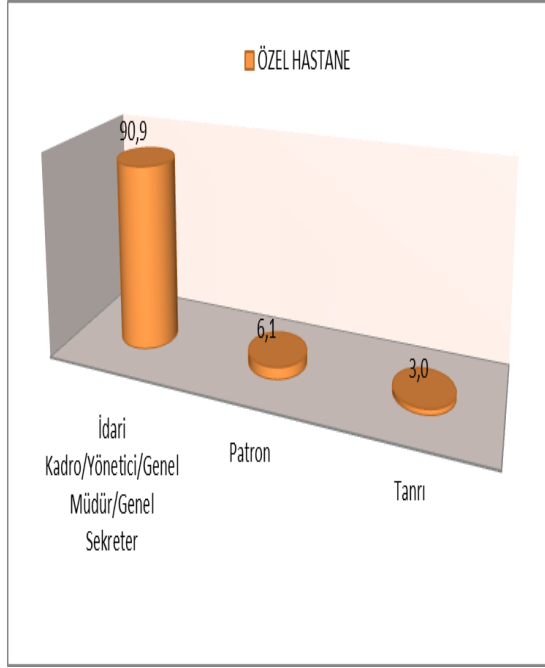


**Şekil 9: Devlet Hastanesi Çalışanlarının Otorite Kavramına Yönelik Tanımı**

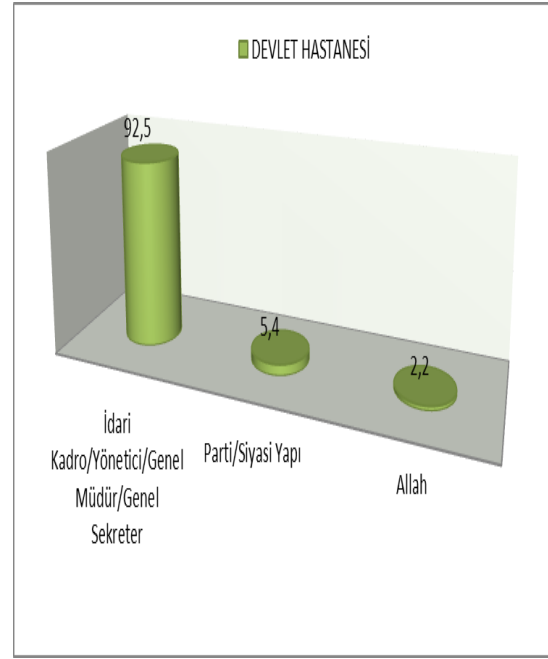
Şekil 9’da Devlet hastanesinde çalışanların otorite tanımlarından en sık tekrar edilen kavramların yüzde değerleri verilmiştir. Devlet hastanesi çalışanlarının otorite kavramına ilişkin tanımlamalarında anket sonuçlarında sırasıyla yaptırım uygulayan, düzen sağlayan, saygınlık uyandıran, disiplin oluşturabilen, kurallar koyan, dürüst, ağırbaşlı olan, çalışkan, eşit ve düzenli çalışmayı sağlayabilen kişi ya da örgütler ifadeleri tespit edilmiştir.

Her iki hastanenin otorite tanımında da yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı ve korku uyandırmak üzere yaptırımlara dayalı kullandığı zorlayıcı güç ve yöneticinin astlarda saygı uyandırarak onlara üstün kişiliği ile eşitlik ve adaleti sağlamak amacıyla kullandığı karizmatik güç belirgin olarak görülmektedir. Bu özellikler ise toplumun geleneklerine dayalı, gücünü bireylerin mevkisi ve üstün kişisel özelliklerinden aldığı otoriter örgüt yapısına işaret etmektedir.

Yönetici veya liderlerin gücünü sahip oldukları yetenek, bilgi, tecrübeden aldıkları, astların kendilerinden daha bilgili, becerikli ve tecrübeli olduğu için kişilere saygı duyduğu, onların görüşlerine değer verdiği, uzmanlık gücüne dayalı otoriteyi benimseyen demokratik örgüt yapısına ilişkin özellikler her iki hastanede de gözlemlenmemiştir.

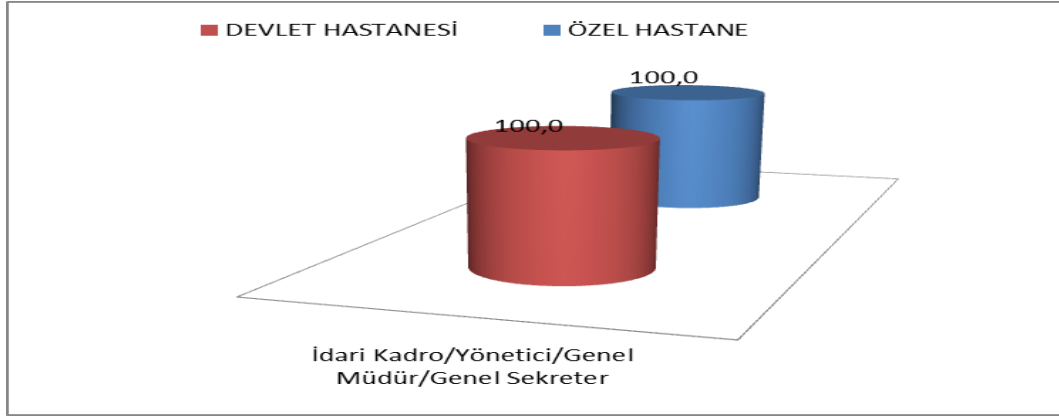


**Şekil 10: Özel Hastane Otorite Temsili**



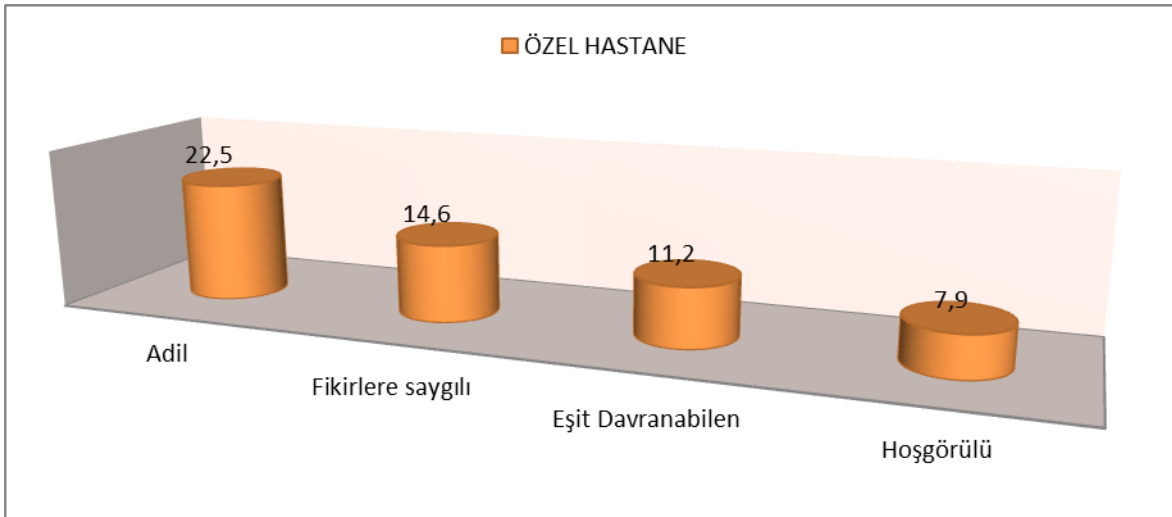
**Şekil 11. Devlet Hastanesi Otorite Temsili**

Şekil 10 ve Şekil 11’de, kurumlarda toplumu meydana getiren çalışanların toplum içindeki otorite tanımlarına ilişkin veri toplanmıştır. Hem özel hastanede, hem devlet hastanesinde otorite, idari kadro, yönetici, genel müdür, genel sekreter gibi gücünü bulunduğu mevkiden, yasalardan ve yaptırımlardan alan hiyerarşik kademelerdeki kişi olarak tanımlanmıştır. Türk toplum kültüründe otorite, emir-kumanda yetkisi çerçevesinde hiyerarşik basamaklardaki üstün astın eylem ve davranışlarını yönettiği yetke şeklinde ifade edilmiştir.



**Şekil 12:Devlet Hastanesi ve Özel Hastane Kurumdaki Otorite Temsili**

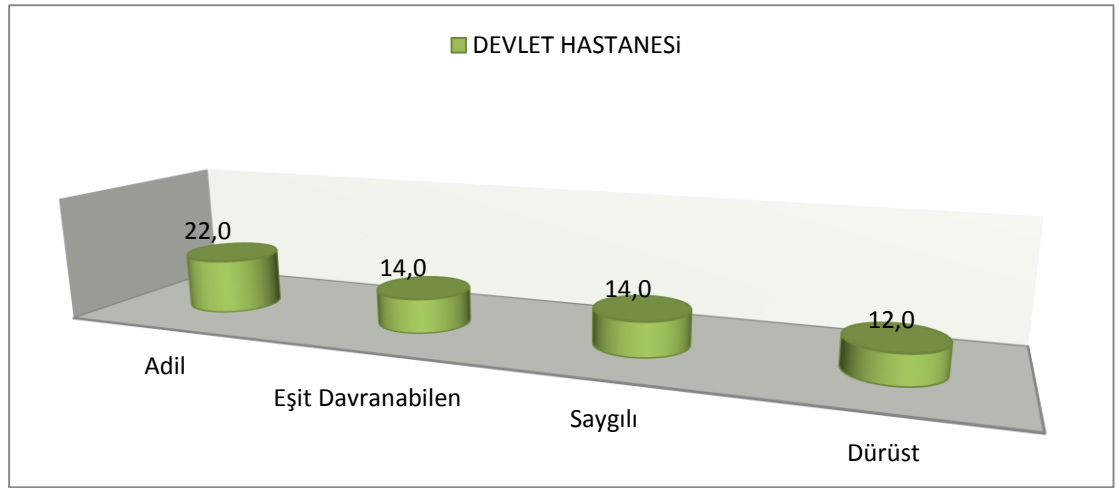
Şekil 12’de kurum çalışanlarının kurumdaki otorite betimlemesine bakılmıştır. Tüm çalışanlar otoriteyi kurumdaki yöneticiler olarak betimlemiştir. Yani, uzmanlık bilgisi, tecrübesi ya da hizmetleriyle kurumda etkinlik kazanmış kişiler bu kısımda yer almamıştır. Emir-kumanda yetkisi ile tanımlanan yöneticiler otorite olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla toplumsal kültürdeki otorite tanımı ile kurum içindeki otorite tanımları birbirleriyle benzerlikler taşımaktadır.



**Şekil 13: Özel Hastane Otoritede Bulunması Beklenen Özellikler**



Şekil 13’de özel hastane çalışanlarının otoriteden bekledikleri liderlik özelliklerinden en yüksek orana sahip olanlar listelenmiştir. Özel hastane çalışanları otoritede istedikleri özellikleri sırasıyla adil, insan fikirlerine saygılı, eşit, hoşgörülü, dürüst, samimi, empati kurabilen, sevgi dolu, takdir eden ödüllendirici, takdir edici, objektif olabilen, bilimsel çalışmalara önem veren, empati kurabilen, yargısız infaz yapmayan, personelin kaynaşmasını sağlayan olarak belirtmişlerdir.



**Şekil 14: Devlet Hastanesi Otoritede Bulunması Beklenen Özellikler**

Şekil 14’de devlet hastanesi çalışanlarının otoriteden bekledikleri liderlik özelliklerinden en yüksek orana sahip olanların oranları verilmiştir. Devlet hastanesi çalışanları ise istenilen özellikleri sırasıyla adalet, eşitlik ve saygı olarak, dürüstlük, güven verebilen, disiplin kurabilen, samimi, empati kurabilen, sevgi dolu, takdir eden, deneyimli olarak tanımlamışlardır.

Her iki hastanede de yöneticiden beklenen liderlik özellikleri

- adalet,
- eşitlik,

- saygı,
- hoşgörü

şeklindedir.

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir. Örgüt kültüründe ise adalet, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar yöneticilerden mevkisine dayalı olarak kullandığı gücün örgüt içinde haklılık ilkesine göre eşit olarak dağıtılmasını talep etmektedirler. Eşitlik ise yöneticilerin statü, eğitim durumu gözetmeksizin bireylerle eşit mesafeli ilişkiler kurabilme özelliği olarak görülmektedir.

Diğer taraftan yöneticilerden beklenen özellikler açısından samimiyet, sevgi, empati gibi özellikler Hofstede'nin yöneticiden beklenen özellikler açısından dışil olarak tanımladığı Türk toplumsal kültürün etkilerinin örgütlerde de yansımalarının olduğuna ilişkin göstergedir.

## SONUÇ

Örgüt kültürü kavramı ortalama otuz yıl önce yönetim literatüründe yer almaya başlamış ve günümüzde üzerinde çok fazla araştırma yapılan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle 80’li yıllarda örgüt kültürünün tanımlanmasını, özelliklerinin ve unsurlarının ortaya çıkarılmasını hedefleyen çalışmalar günümüzde örgüt kültürünün toplum kültüründen nasıl etkilendiği, bunlarla ilişkilerini belirlemeye çalışan araştırmalara bırakmıştır.

Kültür, bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, normlar, tutumlar, vb. olarak tanımlandığından her toplumun kültürünün kendine has özellikler taşıdığı söylenebilmektedir. Örgütler toplumsal kültürlerden etkilenmektedir. Toplumsal kültür ise dayanağını toplumun sahip olduğu değerlerden almaktadır.

Dolayısıyla kültürün toplum değerlerini bir bütün haline getirip, bunları sistematik bir biçimde taşıması sosyal dokuyla ilgili görüntünün verilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi güç, bilgi, beceri, vb. kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanan örgütler ise bu değerler çerçevesinde bir “kimlik” oluştururlar ki örgütsel yapılanmanın her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü içerisinde Türk kültür yapısına uygun olarak otorite ve otorite ilişkilerinin tanımı, Türk örgüt kültür yapısının kimlik tanımına yani örgütsel yapılanmanın

dinamiğine ilişkin veri sunmada etkin rol oynamaktadır. Otorite ve otorite ilişkileri ilk olarak, Hofstede, Handy ve Harrison, Cameron ve Quinn örgüt modellerindeki yönetici çalışan ilişkileri, bu ilişkilere yön veren örgüt kültürünün hangi toplumsal değerlerin yansımalarıyla meydana geldiği, örgütlerin sahip oldukları değerler doğrultusunda hiyerarşik kademelerde yer alan bireylere yüklenen roller bağlamında tartışılmıştır. Aynı şekilde örgüt içindeki ast-üst ilişkileri ikinci olarak otorite kavramına yüklenen çeşitli anlamlar, bu ilişkileri şekillendiren gücün dayandığı kaynaklar, otorite ögesinin toplumsal ve dolayısıyla örgütsel değerlerle uyumlu olarak meydana gelme biçimleri, kişisel ve örgütsel özelliklerin bu kavrama nasıl yön verdiği, çeşitli liderlik özellikleriyle yöneticinin benimsediği otoritenin çeşidi, otoritenin psiko-sosyal ve sosyolojik yaklaşımlar bağlamında tarihsel olarak yüklendiği değerler, otoriter özelliklerle tanımlanan paternalist toplulukların nitelikleri çerçevesinde tartışılmıştır. Tüm bunlardan hareketle, Türk örgüt kültür yapısı, otoritesini dayandırdığı kaynaklar, yöneticinin kurum içi otorite oluşturma yöntemleri, yöneticinin lider olarak benimsediği özellikler çerçevesinde toplumsal değerlerle de uyumlu olarak otoriter olarak nitelendirilmiştir.

Bir örgüt içindeki otorite ve otorite ilişkilerinin değerlendirilmesinde o kurumun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması, yani örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir. Bu amaçla çalışmada öncelikle kurumların örgüt kültürüne ilişkin bilgiler toplamıştır.

Bir devlet, bir özel hastane çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada demografik özelliklere, örgüt kültürü özelliklerinin çalışanlarca benimsenip benimsenmediğine ve örgüt içindeki otorite ilişkilerine yönelik üç bölümlü bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışanların eğitim, yaş, cinsiyet, vb. gibi demografik değişkenlerinin çalışma yaşamına ilişkin değer, inanç, tutumların oluşmasında etkili olması sebebiyle bu değişkenlerin

bireylerin örgüt kültürü değerlendirmelerindeki etkisi varyans testleri yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu değişkenlerin kurum içindeki otorite ve otorite ilişkilerine yönelik etkisi de ayrıca incelenmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında özellikle cinsiyet dağılımında bir orantısızlık görülmektedir. Bu durum Türk toplum yapısındaki toplumsal cinsiyet rolleriyle açıklanabilir. Toplumdaki bireyler, kadın ya da erkek olarak çocukluk döneminde sosyalizasyon süreciyle, o toplumun bir kadın ya da erkeğin nasıl davranacağı, nasıl düşüneceği ve nasıl hareket edeceğine ilişkin beklentileriyle şekillenmiş cinsiyet rollerini öğrenirler. Geleneksel olarak kadın, eş, anne, kız çocuk ve kız kardeş rolleriyle tanımlanmaktadır. Burada vurgulanan kadın, bebek, çocuk ve yaşlılara verilen bakımla tanımlanmaktadır. Hemşireliğin ve ebeliğin tarihsel süreç içerisindeki tanımı ise kadının anne şefkatinden kaynaklanan koruyucu ve bakım verici davranışlarıyla, zor durumda olan bireye, düşküne, çaresize manevi duygular içinde yaklaşarak bakım, besleme ve iyileştirme girişimlerinin özdeşleştirilmesi şeklindedir. Bu bağlamda bakım ve hemşirelik, yüzyıllar boyunca kadın ile birlikte tanımlanmış ve kadınlara özgü bir meslek olarak kalmıştır. Bu nedenle de Türk sağlık örgütlerinde hemşirelik ve ebelik daha çok kadınlar arasında rağbet gören bir meslek durumundadır. Bu da temsil sayıları sebebiyle örneklem grubunun daha çok kadın cinsiyetinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Çalışanların eğitim durumuna ilişkin bulguları incelendiğinde ise her iki hastanede çalışanların eğitim seviyesinin lisans, meslek yüksekokulu ve doktora üstü eğitim grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum sağlık hizmeti veren hastane çalışanlarının profesyonel meslek grubunda yer almasından kaynaklanmaktadır. Gelir düzeyi ise 1501-2500 TL aralığına ücret alanlar grubunda yoğunlaşmıştır. Bu durum örneklem grubu içinde temsil oranı yüksek olan ebe, hemşire, doktor, vb. sağlık hizmeti

personel sayısıyla da orantılı görülmektedir. Meslek tanımı, alınan eğitim ve buna uygun belirlenmiş ücret tanımları örgüt yapılanmasına ilişkin önemli bilgi sunmaktadır.

Meslek, belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş, ücret ise bu emeğin veya yapılan katkının karşılığı olarak tanımlanır. Örgütte çalışanların örgütteki emek ve katkılarını farklılıkların bir sonucu olarak ücretlerde farklılaşma oluşur. Ücretlerdeki bu farklılaşmada baz alınan kriterler örgütsel değerlere yön veren toplumsal kültürün değerleriyle uyumludur. İşlerin görece olarak tanımlanmış değerlerine göre oluşan ücretlendirme sisteminde örgüt içindeki iş tanımları açık bir şekilde belirlenmiş, ücretlendirme sistemi bireylerin tanımlanan işleri doğrultusunda dikey ve hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır. Kişiyeye dayalı ücretlendirme sisteminde ise ücretler, bireylerin sahip oldukları beceri ve yetkinlikler ile tanımlanır. Bu yapılanmada yapılan iş değil, işi yapan bireyin özelliği önemlidir.

Bu tanımlamalar işe dayalı oluşturulan ücret mekanizmasının, Handy ve Harrison'un örgüt modelindeki güç ve rol kültürü, Quinn ve Cameron'ın yapılandırılmış (hiyerarşi) kültürü içinde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Çalışanların yapılan iş tanımlarıyla örgütün içinde anlamlı kılındığı, yönetme göreviyle tanımlanan liderleri bu sistemin hiyerarşideki en üst kademesi olarak konumlandırılan ve yönetme kavramının meslek özelliklerinin yanı sıra ücretlendirme kriteri olarak belirlendiği bir mekanizma ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucu hastanelerden elde edilen veriler, Türk örgüt kültüründe işe dayalı, hiyerarşik bir ücretlendirme sistemi olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim durumu,

bireylerin aldığı ücretlerin tanımlanmasında önemli görülmüştür. Eğitim durumu dışında yöneticilik görevi yani statü ücretlendirme kriteri olarak belirlenmiştir.

Örgüt içinde benimsenen değerler, çalışanın örgütte hiyerarşik kademe tanımlanma biçimi, ona yüklenen roller ve dolayısıyla otorite ilişkileri üzerinde şekillendiricidir. Hem devlet hem özel hastanede örgütün değerleri müşteri/hasta memnuniyeti, kalite, sürekli gelişme ve değişim şeklinde değerlendirilmiştir. Değerlerin örgüte hizmet, bu hizmetin kalitesinin artırılması, sürekli gelişim ve değişim olarak tanımlanması Handy ve Harrison'un rol, Cameron ve Quinn'ın yapılaştırılmış (hiyerarşi) modeli içinde değerlendirilebilir. Biçimsel, merkeziyetçi ve rasyonel olarak tanımlanan rol kültürüne sahip örgütler içinde rolleri açık ve seçik tanımlanmış çalışanların örgüt için anlamı, örgütün hedeflerini gerçekleştiren yapı taşı olmalarıdır. Yapılaştırılmış örgüt kültüründe konumu açıkça belirlenen yönetici güç ise bu hedeflere ulaşılması konusunda bireylerin yönlendiricisi, kararların belirleyicisi durumundadır. Bireyin örgüte hizmet çerçevesinde tanımlandığı bu sistemde, bu değerlerin formalleştirilmesi de önemlidir ki her iki hastanenin kalite çalışmalarını hastane yönetiminin uygulamaları arasında yerleştirmesi ve bunları sıklıkla telaffuz etmeleri bunun kanıtı olarak görülmektedir. Bu değerlerin örgütte önemsendiğine ilişkin olarak çalışanların ankette yönetmeliklerle belirlenenler dışında kurumda uygulanan sözlü kurallar olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar da önemli bilgi sunmaktadır. Hastane yönetince çalışanlara, hastaların her koşulda haklı olduğunun kabul edilmesi ve hoşgörülü davranılması gerekliliğinin sözel olarak söylenmesi bu değerlerin kurum içinde hem sözel hem formal olarak örgütsel değerleri oluşturduğunu göstermektedir. Çalışkanlık ve dürüstlük gibi değerlerin önem verilen değerler arasında yer almaması ise kurumların bireyi önceleyen bir yapıya sahip olmadığını göstermektedir. Bireysel yaratıcılığın ve uzmanlığın teşvik edildiği Handy ve

Harrison'un birey kültürü, uzmanlık, kariyer ve özel isteklerin örgütün hedeflerinden daha önemli olduğunu vurgulayan Quinn ve Cameron girişimci kültürü her iki kurumda da gözlemlenmemiştir.

Kurum içinde önemli görülen bu değerler, devlet hastanesi çalışanları tarafından benimsenmemekte, özel hastane çalışanlarınca ise benimsenmiş görünmektedir. Bu durum ankette kurum içinde başarılı bulunan, önemli hizmetler yapmış kişilerin olup olmadığı sorusuna verilen cevaplar çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Devlet hastanesi çalışanları örgütte başarılı buldukları kişilerin hizmet ya da başarısını çalışanlar ile iyi ilişkiler kurabilen baş hekimler olarak betimlerlerken, özel hastane çalışanları hasta bakımını ve kaliteyi önceleyen yöneticileri buna örnek göstermişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarının benimsediği değerler ile kurumda öncelenen değerler arasındaki farklılık bu değerlerin benimsenmemesini açıklamaktadır. Diğer taraftan özel hastane çalışanlarının kurumda öncelenen değerler ile çalışanlar arasında tanımlanan değerlerin aynı olması bu değerlerin benimsenmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışanları çalışmaya teşvik eden değerlere bakıldığında, devlet hastanelerinde bireyleri çalışmaya teşvik eden değerlerden en önemlisi güven iken, özel hastanelerde saygı görme olgusudur. Güven devlet bürokrasisinde fiilen devlete, bizzat örgütün sahibi olan kişiye ya da yönetici aktöre karşı birincil önem taşımaktadır. Devletin personeli olmak ve bireyin kendini güven içinde hissetmesi bizzat çalışmayı anlamlı kılan bir değerdir. Özel sektörde ise kültürün yaratıcısı ve kurucusu konumunda olan örgüt liderlerinin, işverenlerin saygı beklentisini karşılaması çalışmayı olumlayan somut bir göstergedir. Çalışanları çalışmaya teşvik etmeye iten bu özellikler, ast-üst ilişki biçimlerine yönelik önemli bir bakış açısı sunarak, Türk örgüt kültürü yapısının otoriter olarak nitelendirilmesinde önemli bir gösterge olabilmektedir.



Çalışılan iş yeri katılımcıların çoğu tarafından para kazanmak için gelinen yer olarak tanımlanmaktadır. Handy ve Harrison'un rol kültüründe bireylerin örgütün hedeflerini gerçekleştiren aktörler olarak tanımlanıp, iş tanımlarının ve buna uygun ücretlendirmelerinin aşırı formallik yoluyla net biçimde ifade edilmesi ile bu tanım örtüşmektedir.

Yeni bir üye örgüte girdiğinde örgütün suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu yapı, fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildireleri ve yıllık raporlar gibi daha sürekli arşivsel kanıtlara kadar her şeyi içerir. Her bir öge, örgüt içi düzenlemelere için önemli bilgi sunmaktadır.

Örgütün suni yapılarına ilişkin ilk örneği semboller oluşturmaktadır. Hem devlet hastanesi çalışanları hem de özel hastane çalışanları zorunlu giyim tarzını kurumun sembolü olarak görmektedir. Kıyafetlerin renk ve biçim özellikleri meslek gruplarına, kişinin çalıştığı bölüme göre yapılan işin niteliğine göre belirlenmektedir. Hastane örgütleri kıyafetlerin renk ve biçimlerine yüklediği sembolik anlamlarla kendine ait bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar.

Güç mesafesine ilişkin önemli gösterge oluşturan mekânsal düzenlemeler ise çalışmada önemli görülmüştür. Hiyerarşik kademelerde yer alan bireylerin statülerine özel olarak örgüt içinde mekânsal ayrıcalıklar elde etmesi, buna uygun özel düzenlemelerin olması ast-üst ilişkilerine yönelik güç mesafesi konusunda belirleyicidir.

Devlet hastanesi çalışanlarının büyük bir kısmı yöneticinin çalışanlardan farklı katta olmasını, diğer bir kısmı ise hiyerarşik basamaklara göre düzenlenmiş dinlenme yerleri ve ofislerinin bulunmasını statü göstergesi olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca devlet

hastanesinde tepe yöneticiler ve idare hizmetlerinin büyük bir kısmının hastane hizmet binasının dışında ayrı bir binada konumlandırılmış olması, statüye uygun olarak yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru katlarda yer almaları, hastanenin hizmet binası içinde yer alan idari personele ise sekreter odası aracılığıyla ulaşılan bir odadan geçerek ulaşıyor olması bu örgütte güç mesafesi yaratılmaya çalışıldığının önemli göstergesidir. Özel hastanede ise benzer şekilde yönetici odalarına sekreter odası aracılığıyla ulaşılabilmektedir. Dolayısıyla devlet hastanesinde daha belirgin olmak kaydıyla her iki hastanede de ast-üst ilişkisinde mekan aracılığıyla güç mesafesi yaratılmaya çalışılmaktadır.

Sorunlara yönelik kararların alınmasında izlenen yol konusunda katılımcıların büyük bir çoğunluğu kararların yöneticiler tarafından verildiğini ifade etmişlerdir. Hiyerarşik kademeler halinde oluşan örgütlerde, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astların üzerinde emretme ve yöneltme yetkesine sahip olduğunu bir sorumluluk olarak algılayıp, yasaların ayrıcalıklı hale getirdiği bünyesel yetkeyle örgütün plan, program ve hedeflerinin belirleyici olarak davranır. Türk toplumsal kültürün yansımalarının görüldüğü Türk örgüt yapısında bürokrasi kanunu olarak, yöneticilerin buyruk verme yetkisi mevkilerinin öngördüğü bünyesel yetkeyle açıklanmaktadır. Özellikle paternalist toplumlarda babanın koruma, kollama ve bakım sorumluluğunu taşımasına onun yararına olacağı tüm kararları alma sürecinde çocuğun babaya karşı pasif itaatinin beklendiği ilişki biçimi, Türk toplumsal kültürün etkilerinin görüldüğü Türk örgüt kültüründeki yönetici-çalışan ilişkisine yansıdığını görmekteyiz. Yönetici çalışanın yararına olacağını düşündüğü tüm kararları kendisi alarak buna uyulması talebi içindedir.

Otoriteye itaat etmeme durumunda çalışanlara uygulanan yaptırımların ihtar verme, savunmalarını isteme, ücret kesme ve yer değiştirme gibi işlemlerle, ödüllendirmelerin ise maaş, plaket ve döner sermayeden ek ödemeler gibi daha çok ekonomik güçle uygulandığını görmekteyiz. Çalışanların bir kısmı bu durumu adil bulmadıklarını, sözlü olarak takdirin ya da motivasyonun yer almadığını belirtmişlerdir. Ödüllendirme ve cezalandırmada kullanılan bu yöntem güç aralığının yüksek olduğuna ilişkin önemli bir diğer göstergedir.

Örgütte güç mesafesine ilişkin önemli gösterge olarak kabul edilebilecek haberleşme yöntemi unsurunda, devlet hastanesinde otoriteyle yüz yüze görüşme veya resmi yazışmanın tercih edildiği, özel hastanede telefon veya yüz yüze görüşmenin daha yaygın olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki hastane için de yüz yüze görüşmelerin randevu alınarak yapılabilmesi, bireylerin bu randevulara gittiklerinde yöneticilere sekreter odası aracılığıyla ulaşabilmeleri yüksek güç mesafesine ilişkin diğer önemli bir göstergedir. Ayrıca her çalışanın herhangi bir sorun olduğunda yüz yüze görüşme yapacağı ilk kişi, hiyerarşik kademedeki kendinden bir üst basamakta yer alan yönetici olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla sıkı bir dikey yapılanma içinde, güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların yöneticilerle muhatap olmak istedikleri sorunun çeşidine bakıldığında bu sorunların yalnızca iş ile ilgili konular olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olması sebebiyle sadece iş konusunda otoriteyle görüşebilmektedirler.

Her iki hastanede de eğitim düzeyi, ücret, kıdem arttıkça bireylerin otorite baskısını daha az hissettikleri sonucuna varılmıştır. Eğitim durumu, meslekteki kıdem, ücret dağılımı birbiriyle doğru orantılı olarak kişileri piramitte konumlandırır. Bunlar örgüt içindeki sahip olunan statüyle de uyumluluk göstermektedir. Dikey olarak şekillenen

piramitte aşağı kademede yer alan bireyler, kendinden üstte yer alan kademelerin çokluğu oranında baskıyı fazla hissederler.

Kurumlardaki otorite tanımlarına bakıldığında hem devlet hastanesi hem özel hastanedeki otorite tanımlarında yaptırım, düzen, saygınlık, disiplin, kural, hakimiyet, emretme, itaat gibi kelimeler en sık kullanılan kelimeler arasında görölmektedir. Dahrendorf otoriteyi üstlerin emir ve kurallarla astları yönetmesi olarak tanımlayarak otoritenin yöneticilik fonksiyonunu ön plana çıkarmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler ışığında, Türk örgüt kültüründe bu fonksiyonun yerine getirilme biçimine baktığımızda, zorlayıcı ve yasal gücün kullanıldığı yaptırımlara dayalı bir otorite biçiminden bahsedilebilir. Otorite, liderlerin gücünü, sahip oldukları yetenek, bilgi, tecrübeden aldıkları, astların kendilerinden daha bilgili, becerikli ve tecrübeli olduğu için kişilere saygı duyduğu, görüşlerine değer verdiği uzmanlık olmaktan öte örgüt içinde bünyesel yetkeyle oluşturulan düzen, uygulanan kurallar çerçevesinde tanımlanmıştır.

Kurum çalışanlarının otoritenin temsili ve kurum içindeki otoritenin temsiline yönelik yaptığı tanımlamalara bakıldığında, her iki hastanede de otorite, idari kadro, yönetici, genel müdür, genel sekreter gibi piramitte yöneticilik göreviyle yer alan, statünün herhangi bir koşul aranmaksızın bireye verdiği yönetme yetkisi ile tanımlanmıştır. Değerlendirmeler, bireysel özellikler, kişilerin sahip oldukları mesleki uzmanlık, yaratıcılık ve beceriden öte hiyerarşinin üst basamağında konumlanmış olmanın verdiği sağladığı hakimiyet ve emretme kudreti örgütlerin otoriter olarak yapılandıklarına ilişkin diğer bir göstergedir.

Kurum çalışanlarının liderlerden bekledikleri özelliklere baktığımızda, devlet hastanesi çalışanları arasında en fazla adalet, eşitlik ve saygı, özel hastane çalışanları

arasında ise benzer şekilde adalet, fikirlere saygılı olma ve eşitlik kavramları kullanılmıştır. Adalet, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması anlamında çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak algılanmaktadır. Otoriteyi örgütsel düzenin oluşturulması, yaptırımların yerine getirilmesi bağlamında mevkiye dayalı otorite olarak tanımlayan örgüt çalışanları, bu görevin adalete uygunluğu ve doğruluğu anlamda liderlik beklentisi içindedirler. Eşitlik kavramı ise statü, eğitim, kıdem farkı olmaksızın yöneticinin tüm çalışanlara birey olarak eşit davranabilmesi olarak açıklanabilir. Yöneticiden beklenen bu özellik bireylerin kurum içindeki dikey hiyerarşik yapılanmada statü, eğitim durumuna göre yer aldıkları kademedeki hissettikleri baskı ve bu baskının giderilmesine yönelik taleplerini ifade etmektedir.

Liderden beklenen özellikler bağlamında liderin samimi, empati kurabilen, sevgi dolu, sözlü olarak takdir eden gibi özelliklerle tanımlanması Hofstede'in dışıl özellikler gösteren toplumlar sınıfında yer alan Türk toplumsal kültüründeki öğelerle açıklanabilmektedir. Genel olarak kadınsı kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma şeklinde sıralanan dışıl toplum grubunda yer alan Türk toplumsal kültürü içinde çalışanlar yöneticilerinden benzer özellikler beklemişlerdir.

Sonuç olarak, her iki hastanede bazı farklılıklar görülmesine karşın, kurumda önem verilen değerler, kuruma özgü semboller, eğitim durumu, statü, ücret artışı ile baskının az hissedilmesi durumu, ücretlerin dikey yapılanmayla oluşturulması, otoriteye yönelik tanımlar, otoritenin kurumdaki temsili, otoriteden beklenen liderlik davranışları, otoriteyle muhatap oldukları sorunların türü açısından benzerlikler gözlemlenmiştir. Bu özellikler otoriter özellikler göstermiştir.

Sonuç olarak, Türk örgüt kültürü, Türk toplumsal kültürünün içinde anlamlı görülmekte, Türk toplumsal kültürünün tüm değerlerini bünyesinde taşımaktadır. Türk toplumsal kültürün değerleri doğrultusunda devlet ve özel örgütlerde bazı farklılaşmalar görülmesine rağmen Türk örgüt kültüründeki otorite ve otorite ilişkileri otokratik olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmadaki otorite ve otorite ilişkileri, Türk toplumsal kültürün cinsiyetlere yüklediği roller bağlamında Türk örgüt kültüründe erkek ve kadın yöneticilerin bulunduğu örgütlerde cinsiyetin kurumlardaki otoriter üst-ast ilişki biçimlerine etkileri bağlamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- A.Wallace, R. ve Wolf, A. (2004). *Çağdaş sosyoloji kuramları*. (Çev. Leyla Elburuz ve M. Rami Ayas) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- ARSLAN, S. (2009). *Yönetim faaliyetlerini harekete geçiren güç olarak otorite kullanımı, ortaya çıkan sorunlar, çözüm önerileri ve Çorum ilinde faaliyet gösteren dış örgütlerde bir araştırma* . Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Özgün yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 1, 11-22.
- Aycan, Z. ve N. Kanungo, R. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Ayhan, S. (2006). *İktidar ve otorite kuramları açısından öğretmen ve öğrenci ilişkileri (Konya alan araştırması)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkileri*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38, 103-109.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. London: FT Pitman Publishing.
- Chattopadhyay, G. P. (1991). *Organisational culture*. New Delhi : Discovery Publishing House.

- Durgun, S. (2006, Aralık). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 112-132.
- Edles, L. D. (2005). *Uygulamalı kültürel sosyoloji*. (Çev. Cumhur Atay) İstanbul: Babil.
- Erdem, R. (2007 (a)). Toplumsal kültürün örgüt kültürüne yansımaları. R. Erdem ve C. Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış* içinde (ss. 91-133). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erdem, R. (2007 (b)). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerine bir çalışma. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 63-79.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul : Beta.
- Gerard, M. (2005(a)). *Son sömürge çocuk: Sosyo-psikanaliz açıdan otorite*. (Çev. Hüsen Portakal) İstanbul: Cem Yayınları.
- Gerard, M. (2005(b)). *Bir otorite tarihi: Süreklilikler ve değişiklikler*. (Çev. Işık Ergüden) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. (Çev. Hüseyin Özel ve Cemal Güzel) Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 182-196.
- Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin üniversite örgüt kültürü algulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill Book Company .
- J.Garren, D. (2007 January). Paternalism part II. *Philosophical Books*, 48, 50-59.



- Kabakçı, H. (2007). *Örgüt kültürü kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF örgüt kültürlerinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, E. (2007). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü (Burdur- Isparta örneği)*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kongar, E. (2004). *Toplumsal değişme kuramları ve Türkiye gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Lukes, S. (1990). İktidar ve otorite. T. Bottomore ve R. Nisbet (Ed.), *Sosyolojik çözümlemenin tarihi içinde* (ss. 644-686). Ankara: Verso Yayıncılık.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture*. London: Sage Publication.
- McMahon, C. (1994). *Authority and democracy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki örgütsel kültür yapısının takım anlayışına etkisi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Padavic, I. ve R. Earnest, W. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, 31, 389-405.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları içinde* (ss. 225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Peabody, R. L. (1963 June). Authority relations in three organizations. *Public Administration Review*, 23, 87-92.

- Pheng, L. S. ve May, C. F. (1997). Quality management systems: A study of authority and empowerment. *Building Research and Information*, 25, 158-169.
- Sarı, E. (2005). *Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve Mersin defterdarlığı örneği*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel kültür (Çev. Atilla Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 1-32.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennett, R. (2011). *Otorite* (Çev. Kamil Durand) İstanbul: Ayrıntı.
- Sezal, İ. (2002). *Sosyolojiye giriş*. Ankara: Mart Kitap ve Yayınevi.
- Slattery, M. (2008). *Sosyolojide temel fikirler*. (Ed. Ümit Tatlıcan) Bursa: Sentez.
- Şahin, A. (2010 Temmuz-Aralık). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara : Pegem Akademi.
- Tolan, B. (1996). *Toplum bilimlerine giriş*. Ankara: Murat ve Adım Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu, Kültür tanımı*. (26 Eylül 2006). Erişim Tarihi: 4 Nisan 2013, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a33e011c22c9.71159446](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a33e011c22c9.71159446)
- Türk Dil Kurumu, Değer tanımı*. (3 Ekim 2005). Erişim Tarihi: 7 Nisan 2013, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a35bb636dfa3.70526232](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a35bb636dfa3.70526232)
- Türk Dil Kurumu, Otorite tanımı*. (6 Haziran 2009). Erişim Tarihi: 11 Nisan 2013, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a35c94bc8887.31319810](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51a35c94bc8887.31319810)
- Uslu, A. C. (2010). *Öğretim elemanı algularına göre örgüt kültürü*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

V.Presthus, R. (1960 Spring). Authority in organizations. *Public Administration Review*, 20(2), 86-91.

Wasti, Ş. A., Tan, H. H. ve Erdil, S. E. (2010). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China report No: 10.1111/j1740-8784.2010.00186.x. The International Association for China Management Research. Erişim tarihi: 2 Mart 2013, E-Subscribe veritabanı.

Webb, J. (2006). *Organisations, identities and the self*. New York: Palgrave Macmillan.

**EK- ANKET FORMU****SUNUŞ**

Bu araştırma Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi Çalışması kapsamında yapılmaktadır. Bu çalışma ile çalıştığınız kurumdaki örgüt yapısının niteliği ve bununla bağlantılı olarak otorite kavramının ve otoriter ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Emel YİĞİTCEOĞLU**  
**Mersin Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Sosyoloji Bölümü**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**I.Bölüm:** Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır.

**Bölüm I.**

**S1. Cinsiyetiniz?**

Kadın  Erkek

**S2. Yaşınız?**

18-25  26-31  32-37  38-43  44 Ve Üstü

**S3. Eğitim durumunuz?**

İlköğretim  Lise  Lisans  Meslek Yüksekokulu

Yüksek lisans  Doktora ve üstü

**S4. Gelir Düzeyiniz?**

500-1500  1501-2500  2501-3500

3501-4500  4501 ve üzeri

**S5. Çalıştığınız kurumdaki göreviniz nedir?**

**S6. Yönetimle ilgili herhangi bir göreviniz var mı? Varsa kısaca belirtiniz.**

**S7. Meslekteki toplam çalışma süreniz?**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üstü

**S8. Bu kurumdaki çalışma süreniz?**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üstü

**II. Bölüm:** Bu bölümde kurumunuzun örgüt yapısını anlamaya yönelik sorular yer almaktadır.

**S9. Kurumunuzda aşağıdaki değerlerden 3 tanesini verilen önem sırasına göre numaralandırınız.**

- ( ) Hasta memnuniyeti ( ) Gelenek  
 ( ) Kalite ( ) Disiplin  
 ( ) Dürüstlük ( ) Çalışkanlık  
 ( ) Sürekli gelişme ve değişim

**S10. Kurumunuza ait değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini düşünüyor musunuz?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S11. Sizi çalışmaya teşvik eden en önemli 3 değeri numaralandırınız.**

- ( ) Ücret ( ) Saygı Görme  
 ( ) Eşit Davranılma ( ) Güven  
 ( ) Takdir edilme

**S12. Çalıştığınız işyeri sizin için ne anlama geliyor?**

- ( ) Üyesi olmaktan gurur duyduğum, mutlu ve huzurlu bir yer  
 ( ) Para kazanmak için gelinen bir yer  
 ( ) Huzursuz ve stresli bir yer  
 ( ) Diğer \_\_\_\_\_

**S13. Kurumunuzda yönetmeliklerle belirlenenler dışında uygulanan sözlü kurallar mevcut mu?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S14. Evet ise nelerdir?**

**S15. Çalıştığınız kurumun kuruluşu ve gelişmesine ilişkin anlatılan hikayeler var mıdır?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S16. Kurumunuza özgü semboller var mı? Var olanları işaretleyiniz.**

- ( ) Zorunlu giyim tarzı  
 ( ) Slogan  
 ( ) Kullanılan formlarda antet(Kağıt veya zarf üzerine basılmış ad, adres, başlık)  
 ( ) Selamlaşma  
 ( ) Şarkı  
 ( ) Logo(Amblem)  
 ( ) Diğer(Belirtiniz)

**S17. Kurumunuzda pozisyona bağlı statü sembolleri var mı?**

- ( ) Yöneticinin çalışanlardan farklı bir katta olması  
 ( ) Hiyerarşik basamaklara göre düzenlenmiş dinlenme yerleri ve ofisler  
 ( ) Pozisyona bağlı belirlenmiş yemekhaneler veya yemekhanede oluşturulmuş bölmeler  
 ( ) Pozisyona bağlı olarak farklı yemek servisi  
 ( ) Diğer(Belirtiniz) \_\_\_\_\_

**S18. Kurumunuza veya çalıştığınız bölüme ait çalışanlar arasında kullanılan özel bir dil var mı?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S19. Kurumunuzda her yönüyle başarılı bulduğunuz, kuruma önemli hizmetler yapmış/yapan kişiler var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır ( )Fikrim Yok

**S20. Evet ise bu kişi/kişiler ne tür hizmetler vermişlerdir? Örnek veriniz.**

**S21. Çalıştığımız kurumda geçmişte çalışanların başarıları size örnek olarak anlatılır mı?**

( ) Evet ( ) Hayır ( )Fikrim Yok

**S22. Evet ise örnek verebilir misiniz?**

**S23. Kurumunuzda düzenli aralıklarla yapılan tanışma ve kaynaşma toplantıları vb. var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır ( )Fikrim Yok

**S24. Kurumunuzda başarılı olanlar, emekli olanlar için yapılan özel kutlama törenleri var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır ( )Fikrim Yok

**III. Bölüm:** Bu bölümde kurumunuzdaki otorite ve otorite ilişkilerini anlamaya yönelik sorular yer almaktadır.

**S25. Sizce otorite nedir? Kimdir?**

**S26. Kurumunuzdaki otorite kimdir? Bu kişiyi ya da kişileri nasıl tanımlarsınız.**

**S27. Kurumunuzda herhangi bir sorun olduğunda sorunun çözümüne yönelik kararların alınmasında nasıl bir yol izleniyor?**

- ( ) Kararlar yöneticiler tarafından belirlenir.  
 ( ) Kararlar çalışanların görüşleri alınarak verilmektedir.  
 ( ) Çalışanların görüşleri sorulmakta ancak uygulamada yer almamaktadır.  
 ( ) Çalışanların görüşlerine başvurulmamaktadır.

**S28. Hangi sorunlarda otoriteyle muhatap oluyorsunuz?**

**S29. Bu sorunların çözümüyle ilgili otoriteyle kolayca iletişim kurabiliyor musunuz?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S30. Kurumunuzda otoriteyle görüşmek için kullanılan haberleşme yöntemlerini tercih edilme sırasına göre numaralandırınız.**

- ( ) Telefon ( ) Yüzyüze görüşme  
 ( ) İnternet ( ) Diğer(belirtiniz) \_\_\_\_\_  
 ( ) Resmi Yazışma

**S31. Kurumunuzda otoriteye karşı çıkmak, karar ve uygulamalarını tartışmak mümkün müdür?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S32. Otoriteye itaat etmeme durumunda çalışanlar cezalandırılıyor mu?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S33. Evet ise otorite tarafından hangi yöntem kullanılıyor?**

**S34. Kullanılan yöntemi adil buluyor musunuz?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S35. Çalışanlar başarılı olduklarında otorite tarafından ödüllendiriliyor mu?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S36. Evet ise nasıl ödüllendiriliyorlar? Örnek veriniz.**

**S37. Kullanılan yöntemi adil buluyor musunuz?**

- ( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim Yok

**S38. Bir otoritede bulunmasını beklediğiniz özellikler nelerdir?**