



Istanbul Business Research

Başvuru: 20.06.2018

Revizyon Talebi: 23.04.2019

Son Revizyon: 01.12.2019

Kabul: 06.01.2020

Online Yayın: 26.02.2020

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*

Mehmet Kızıloğlu¹ , Sabahat Bayrak Kök²

Öz

Günümüz dünyasında örgütler hızla değişen rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek için üstün çaba göstermektedirler. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt kültürü önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi örgüt içinde çalışanların davranışlarına yön veren temel değişkenlerinden biri olan örgütsel güç algılamalarını etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını hangi boyutlarda etkilediğini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenlerinin tamamı ile bu değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel güç ve örgütsel güç kaynaklarını yordadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bütün analizlerde öncelikli olarak yasal güç olmak üzere, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünden oluşan olan pozisyon kaynaklı güçlerin, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olan bireysel kaynaklı güçlere göre daha yoğun tercih edildiği ve kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Örgüt kültürü, Örgütsel güç, Denison örgüt kültürü modeli (DÖKM)

A Research Between Organizational Culture and Organizational Power in the Context of Denison Organizational Culture Model

Abstract

Organizations in today's world put in tremendous effort to survive in the ever changing competitive environment. Organizational culture plays a significant role in adapting to such changes. Organizational culture both has an impact on multiple organizational variables and affects perceptions of organizational power which are one of the main variables to provide direction for employee behaviour. The objective of this study is to demonstrate the extent that organizational culture affects the use of organizational power and managerial power perceptions. When the findings obtained are examined, it has been identified that there is a positive and directly proportional relationship between all the organizational culture and organizational power variables, and sub-dimensions of these variables. Also, it has been revealed that organizational culture predicts organizational power and organizational power sources. When considered within this context, it has been concluded that position related powers, consisting of legitimate power primarily, coercive power and reward power, are preferred more intensely than individual related powers, based on expert power, referent power and knowledge based power in all analyses.

Keywords

Organizational culture, Organizational power, Denison organizational culture model (DOCM)

* Bu çalışma, Mehmet KIZILOĞLU tarafından Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK danışmanlığında yürütülen "Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Doktora tezinden türetilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Mehmet Kızıloğlu (Dr.), Pamukkale Üniversitesi, Kale Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Denizli, Türkiye. E-posta: mkiziloglu@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-6098-3980

2 Sabahat Bayrak Kök (Prof. Dr.), Pamukkale Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Denizli, Türkiye.

Email: sbayrak@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-9118-6327

Atf: Kızıloğlu, M. ve Bayrak-Kök, S. (2020). Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 49(1), 60-85. <http://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0018>



Extended Summary

Although organizations consist of employees with different perspectives, different cultures and different characteristics, these employees come together for the purpose of the organization to form a common system of beliefs and values. The name of this system is organizational culture. Organizational culture is a paradigm of intellectual structure that allows the reality of the organization to be seen. In this context, organizational culture is an important phenomenon that separates organizations, gives them identities and brings employees under the same roof. The Denison Organizational Culture Model, which is given special value in the business environment especially because of the language and ease it provides in practice, is the model based on this study. This study was intended to be carried out in order to see the extent to which this model, which is behavior-based, directly connected with the application and has an accountable approach (Denison and Mishra, 1995; Denison and Nieminen, 2014), has gained its place in organizations. In this context, culture can have an impact on many organizational variables and can also have an impact on organizational power used in organizations. Most of the research sees the concept of organizational power in terms of the power of the manager. In this study, French and Raven's (1959) organizational power sources, reward power, coercive power, legitimate power, expertise power, charismatic power and knowledge power, are considered as the power sources of employees who control and manage organizations, and aims to demonstrate the perception of employees towards these power sources.

The topic of this study is to reveal the dimensions in which organizational culture affects the perceptions of organizational power and managerial power. Within the scope of the study, the top 1000 organizations in Turkey were selected to determine the level of influence of the organizational culture on organizational power. In the context of the Denison Organizational Culture Model, it was aimed to analyze the relationships between organizational culture and the sub-dimensions of organizational power. As a sampling method, the method was selected with the convenience sampling method.

The survey method was used for the purpose of collecting research data. 418 questionnaires were collected through interviews by providing questionnaire forms to firms. The reliability coefficient for organizational culture is 0.94, and for organizational power it is 0.92. Reliability coefficients for sub-dimensions of organizational power are 0.90, 0.86, 0.85, 0.73, 0.83, 0.72, respectively. The results obtained as a result of the structural equality model established to reveal the relations between variables determined that the Organizational Power predict variable of organizational power significantly improved the level of 0.05 ($B = .22$, $Beta = .26$). According to the results of the analysis obtained within the framework of the model, findings on the sub-dimensions of the organizational power variable (0.75, 0.76, 0.86, 0.73, 0.63, 0.68) were the results to support our other hypotheses. It is observed that the organizational culture also predicts the sub dimensions of the organizational power. In this

context, all hypotheses have been accepted. Goodness of fit indexes (RMSEA;0.7, GFI;0.95, SRMR;0.2) which indicate how well they explain the data obtained in the structural equality model for testing our hypotheses have also been acceptable. The results are similar to those previously made regarding organizational culture and organizational power issues.

The results of the analysis show that the legitimate, coercive and reward power of managers is highly perceived according to their expertise, knowledge and charismatic power. In other words, it is observed that managers use their position-based power more than their individual power. In terms of organizational culture, the emphasis on the use of legitimate, coercive and reward power of managers overlaps with the fact that managers use these powers. Although expertise, knowledge and charismatic power were also emphasized in this study, it was observed that managers used these powers less than other power resources. It is considered that the reason for this is that the power distance is perceived more precisely by the employees rather than the managers, and therefore, the individual power resources of the employees are perceived in the secondary plan compared to the position power resources. When we examined all the organizational culture and organizational power variables discussed in the study and all the relationships between the sub-dimensions of these variables, it was determined that there was a positive relationship between them. In other words, organizational power tends to increase as changes in organizational culture increase. When all evaluations and analysis results were considered, it was concluded that all of the hypotheses in the model were accepted.

A number of proposals may be put forward to shed light on the work to be done next. The first of these proposals may be to carry out more research taking into account the social structure of our country and to determine new types of power in accordance with the cultural structure of our country. New research involving participants in companies in different sectors, regions and countries can produce important and useful results. It is assessed that the research carried out in this direction will contribute to the literature by following different methods to demonstrate organizational culture and organizational power, and to do so in different organizational and managerial issues.

Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Günümüzde örgütlerin içinde buldukları çevre bakımından, faaliyet gösterdikleri alanda ortaya koydukları rekabet stratejileri açısından ve örgüt içindeki uygulamaları bakımından değerlendirildiğinde çok farklı olabildikleri görülmektedir. Örgütler farklı bakış açılarına, farklı kültürlere ve farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmasına karşın, bu çalışanlar örgütün amacı doğrultusunda bir araya gelerek ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturulan bu sistemin adı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran, onlara kimlik veren ve çalışanları aynı çatı altında toplayan önemli bir olgudur. Örgüt kültürü, çalışanlara bir bakışı sunarak onların duygu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara yol gösterir. Bunu, örgüt içinde paylaşılan semboller, değerler, düşünceler ve varsayımlarla yapar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların örgüt içinde ürettikleri tüm eylemlerin vücuda gelmesinde önemli bir rol oynar ve geleceği belirler.

Örgütler için bu kadar hayati bir öneme sahip olan bu olgunun sağlam bir temele dayanması, örgütün her düzeyinde varlığını göstermesi ve bütün çalışanlar tarafından anlaşılır ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda iş çevresinde bilhassa içerdiği dil ve uygulamada sağladığı kolaylık nedeniyle özel bir değer verilen Denison Örgüt Kültürü Modeli çalışmada temel alınan modeldir. Davranış temelli olması, uygulama ile direk bağlantılı görülmesi ve hesap verilebilir bir yaklaşıma sahip olan (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Nieminen, 2014) bu modelin örgütlerde ne derece kendine yer edindiğini görmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmek istenmiştir.

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

Örgütün amaçlarına ulaşmasında temel bir belirleyici olan güç olgusu, toplumdaki topluma ve örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle toplumsal kültür, gücün farklı boyutlarının farklı algılanmasına neden olabilmektedir. Kültürel etkilerin örgüt içinde meydana getirdiği norm, varsayımlar, değer ve inançlar, bireylerin gücünün ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin yapılmasının yollarını oluşturmaktadır (Weick, 1995). Örgütlerdeki güç

ilişkilerin ortaya çıkartılması hem örgüt içi ilişkilerin çözümlenmesi hem de örgütsel verimin arttırılması açısından önemlidir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu örgütsel güç olgusunu liderin/yöneticinin sahip olduğu güç anlamında görmektedir. Bu çalışmada ise French ve Raven (1959) ve Raven (1965)'nin örgütsel güç kaynakları olan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç, örgütleri kontrol eden ve yöneten bireylerin sahip olduğu güç kaynakları olarak ele alınmakta ve çalışanların bu güç kaynaklarına yönelik algısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Örgüt içinde diğer birçok değişken ile ilişkisi bulunan ve örgüt içinde etkisi yüksek olan örgüt kültürünün örgütsel güç kullanımı ve yönetsel güç algılarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğinin bütüncül bir çerçevede ortaya çıkarılması bu araştırmanın önemli amacıdır. Literatürde örgüt kültürü alanında yapılmış çalışmalar tarandığında örgüt kültürünün birçok örgütsel değişkenle olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bütün çalışmalar değerlendirildiğinde yönetsel bağlamda güç kullanımının ve gücün etkilerinin örgüt kültürü ile ilişkili olarak çok az çalışıldığı görülmektedir. Yurtiçinde ise hiç ele alınmadığı dikkate alınarak bu çalışmanın her iki konuyu birbiriyle ilişkilendirme suretiyle değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Bu anlamda bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü

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

Örgüt kültürü için 'örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım' ifadesini kullanan Robbins (1986: 430-431) örgüt kültürünün tanımını 'örgütün içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılan ve içinde bulunulan örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tümüdür' şeklinde yapmıştır. Örgüt kültürü kavramı Schein (1990: 111) tarafından, 'herhangi bir topluluğun kendi içsel bütünleşmesi ve dış çevreye uyumu sırasında ortaya çıkarılan, belirlenen, geliştirilen ya da sonradan öğrenilen, doğruluğu verdiği olumlu sonuçlarla kanıtlanan ve bunun ardından yeni üyelere problemleri algılama-

nın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım ürün- tülere' şeklinde tanımlanmaktadır. Denison da örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin kabul ettiği ve örgütün derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar olarak ifade etmiştir (Denison, 1990: 15). Jogaratnam (2017), bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerleri ve normları kapsadığını ve bunların bir sosyal birim içerisinde nasıl yapılacağına atıfta bulun- nan bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Hofstede vd., (2010: 47) örgüt kültürünü 1980'li yıllarla birlikte yönetim konusunun en çok tartışılan kavram olduğunu ileri sürmektedir. Bu dönemde Amerikan firmaları dünya üze- rinde önemli bir konuma sahiptir. Bu firmaların en büyük rakibi konumundaki Japon firmala- rının ani bir yükselişle dünya ekonomisi üzerinde belirleyici konuma yükselmeleri (Harrison ve Carroll, 2006: 6) ve bu yükselmenin örgüt ile üyeleri arasında kurulan sağlam ilişkiden kaynaklanıyor olmasının fark edilmesi (Morgan, 2006: 118) örgüt kültürü kavramını oldukça önemli hale getirmiştir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgüt, temsil ettiği değerler açısından önemli bir birliklilik ya da amaç birliği ortaya koyduğu için çalışan devir oranı azalacaktır. Bu birliklilik, uyum ve sadakat örgütsel bağlılığın ve örgütsel gücün oluşmasını da sağlayacaktır (Robbins ve Judge; 2013: 522). Örgüte bağlılığın ve örgüt içinde uyum bir- liğinin sağlanması ile çalışan veya hizmet alan tüm insanlara değer verildiğinin gösterilmesi örgüt kültürünün oluşması ile mümkün olmaktadır (Doğan, 2015: 6). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüte bir kimlik kazandıran, üyeleri birbirleri ile kaynaştıran ve dış çevre ile olan iletişimi sağlayan, örgüt mensuplarına aidiyet kazandıran, motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyen ve bir tür yönlendirici ve kontrol edici mekanizma oluşturan bir olgudur (Kuşakçı, 2016: 16).

Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anla- şılmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşımaktadır. Gerçekte çok karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü, bu tür modeller yardımıyla daha da anlaşılır hale gelmektedir (Unutkan, 1995: 67). Bu çalışmada iş çevresinde tasarlanıp etkin bir iş dili kullandığı için ve uygulamada hızlı olduğu kadar kolay yer edindiği için Denison Örgüt Kültürü Modeli temel alınmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Modeli

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

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramının ölçülebilir olması için öncelikle iki ana eksen ortaya koymuştur. Birinci ana eksen bir örgütün kontrolü dışında olan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb. çevresel yani dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla, örgütün kendi içindeki gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik 4 temel kavramsal boyut oluşturmuştur (Denison, 1997: 2; Denison ve Fey 2000: 7; Yahyagil, 2004: 60). Şekil 1’de görüleceği üzere bu dört boyut; dışa uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık boyutlarıdır.

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

Şekil 1. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Kaynak: Yahyagil, 2004: 60

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

Katılım: Bu boyut, öncelikle üyelerin örgüte katılımını sağlayan ve örgütte yeni istihdam edilen üyelerin örgüte uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle ilgilidir. Bu kültür boyutu örgütlerin çalışanlarına verdikleri yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol haritalarından ve yöntemlerden oluşur.

Tutarlılık: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip örgütler daha etkili olurlar.

Misyon: Dış çevreye hizmet veren örgütler, hızlı değişime ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu kapsar. Örgütün stratejik kararları ile ilgilidir.

Dışa Uyum Becerisi: Dışa uyum boyutu, müşterilerin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltilmesi olarak açıklanabilir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir Şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır.

Denison rgt kültürü modelini diğer örgüt kültürü modellerinden ayıran özelliklerini görebilmek için önce diğer örgüt kültürü modellerinin genel özelliklerini incelemek gerekmektedir. Örgütlerin st düzeylerinde yapılacak araştırmalar için tasarlanmış olan diğer örgüt kültürü modelleri genellikle nesnel ve gözleme dayalı yöntemler kullanılarak kavramsal bir ereve oluşturulmuştur. Gözleme dayalı metotlar etkili ve birçok konuyu ortaya çıkarmasına rağmen yöneticiler tarafından sağlıklı uygulanmamıştır. Çünkü çalışmaların çoğu akademik evre içinde tasarlandığı ve oluşturulduğu için iş dili kullanılmamış, psikolojik ve kişilik temelli modeller olarak kalmıştır. Modellerin iş sonuçları ile bağlantısı belirsiz kaldığı için iş bağlamında sonuçların değerlendirilmesi veya anlamlandırılması için iş diline çevrilmesine ve geniş bir zamana ihtiyaç vardır.

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

Örgütsel Güç

Örgütsel gücü, örgütsel ıktıları etkileme kapasitesi Şeklinde tanımlayan Mintzberg (1983: 4) rgtsel gç ile örgütsel aktörlerin gücünü anlatmaktadır. Örgütsel gç kavramı, toplumsal anlamda değerlendirildiğinde örgütün gücünden, örgütsel anlamda değerlendirildiğinde ise bireylerin gücünden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada örgütsel gç olgusu, sosyal güç kaynakları (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) kapsamında değerlendirilmekte ve örgütleri kontrol altında tutan ve yöneten kişilerin sahip oldukları gücü ifade etmektedir. Yönetici güç kaynaklarını etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değer değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2014: 652). Çalışmada kullanılan örgütsel güç kaynakları sınıflaması French ve Raven'nin (1959, 1965) ABD'de yapmış oldukları teorik ve deneysel araştırmalar sonucu oluşturulmuştur. Bunlar, dllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik gç ve bilgiye dayalı güç olarak belirtilmektedir.

Ödüllendirme gücü, bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmesi yoluyla astlarını etkileyebilme yeteneği (Hellriegel vd., 1989: 424) veya bir astın, üst yöneticisi tarafından kendisine arzu edilen davranışı göstermesi durumunda ödül verebileceğine ilişkin algılamasıdır (Rahim, 1986: 467). İy nitelikte yapılmış bir iş, ödüllendirme yetkisine dayandığı için yöneticiler açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 37). Kimi zaman da ücret artış-

larının, terfilerin ve statü sembolleri vb. ödüllerin verilmemesi fiziksel cezalar kadar acı vermektedir (Cribbin, 1972: 91). İnsanlar bazen de eleştirmek, destek olmak ya da uzak durmak suretiyle diğerlerini biçimsel olmayan bir biçimde ödüllendirebilir veya cezalandırabilir (Dyer, 1979: 85). Ödül sistemi her yöneticinin ulaşabileceği bir sistem olmasına karşın bu sistemi etkili ve başarılı kullanmak yöneticinin yeteneğine bağlı bir olgudur (Schermerhorn vd., 2002: 173).

Zorlayıcı güç, yöneticinin etkileme girişimine astın uyum sağlayamaması durumunda yöneticisi tarafından cezalandırılacağı yönündeki algısıdır (Rahim, 1986: 466). Emirlerin yerine getirilmesi için zorlayıcı güç oldukça sık kullanılan fonksiyonlardandır. Zorlayıcı güç, çalışanlar arasında geçici bir itaat oluşturabilir (Can, 2013: 15-16). Yönetici yapılan hatalardan dolayı çalışanları cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutmaktadır. Ancak bu durum görevi ihmal etme, sık sık devamsızlık yapma, geciktirme ve işe geç gelme gibi sonuçlar doğurabilir (Bayrak, 2001: 31). Zorlayıcı güç kaynağı yanlış, tutarsız ve çok katı kullanıldığında da örgüt içinde olumsuz sonuçlar meydana gelebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Yasal güç, bir örgütteki pozisyona ilişkin, otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güçtür (Palmer ve Hyman, 1993: 35). Kişiler örgüt içersinde hiyerarşik yapı ile gücü ilişkilendirirler ve genellikle lideri güçlü olarak adlandırırlar. Güçlü bir yönetici söz konusu olduğunda, çalışanlar bu kişiyi örgüt yapısının en üstüne yerleştirirler (Giessner ve Schubert, 2007: 32). Yöneticiye bu yetki genel olarak atama yoluyla verilmektedir (Hitt vd., 2012: 211).

Uzmanlık gücü, bir yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden dolayı astlarının davranışını etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd., 1989: 426). Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere ulaşma, olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur (Palmer ve Hyman, 1993: 39). İnsanlar belli konularda otorite olan kişilerin önerilerini dinleme ve kabul etme konusunda daha isteklidirler (Dyer, 1979: 85). Ayrıca bir yöneticinin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır (Koçel, 2014: 654).

Karizmatik güç ise, 'bir kişide sahip olunması istenilen özellikler ve imkânlar' olarak tanımlanmaktadır (Stoner ve Freeman, 1992: 248). Karizmatik yönetici, astları tarafından genellikle yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak görülür (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12). Bu güce sahip olan yöneticiler, astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluştururlar (Greenberg ve Baron, 1997). Bilgiye dayalı güç, bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıkmaktadır (Raven vd., 1998: 308). Diğer bir deyişle bilgiye dayalı güç, inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilmiştir.

İnsanlar farklı amaçlarla bir araya gelerek bir örgütü oluştururlar. Bu örgütlerde bir arada yaşayabilmek için herkesin uyması gereken kuralları içeren bir yapı söz konusudur. İnsanların uyması gereken kurallar da yine bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Bireylerin ortak bir amacı gerçek-

leştirmek üzere bir etkileşim ve iletişim içinde buldukları yapılandırılmış süreç de örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan bu yapı içerisinde ast-üst ilişkisi veya çalışan-yönetici ilişkisi gibi ilişki boyutları ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki boyutunda farklı güç uygulamaları da ortaya çıkmaktadır. Bireylerin sahip olabileceği güç bireysel ya da örgütsel faktörlerden oluşabilir. Etkili bir örgüt yönetimi için örgüt kültürünün bireylerde içselleştirilmesi ve güç kaynaklarının etkin kullanımı örgüt verimini ve performansını artırması beklenebilir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin önemi de artmaktadır. Yöneticiliğin temel bileşenlerini oluşturan yöneticilerin güç kaynaklarının da, hem yöneticinin davranışları yönünde hem de çalışanların algılaması yönünde kültürel yapıdan etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Yönetici davranışı üzerinde etkili olan kültürün yöneticinin kullandığı güç kaynakları üzerinde de bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır.

Yöntem

Araştırmanın Amacı ve Önemi

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

Çalışmada örgüt kültürü modellerinden Denison örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Denison'ın bu modeli oluşturmak için yapmış olduğu çalışma aynı zamanda sağlıklı bir örgüt kültürünün yüksek düzeyde bir performansın habercisi olabileceğini göstermektedir. Denison'a göre; örgüt kültürünün temelini, örgütün misyonu ve çevresine uyumu, çalışanların kararlara katılması ile tutarlılığın sağlanması oluşturmaktadır. Denison'ın ortaya koyduğu, uyum, misyon, katılım ve tutarlılık özellikleri, örgüt kültürünün dış koşullara uyumu ve örgüt içinde bütünleşmesi açısından ele alınmıştır. Her örgütte, o örgütün kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır (Lund, 2003).

Örgüt çalışmalarının temelinde, örgütlerin toplumdaki yeri ve etkileri, örgüt içi gücün ortaya konması ve örgütleri kimin kontrol ettiği ve yönettiği bulunmaktadır (Hinnings ve Greenwood, 2002). Politik ve kültürel etkilerin örgüt içinde oluşturduğu norm, değer ve inançlar, bireylerin gücünün ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin yapılanmasının yollarını şekillendirmektedir (Scott, 1992; Weick, 1995). Bu çerçevede ortaya çıkan örgütsel güç, örgüt içindeki tüm güç şekillerini içermektedir. Ancak, bu konudaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel güç ifadesinin yoğun bir şekilde yöneticinin sahip olduğu güç anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada

ise örgütsel güç, sosyal güç kaynakları (French ve Raven, 1959; Raven, 1965) kapsamında değerlendirilmekte ve örgütleri kontrol eden ve yöneten bireylerin sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, alıcı konumundaki kişinin yani üzerinde güç kullanılan kişinin bu davranışlara olan tepkisini neyin belirlediği bakış açısından hareketle örgütsel güç kavramı ele alınmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt içinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının hem yöneticinin davranışı yönünden hem de çalışanların algılamaları yönünden değerlendirildiğinde kültürel çevreden etkilendiği görülmektedir. Kültür birçok örgütsel değişken üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi örgütsel güç üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Shahin ve Wright, 2004: 499). Kültürün, yöneticilerin kullandığı güç kaynakları üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Güç kaynakları ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında güç kaynaklarının örgüt içinde temel bir belirleyici olmakla birlikte farklı kültürlerde farklı algılandığı görülmektedir (Munduate ve Dorado, 1998: 163; Rahim, 2004: 2). Yani örgütlerin sahip olduğu kültür temel alındığında örgütsel güç algısına ilişkin yaptığı vurguların önemli olduğu bilinmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 10).

Örgütlerin sahip oldukları kültürel yapıları yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını önemli derecede etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü ile güç kullanımı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaları inceleyecek olursak; örneğin, Handy'nin (1981) yapmış bir çalışmada bürokratik yapılara sahip kültürlerde yöneticilerin öncelikli olarak yasal güç ve zorlayıcı gücü kullandıkları tespit edilmiştir. Hassenboehler'in (2004) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri çalışanların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için büyük oranda yasal gücünü kullanmaktadırlar. Örgüt kültürü ve örgütsel güç kaynakları ile ilgili Mani'nin (1988) bir reklam ajansında yaptığı çalışmada örgüt içersinde çalışan bireylerin hangi güç kaynağını kullanacaklarını örgütün sahip olduğu kültürün belirlediğini ifade etmiştir. Çalışma sonucunda bireylerin pozisyonlarını koruyabilmeleri için akılcı ve etkileyici taktikler kullanmaları gerektiği ve bunun için bireylerin öncelikli olarak karizmatik güç ve uzmanlık gücünü kullandıklarını, diğer güç kaynaklarını ise ikincil derecede tercih ettiklerini tespit etmiştir. Proje temelli çalışan bir örgüt kültüründe proje yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Liu ve Fang (2006) yaptıkları çalışmada proje yöneticilerinin sahip oldukları uzmanlık gücü ile proje takımlarında yer alan çalışanlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, yasal güçlerini kullanan proje yöneticileri ile çalışanlar arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Norbom (2009) yatay örgütlerde informal anlamda bireyden kaynaklı gücün kullanımı üzerine yapmış olduğu çalışmada örgüt içinde informal güç kullanan örgütlerin daha yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturduklarını ortaya koymuştur. Pozisyona dayalı yasal ve zorlayıcı güç yapılanmalarında ast-üst arasında güç dengesizliği söz konusudur. Çünkü üst asta göre daha fazla yasal güce sahiptir. Türkiye'de yapılan Meydan ve Polat'ın (2010) çalışmasında ise kültürel bağlamda liderin yasal gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve

bu makamı işgal eden bir liderin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığı ifade edilmektedir. Yani, lider sadece bir makamı işgal ediyor olsa bile, izleyenler liderlerine kültürel kaynaklı olarak itaat etmeyi normal kabul edebilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

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

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

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

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

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

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

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

Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini Ege bölgesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken coğrafi alan olarak Ege bölgesinin ilk 500 ve ikinci 500'e giren firmalar incelenmiştir. Bu firmaların tekstil, bakır ve gıda sektörlerinde yoğun olduğu belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Ancak örneklemin anakütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak tekstil sektöründen 2 firma, bakır sektöründen 2 firma ve gıda sektöründen 2 firma olacak şekilde toplamda 6 firma üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için daha fazla firmada çalışma yapılması planlanmış ancak etki düzeyi yüksek dergilerde yapılan akademik araştırmalarda da görüldüğü üzere hedef kitleye ulaşma ve veri toplamada yaşanan sıkıntılar, üst yönetimden izin alınması sürecindeki aksaklıklar ve zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı çalışma 6 firmada gerçekleştirilmiştir (Den Hartog vd., 1996; Al-Yahya, 2008; Tziner ve Shultz, 2008; An vd., 2011).

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yapılan firma yöneticilerinin tamamı istenilen bu araştırmada yer almak istediklerini ve çalışmanın yapılabileceğini bildirmişlerdir. Daha sonra firmaların her birine anket formları ulaştırılarak görüşme yoluyla 418 adet anketin işletme çalışanları tarafından, hazırlanan anketleri eksiksiz ve yanlışsız olarak cevaplamaları sağlanmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği geçmişi olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan 'Denison Organizational Culture Survey'in Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Araş-

tırmada kullanılan Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Türkçeye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır (Yahyagil, 2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Misyon ve Dışa Uyum Becerisi boyutlarıdır. Toplamda 4 boyut için 36 soru yer almaktadır. Güvenirlik soru formunun güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil'in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur.

Örgütsel Güç Ölçeği, Raven vd. (1998) tarafından, Hinkin ve Schriesheim (1989) gibi daha önce geliştirilmiş ölçeklerden ve Raven'in modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 33 soru ile güç algısının bütün boyutlarını oluşturan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç boyutlarını ölçümleyebilmektedir. Ölçek daha önce farklı birçok Türkçe çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Raven vd. (1998) ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği kültürler arası bir çalışma ile test etmiş ve çalışma sonucunda faktörler için güvenilirlik düzeylerini 6 boyut için sırasıyla, 0,90, 0,86, 0,85, 0,73, 0,83, 0,72 olarak tespit etmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgularında örnekleme ilişkin istatistikler, anket formunun güvenilirliği ve yapısal eşitlik modeli analizine yönelik bulgular ortaya konmuştur.

Örnekleme İlişkin İstatistikler

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

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

Tablo 1
Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

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

Örnekleme, çalışanların pozisyonları açısından değerlendirildiğinde %65,8 (275 kişi) gibi çoğunluğun çalışanlardan oluştuğu, %16'sının (67 kişi) alt kademe yönetici, %14,6'sının (61 kişi) orta kademe yönetici ve %3,6'sının (15 kişi) üst kademe yöneticiden oluştuğu bilinmektedir. Ayrıca işletmede çalışma sürelerine bakıldığında %12,2'sinin (51 kişi) 1 yıldan az, %24,9'unun (104 kişi) 1-3 yıl arası, %25,6'sının (107 kişi) 4-6 yıl arası, %17,2'sinin (72 kişi) 7-9 yıl arası ve %20,1'inin (84 kişi) 10 yıl ve üzeri bir süredir buldukları işletmede çalıştıkları görülmektedir. Çalışanlar, toplam çalışma sürelerine bakımından değerlendirildiğinde %30,4'ünün (127 kişi) 1-5 yıl arası, yine %30,4'ünün (127 kişi) 6-10 yıl arası, %30,9'unun (129 kişi) 11-20 yıl arası, %8,4'ünün (35 kişi) 21 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırmadaki Ölçme Aracının Güvenilirlik Analizi

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

Tablo 2
Örgütsel Gücün Güvenilirlik Sonuçları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

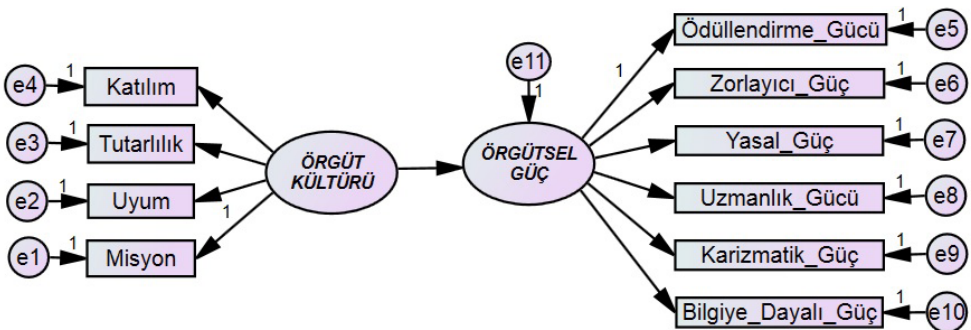
Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Tablo 2'de görüleceği üzere örgüt kültürünün iç tutarlılık katsayısı 0,943, örgütsel gücün iç tutarlılık katsayısı ise 0,918 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla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

Yapısal Eşitlik Modeli Analizi

Tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkisini daha net olarak ortaya koyabilmek ve örgüt kültürünün örgütsel gücü yordama durumunu ve aynı zamanda da her iki olgunun boyutları arasındaki ilişkiyi görebilmek için bir araştırma modeli oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde daha net olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada firmalardan toplanan bilgilerden firmaların örgüt kültürleri üzerinde etkili olan faktörlere ve örgütsel gücün alt boyutlarına ilişkin tüm maddeler seçilmiş, aşağıda verilen alt boyutlara göre gruplandırılmış ve her alt boyutu oluşturan sorular toplanıp soru sayısına bölünerek alt boyutlara ait ortalama puanlar elde edilmiştir.

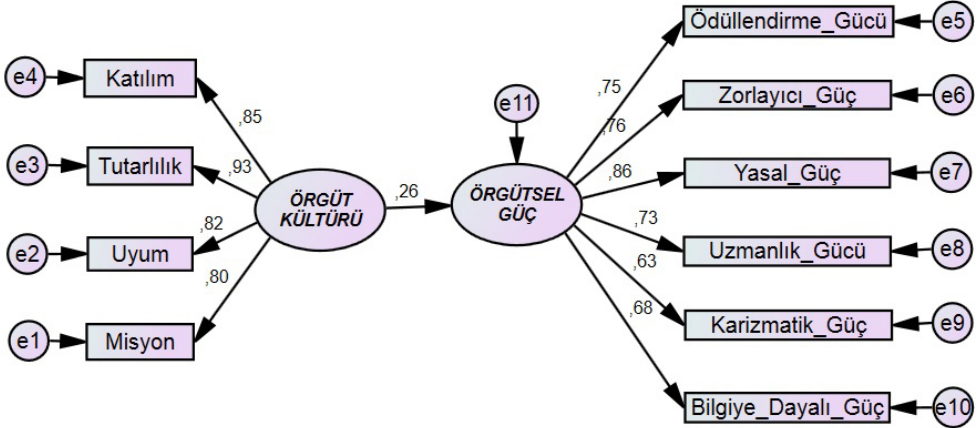
Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizler sonucunda alt boyutları oluşturan maddeler, yer alması gereken faktörlere dağılmadığı için, ilgili maddeler toplanarak gizil bağımsız değişkenden gözlenen değişkenlere dönüştürülerek Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç gizil değişkenleri oluşturulmuştur (Schumacker ve Lomax, (1996). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç alt boyutlarına ilişkin puanların ortalamaları alınarak modele gözlemlenen değişkenler olarak dâhil edilmiştir. Birden fazla madde ile ölçümlenen faktörlerin gözlenen değişken olarak modele dâhil edilebilmesi ancak yüksek güvenilirlik düzeylerinde ($\alpha > .90$) (Örgüt Kültürü; $\alpha = .94$ ve Örgütsel Güç; $\alpha = .91$) uygun olabilmektedir (Hoyle ve Kenny, 1999). Ardından, AMOS programı ile yol analizinde kullanılacak olan değişkenler belirlenmiştir.

Örgüt kültürü'nün, Örgütsel güç örtük değişkenini ve bu değişkene ait alt boyutlarını ne derece yordadığını belirlemek amacı ile bu araştırma için önerilen kavramsal modelin son hali oluşturularak Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Model

Bu araştırma için geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli, aşağıdaki Şekil 3’de de görüldüğü gibi Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir (Çoklu R2 = .26, $p < 0.05$, RMSEA = 0.07). RMSEA ve RMSEA değerine ait % 90 güven aralığı (0.05 – 0.10) Model / Veri uyumunun “iyi uyum” düzeyinde olduğunu göstermektedir.



Şekil 3. Örgütsel Güç Örtük Değişkenine Etki Eden Örgüt Kültürüne İlişkin Kavramsal Modele Ait Analiz Sonuçları

Model / Veri uyumu ile ilgili bulgular aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, Örgüt Kültürünün, Örgütsel Güç örtük değişkenini istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir (B = .22, Beta = .26).

Tablo 3

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

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

Yukarıda belirtilen model çerçevesinde elde edilen analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün örgütsel güç değişkeninin alt boyutlarına yönelik bulguların da (0.75, 0.76, 0.86, 0.73, 0.63, 0.68) diğer hipotezlerimizi destekleyecek şekilde sonuçlar olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel güç değişkeninin alt boyutları olan ödüllendirme, zorlayıcı, yasal, uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç olgularını da yordadığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modeli kapsamında gerçekleştirilen analizler sonunda elde edilen sonuçlarının tamamının hipotezlerimizi pozitif yönde etki oluşturduğu belirlenmiştir.

Hipotezlerimizi test etmek amacıyla yapılan yapısal eşitlik modelinde elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile değerlendirilir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul veya reddedilme kararının verilmesini sağlar. Literatürde uyum iyiliği istatistikleri için önerilen sınır değerler (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003) ve çalışmadaki model için elde edilen değerler aşağıdaki Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4
Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

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

Modelin uygunluğunun test edilmesinde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farkın belirlenmesinde mutlak uyum indeksleri kullanılmaktadır (Tezcan, 2008). Ki-kare (χ^2), oluşturulan modelin veri tabanına mutlak uygunluğunu değerlendiren önemli bir testtir (Bollen, 1989). c^2 / sd değerinin 3'ten küçük olması beklenir (Ayyıldız, Cengiz ve Ustasüleyman, 2006). Bu çalışmada c^2 / sd değerinin 3'ten küçük olduğu ve 2.95 değerine sahip olması iyi uyum olduğunu göstermiştir.

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için RMSEA'nın 0.05 veya daha düşük olması beklenir. Bu çalışmada RMSEA değeri 0.07 bulunmuş olup, iyi uyum olduğunu göstermiştir. SRMR; standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Çalışmada bulunan 0.02'lik SRMR değeri iyi uyumu göstermektedir.

Uyum indekslerinin yanı sıra modelin uygunluğunun sınanmasında model karşılaştırmalarını temel alan betimleyici ölçütler de kullanılır. Örneğin GFI, varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Bu çalışmada GFI değeri 0.95 bulunmuş ve iyi uyumu göstermektedir. Schumacker ve Lomax, (1996), AGFI göstergesini örneklem sayısı dikkate alınarak düzenlenmiş iyi uyum indeksi olarak tanımlamış bir GFI değeridir. Bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa model uyumu o kadar iyi olur (Schumacker ve Lomax, (1996). Çalışmada bu değer 0.93 olarak elde edilmiştir ve iyi uyumu göstermektedir. CFI; diğer bir karşılaştırmalı uyum indeksidir. Çalışmanın 0.97 bulunan CFI değeri iyi uyumun göstergesidir. NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI'a alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada bulunan 0.96'lık değer modeldeki iyi uyumu ortaya koymaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin test edilmesine yönelik ortaya çıkan istatistiksel sonuçlar ve modelin kabul edilmesini yönelik güçlü bir gösterge olan uyum indekslerinin iyi uyum içerisinde olması bütün hipotezlerimizi pozitif yönde etkilemiştir. Bu kapsamda çalışmada ele alınan örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenlerinin tamamı ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki bütün ilişkiler incelendiğinde aralarında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü

ründeki değişimler arttıkça örgütsel gücün ve aynı zamanda da alt boyutları olan ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı gücün de artma eğiliminde olduğu ortaya konmuştur. Bütün değerlendirmeler ve analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda modelde yer alan hipotezlerinin tamamının kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının gerek yöneticilerin davranışları gerekse de çalışanların algılaması yönünden değerlendirildiğinde örgütün kültürel çevresinden etkilenmesi söz konusudur. Yöneticinin davranışları üzerinden etkili olan kültürün, yöneticinin kullandığı güç kaynakları üzerinde de etkisi olması kaçınılmazdır. Çalışma sonucuna göre örgüt kültürünün örgütsel gücü ve alt boyutlarını yordadığı görülmektedir. İlgili değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişki sonuç kısmında daha detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

Sonuç ve Öneriler

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

Araştırmanın amacı Denison örgüt kültürü modelinin örgütsel gücü ve örgütsel gücün alt boyutlarını ne derecede yordadığını görmek ve hipotezleri test etmek amacı ile geliştirilen modelin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Çalışmada elde edilen verilerin tamamı belirlenen model kapsamında test edildiğinde Model / Veri uyumunun sağlandığı belirlenmiştir ve diğer uyum ölçülerinin değerleri Model / Veri uyumunun 'iyi uyum' düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün örgütsel güç değişkenini ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bu bilgiler ve veriler ışığında modelin tamamı üzerinde değerlendirmeler yapıldığında belirlenen H1, H2, H3, H4, H5, H6 ve H7 hipotezlerinin de kabul edildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçların örgüt kültürü ve örgütsel güç konuları ile ilgili daha önce yapılmış olan sonuçlarla benzer olduğu görülmektedir. Denison örgüt kültürü modelinin örgütsel gücü (H1) ve sırası ile örgütsel gücün alt boyutları olan yasal güç (H4), zorlayıcı güç (H3), ödüllendirme gücü (H2), uzmanlık gücü (H5), bilgiye dayalı güç (H7) ve karizmatik gücü (H6) yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kültür ve güç kavramları örgütler için iki önemli belirleyici olmakla birlikte bu kavramlara yönelik algı toplumdan topluma ve örgütten örgüte değişebilmektedir. Bu nedenle kültür temel alınarak güce yönelik yapılan vurgular önemlidir. Munduate ve Dorado'nun (1998) yaptıkları çalışmada olduğu gibi farklı kültürlerde güç kaynakları farklı algılanabilmektedir. Bu nedenle kültürün güç üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Bu bağlamda H1 hipotezini ifade eden değere bakıldığında

H1 (0,26) hipotezinin kabul edildiği ve Denison örgüt kültürünün örgütsel gücü yordadığı ve önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasal güç veya beraberindeki zorlayıcı gücü kullanamayan veya kullanmak istemeyen yöneticilerin çalışanlar üzerinde etki sağlamak ve istedikleri sonuca ulaşabilmek için ödüllendirme gücünü kullandıkları söylenebilir. Çünkü çalışanlar bu güç kaynağının kullanımını sonucunda kendilerinin bir ödül alacağı düşüncesi olması nedeniyle bu güç kaynağının kullanımını iş faaliyetleri açısından olumlu olarak algılamaktadırlar. Bu durumda çalışanlar ödüllendirme güç kaynağının istenen sonuçları verebilmesi için Yukl ve Fable (1991), Podsakoff vd., (2006) ve Podsakoff vd., (2010) çalışmalarında da görüldüğü üzere yöneticileri tarafından etkili, etkin ve adil kullanımını beklemektedirler. Bu kapsamda analiz sonuçları değerlendirildiğinde H2 (0,75) hipotezi kabul edilmiştir. Yasal güç kaynağından sonra zorlayıcı güç kaynağının kullanılması beklenebilir. Ancak zorlayıcı güç kaynağının kullanılması çalışanlar tarafından istenen bir durum değildir. Çünkü çalışanlar istedikleri için değil mecbur kaldıkları için bu güç kaynağına karşılık vermektedirler. Ball vd., (1992), Atwater ve Yammarino (1996), Podsakoff vd., (2010) ve Tremblay'ın (2013) çalışmaları bu görüşleri destekler niteliktedir. Zorlayıcı güç kaynağı çalışanlar tarafından çalışanları etkilemede geçici bir çözüm olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden H3 (0,76) hipotezini kabul edildiği görülmektedir.

Örgüt kültürü bağlamında yöneticinin yasal gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir yöneticinin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığı çalışanlar tarafından öncelikli olarak algılanmaktadır. Buradan da yasal gücün diğerlerinden daha önemli derecede kullanıldığı sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca, Hofstede (1980) ve Sargut (1994) çalışmalarında belirttikleri Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olmasına yönelik sonuç da bu bulgu ile örtüşmektedir. Aynı zamanda çalışanların üstlerine göre güç mesafesi algısı daha hassas olabilmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında H4 (0,86) hipotezi kabul edilmiştir. Uzmanlık gücü de örgütler için oldukça önemlidir. Perry vd. (2011) yaptığı çalışma, yöneticide bulunması gereken uzmanlık gücünün çalışanlar tarafından örgüt kültürü içinde nasıl algılandığını ve bu durumun yöneticinin pozisyonunu koruyabilmesi için ne kadar hayati olduğunu vurgulamıştır. Bu durum, kişilik gücünün etkili kullanılması durumunda çalışanları etkileme konusunda yasal güce gereksinim duyulmayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Etkileme yoluyla yöneticinin yasal güce olan gereksinimi ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar da yöneticilerinin alanı ile ilgili uzman, bilgili ve tecrübeli olduğunu ve aynı zamanda işin en iyi nasıl yapılacağını yöneticisinin biliyor olduğu algısına sahiptirler. Bu sonuçlar H5 (0,73) hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Yöneticilerin örnek ve ideal davranışlarda bulunması çalışanlar üzerinde karizmatik gücü artırabilecek, bu sayede çalışanların yöneticilerine bağlılık, sadakat, özdeşleşme, duygudaşlık ve saygılarının gelişmesi mümkün olabilecek ve sonuçta çalışanlar yöneticilerinin isteklerini yerine getirebilecektir. Hayibor vd. (2001) da çalışanların karizmatik güce sahip liderlerini sağlam bir örgüt kültüründe güçlü bir destekle takip ettiklerini belirtmiştir. Ancak birçok yönetici için bazen bu mümkün olamamaktadır. Çünkü bu güç kaynağı yöneticinin kişiliği

ve iletişim becerisi ile yakından ilgilidir. Karizmatik güç kaynağı ile ilgili oluşturulan H6 (0,63) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Bilgiye dayalı güç, benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu olan bir bilgiye sahip olmak ve aynı zamanda inandırıcılık ya da akılcı ikna olarak da ifade edilebilmektedir. Yöneticilerin bu güç kaynağını yoğun kullanmama nedenleri ise çalışanların yapılan işlerle ilgili bilinmesi ve kullanılması zorunlu olabilecek birçok bilgiye sahip olmalarıdır. Dean (2003) yaptığı çalışmada bilgiye dayalı gücün kullanımı sonucu örgütsel değerlerin artırılabilirdiği ve yönetici ile çalışan arasında kurulacak ilişki sonucu örgütsel amaçların da geliştirilebileceğini savunmuştur. Bütün bu açıklamalardan ve analiz sonuçlarından yola çıkarak modeldeki H7 (0,68) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Analiz sonuçları yöneticilerin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerinin uzmanlık, bilgiye dayalı güç ve karizmatik gücüne göre yüksek algılandığını göstermektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin pozisyon kaynaklı güçlerini bireysel güçlerine oranla daha fazla kullandıkları görülmektedir. Örgütsel kültür anlamında yöneticilerin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünün kullanılmasına yapılan vurgu ile yöneticilerin bu güçleri kullanıyor olması birbirleriyle örtüşmektedir. Çalışmada uzmanlık, bilgiye dayalı ve karizmatik güce de vurgu yapılmasına karşın yöneticilerin bu güçleri diğer güçlere nazaran daha az kullandıkları bu çalışmada gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, güç mesafesi yüksekliğinin yöneticilerden ziyade çalışanlar tarafından daha hassas algılanmasından ve dolayısıyla çalışanların birey kaynaklı güçleri pozisyon kaynaklı güçlere oranla ikincil planda algılamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada ele alınan örgüt kültürü ve örgütsel güç değişkenlerinin tamamı ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki bütün ilişkiler incelendiğinde aralarında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile örgüt kültüründeki değişimler arttıkça örgütsel gücün de artma eğiliminde olduğu ortaya konmuştur. Bütün değerlendirmeler ve analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda modelde yer alan hipotezlerinin tamamının kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

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

Araştırma sonuçlarından görülmektedir ki, yasal güç kullanımı uygulama yapılan bütün firmalarda ve sektörlerde öncelikli ve yoğun bir şekilde kullanılan güç kaynağıdır. Yapılan çalışmalarda, Türk kültüründe yasal güce daha fazla vurgu yapılmasına yönelik çıkan sonuçlar da bu görüşü desteklemektedir. Örgütlerde yasal gücü kullanacak olan kişilerin özenle ve çok dikkatli bir şekilde bu gücü kullanabilecek bilgi, beceri, yetenek, tecrübe vb. özelliklere sahip olan kişiler arasından seçilmesi örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü yasal güç uygun kişiler tarafından uygun şekilde kullanıldığında çalışanların uyma eğilimleri artabilir ve örgütsel bağlılıkları da olumlu etkilenebilir. Bu nedenle yasal gücün kim tarafından ve nasıl kullanıldığı örgütlerin geleceğini belirleyen önemli bir durumdur.

Araştırmadaki bulguları ve yapılan birtakım gözlemlere bakıldığında yasal güce sahip olmasına rağmen çalışanlar üzerinde bu gücü kullanamayan yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanarak çalışanlar üzerinde etki oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir. Zorlayıcı gücün Türk kültüründe çok az ifade edildiğini ve bu durumun liderin cezalandırmaya yönelik davranış sergilemesinin Türk kültürü tarafından pek vurgulanmadığını veya benimsenmediğini işaret göstermektedir. Örgüt kültüründe zorlayıcı gücün olumsuz etkisini azaltmak için yöneticiler çalışanlarına sık sık iş-ten çıkarılma korkusu ya da istenmeyen durumlarda cezalandırma yönünde ortaya çıkan olumsuz davranışlar sergilememeleri daha doğru olabilir.

Yönetimsel uygulamalar açısından bir diğer öneri ödüllendirme gücü ile ilgilidir. Ödüllendirme gücünün yöneticiye vermiş olduğu kaynakları kullanabilmeyi bilmesi, onlara sahip olması kadar önemli olabilir. Bilinmelidir ki, ödüllendirme gücüne sahip olmak demek, yöneticinin o gücü istediği gibi, istediği şekilde kullanabileceği ve istediği sonuçları alabileceği anlamına gelmemelidir. Bu nedenle ödüllendirme gücünün en sağlıklı ve en uygun şekilde kullanılabilmesi için çok hassas olunması gerekebilir.

Araştırmada üzerinde durulması gereken önerilerden bir diğeri de uzmanlık gücüdür. Çalışma sonucunda uzmanlık gücünün de yasal güç gibi yoğun bir şekilde ifade edildiği görülmüştür. Türk kültüründe liderin uzman ve bilgili olmasının, izleyenlerinin onun isteklerini yerine getirmede lidere kolaylık sağladığı da ifade edilebilir. Çünkü uzmanlık gücü gerçekte yöneticiler tarafından kullanıldığında kaliteli ve demokratik bir güç kaynağı olarak ortaya çıkabilir. Yani örgütlerde yöneticilerin sözde değil özde bu gücü kullanmak için çalışma yapmaları daha doğru olabilir.

Örgütlerde yöneticiler güçlü ve başarılı olmak istiyorlarsa birden fazla güç kaynağına ulaşabiliyor ve kullanabiliyor olmaları da önemlidir. Yöneticinin sahip olduğu ve örgüt tarafından verilen pozisyon gücünün yanında çalışanlar tarafından beğenilen, hayranlık duyulan, takdir edilen, bir kişiliğe sahip olması çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye beraberinde getirebilir. Bu sayede yönetici pozisyon gücünün yanı sıra bireysel güç kaynaklarına da sahip olabilir. Yöneticilerin, örgütün sahip olduğu kültür içinde en ideal güç kaynaklarının neler olabileceği ve bu güç kaynaklarını nasıl etkili ve verimli kullanabileceklerine yönelik planlı ve uzmanlar tarafından uygulanacak bir hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

Yöneticiler örgüt içindeki faaliyetleri koordine edebilecek ve denetleyebilecek bir güce sahip değilse çalışanların bir kısmı bu durumu kullanabilir ve kendini olduğundan daha güçlü gösterebilir. Bu durumda yönetici sahip olduğu güç kaynaklarını istenen düzeyde kullanamaz hale gelebilir. Yöneticilerin, yöneticisi oldukları alanın bütün iş ve işlemlerini koordine edecek ve denetleyecek düzeyde bir bilgi birikimine ve uzmanlığa sahip olmaları gerekebilir. Güç, örgütlerde hayatın önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Örgütlerdeki bu önemli gerçeği görmezden gelmek, gücün ortadan kalkmasına değil, yalnızca güç dengesinin farklı bir şekilde oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle, örgütlerde güç konusunda bilinçli bir şekilde hareket etmek ve gücün örgüt hedeflerine hizmet edecek şekilde kullanılmasını sağlamak en sağlıklı yol olacaktır.

Çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması adına bir takım öneriler ortaya konulabilir. Bu önerilerden ilki, ülkemizde örgütsel güç ve güç kaynaklarının nasıl algılandığına yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması nedeniyle ülkemizin sosyal yapısını göz önünde bulundurarak daha fazla çalışma yapılması, sürekli değişim gösteren yaşam koşullarına göre yeni güç kaynaklarının ortaya çıkarılması veya ülkemizin kültürel yapısına uygun yeni güç türlerinin belirlenmesi olabilir. Zaman ve maliyet kriterleri aşılabildiği ölçüde farklı sektörlerde, bölgelerde ve ülkelerde yer alan firmalardaki katılımcıların yer aldığı yeni çalışmaların yapılması önemli ve yararlı sonuçlar ortaya koyabilir. Bu yönde yapılmış olan çalışmaların, örgüt kültürünü ve örgütsel gücü ortaya koymaya yönelik farklı yöntemler izleyerek ve farklı örgütsel ve yönetsel konularda da yapılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Kaynakça/References

- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 71-90.
- Al-Yahya, K. O. (2008). Power-influence in decision making, competence utilization, and organizational culture in public organizations: The Arab World in comparative perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 385-407.
- An, J. Y., Yom, Y. H., & Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life and organizational effectiveness in Korean University Hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22(1), 22-30.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 3-22.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), Isparta, 23-42.
- Ball, G., Tevino, L., & Sims, H. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social effect. *Leadership Quarterly*, 3(4), 307-334.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. USA: American Management Association.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Ohio: South-Western College Publication.

- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- Dean, T., Coleman, P. T., & Sun, H. F. (2003). Effects of organizational values on leaders' use of informational power to affect performance in China. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 152-167.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Ann Arbor, MI: Daniel R. Denison.
- Denison, D. R., & Fey, C. F. (2000). Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 4, 1-53.
- Denison, D., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational culture: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *The Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68-83.
- Dogan, E. A. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dyer, W. (1979). Caring and power. *California Management Review*, 21(4), 85.
- Fairhurst, G., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide, *Management Communication Quarterly*, 24.
- Ferguson, S. (2003). *Financial analysis of M&A integration*, New York, McGraw-Hill, 57.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power, Cartwright, *Studies in Social Power*, University of Michigan Institute for Social Research, Anne Arbour.
- Giessner, S. R., & Schubert, T. W. (2007). High in the hierarchy: how vertical location and judgment of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 33-44.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organizations*, London: Hazell Watson & Viney Ltd, Aylesbury, Bucks Set in Monotype Times.
- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (2006). *Culture and demography in organizations*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hassenboehler, D. (2004). *The Exercise of Power by High School Principals*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of New Orleans, USA.
- Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. A., & Ward, A. (2001). Value congruence and charismatic leadership in CEO-top manager relationships: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 237-254.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1989). *Organizational behavior*. USA: West Publishing Co.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47(7), 779-800.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2012). *Management*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related attitudes*. CA, Sage: Beverly Hills.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organisational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. H. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hoyle, R.H., & Kenny D. A. (1999). Sample Size, Reliability, and Tests of Statistical Mediation, (Ed.) Hoyle, R.H., *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage, Thousand Oaks, 195-222.
- Jogaratham, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Ankara: Beta Yayınları
- Kuşakçı, Y. (2016). Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürünün Pazarlama Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Liu, M. M. A., & Fang, Z. (2006). A Power based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 497-507.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Mani, S. S. (1988). *An Organizational Culture Approach to the Study of Individual Power and Its Use*, (Basılmamış Doktora Tezi), University of Southern California, USA.
- Meydan, H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California: Sage Publications, Inc.
- Munduate, L., & M. A. Dorado (1998). Supervisor power bases, cooperative behaviour and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.
- Norbom, H. M. (2009). *Informal Power, Innovative Cultures and Online Communications Use in Horizontal Organizations*, (Basılmamış Doktora Tezi), Alliant International University, USA.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*, (Çev. Öner, V.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Perry, J. T., Yao, X., & Chandler, G. N. (2011). To get the best new CEO, must the old ceo go? power distribution in external CEO successions. *Managerial and Decision Economics*, 32(8), 505-525.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best run companies*. NewYork: Harper & Row Inc.

- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W. H., Podsakoff, P. N., & MacKenize, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, 55(3), 291-303.
- Rahim, M. A. (1986). Some psychometric properties of two measures of French and Raven bases of power. *The Journal of Psychology*, 120(5).
- Raven, B. H. (1965). *Social Influence and Power*, (Eds) Stenier, I.D. and Fishbein M., *Current Studies in Social Psychology*, Cambridge University Press, New York, 371-381.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*, (Çev. Ed: Erdem, İ.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rudolph, H. R., & Peluchette, J. V. (1993). The power gap: Is sharing or accumulating power the answer? *Journal of Applied Business Research*, 9(3), 12.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. University of Phoneix, Wiley, United Kingdom.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49.
- Stoner, J., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey.
- Tezcan, C. (2008). *Yapısal Eşitlik Modelleri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tremblay, M., Vanderberghe, C., & Doucet, O. (2013). Relationships between leader-contingent and non-contingent reward and punishment behaviors and subordinates' perceptions of justice and satisfaction, and evaluation of the moderating influence of trust propensity, pay level, and role ambiguity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 233-249.
- Tziner, A., Shultz, T., & Fisher, T. (2008). Justice, leader-member exchange and job performance: are their relationship mediating by organizational culture? *Psychological Reports*, 103, 516-526.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Yahyagil, Y. M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Yukl, G. A., & Falbe, M. C. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.