

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNUN METAFORLARLA ANALİZİ (TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETME ÖRNEĞİ)\*

Özlem UZUN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Yılmaz TAMİMİ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun analizinde metaforların kullanım düzeyini ve bununla kişisel özellikler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaçla örgüt kültürü, güç mesafesi boyutu için belirlenen metaforlarla incelenmiştir. Araştırmanın evreni Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün I. ve II. işletmelerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada bir örneklem seçilmemiş, tüm çalışma evreni araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmacılar tarafından örgütteki üyeler ile bir yıl boyunca yakın diyaloglar kurularak ve gözlem yapılarak ve ilgili literatürdeki araştırmalardan faydalanılarak hazırlanmıştır. Verilerin çözümü için çapraz tablolar, frekans dağılımları, yüzde oranları ve Z testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt üyelerine sunulan ve örgüt üyeleri tarafından eklenen toplam 22 metafordan beşinin, güç mesafesi boyutunu güçlü bir şekilde temsil ettiği ortaya çıkmıştır.

## ANAHTAR KELİMELER

Örgüt kültürü, Güç Mesafesi, Metafor

\* Bu makale, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilen, Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği) isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

# AN ANALYSIS OF POWER DISTANCE DIMENSION WITH METAPHORS IN ORGANIZATION CULTURE (An Organizational Case of A Textile Company)

Özlem UZUN

Eskişehir Osmangazi University,  
Faculty of Economic and Administrative Sciences

Yılmaz TAMİMİ

Eskişehir Osmangazi University,  
Faculty of Economic and Administrative Sciences

The purpose of this study is to determine the level of metaphors and its relationships with personal characteristics in the analysis of power distance dimension in organization culture. Organizational culture has been searched with the metaphors determined for the power distance dimension. For this purpose, the population of the research is the workers of Enterprise I and Enterprise II of a Firm in Gaziantep. The whole population has been included and surveyed by a questionnaire. The preparation of questionnaire has taken through dialogs with and observation of organization members, as well as contributions from literature. Cross tables, frequency distributions, percents and Z tests have been used for the analysis of the collected data. According to the results of the research, five of the 22 metaphors introduced to the organization members represent power distance dimension strongly.

## KEYWORDS

Organization Culture, Power Distance, Metaphor.

## 1. GİRİŞ

Bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan kültür, o örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü ile ilgili tanımlarda sembolleştirme olgusuna büyük önem verildiği görülmektedir. Kültürel değerler içinde sembolik olarak anlam iletmeyen önemli bir biçimi de metaforlardır. Bu araştırma kapsamında örgüt kültürü, üyeler tarafından üretilen ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak ele alınmıştır. Buna göre, örgütün analizini yapabilmek için bir örgütte varolan sayıltıların, değerlerin, örgütsel sembol ve uygulamaların üzerinde yoğunlaşarak, örgüt kültürünün analizinde metaforların kullanımı araştırılmıştır. Örgüt kültürü analizlerinde temel alınacak kültürel boyutlar; risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel kimlik, performans-ödül ilişkisi, örgütsel yapı, iletişim ve güç mesafesi olarak sayılabilir. Bu kültürel boyutlardan, işletme yönetimi açısından büyük önem taşıyan güç mesafesi boyutu bu makalenin konusunu oluşturmaktadır.

Konuyla ilgili literatür taraması şöyle özetlenebilir:

Bu konuda ilk önemli çalışmayı yapan Hofstede'dir. Hofstede (1991), Türkiye'nin de içinde yer aldığı uluslar arası bir anket çalışması yapmıştır. Anket sonuçlarının analizlerine göre, farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört ana değer boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksilik olarak ifade edilmiştir. Makale konumuzla ilgili olan güç mesafesi boyutuyla ilgili sözkonusu çalışmadan şunlar aktarılabilir: Güç mesafesi, toplumda ve kuruluşlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç mesafesi yakın olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Hofstede, yakın güç mesafesi yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda'yı göstermiştir. Fazla güç mesafesinin en çok yaşandığı toplumların ise Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler, ve Venezuela olduğunu bulmuştur. Türkiye bu değerlendirmede onsekizinci sırayı almıştır (1=en fazla güç aralığı; 40 = en yakın güç aralığı).

Palmer ve Lundberg (1995), araştırmalarında metaforları; yönetsel beceri, yapı, yaşam seyri, örgütsel faaliyetler, çevre ile olan ilişkiler, güç mesafesi ve örgütsel kimlik kategorilerinde ele almışlar ve metaforların otel örgütlerini tanımlamada kullanılabilirliğini kullanılmayacağını araştırmışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Olumsuz metaforların kullanım oranları, olumlu metaforların kullanım oranlarından daha fazladır.

- Erkekler, kadınlara göre daha çok olumsuz metafor kullanma eğilimindedir.
- Yöneticiler, diğer çalışanlara göre daha çok olumsuz metafor kullanma eğilimindedir.
- Hizmet süresi bir yıl ve daha fazla olan üyeler, örgütlerini daha çok pozitif metaforlarla tanımlama eğilimindedir.

Şatır (1998)'in, araştırmasında, otel örgütünde kültürün metaforlarla derinlemesine analiz edilip edilemeyeceğini ve metaforların bu analiz için etkin birer araç olup olmadığını, kullanılan metaforların pozisyon, cinsiyet ve hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını amaç edinmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır:

- Metaforlar, örgütsel yapının analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir.
- Metaforlar, güç mesafesinin analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir.
- Metaforlar, aidiyetin analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir.
- Metaforlar, örgüt içi iletişimin analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir.
- Metaforlar, ödüllendirmenin analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir.
- Pozisyon, cinsiyet ve hizmet süresine göre metaforların kullanım oranları arasında önemli bir farklılaşma yoktur.
- Kadınlar erkeklere oranla daha çok olumsuz metafor kullanma eğilimindedir.
- Örgütte ortak metafor kullanma eğilimi güçlüdür.

Balcı (1999)'nın, araştırmasında, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin, gündelik hayatlarında kullandıkları metaforlar yardımıyla, okullarını nasıl kavramlaştırdıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

- Alt sosyo ekonomik statüyü temsil eden okula devam eden öğrenciler ve velileri okula, öğretmenlere ve okul yöneticilerine karşı, diğer gruplara göre daha olumlu algılara sahiptirler.
- İlköğretim birinci kademe öğrencileri, ikinci kademe öğrencilerine göre okullarına, öğretmenlerine, okul yöneticilerine ve velilerine karşı daha olumlu algılara sahiptirler.
- Bütün katılımcıların öğretmenlere karşı olan algıları olumlu metaforlarla ifade edilmektedir.
- Öğretmenler, mesleklerine ve kendilerine yabancılaşma eğilimi

- içerisindedirler.
- Öğretmenlerin temel rolleri; bakım, bilgi transferi, insanları aydınlatma ve genç nesli şekillendirmedir.
- Okul yöneticileri genellikle otoriter, disipline edici, kaba, zarar verici ve duyarsız gibi olumsuz metaforlarla tanımlanmaktadır.
- Veliler, bütün katılımcılar tarafından, okul işlerine duyarsız ve sorumsuz kişiler olarak algılanmaktadır. Bu durum, özellikle devlet okullarında daha yoğun gözlenmektedir.
- Veliler, okul işleri ile ilgilenme konusunda kendilerini çaresiz ve güçsüz hissettiklerini ifade etmektedirler.

Ayrıca Sargut (2001)'un Türk kültürüne uygun T tipi bir yönetim ve örgütlenme modelinden söz edilip edilemeyeceğini sorguladığı kitabında, Türk kültürüne ilişkin çeşitli varsayımların test edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Söz konusu varsayımlar şöyle sıralanmaktadır:

- Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
- Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
- Türk kültüründe belirlenimcilik egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
- Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.
- Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.
- Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
- Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyumsuzdur.
- Türk toplumunda çalışanların liderlerden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.
- Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve içgrup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.
- Türk toplumu geniş bağlamlı bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Yukarıdaki araştırmalardan da görüldüğü gibi, Türkiye’de bu konuda fazla çalışma yapılmamış, özellikle metaforlarla ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu için bu çalışma ile literatüre katkı sağlanmak istenmiştir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖĞELERİ

### 2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacılar, konuyu çeşitli yönlerinden ele almışlar ve örgüt kültürünün farklı niteliklerini incelemişlerdir. Araştırmaların birleştikleri nokta, örgüt kültürünün örgütün başarısında önemli olduğudur.

Örgüt kültürünün semboller aracılığıyla öğrenilebilen, öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen bir özelliğe sahip olması, yapılan örgüt kültürü tanımlarından özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmesine neden olmuştur (Unutkan, 1995, 58). Bu kapsamda örgüt kültürü; örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Unutkan, 1995, 40; Gülgün, 1998, 253).

Deal ve Kennedy (1982, 4) örgüt kültürünü, örgütte yapılan her şeyin yapılaş biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, örgütün çalışma biçiminden, ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Özkalp, 1995, 60).

Gürçay'a göre, kültürün örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi, paylaşılması ve aktarılması toplumsallaşma denilen bir süreci gerektirir (Şatır, 1998, 30). Toplumsallaşma, kültürün kazanılmasını sağlar. Toplumsallaşma süreci ile rollerini öğrenen üyeler, kendilerinden beklenen davranış, beceri ve yetenekleri destekleyen kuralları ve tutumları öğrenip bunlara uygun hareket ederler (Kocacık, 1997, 116; Tolan, 1978, 227).

Böylece örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar, oluşturulacak tek bir kültür ile ortadan kaldırılabılır (Hasanoğlu, 2004, 43). Bu durum, üyelerin iş tatminini artırır, daha yüksek performans göstermelerinin yolunu açar ve örgütte kalma isteğini güçlendirir (Nelson ve Quick, 2005, 368).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan tanımların bir kısmı şöyle sıralanabilir:

Schermerhorn ve diğerleri (2000, 264) örgüt kültürünü, "paylaşılan eylemler, değerler ve inançlar sistemi"; Robbins (2003, 525), "paylaşılan anlam ve semboller sistemi"; Kets de Vries ve Miller (1988), "örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik" (Kets de Vries ve Miller, 1988, 144); Wagner ve Hollenbeck (1995, 601) ile Ogbonna ve Wilkinson (2003, 1155), "paylaşılan davranışlar ve algılar"; Peters ve Waterman (1982), "paylaşılan değerler bütünü" (Alpaslan ve Öncü, 1997, 27); Pettigrew (1979), "değerler, normlar, inançlar, anlamlar ve davranışlar bütünü" (Ruigrok ve

Achtenhagen, 1999, 523); Dawson (1996, 141), “paylaşılan değerler ve inançlar”; Sorensen (2002, 72), “paylaşılan değerler ve normlar sistemi” ve Kotter (1997, 148), “paylaşılan değerler” olarak tanımlamışlardır.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün başlıca temel öğeleri olarak sayılırlar, değerler, örgütsel semboller ve örgütsel uygulamalar sayılabilir.

### 2.2.1. Sayılırlar

Bu araştırma kapsamında sayılırlar, Schein’in (1984) sınıflandırmasıyla ele alınmıştır. Buna göre sayılırlar; örgütün çevreyle olan ilişkisi, gerçeğin, zamanın ve mekanın doğası, insanın doğası, insan eylemlerinin doğası ve insan ilişkilerinin doğası olarak ifade edilebilir.

### 2.2.2. Değerler

Değerler, örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğini tanımlayan ortak ölçüt veya fikirlerdir (Erdem, 1996, 38; Özkalp, 1992, 76). Bu çerçevede değerler, bir örgütte neyin doğru olarak kabul edildiği şeklinde ifade edilebilir (Davis, 1988, 138).

### 2.2.3. Örgütsel Semboller

Semboller, bir kültür içinde üyeler tarafından özel anlamlar yüklenen sözcükler, şekiller, davranışlar, giysiler, nesnelere, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şeydir (Pettigrew, 1979, 575). Örgütler ve yönetim açısından semboller fiziksel (görsel) ve sözel-davranışsal olmak üzere iki grupta toplanabilir. Fiziksel semboller, örgüt üyeleri için özel anlamlar taşıyan gözle görülen nesnelere (Şişman, 1994, 76; Şişman, 2002, 97; Özkalp ve Kirel, 2003, 118). Sözel-Davranışsal semboller ise; liderler ve kahramanlar, dil, metaforlar, mit, hikaye ve efsaneler ile törenlerden oluşur.

### 2.2.4. Örgütsel Uygulamalar

Örgütte güç ve statü sistemleri, ödül ve ceza sistemi, kontrol sistemi, performans değerlendirme sistemi gibi örgütsel uygulamalar da örgüt kültürünün öğesi olarak kabul edilmektedir.

## 2.3. Metaforların Örgüt Kültürü Analizinde Kullanılması

Kültürel değerler içinde sembolik olarak anlam iletmenin önemli bir biçimi olan metaforlar, bir fikir, obje ya da eylemi, bir sözcük veya deyim ile, herhangi bir duruma benzeterek ifade etme biçimidir (Palmer ve Lundberg,

1995, 80). Bir metafor, bir konuyu diğer bir konunun bakış açısından algılamaya ve anlamaya izin verir (Alvesson, 2002, 17; Alvesson, 1993, 9). Bir kavramı başka bir kavrama benzeterek anlatmak, metafor kullanımı anlamına gelmektedir. Gerçekte o iki kavramın birbirine benzerliği pek az olabilir, ama birini çok iyi tanıyan olmak bize ikincisini daha iyi anlama olanağı sağlar.

Bir metafor iki bölümden oluşur: “özne” ve “araç”. Özne, açıklanan şeydir. Araç, metaforik olarak kullanılan terim ya da terimlerdir (Balci, 1999, 33).

Örnek: Kurumun geleceği dalından koparılmış çiçek gibidir.  
Özne Araç

Karmaşık fikirleri açıklamaktaki ekonomiklikleri, bütün bir hikayenin sadece bir metafor ile anlatılmasını sağlayabilir. Bize görünenlerin daha derinlerindeki şeyleri sunmaları ve soyut kavramları somutlaştırarak anlamlandırma sürecimizi hızlandırmaları, metaforların önemli rolleri arasında yer almaktadır (Balci, 1999, 34; Gibson ve Zellmer-Bruhn, 2001, 276). Sargut (1994)’e göre, metaforlar ve diğer sembolik formlar, tam anlamlandırılmayan olayların ve davranış biçimlerinin tahmin edilmelerini sağlama özellikleriyle, karmaşık bir olgu olan örgütlerin derinlemesine analizinde kullanılacak az sayıdaki araçlardan biridir (Şatır, 1998, 46).

Ortony (1975)’e göre, metaforlar üç nedene bağlı olarak örgüt kültürü analizinde kullanılabilir (Palmer ve Lundberg, 1995, 81): Birincisi; bir olayın derinlemesine ve örgüt üyelerinin tecrübelerine bağlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlarlar. İkincisi; tam olarak tanımlanamayan olayların tahmin edilebilmelerine yardımcı olurlar. Sonuncusu ise, algılanan tecrübelerle yakın olmalarından dolayı, duygusal, duyuşsal ve algısal olarak daha fazla akılda kalıcıdır.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANALİZİNDE TEMEL ALINAN BOYUTLAR

Örgüt kültürü analizlerinde temel alınacak kültürel boyutların neler olacağı konusunda tam bir görüş birliği olmamakla beraber, bu boyutlar genel olarak şöyle ele alınabilir: Risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel kimlik, performans-ödül ilişkisi, örgütsel yapı, iletişim ve güç mesafesi (Robbins, 2003, 525). Bu araştırma çerçevesinde, sayılıların, değerlerin, örgütsel sembol ve uygulamaların bir yansıması olan ve metaforlar aracılığıyla anlaşılmalı çalışılacak kültürel boyut güç mesafesidir.



### 3.1. Güç Mesafesi Boyutu ve Kapsamı

Güç mesafesi boyutu, örgüt üyelerine verilen sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanabilme derecesini ifade eder.

Güç mesafesi boyutunun kapsamı ise şöyle ifade edilebilir;

- Üstlerin astlar, astların da üstler hakkındaki düşünceleri,
- Örgüt yönetiminde katılımcılığın veya birey merkezli olma durumu (üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı) ve
- Mekanın düzenleniş biçiminin, hiyerarşik piramidi yansıtma derecesinin ifadesi.

## 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNUN METAFORLARLA ANALİZİ (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte, örgüt kültürünün kültürel boyutlarından biri olan, güç mesafesi boyutunun metaforlarla analiz edilip edilemeyeceğini ortaya koymak ve metaforların kullanımları arasında, pozisyona, cinsiyete, hizmet süresine ve görev yapılan işletmeye göre anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını tespit etmektir.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Tarama modelindeki bu araştırmanın çalışma evreni, A örgütünün I ve II numaralı işletmelerinde görev yapan 276 kişiden oluşmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan 276 kişinin 41'i beyaz yakalı olarak nitelendirilen yöneticiler, 235'i ise mavi ve gri yakalı olarak nitelendirilen diğer örgüt üyelerinden meydana gelmektedir. Bu çalışmada bir örneklem seçilmemiş, tüm çalışma evreni, diğer bir ifadeyle A örgütündeki tüm üyeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket araştırmacılar tarafından örgütteki üyeler ile bir yıl boyunca yakın diyaloglar kurularak ve gözlem yapılarak ve ilgili literatürdeki diğer araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümündeki sorular, anket formunu yanıtlayanlar hakkında kişisel bilgileri içermektedir. Bu kişisel bilgiler sayesinde, güç mesafesi boyutunun analizinde kullanılan metaforların; görev yapılan işletmeye (I ve II), pozisyona (yöneticiler-diğer üyeler), cinsiyete (erkek-kadın) ve hizmet süresine (5 yıl ve daha az - 5 yıldan çok) göre farklılaşp farklılaşmadığı ortaya incelenmiştir. Anketin ikinci bölümünde metafor setlerinden oluşan metaforlar yer almaktadır. Güç mesafesi boyutu ile ilgili olarak örgüt üyelerine 10 olumlu, 10 olumsuz

ve bir nötr metafor sunulmuştur (Tablo 1). Ayrıca, üyelerin örgütlerini tanımlarken kullandıkları diğer metaforları öğrenmek amacıyla, her ifade için oluşturulan metafor setinin sonuna “diğer” seçeneği de eklenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise, doğrudan ifadeler bulunmaktadır. Bu bölüm ile, anketin ikinci bölümünde yer alan metaforların kültürel yapıyı anlatmadaki etkinlikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümde yer alan ifadeler, beş’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Anket ile toplanan verilerin çözümü için çapraz tablolar, frekans dağılımları, yüzde oranları ve Z testleri kullanılmıştır.

Bu araştırmanın analizi iki aşamadan oluşmuştur. Analizin birinci aşamasında, güç mesafesi boyutu için belirlenen metaforlarla, bu metaforların kültürel yapıyı anlatmadaki etkinliklerini ölçmek için oluşturulan “doğrudan ifadeler” verilen cevaplar arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu metaforlarla doğrudan ifadelerin çapraz tabloları oluşturulmuştur. İkinci aşamada, metaforların kullanımının; görev yapılan işletmeye (I ve II), pozisyona (yöneticiler-diğer üyeler), cinsiyete (erkek-kadın) ve hizmet süresine (5 yıl ve daha az - 5 yıldan çok) göre anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı  $\alpha=0.05$  anlam düzeyinde Z testi ile araştırılmıştır. Birbirleriyle karşılaştırılan örnek büyüklükleri 30’dan büyük olduğu için Z testi kullanılmıştır.

Tablo 1: Güç Mesafesi Boyutu ile İlgili Metaforlar

Kültürel Boyut	Olumlu Metaforlar	Olumsuz Metaforlar	Nötr Metaforlar
Güç Mesafesi			
Üstlere bakış açısı	Refik (dost) Öğretmen (bilgilendirici, yönlendirici) Terazi (adil)	Bukalemun (güvenilmez) Üç Maymun (duyarsız) Diktatör (baskıcı)	
Astlara bakış açısı	Çocuk Çiçek	Emir Eri Uşak	
İş dışında yöneticiler	Melek	Buzdolabı	Yönetici (iş ortamında ne işeler, iş dışında da öyledirler)
Örgüt üyelerinin sorumluluk dereceleri ve bağımsızlıkları	Sağ Kol Patron (karar alma serbestliği)	Gölge Kukla	
Makam odaları	Mevlana Tekkesi (kapısı herkese açık) Arı kovanı (gidip geleni çok olan)	Komutan Odası (ulaşılması zor) Etrafi Köpekbalıkları ile Çevrili Ada (ulaşılmaz)	

### 4. 3. Bulgular ve Yorumlar

#### 4.3.1. Kişisel Bilgilerin Analizi

Örgüt üyelerinin; pozisyona, cinsiyete, hizmet süresine ve çalıştıkları işletmeye göre dağılımları izleyen tablolarda verilmiştir.

Tablo 2: Üyelerin Pozisyonlara Göre Dağılımı

Pozisyon	Sayı	Yüzde Oranı (%)
Yönetici	38	15,1
Diğer	214	84,9
Toplam	252	100

Tablo 2’den görüldüğü gibi örgüt üyelerinin %15,1’i yönetici, %84’9’u yöneticilik niteliği bulunmayan diğer personel pozisyonundadırlar.

Tablo 3: Üyelerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde Oranı (%)
Erkek	163	64,7
Kadın	89	35,3
Toplam	252	100

Araştırmaya katılan örgüt üyelerinin %64,7’si erkek, %35,3’ü ise kadındır.

Tablo 4: Üyelerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde Oranı (%)
5 yıl ve daha az	86	34,1
5 yıldan çok	166	65,9
Toplam	252	100

Tablo 4’deki sonuçlar, anketleri cevaplayan 252 kişiden 166’sının, %65,9’luk bir oranla 5 yıldan fazla bir süredir çalıştığını göstermektedir. Hizmet süresinin fazlalığı, güçlü bir örgütsel bağlılık duygusunun varlığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5: Üyelerin Görev Yaptıkları İşletmelere Göre Dağılımı

İşletme	Sayı	Yüzde Oranı (%)
I. İşletme	116	46,0
II. İşletme	136	54,0
Toplam	252	100

Tablo 5 araştırmaya katılan 252 kişiden 116’sının A örgütünün I. İşletmesinde, 136’sının ise aynı örgütün II. İşletmesinde görev yaptığını göstermektedir.

## 4.3.2. Güç Mesafesinin Analizinde Metaforlar

### 4.3.2.1. Metaforların Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Kullanımı Sonuçları

Metaforların güç mesafesinin analizinde etkin bir araç olarak kullanılıp kullanılmayacağı ile ilgili değerlendirme için, aşağıda 1, 2, 3, 4, ve 5 numaralı metafor setlerinde belirtilen toplam 21 metafor ve yine aşağıda Direkt İfadeler kategorisinde belirtilen sekiz direkt ifade karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar izleyen tablolarda yorumlanmıştır.

1. Örgütteki yöneticiler iş ortamında:
  - a. bukaemun gibidirler (güvenilmez)
  - b. refik gibidirler (dost)
  - c. üç maymun gibidirler (duyarsız)
  - d. öğretmen gibidirler
  - e. diktatör gibidirler
  - f. terazi gibidirler
  - g. diğer (belirtiniz)
2. Üyeler örgütün:
  - a. emir eridirler
  - b. çocuklarıdır
  - c. uşaklarıdır
  - d. çiçekleridirler
  - e. diğer (belirtiniz)
3. Örgüt yöneticileri iş dışında:
  - a. buzdolabı gibidirler
  - b. melek gibidirler
  - c. yönetici gibidirler (iş ortamında ne iseler, iş dışında da öyledirler)
  - d. diğer (belirtiniz)
4. Örgüt üyeleri yöneticilerin:
  - a. gölgesidirler
  - b. sağ koludur
  - c. kuklasıdır
  - d. patronudur
  - e. diğer (belirtiniz)
5. Yöneticilerin makam odaları:
  - a. mevlana teknesi gibidir (kapısı herkese açık)
  - b. komutan odası gibidir (ulaşılması zor)
  - c. arı kovanı gibidir (gidip geleni çok olan)
  - d. etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada gibidir (ulaşılmaz)

Direkt İfadeler:

1. Örgütteki yöneticilerin kullanmış oldukları tüm mekanlar, statü farklılıklarının bir yansımasıdır,
2. Örgüt üyeleri iş ile ilgili konularda üstlerine her zaman danışabilirler,
3. Üyeler, sosyal hayatta da yöneticilerin her türlü desteğini alırlar,
4. Üyelere işleri ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanınmaz,
5. Yöneticiler ast – üst ilişkilerinde otoriteden yana değillerdir,
6. Yöneticilerin üyelere yaklaşımı insancıldır,
7. Örgütteki tüm işler sadece yöneticiler tarafından planlanır,
8. Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri kadar, astların üstler hakkındaki düşünceleri de önemlidir.

Tablo 6’ da, “Yöneticiler ast-üst ilişkilerinde otoriteden yana değillerdir” ifadesine katıldığını söyleyen 189 kişinin (%75) “refik”, Tablo 7’ de, yine aynı ifadeye katıldığını söyleyen 180 kişinin (%71,4) ise “çocuk” metaforunu kullandıkları görülmüştür.

Tablo 6: Güç Mesafesi ve Otoritenin Metaforik Analizi

Yöneticiler ast – üst ilişkilerinde otoriteden yana değillerdir										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar										
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
Bukalemun	7	2,8	0	0,0	1	0,4	0	0	8	3,2
Refik	3	1,2	6	2,4	<b>189</b>	<b>75,0</b>	0	0	198	78,6
Üç maymun	7	2,8	2	0,8	3	1,2	0	0	12	4,8
Öğretmen	5	2,0	0	0,0	5	2,0	0	0	10	4,0
Diktatör	11	4,4	4	1,6	2	0,8	0	0	17	6,7
Terazi	4	1,6	1	0,4	2	0,8	0	0	7	2,8
Toplam	37	14,7	13	5,2	202	80,2	0	0	252	100

Tablo 7: Güç Mesafesi ve Otoritenin Metaforik Analizi

Yöneticiler ast – üst ilişkilerinde otoriteden yana değillerdir										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar										
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
Emir Eri	20	7,9	6	2,4	5	2,0	0	0	31	12,3
Çocuk	8	3,2	5	2,0	<b>180</b>	<b>71,4</b>	0	0	193	76,6
Uşak	8	3,2	1	0,4	9	3,6	0	0	18	7,1
Çiçek	1	0,4	1	0,4	8	3,2	0	0	10	4,0
Toplam	37	14,7	13	5,2	202	80,2	0	0	252	100

Üyelerin birbirleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için yöneltilen, “yöneticilerin üyelere yaklaşımı insancıldır” ifadesi ile bu ifadeye karşılık geldiği düşünülen metaforların çapraz tabloları Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 8: Güç Mesafesi ve Üyelere Yaklaşımın Metaforik Analizi

Yöneticilerin üyelere karşı yaklaşımı insancıldır										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
Buğalcının	3	1,2	0	0,0	5	2,0	0	0	8	3,2
Refik	29	11,5	8	3,2	<b>161</b>	<b>63,9</b>	0	0	198	78,6
Üç maymun	2	0,8	0	0,0	10	4,0	0	0	12	4,8
Öğretmen	0	0,0	0	0,0	10	4,0	0	0	10	4,0
Diktatör	2	0,8	1	0,4	14	5,6	0	0	17	6,7
Terazi	3	1,2	0	0,0	4	1,6	0	0	7	2,8
Toplam	39	15,5	9	3,6	204	81,0	0	0	252	100

Tablo 9: Güç Mesafesi ve Üyelere Yaklaşımın Metaforik Analizi

Yöneticilerin üyelere karşı yaklaşımı insancıldır										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
Emir Eri	5	2,0	1	0,4	25	9,9	0	0	31	12,3
Çocuk	31	12,3	7	2,8	<b>155</b>	<b>61,5</b>	0	0	193	76,6
Usak	3	1,2	0	0,0	15	6,0	0	0	18	7,1
Ciccek	0	0,0	1	0,4	9	3,6	0	0	10	4,0
Toplam	39	15,5	9	3,6	204	81,0	0	0	252	100

“Yöneticilerin üyelere yaklaşımı insancıldır” ifadesine katıldığını söyleyen 161 kişi (%63,9) “refik”, 155 kişi (%61,5) ise “çocuk” metaforunu kullanmıştır.

Tablo 10’da, “üyeler, sosyal hayatta da yöneticilerin her türlü desteğini alırlar” ifadesine 208 kişi (%82,5) katıldıklarını söylerken, “melek” metaforunu da %61,9 oranında kullanmışlardır.

Tablo 10: Güç Mesafesi ve Yöneticilerin Sosyal Hayatta Üyelerine Karşı Olan Tutumlarının Metaforik Analizi

Üyeler, sosyal hayatta da yöneticilerin her türlü desteğini alırlar										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
<i>Kullanılmayan Metafor</i>	3	1,2	0	0,0	0	0,0	0	0	3	1,2
Buzdolabı	6	2,4	2	0,8	45	17,9	0	0	53	21,0
Melek	24	9,5	8	3,2	<b>156</b>	<b>61,9</b>	0	0	188	74,8
Yönetici	1	0,4	0	0,0	7	2,8	0	0	8	3,2
Toplam	34	13,5	10	4,0	208	82,5	0	0	252	100

“Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri kadar, astların üstler hakkındaki düşünceleri de önemlidir” ifadesi ile ilişkilendirilen metaforlara ait çapraz tablo sonuçları, Tablo 11 ve Tablo 12’de verilmiştir. İlgili ifadeye katıldıklarını söyleyen 170 kişinin (%67,5) aynı zamanda “refik” (Tablo 11), 164 kişinin (%65,1) ise aynı zamanda “çocuk” metaforunu kullandıkları görülmüştür (Tablo 12).

Tablo 11: Güç Mesafesi ve Ast – Üst İlişkilerinin Metaforik Analizi

Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri kadar, astların üstler hakkındaki düşünceleri de önemlidir										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Bukalemun	3	1,2	0	0,0	5	2,0	0	0	8	3,2
Refik	15	6,0	13	5,2	<b>170</b>	<b>67,5</b>	0	0	198	78,6
Üç maymun	1	0,4	0	0,0	11	4,4	0	0	12	4,8
Öğretmen	0	0,0	1	0,4	9	3,6	0	0	10	4,0
Diktatör	0	0,0	2	0,8	15	6,0	0	0	17	6,7
Terazi	3	1,2	0	0,0	4	1,6	0	0	7	2,8
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>8,7</b>	<b>16</b>	<b>6,3</b>	<b>214</b>	<b>84,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252</b>	<b>100</b>

Tablo 12: Güç Mesafesi ve Ast – Üst İlişkilerinin Metaforik Analizi

Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri kadar, astların üstler hakkındaki düşünceleri de önemlidir										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Emir Eri	1	0,4	2	0,8	28	11,1	0	0	31	12,3
Çocuk	16	6,3	13	5,2	<b>164</b>	<b>65,1</b>	0	0	193	76,6
Üşak	4	1,6	0	0,0	14	5,6	0	0	18	7,1
Çiçek	1	0,4	1	0,4	8	3,2	0	0	10	4,0
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>8,7</b>	<b>16</b>	<b>6,3</b>	<b>214</b>	<b>84,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252</b>	<b>100</b>

Astların, üstleri hakkındaki düşüncelerini sorgulamak amacıyla üyelere yöneltilen “Örgüt üyeleri iş ile ilgili konularda üstlerine her zaman danışabilirler” ifadesi ile karşılaştırılan metaforların sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. “Refik” metaforunu kullanan 198 kişiden 147’si (%58,3), ilgili ifadeye katıldıklarını da ifade etmişlerdir.

Tablo 13: Güç Mesafesi ve Ast – Üst İlişkilerinin Metaforik Analizi

Örgüt üyeleri iş ile ilgili konularda üstlerine her zaman danışabilirler										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%	SAYI	%
Bukalemun	3	1,2	0	0,0	5	2,0	0	0	8	3,2
Refik	28	11,1	23	9,1	<b>147</b>	<b>58,3</b>	0	0	198	78,6
Üç maymun	2	0,8	0	0,0	10	4,0	0	0	12	4,8
Öğretmen	0	0,0	0	0,0	10	4,0	0	0	10	4,0
Diktatör	5	2,0	2	0,8	10	4,0	0	0	17	6,7
Terazi	3	1,2	0	0,0	4	1,6	0	0	7	2,8
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>16,3</b>	<b>25</b>	<b>9,9</b>	<b>186</b>	<b>73,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252</b>	<b>100</b>

Tablo 14 ve Tablo 15’de, üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlıkları sorgulanmıştır.

Tablo 14: Güç Mesafesi ve Üyelerin İnisiyatif Kullanabilmelerinin Metaforik Analizi

Örgütteki tüm işler sadece yöneticiler tarafından planlanır										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
<i>Kullanılmayan Metafor</i>	2	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0	2	0,8
Gölge	8	3,2	12	4,8	11	4,4	0	0	31	12,3
Sağ kol	6	2,4	6	2,4	<b>162</b>	<b>64,3</b>	0	0	174	69,0
Kukla	22	8,7	1	0,4	1	0,4	0	0	24	9,5
Patron	1	0,4	4	1,6	13	5,2	0	0	18	7,1
Oyuncak	3	1,2	0	0,0	0	0,0	0	0	3	1,2
Toplam	42	16,7	23	9,1	<b>187</b>	74,2	0	0	252	100

Tablo 15: Güç Mesafesi ve Üyelerin İnisiyatif Kullanabilmelerinin Metaforik Analizi

Üyelere işleri ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanımaz										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
<i>Kullanılmayan Metafor</i>	2	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0	2	0,8
Gölge	7	2,8	1	0,4	23	9,1	0	0	31	12,3
Sağ kol	4	1,6	4	1,6	<b>166</b>	<b>65,9</b>	0	0	174	69,0
Kukla	21	8,3	0	0,0	3	1,2	0	0	24	9,5
Patron	0	0,0	0	0,0	18	7,1	0	0	18	7,1
Oyuncak	3	1,2	0	0,0	0	0,0	0	0	3	1,2
Toplam	37	14,7	5	2,0	<b>210</b>	83,3	0	0	252	100

“Örgütteki tüm işler sadece yöneticiler tarafından planlanır” ifadesine katılmadığını söyleyen 187 kişiden 162’si (%64,3) ve “üyelere işleri ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanınmaz” ifadesine katılmadığını söyleyen 210 kişiden 166’sı (%65,9), aynı zamanda “sağ kol” metaforunu da kullanmışlardır.

Ayrıca, üç kişi örgüt üyelerinin, yöneticilerin “oyuncakları” olduğunu ifade eden metaforu eklemiştir.

Sonuçlar, örgüt üyelerinin yöneticileri tarafından değerli görüldüklerini ve bu durumun üyeler tarafından da algılanabildiğini göstermektedir. Yöneticiler astlarını yönlendirirken, sahip oldukları statü yerine, onlara değerli olduklarını hissettirme aracını kullanmayı tercih etmekte ve astlarına güvenmektedirler.

Tablo 16, “Örgütteki üyelerin kullanmış oldukları tüm mekanlar, statü farklılıklarının bir yansımasıdır” ifadesi ile “Mevlana tekkesi”, “komutan odası”, “arı kovanı” ve “etrafi köpekbalıkları ile çevrili bir ada” metaforlarının karşılaştırma sonuçlarını göstermektedir.



“Mevlana tekkesi” metaforunu kullanan 175 kişi (%69,4), “örgütteki yöneticilerin kullanmış oldukları tüm mekanlar, statü farklılıklarının bir yansımasıdır” ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Üyeler, yöneticilerin kullanmış oldukları mekanları, kapısı herkese açık anlamına gelen “Mevlana tekkesi” metaforu ile tanımlarken, aynı zamanda bu mekanların ulaşılabilir yerler olduğunu da ifade etmişlerdir.

Tablo 16: Güç Mesafesi ve Fiziksel Mekanların Algılanışının Metaforik Analizi

Örgütteki yöneticilerin kullanmış oldukları tüm mekanlar, statü farklılıklarının bir yansımasıdır										
	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kullanılmayan ifade		Toplam	
Metaforlar	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
<i>Kullanılmayan Metafor</i>	3	1,2	0	0,0	0	0,0	0	0	3	1,2
Mevlana tekkesi	9	3,6	7	2,8	175	69,4	0	0	191	75,8
Komutan odası	19	7,5	5	2,0	14	5,6	0	0	38	15,1
Arı kovanı	0	0,0	0	0,0	4	1,6	0	0	4	1,6
Etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada	14	5,6	0	0,0	2	0,8	0	0	16	6,3
Toplamı	45	17,9	12	4,8	195	77,4	0	0	252	100

Sonuç olarak, güç mesafesi boyutunun metaforik analizinde, “refik”, “çocuk”, “melek”, “sağ kol” ve “Mevlana tekkesi” metaforlarının güçlü birer örgütsel sembol olarak kullanılabilceği görülmüştür.

Otoritenin, üyelere yaklaşımın ve ast-üst ilişkilerinin metaforik analizi için sunulan, “bukalemun”, “üç maymun”, “öğretmen”, “diktatör”, “terazi”, “emir eri”, “uşak” ve “çiçek” metaforları;

Yöneticilerin sosyal hayatta, üyelere karşı olan tutumlarının metaforik analizi için sunulan, “buzdolabı” ve “yönetici” metaforları;

Üyelerin sahip oldukları sorumluluğun derecesinin ve bağımsızlıklarının analizi için sunulan, “gölge”, “kukla” ve “patron” metaforları ve fiziksel mekanların algılanışının metaforik analizi için üyelere sunulan, “komutan odası”, “arı kovanı” ve “etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada” metaforları, direkt ifadelerle güçlü bir ilişki oluşturmayacak oranlarda kullanılmışlardır.

Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunu güçlü bir şekilde temsil eden metaforlar ve bunların kullanım oranları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Analizinde Güç Mesafesi Boyutu İçin Kullanılabilecek Yeterlikteki Metaforlar ve Kullanım Oranları

Kültürel Boyut	Metaforlar	Kullanım Oranı (%)
<b>Güç Mesafesi</b>		
Üstlere Bakış Açısı	Refik	78,6
Astlara Bakış Açısı	Çocuk	76,6
İş Dışında Yöneticiler	Melek	74,6
Örgüt Üyelerinin Sorumluluk Dereceleri ve Bağımsızlıkları	Sağ Kol	69
Makam Odaları	Mevlana Tekkesi	75,8

Araştırma kapsamında örgüt üyelerine sunulan ve kendileri tarafından eklenen toplam 22 metafordan beşi direkt ifadelerle karşılık gelerek örgüt kültürünün güç mesafesi boyutunu güçlü bir şekilde temsil etmiştir.

#### 4.3.2.2. Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Metaforların Kişisel Farklılıklara Göre Kullanım Oranları

##### 4.3.2.2.1. Metaforların Pozisyonlara Göre Kullanımı

A örgütündeki üyelerin pozisyona (yönetici ve diğerleri) göre, güç mesafesi boyutunu yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan Z testi ve yüzde dağılımları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Metaforların Pozisyona Göre Kullanım Oranları

Güç Mesafesi Boyutu	Yöneticiler			Diğerleri			T e s t istatistiği
	Toplam (sayı)	İlgili Metafora Kullananlar	Oran	Toplam (sayı) *	İlgili Metafora Kullananlar	Oran	
Bukalemun	38	2	0,05	214	6	0,03	0,65
Refik	38	27	0,71	214	171	0,80	1,13
Üç maymun	38	1	0,03	214	11	0,05	0,84
Öğretmen	38	3	0,08	214	7	0,03	1,02
Diktatör	38	2	0,05	214	15	0,07	0,43
Terazi	38	3	0,08	214	4	0,02	1,35
Emri eri	38	2	0,05	214	29	0,14	1,92
Çocuk	38	28	0,74	214	165	0,77	0,44
Usak	38	3	0,08	214	15	0,07	0,19
Çiçek	38	5	0,13	214	5	0,02	1,94
Buzdolabı	38	11	0,29	211	42	0,20	1,15
Melek	38	26	0,68	211	162	0,77	1,03
Yönetici	38	1	0,03	211	7	0,03	0,24
Gölge	38	4	0,11	212	27	0,13	0,40
Sağ kol	38	32	<b>0,84</b>	212	112	<b>0,67</b>	<b>2,56<sup>c</sup></b>
Kukla	38	0	<b>0,00</b>	212	24	<b>0,11</b>	<b>5,20<sup>p</sup></b>
Patron	38	1	0,03	212	17	0,08	1,68
Ocuncak	38	1	0,03	212	2	0,01	0,63
Mevlana tekkesi	38	29	0,76	211	162	0,77	0,06
Komutan odası	38	5	0,13	211	33	0,16	0,41
Arı kovamı	38	3	0,08	211	1	0,00	1,69
Etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada	38	1	0,03	211	15	0,07	1,42

\*Z hesaplanan > Z tablo = 1,96 olduğu durumlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 18'deki sonuçlar, yöneticilerin diğer üyelere göre “sağ kol” metaforunu daha çok kullandığını göstermektedir. Ayrıca, üyelere verilen sorumluluğun derecesini ölçmek için sunulan “kukla” metaforunun kullanım oranları arasında da anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerden hiç biri “kukla” metaforunu kullanmazken, yönetici dışındaki 24 üye, %11’lik bir oranla kendilerini “kukla” gibi hissettiklerini ifade etmişlerdir.

#### 4.3.2.2.2. Metaforların Cinsiyete Göre Kullanımı

A örgütündeki üyelerin cinsiyete göre, güç mesafesi boyutunu yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan Z testi ve yüzde dağılımları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Metaforların Cinsiyete Göre Kullanım Oranları

Güç Mesafesi Boyutu	Erkek			Kadın			Test istatistiği
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	
Bukalemun	163	6	0,04	89	2	0,02	0,67
Refik	163	127	0,78	89	71	0,80	0,35
Üç maymun	163	8	0,05	89	4	0,04	0,15
Öğretmen	163	4	0,02	89	6	0,07	1,47
Diktatör	163	11	0,07	89	6	0,07	0,00
Terazi	163	7	<b>0,04</b>	89	0	<b>0,00</b>	<b>2,70*</b>
Emir eri	163	21	0,13	89	10	0,11	0,39
Çocuk	163	121	0,74	89	72	0,81	1,24
Uşak	163	11	0,07	89	7	0,08	0,32
Çiçek	163	10	<b>0,06</b>	89	0	<b>0,00</b>	<b>3,26*</b>
Bez dolabı	163	34	0,21	86	19	0,22	0,22
Melek	163	125	0,77	86	63	0,73	0,59
Yönetici	163	4	0,02	86	4	0,05	0,85
Gölge	163	26	<b>0,16</b>	87	5	<b>0,06</b>	<b>2,68*</b>
Sağ kol	163	114	0,70	87	60	0,69	0,16
Kukla	163	15	0,09	87	9	0,10	0,29
Patron	163	7	<b>0,04</b>	87	11	<b>0,13</b>	<b>2,14*</b>
Oyuncak	163	1	0,01	87	2	0,02	0,98
Mevlana tekkesi	160	119	0,74	89	72	0,81	1,21
Komutan odası	160	21	0,13	89	17	0,19	1,21
Arı kovanı	160	4	<b>0,03</b>	89	0	<b>0,00</b>	<b>2,03*</b>
Etrafi köpekbalıkları ile çevrili bir ada	160	16	<b>0,10</b>	89	0	<b>0,00</b>	<b>4,22*</b>

\*Z hesaplanan > Z tablo = 1,96 olduğu durumlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

Kadınlar, “terazi”, “çiçek”, “arı kovanı” ve “etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada” metaforlarını hiç kullanmayarak ve “patron” metaforunu erkeklere göre daha fazla kullanarak anlamlı bir farkın ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Ayrıca “gölge” metaforunun kullanım oranları arasında da önemli bir fark ortaya çıkmıştır. Erkekler bu metaforu kadınlardan daha fazla kullanmışlardır.

## 4.3.2.2.3. Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanımı

A örgütündeki üyelerin hizmet süresine göre, güç mesafesi boyutunu yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan Z testi ve yüzde dağılımları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Metaforların Hizmet Süresine Göre Kullanım Oranları

Güç Mesafesi Boyutu	5 yıl ve daha az			5 yıldan çok			Test istatistiği
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	
Bukalemun	86	2	0,02	166	6	0,04	0,59
Refik	86	67	0,78	166	131	0,79	0,18
Üç maymun	86	2	0,02	166	10	0,06	1,50
Öğretmen	86	5	0,06	166	5	0,03	0,98
Diktatör	86	9	0,10	166	8	0,05	1,53
Terazi	86	1	0,01	166	6	0,04	1,32
Emir eri	86	12	0,14	166	19	0,11	0,56
Çocuk	86	66	0,77	166	127	0,77	0,04
Uşak	86	3	0,03	166	15	0,09	1,86
Çiçek	86	5	0,06	166	5	0,03	0,98
Buzdolabı	85	23	0,27	164	30	0,18	1,54
Melek	85	59	0,69	164	129	0,79	1,56
Yönetici	85	3	0,04	164	5	0,03	0,20
Gölge	86	12	0,14	164	19	0,12	0,53
Sağ kol	86	56	0,65	164	118	0,72	1,10
Kukla	86	5	0,06	164	19	0,12	1,63
Patron	86	12	<b>0,14</b>	164	6	<b>0,04</b>	<b>2,56*</b>
Oyuncak	86	1	0,01	164	2	0,01	0,04
Mevlana tekkesi	86	68	0,79	163	123	0,75	0,65
Komutan odası	86	14	0,16	163	24	0,15	0,32
Arı Kovanı	86	1	0,01	163	3	0,02	0,43
Etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada	86	3	0,03	163	13	0,08	1,55

\*Z hesaplanan > Z tablo = 1,96 olduğu durumlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 20’deki sonuçlar, güç mesafesinin analizi için kullanılan 22 metafordan sadece “patron” metaforunun kullanım oranları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Hizmet süresi beş yıl ve daha az olan üyeler, karar alma serbestliklerine sahip olduklarını ifade eden “patron” metaforunu, hizmet süresi beş yıldan çok olan üyelere göre daha yüksek bir oranda kullanmışlardır.

## 4.3.2.2.4. Metaforların İşletmelere Göre Kullanımı

A örgütündeki üyelerin işletmelere (I ve II) göre, güç mesafesi boyutunu yansıtan metaforları kullanım oranlarına bağlı olarak yapılan Z testi ve yüzde dağılımları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Güç Mesafesi Boyutunun Analizinde Metaforların Çalılılan İşletmeye Göre Dağılımı

Güç Mesafesi Boyutu	I			II			Test istatistiği
	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	Toplam (sayı)	İlgili Metaforu Kullananlar	Oran	
Bukalemun	116	4	0,03	136	4	0,03	0,23
Refik	116	89	0,77	136	109	0,80	0,66
Üç maymun	116	8	0,07	136	4	0,03	1,43
Öğretmen	116	5	0,04	136	5	0,04	0,26
Diktatör	116	6	0,05	136	11	0,08	0,94
Terazi	116	4	0,03	136	3	0,02	0,59
Emir eri	116	16	0,14	136	15	0,11	0,66
Çocuk	116	86	0,74	136	107	0,79	0,84
Uşak	116	10	0,09	136	8	0,06	0,83
Çiçek	116	4	0,03	136	6	0,04	0,39
Buzdolabı	113	23	0,20	136	30	0,22	0,33
Melek	113	87	0,77	136	101	0,74	0,50
Yönetici	113	3	0,03	136	5	0,04	0,46
Gölge	114	19	0,17	136	12	0,09	1,84
Sağ kol	114	69	<b>0,61</b>	136	105	<b>0,77</b>	<b>2,86*</b>
Kukla	114	14	0,12	136	10	0,07	1,30
Patron	114	9	0,08	136	9	0,07	0,39
Oyuncak	114	3	0,03	136	0	0,00	1,76
Mevlana tekkesi	113	89	0,79	136	102	0,75	0,70
Komutan odası	113	11	<b>0,10</b>	136	27	<b>0,20</b>	<b>2,29*</b>
Arı kovanı	113	3	0,03	136	1	0,01	1,14
Etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada	113	10	0,09	136	6	0,04	1,39

\*Z hesaplanan > Z tablo = 1,96 olduğu durumlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 21'deki sonuçlar, II. İşletmedeki üyelerin I. İşletmenin üyelerine göre "sağ kol" ve "komutan odası" metaforlarını daha çok kullandıklarını göstermektedir. Kullanım oranları arasındaki bu farklılık anlamlı olacak büyüklüktedir.

## 5. SONUÇ

A örgütündeki üyelere, güç mesafesinin metaforik analizi için önerilen ve üyeler tarafından ilave edilen 22 metafordan;

- üstlere bakış açısını ortaya çıkarmak için, “refik” metaforunun %78,6’lık bir oranla,
- astlara bakış açısının ne olduğunu belirleyebilmek için, “çocuk” metaforunun %76,6’lık bir oranla,
- yöneticilerin iş dışında nasıl görüldüğünü anlayabilmek için, “melek” metaforunun %74,6’lık bir oranla,
- üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluk derecelerini ve bağımsızlıklarını ortaya çıkarmak için, “sağ kol” metaforunun %69’luk bir oranla ve
- makam odalarının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak için de, “Mevlana tekkesi” metaforunun %75,8’lik bir oranla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar Şatır (1999)’ın “metaforlar güç mesafesinin analizinde etkin bir araç olarak kullanılabilir” sonucunu desteklemektedir.

Örgüt üyeleri tarafından tercih edilen; “refik”, “çocuk”, “melek”, “sağ kol” ve “Mevlana tekkesi” metaforlarının dışında kalan diğer 16 metafor ise örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunu yansıtacak oranlarda kullanılmamıştır.

Araştırma kapsamında anket katılımcıları, güç mesafesi boyutunun sorgulanması konusunda çoğunlukla “Mevlana tekkesi” metaforunu kullanmayı tercih etmişlerdir. (Tablo 16). Bu bağlamda, mekanın doğası kapsamında kabul edilen sayılı, güç mesafesinin fazla olmadığı biçimindedir. Bu sonuç Hofstede’nin Türk toplumu ile ilgili bulgularından farklıdır. Sargut’un da belirttiği gibi “Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır” varsayımını doğrulamak ya da yanlışlamak amacıyla araştırmalar yapılmalıdır.

Ayrıca, anket katılımcıları örgütte astlara bakış açılarını “çocuk” (Tablo 7, Tablo 9 ve Tablo 12) ve üyelere verilen sorumluluk derecelerini ve bağımsızlıkları “sağ kol” (Tablo 14 ve Tablo 15) metaforlarını kullanarak tanımlamışlardır.

Örgüt üyeleri tarafından tercih edilen “refik”, “çocuk”, “melek”, “sağ kol” ve “Mevlana tekkesi” metaforları olumlu metaforlardır. Bu sonuç, Palmer ve Lundberg (1995)’in “olumsuz metaforların kullanım oranları, olumlu metaforların kullanım oranlarından daha fazladır” sonucuyla örtüşmemektedir. Benzer şekilde, üstlere bakış açısını ortaya çıkarmak için kullanılan “refik” metaforu, Balcı (1999)’nın “okul yöneticilerinin genellikle olumsuz metaforlarla tanımlandığı” sonucundan farklıdır.

Metaforların pozisyona göre kullanım oranları arasında pozisyona, cinsiyete, hizmet süresine ve çalışılan işletmeye göre anlamlı farklılıklar

tespit edilmiştir. Pozisyona göre “sağ kol” ve “kukla”, cinsiyete göre “terazi”, “çiçek”, “arı kovarı”, “etrafı köpekbalıkları ile çevrili bir ada”, “patron” ve “gölge”, hizmet süresine göre “patron” ve çalışılan işletmeye göre “sağ kol ve “komutan odası” metaforlarının kullanım oranları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Şatır (1998)’ın “pozisyon, cinsiyet ve hizmet süresine göre metaforların kullanım oranları arasında önemli bir farklılaşma yoktur” sonucuyla bağdaşmamaktadır.

Örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt kültürü ve yönetim için bu kültürün en önemli boyutlarından biri olan güç mesafesi boyutunun işletme yöneticileri tarafından doğru bir şekilde bilinmesi önemlidir. Yöneticiler, astlarının örgütleri hakkında sahip oldukları düşünceleri açığa çıkarıp, örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli yürümesini sağlamak için, örgüt içinde kullanılan metaforları önemsemelidirler.

Üyelerin, örgütleri ve yöneticileri hakkındaki düşüncelerinde ortaya çıkan değişiklikleri takip edebilmek için, anket uygulaması belirli periyotlarda tekrarlanmalı ve örgüt üyelerinin bir önceki ankette tercih ettikleri metaforlarda, olumlu ya da olumsuz anlamda bir değişime olup olmadığının üzerinde durulmalıdır.

**KAYNAKLAR**

- Alpaslan, M. C. & Öncü, A.F.** (1997). *İş İlişkisi mi? İlişki İşi mi? Toplumsal Kültürün Örgütsel Kültür Üstündeki Etkisi Üzerine Bir Çalışma*, 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Armoni Yayınevi.
- Alvesson, M.** (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*, NY: Cambridge
- Alvesson, M.** (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications.
- Balci, A.** (1999). *Metaphorical Images of School: School Perceptions of Students, Teachers and Parents from Four Selected Schools (In Ankara)*, O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara, Türkiye.
- Davis, R.V.** (1988). *Managing Culture At the Bottom*. In R. Kilmann and Others (ed.), *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass.
- Dawson, S.** (1996). *Analysing Organisations*, London: Macmillan Press Ltd.
- Erdem, F.** (1996). *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Gibson, C. B. & Zellmer-Bruhn M. E.** (2001). *Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork. Administrative Science Quarterly. Cilt: 46. s. 274-303.*
- Gülün, A.** (1998). *Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. 21-23 Mayıs. s. 253-267.
- Hasanoğlu, M.** (2004). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi. Sayı:52. s. 43-60.*
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D.** (1988). *Unstable At the Top-Inside the Troubled Organization*. NY: New American Library.
- Kocacık, F.** (1997). *Toplumbilim Ders Notları*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.



- Kotter, J.** (1997). *Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya*. (Derleyen: Rowan Gibson, Çeviren: Sinem Gül). Sabah Kitapçılık.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C.** (2005). *Understanding Organizational Behavior*; Globus.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B.** (2003). The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*. Cilt: 40, Sayı: 5, s. 1151-1178.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç.** (2003). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E.** (1992). *Sosyolojiye Giriş*, 5. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E.** (1995). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 1, Sayı: 2, s. 59-85.
- Palmer, I. & Lundberg, C.C.** (1995). Metaphors of Hospitality Organizations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Cilt: 36, Sayı: 3, s. 80-85.
- Pettigrew, A.M.** (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Cilt: 24, s. 570-581.
- Robbins, S.P.** (2003). *Organizational Behavior*; NY: Prentice Hall.
- Ruigrok, W. & Achtenhagen, L.** (1999). Organizational Culture and the Transformation Towards New Forms of Organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Cilt: 8, Sayı: 4, s. 521-536.
- Sargut, A.S.** (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schermerhorn, J.R. & Others** (2000). *Organizational Behavior*, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Sorensen, J.B.** (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. Sayı: 47, s. 70-91.

- Şatır, Ç.** (1998). İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir, Türkiye.
- Şişman, M.** (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tamimi, Y.** (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir, Türkiye.
- Tolan, B.** (1978). *Toplum Bilimlerine Giriş*, 2. Baskı. Ankara: Kalite Matbaası.
- Unutkan, G. A.** (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R.** (1995). *Management of Organizational Behavior*, NY: Prentice-Hall.