

Polislik Mesleğinin Hofstede'in Kültürel Boyutlarına Göre Değerlendirilmesi: Antalya Emniyet Teşkilatı Örneği

Dr. Zeynel Abidin Kaya

İnönü Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu

Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü Misafir Öğretim Görevlisi

Arş. Gör. Tülin Sepetçi

Akdeniz Üniversitesi

İletişim Fakültesi İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Araştırma Görevlisi

Özet

Kültür, belli bir grup insanın belli bir zaman ve yerde yaşadığı, sürdürdüğü, paylaşarak yeni nesillere aktardığı ve o gruptaki insanların davranışlarından çıkarılabilecek bir olgudur. Kültür, ulus, endüstri, örgüt ve meslek kültürü olmak üzere dört düzeyde incelenmektedir. Örgüt, endüstri ve meslek kültürünün ulusal kültürle karşılıklı bir etkileşimi söz konusu olmakla beraber, bu kültürlerin de kendilerine ait değerleri sembolleri, ritüelleri vardır. Polislik mesleğini yürüten kişilerin de, mesleğin yerine getirilmesinden doğan birtakım alışkanlıkları, inançları, uymak zorunda oldukları kuralları vardır. Polis kültürü ulus kültüründen etkilenmediği gibi, kendi içerisinde ulus kültüründen farklılaştığı birtakım değerler de geliştirmektedir. Bu çalışmanın amacı, ulusal ve kurumsal kültürler arası etkileşimler üzerine çalışan Hollandalı sosyolog Hofstede'in orta koyduğu kültürel boyutlar temelinde, Türkiye'de polislik mesleğinin kendine özgü bir alt kültüre sahip olup olmadığının araştırılmasıdır. Çalışmada Hofstede'in ulusal kültür boyutlarını ortaya koyup, diğer kültürlerle karşılaştırma yaptığı modelden yararlanılmıştır. Bu çerçevede Antalya Emniyet Teşkilatı'na bağlı çeşitli birimlerdeki polis memurlarına yapılan bir anket sonucunda elde edilen veriler ile Türk kültürel boyutları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda eril-dişil kültür boyutu dışında tüm boyutlarının benzerlik taşıdığı bulunmuştur. Bu durum polislik mesleği alt kültürünün ulusal kültürden etkilendiğini ortaya koymakla birlikte, eril-dişil kültür boyutundaki farklılıktan, polis alt-kültüründe mesleki birtakım kültürel değerlerin geliştiği ve ulusal kültürden farklılaştığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Hofstede'nin Kültür Boyutları, Meslek Alt Kültürü

Abstract:

Culture is a fact which has been perpetuated and carried on by a certain group who shares and passes on new generations and that can be extracted from that group's members' behaviour, in a certain time and place. Culture is analysed in four levels as national, organization, industrial and professional. Although there is an interaction between industrial, organizational, professional culture and national culture, each type of culture has its own values, symbols and rituals. Also the police subculture has its own customs, beliefs, rules based on their profession. The police culture is influenced by the nation culture but also the police culture has its own values different from the national culture. The aim of this study is to find

whether police profession has its own subculture in the Hofstede's cultural dimensions context. Hofstede's research which provides national culture dimensions and compares with the other national cultures dimensions has been used in this study. In this frame a survey based on Hofstede's cultural dimensions was applied to police officers in Antalya Police Headquarters and the findings of the research have been compared with Turkish cultural dimensions. The results of the research shows that except the masculinity and femininity dimension there are similarities between Turkish national culture and police subculture. In this context it can be said that nation culture has got effects on police subculture. Furthermore it can be interpreted that due to the difference in masculinity and femininity dimension, professional cultural values develops in police subculture and this professional culture differs from the national culture.

Key Words: Culture, Hofstede's cultural dimensions, profession subculture

Giriş

Kültür, bir topluma has özelliklerle onu diğer toplumlardan ayıran bir olgudur. Kültür, sosyalleşme sürecinde toplumdaki diğer bireylerden öğrenilir (Saydan ve Kanıbir, 2007). Kültürel farklılıklar farklı toplumlarda olabileceği gibi, aynı kültür içerisinde kendi davranış kalıplarını, normlarını, kurallarını oluşturmuş alt kültürler de bulunmaktadır. Meslek ve örgüt kültürleri gibi alt kültürlerin sahip olduğu kültürel farklılıklar, örgütsel ve yönetsel anlamda çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını da etkileyecektir. Çünkü farklı kültürler, o kültürü paylaşan insanların farklı bir biçimde düşünmelerine, olayları değerlendirmelerine ve davranmalarına neden olacaktır (Sargut, 2001: 63).

Hofstede'in, IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları ile ortaya koyduğu kültür boyutları bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışma içerisinde ilk olarak kültürün, ardından meslek kültürünün tanımı yapılacak; daha sonra ise Hofstede'in kültür boyutlarının özelliklerine değinilecektir. Hofstede'in ortaya koyduğu Türk kültür boyutları da bu bağlamda ele alınacaktır.

Polislik mesleği, kuralları, sembolleri, davranış kalıplarıyla başlı başına kendine özgü bir kültüre sahiptir. Bu çalışmada, Hofstede'nin kültür boyutları çalışmasının sonucunda ortaya çıkan, Türk kültür boyutları temelinde polis mesleği kültür boyutlarının farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çünkü bir örgütün kendi kültürü, içinde bulunduğu ulusal kültürden etkilendiği gibi, o örgütün kültürü de ulusal kültürü etkileyecektir. Bir kamu kuruluşu olarak polis teşkilatı halkla sürekli iletişim kurmak zorunda olan bir örgüttür. Bu anlamda polis teşkilatının kültür boyutlarının, halkla kurduğu ilişkilere yansımaları da kaçınılmaz olacaktır.

Kültür

Kültür kavramının pek çok tanımı yapılırsa da ortak bir kültür tanımına ulaşmak mümkün değildir. Bunun sebebi kültürün değişken yapısı olabileceği gibi, kültürü tanımlayan her bireyin kültürü, kendi kültürüne göre tanımlaması da olabilir. Kültür, toplum üzerine çalışan her araştırmacının üzerinde mutlaka düşündüğü, dönüşümü ve dönüştürücülüğü ile tanımı üzerinde fikir birliğine ulaşılamayan bir kavramdır. Kültürün insan yaşamındaki yeri üzerine arayışların her biri, kültürün farklı bir yönünü tanımlamaktadır.

Kültürel değerler özerk kabul edilip, toplum ve bireyler üzerinde oynadığı rol bu çerçevede değerlendirilmelidir. Bu bakımdan kültürel kodların, sembollerin sahip olduğu anlamların inşası, bu kodların sembollerin toplumsal olgular üzerindeki etkileri, sembollerin ortaya çıkış süreci, alt kültürlerin oluşumu, kültürün kurumsal olarak üretimi, kültürün gündelik dönüşümü ve dönüştürücülüğü bağlamında ele alınmalıdır. Kültürün bu durağan olmayan yapısı, sosyal bilimlerde her alanın kendi farklı kültür tanımlarını yapmalarında etkili olmuştur (Alver ve Doğan, 2007: 7-8).

Kültür, antropoloji temelinde;

- Bir toplumun birikimli uygarlığı,
- Belli bir toplumun kendisi,
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi,
- Bir insan ve toplum kuramı gibi kavramlar karşılığında kullanılan bir sözcüktür (Bozkurt, 1996: 95).

Davranış bilimsel açıdan kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olup; insanın, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirerek, kendisinden sonraki nesillere devreder. Bu yüzden kültür, nesilden nesile aktarılan toplumsal bir mirastır. Bugünün kültürü, geçmiş nesillerin çabalarının ve deneyimlerinin ürünüdür; halen yaşayan insanların deneyimlerine göre değişir ve zenginleşir. Kültür ulaşılabilen ya da dokunulabilen, duyulabilen ya da görülebilen bir varlık değildir. Kültür bireylerin davranışlarından çıkarsayabileceğimiz, bir topluma ait üretilen ve sürdürülen bir olgudur (Goodwin, 1999: 7).

Baumann'a göre farklı kültür yapıları tarihsel süreç içerisinde farklı yönlerden ele alınmıştır. Kültür, o toplumsal yapı içerisindeki bireyleri etkilemekte, düşüncelerini ve hareketlerini şekillendirmektedir. Bu bakış açısına göre kültür, bir kişinin sürekli tekrarladığı faaliyetlerle oluşturup, yeniden şekillendirdiği bir yapıdan çok, o kişinin sahip olduğu, aynı zamanda üyesi olduğu bir yapıdır (2002: 83). Kültür, günlük yaşama dair belli kalıpların geliştirildiği bir "ortamdır". "Gündelik yaşam olarak kültür, her zaman için demokratik bir fikirdir" (Lull, 2001: 95).

Toplum bilimsel anlamda kültür, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları; kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Kültür olgusu, bir toplumu meydana getiren bireylerin hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Kandemir, 2008). Hofstede'ye göre kültür, kendini sadece değerlerle değil, semboller, kahramanlar ve ritüellerle de göstermektedir. Kültür, bir grup veya kategoriye mensup üyelerin diğer grup veya kategoridekilerden ayırt edildiği ortaklaşa programlanmış bir hafızadır (Desouza ve Evaristo, 2004). Ortaklaşa hafıza, bireylerin grubun diğer bireyleriyle olan ilişkilerinde etkilidir.

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur. Belli bir grup insanın belli bir zaman veya yerde yaşadığı veya var ettiği davranışsal normları da kapsar. Kültür, duyu-larla algılanabilen somut bir varlık değil, diğer insanların davranışlarından çıkartılabilen bir şeydir (Akıner, 2005:26-27). Kültür öğrenilir, paylaşılır, kuşaklar arası geçiş yapar, semboliktir, kalıplaşmıştır, uyarlanabilir, sınırlayıcıdır gibi özellikleri yapısında barındırır.

Kültür kavramı içinde inançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji gibi bazı yapılardan söz etmek mümkündür. İnançlar, geçmişin yorumlanması, şimdiki zamanın açıklanması ve geleceğin kestirilmesine yarayan, bir kültürün insanlarınca paylaşılan ortak görüşlerdir. Neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen ölçütler olan değerler, kültürün inançlara göre daha yüzeysel yönünü oluşturmaktadır. Normlar ise değerlere göre oluşan ve insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan yazılı olmayan kurallardır. Bir kültür içindeki en kapsamlı öge olan semboller ise, kültür için en temel öğelerden biridir. Çünkü kültür bir anlamda semboller sistemidir. Kültü-

rün maddi boyutunu oluşturan teknoloji, hem bir kültür ürünü hem de kültürün bir ögesidir (Şişman, 2007: 3-5).

Kültür, bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimde belli bir zemin sağlamaktadır. Kültürlenme sürecinde toplum içinde çeşitli sembolik sistemler geliştirilmektedir. Bu sembolik sistemler ise, sadece insanların gerçeklik algılayışlarını biçimlendirmek ve insan iletişimine temel sağlamakla kalmaz; aynı zamanda sosyal hiyerarşileri kurmaya (Sargut, 2001: 20) ve sürdürmeye yardımcı olur. Kültür, kişileri ve grupları kurumsallaştırmış hiyerarşilerle bağlantılandırırken, güç ilişkilerini de somutlaştırır. Swartz (1997: 1).’ın da belirttiği gibi kültür, güç ilişkilerini somutlaştırıp, toplum için çeşitli düşünce ve davranış kalıpları sağlar.

Kültür kavramı, ulus, endüstri, örgüt ve meslek kültürü olmak üzere dört düzeyde incelenmektedir. Bir ülkede endüstri, örgüt ve meslek kültürünün ulusal kültürle karşılıklı bir etkileşimi vardır. Ancak bu kültürlerin de kendine ait değerleri ve sembolleri vardır. Alt kültür oluşumunda aynı meslekten bireyler belirli bir meslek kültürünü de meydana getirir. Her meslek ileri aşamada kendi kültürel tarzına sahiptir (Akner, 2005:21).

Meslek Kültürü

Meslek kültürü, gerek eğitim aşamasında, gerekse de gelişme ortamı itibariyle sivil hizmet birimlerinden oldukça büyük farklılıklar gösteren polis ve asker gibi kurumlardaki bireylerin, sosyalleşme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Mesleksi kültür, genellikle okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür biçimidir. Her meslek grubunu diğerlerinden ayıran birtakım kültürel özellikler ve mesleksi değerler mevcuttur (Azmaç, 2006). Azmaç’ın vurguladığı gibi, sözü edilen bu kültürel özellikler ve değerler kurumun işleyişinde kritik önem taşır.

Bir örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında, örgütün tüm faaliyetlerini, örgüt yapısını kültürden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bir örgütteki güç ve statü sistemleri, ödül-ceza ve kontrol sistemleri, performans değerlendirme sistemi gibi sistemlerin analiz edilmesiyle o örgütün örgüt kültürü hakkında çıkarımlar yapılabilmektedir (Şişman, 2007: 103).

Mesleki kültür ulus ve örgüt arasında bir yerdedir. Meslek, bireylerin toplumda ki en önemli statü ve kimlik kaynaklarından biridir. Eskiden olduğu gibi bugün de, meslekler, insanların kişisel ve toplumsal konumlarını önemli ölçüde belirlemektedir. He-

men her meslekte olduğu gibi polislik mesleğini yapan kişilerin de o mesleğin yerine getirilmesinden doğan bir takım alışkanlıkları, inanışları, uymak zorunda oldukları kuralları veya gözetmek zorunda oldukları bir takım prensipleri ve ortak sahip oldukları, kendilerini diğer meslek gruplarından ayıran çeşitli özellikleri vardır (Aytaç, 2003). Sokullu (1990) ve Waddington (1999)'a göre, bu paylaşılan değerler ve sahip olunan özellikler ortaya polis alt-kültürü olarak adlandırılan bir fenomeni çıkartmaktadır (Aktaran Arıcan, 2003). Ancak, ortak bir polis kültürünün oluşmasında polisin eğitim durumundan, sosyal yaşantısına, teknolojinin kullanılmasından, toplumun kültürel yapısına kadar birçok etken rol oynar.

Hofstede kültürü ortak programlanmış zihnin bir grup ya da kategoriye sahip insanlardan oluşan üyeler arasındaki farklılık olarak tanımlarken (Hofstede, 1984: 21), örgütsel kültürü de kolektif programlanmış düşüncenin bir örgütün üyeleri ile diğeri arasındaki farklılaşma olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2001: 391). Ulusal kültürle kurum kültürü arasında oynanan rol açısından fark vardır. Bu iki kültürün de doğaları, bir şeyleri yapma yolları ve değerleri farklıdır. Fakat kurumsal kültür düzeyinde kültürel farklılıklar daha çok uygulamalarda belirgindir.

Genel olarak kurum alt kültürü, bir teşkilat, örgüt, kurum, kuruluş veya işyerinde yazılı olmayan kuralları, insanların kafalarındaki hakim anlayışı, zaman içinde geliştirdikleri gelenekleri, anlayışları ve normları temsil eder. Örgüt kültürü, çalışanlara bir aidiyet ve kimlik duygusu verir ve her örgüt zaman içerisinde kendine ait bir kültür oluşturur, bir örgütün var olan kültürünün günlük yansımalarıdır. Örgüt kültürünün, kurumların varoluş amaçlarında önemli bir etkisi olduğu genel olarak kabul görmektedir (Akıner, 2005:38-41). Kurumun ulaşmak üzere belirlediği vizyonu ve bu vizyona ulaşmak için gerçekleştirdiği misyonunda da örgüt kültürünün büyük etkisi vardır.

Polis Teşkilatı kendine ait kurallarıyla makro kültürden ayrılmakta, grup dayanışmasından kuvvet almaktadır. İçinde bulunduğu toplumdaki "normatif bir izolasyon"la ayrılan, baskın kültürden nitelik ve nicelik olarak farklı olan değerlerin aktarımı ve paylaşımı ile örgüt yapısını buna göre şekillendiren polis teşkilatı kendine ait bir alt kültür sahibidir (Buckner, Christie ve Fattah, 1974). Polis kültürünü oluşturan ve onu etkileyip devam ettiren başlıca etkenler örgütün tarihi geçmişi, ülkenin yönetim şekli, polisin eğitim süreci, görev sonrası sosyal etkileşim, polis liderlerinin yönetim yaklaşımı gibi başlıklar altında toplanabilir (Dağlar ve Günbeyi 2008). Tarihten gelen ve içinde bulunduğu dönemlerin yönetim felsefesine göre şekillenen polis kültürü, toplumun ve

devlet kuruluşlarının örgütü algılama şeklini de etkilemektedir. Dolayısıyla toplum ve devlet, polis kültürünü etkilemekte; buna karşılık, polis kültürü de toplum ve devlet kurumlarının teşkilata bakış şekline ve algılamalarına etki etmektedir. Örneğin Fırat Üniversitesi öğrencilerinin “polise bakış açısı ve Elazığ Emniyet Müdürlüğü’nün düzenlemiş olduğu kampanyaların etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırmada (Arslan ve Kazu, 2002) öğrenciler; polis-vatandaş ilişkilerinin geliştirilmesi aşamasında öncelikli olarak polisin halkla iç içe olması, karşılıklı sevgi ve saygı anlayışın bulunması, sempozyumlar ve vatandaşla görüşmeler sağlanması ve medyadan yararlanarak halkın aydınlatılması gibi etkinliklerin ön planda tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğrenciler ayrıca bir poliste bulunması gereken özellikleri insan haklarını bilmeli ve bu hakların gerektirdiği şekilde davranabilmeli, dürüst, çalışkan, saygılı, güvenilir ve işinde uzman olmalı, gülmeyi bilmeli, stresten uzak, samimi ve hoşgörülü olmalı şeklinde sıralamışlardır. Polislik mesleği diğer mesleklere oranla daha sert olmayı gerektiren, ağır ve stresli bir meslektir. Fakat bir yandan da polis-halk ilişkisinin iki tarafın da yararına olacak bir biçimde gerçekleşebilmesi için, polis teşkilatının kendi davranış kalıplarını irdelemesi gerekebilir. Çünkü genel olarak polislerden çekinen halk zaten polislerle iletişim kurmada zorlanmaktadır (Karaman, Tuncay ve Durmaz, 2004).

Polis kültürünün oluşum ve devamında en önemli unsurlardan biri de, kişinin meslek için seçilmesi, öğrenim dönemi ve yeni bir polis olarak görev yaptığı süreçtir. Polis adaylarının, polis teşkilatları tarafından seçilmesiyle, doğal olarak seçilenlerin daha çok polislik mesleğine ilişkin beklenti ya da kriterlere uygun olduğu düşünülen kişilerden olması beklenmektedir. Böylece daha baştan polis adayları, polis alt kültürüne uygun kişilerden seçilmeye başlanmakta ve bu durum var olan kültüre kişilerin adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır (Dağlar ve Günbeyi 2008). Böylece mesleğe ilişkin var olan yapıya uygun olacak bu kişiler, kültürel yapının devamlılığında da etkili olacaklardır.

Hofstede Ve Kültür Boyutları

Polislik mesleğinin Türk kültüründen farklı olarak, kendilerine özgü bir alt kültüre sahip olup olmadıklarının sorgulandığı bu çalışmada, Hollandalı sosyolog Hofstede’in ulusal kültürü ve diğer kültürlerle karşılaştırma yaptığı modelden yararlanılmıştır. Hofstede’in çalışması literatürde en fazla atıf yapılan çalışmalardan biri olma özelliğini korumaktadır. Çünkü bu çalışma bugüne dek yapılan çalışmalar arasında en yüksek örneklem oranına sahiptir ve hiçbir çalışma ulusal kültürlerin bu kadar detaylı bir karşılaştırmasına yer vermemiştir (Atilla, 2007, s. 16). Bunun yanında Hofstede’in çalışma-

sından ayrı olarak kültür ile ilgili çalışma yapanlar, Hofstede ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Theaker, 2006, s. 468). Hofstede'in bu çalışmaya temel oluşturacak olan kültür boyutları, bir toplumun kültürünün, bir örgütün çalışanlarına kontrol ve koordinasyonun nasıl sağlanması gerektiği ve örgüt içinde uygulanacak kurallar ve sürdürülecek ilişkilerin tanımlanmasında aydınlatıcı bilgi temin etmektedir.

Hofstede 74 ulusun üyeleri arasındaki düşünsel ve sosyal faaliyetler temelindeki farklılıkları ortaya çıkarmak üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda kültürün evrensel boyutlarını tanımlamıştır. Hofstede çalışmasında, insanların "zihinsel programlar" (2001: 2) taşıdıklarını ve bunların erken çocuklukta geliştiğini, okullar ve kurumlarca pekiştirildiklerini tartışmaktadır. Zihinsel programlar, ulusal kültürün bileşenlerini de içinde barındırmaktadır.

Çalışma sonucunda 74 ülkenin baskın olan değer sistemlerini tanımlayan dört ana boyut (bunlara daha sonra bir beşinci boyut –kısa ve uzun vadeli yönelim boyutu- daha eklenmiştir) elde edilmiştir. Bu sistemler insanların düşüncelerini, hissettiklerini, davranışlarını, bunlara ek olarak o toplumdaki örgütleri de etkilemektedir.

Hofstede'in 1968-1972 yılları arasında yaptığı araştırmada, çok uluslu bir kuruluşun (IBM) yaklaşık 116.000 çalışanına 20 farklı dile çevrilerek değerlerle ilgili pek çok soru sorulmuştur. Ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla yürütülen çalışmada elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran "Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik ve Eril-Dışıl Kültür" boyutları ortaya çıkmıştır.

Güç Mesafesi: Ulusal kültürün dört boyutunun ilki olan güç mesafesi farklı toplumların, insanlar arasındaki eşitsizliği algılayış biçimleriyle ilgilidir. Eşitsizlik itibar, zenginlik ya da güç kaynaklı olarak algılanabilir. Bir toplum itibara ağırlık verirken, diğer bir toplum güce ağırlık verebilmektedir. Örgüt içinde güç eşitsizliği kaçınılmaz ve fonksiyonel olabilmektedir. Eşitsizlik genellikle üst-ast ilişkisiyle formüle edilmektedir (Hofstede, 2001: 79).

Tablo 1.¹ Güç Mesafesi Temel Farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Bireysel bağımsızlık vardır.	Güçsüz insanlar, güçlü insanlara bağımlıdır.
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir.	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir.
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamındadır.	Hiyerarşi eşitsizlik anlamındadır.

¹ Tablo Hofstede (2001, s. 107-108)'dan yararlanılarak derlenmiştir.

Ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkarılmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır.
Herkes eşit haklara sahiptir.	İdeal yönetici babacan otoriterdir.
Güçsüzler arasında işbirliği.	Güçsüzler arasında düşük işbirliği.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Özgürlük eşitlikten daha önemlidir.	Eşitlik özgürlükten daha önemlidir.
Üst düzey yöneticiler gençtir.	Üst düzey yöneticiler yaşlıdır.
Merkeziyetçilikten uzak karar yapısı vardır: Otoriteye eğilim azdır.	Merkeziyetçi karar yapısı vardır: Otoriteye eğilim fazladır.
Örgütsel yapı basıktır.	Örgütsel yapı dikeyde genişler.
Denetimsel personel oranı azdır.	Denetimsel personel oranı fazladır.
Astların üstleri hakkındaki düşüncesi önemlidir.	Üstlerin astlar hakkındaki düşüncesi önemlidir.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur.	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler kişisel tecrübe ve çalışanlarına güvenirliler.	Yöneticiler formel kurallara güvenirliler.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
Gelir farkı azdır.	Gelir farkı fazladır.

Belirsizlikten Kaçınma: Ulusal kültürlerin ikinci boyutu belirsizlikten kaçınma yani risk algısıdır. Gelecekle ilgili belirsizlik insan yaşamının en temel gerçeklerinden biridir. Bireyler bu belirsizlik düzeyini çeşitli unsurlarla azaltmaya çalışırlar. Buna örnek olarak teknoloji, din, ritüeller ya da hukuk verilebilir. Örgütler içinse bu kurallar, teknoloji ve ritüeller olarak sıralanabilir. Özellikle kurallar bir örgüt için, çalışanlarının ve paydaşlarının öngörülemez davranışlarının belirsizliğini en aza indirme açısından büyük önem taşımaktadır (2001: 145, 147).

Tablo 2.² Belirsizlikten Kaçınma

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
Çoğu insan güvenilirdir.	Aile dışındakilere güvenilmez.
Kurallar gerektiği kadar vardır.	Gerekli olmasa da kurallar vardır.
Birçok doğru vardır.	Tek doğru vardır.
Daha az yazılı kurallar	Daha fazla yazılı kurallar
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Eğer gerekiyorsa çalışanlar firma kurallarını ihlal edebilirler.	Firma kuralları ihlal edilemez.
Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder.

² Tablo Hofstede (2001, s. 169-170)'den derlenerek oluşturulmuştur.

Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık: Üçüncü boyut bireycilik ya da tam zıttı olan ortaklaşa davranışçılık, bir toplum içerisindeki bireyler arasında hakim olan ilişki biçimini tanımlar. Bireylerin bir arada yaşama alışkanlıklarının değerler ve davranışlar üzerinde önemli ölçüde etkisi vardır. Bazı kültürlerde bireycilik, refah ve mutluluğun kaynağı olarak görülmekteyken, bazı kültürlerde ise bireyin toplumdan uzaklaşması ve yabancılaşması olarak görülmektedir. Bir toplumun bireycilik ya da ortaklaşa davranışçılığı arasındaki ilişki, sadece birlikte yaşama sorunu değildir. Bundan başka toplumsal normlarla da yakından ilişkilidir. Toplumdaki bireylerin hem “zihinsel programlarını” hem de toplumun aile dışında kalan tüm kurumlarını da etkilemektedir (2001: 209-210).

Tablo 3. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık

Düşük Bireysellik	Yüksek Bireycilik
Ekonomik gelişim daha azdır.	Ekonomik gelişim daha fazladır.
Orta sınıfın gelişimi azdır.	Orta sınıfın gelişimi güçlüdür.
Mutsuzluk oranı düşüktür.	Mutluluk oranı yüksektir.
Toplu kararlara inanılır.	Aile dışındakilere güvenilmez.
Kurallar gerektiği kadar vardır.	Bireysel kararlara inanılır.
Toplumun çıkarı, kişisel çikardan önemlidir.	Kişisel çıkar, toplumun çıkarından önemlidir.
İlişkiler görevden önemlidir.	İlişkiler karşılıklı çıkarlara dayatılır.
Uyum vurgulanır, çatışmalar bastırılır.	Farklılıklar normaldir.
İlişkiler görevden önemlidir.	İlişkiler karşılıklı çıkarlara dayatılır.

Erillik-Dişillik: Ulusal kültürün diğer kültürlerden sistematik olarak farklılaştığı dördüncü boyut erillik-dişillik boyutudur. Bu boyut biyolojik olarak cinsiyetler arasındaki farklılıklardan yola çıkmaktadır. Dişillik, sosyal ilişkilere daha çok önem atfetme, etrafındaki fiziksel özelliklere önem gösterme, diğerlerine yardım etme gibi özelliklere sahiptir. Erillik ise rekabetten hoşlanma, detaylara değil, sonuca önem verme, öncelikle kendini düşünme, maddi yönelimlilik gibi özelliklere sahiptir. Toplumdaki cinsiyet rolleri de bu özellikler çerçevesinde biçimlenir ve “cinsiyet rolleri sistemi de kültürel normlarımızın tam merkezinde yer alır” (Chetwynd&Hartnett, 1978'den aktaran Hofstede, 2001: 280).

Tablo 4.³ Eril-Dişil Kültür

Dişil Kültür	Eril Kültür
İş yaşamak içindir.	Yaşam iş içindir.
İş yerinde uyumlu çalışma ve üstlerle ilişki çok önemlidir.	En iyisinin yapma olanağının verilmesi ve işte fark edilme önemlidir.
Yaşanan yer ve iş güvenliği önemli.	Terfi etme ve yüksek kazanç önemli.

³ Tablo Hofstede (2001, s. 236-237)'dan yararlanılarak derlenmiştir.

Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Grup kararlarına inanma	Bireysel kararlara inanma
Başkalarını koruma ve sıcak ilişkiler önemlidir.	Maddi başarılar ve gelişme önemlidir.

Türkiye'deki IBM çalışanlarına da uygulanan bu çalışma, Hofstede'in yöntemine göre Türk işçilerin kültürel boyutlarını ortaya koymuştur. Bu araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirmesi Türk kültürüne ilişkin oldukça açıklayıcı bilgiler sağlamıştır. Bulgular, Türk kültürünün, bireyci eğilimler göstermekle birlikte, toplulukçu eğilimleri ağır basan, yüksek güç algısına sahip, erkek egemen toplum yapısını çizmesine rağmen dışı kültür özelliklerinin çeşitli alt gruplarda baskın olarak gözlemlendiği bir yapı sergilediğini göstermektedir (Erdem ve Kocabaş: 2005). Bu yapı, Türk toplumunun bireyleri arasındaki ilişkilerde davranışları belirleyici bir etkidir. Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek çıktığı araştırmanın sonuçları bir bakıma toplumsal koşullarla ilgili de ipuçları vermektedir. Hofstede araştırması kapsamında Türkiye'yi fakir ülkeler kategorisinde ele almıştır (2001: 133). Fakir ülkeler kategorisinde ele alınan ülkelerden büyük çoğunluğunda belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek çıkmıştır (Hofstede, 2001: 151). Bu durum daha önce de belirtildiği gibi ülkedeki mevcut toplumsal koşullar dolayısıyla insanların kendilerini güvende hissetme ihtiyacına bağlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye yüksek güç mesafeli, yüksek belirsizlikten kaçınma ve ortaklaşa davranışçı ve dışıl bir kültüre sahiptir. Aşağıda Hofstede'in kültürel boyutlarının özellikleri yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında polis memurlarına sorulan sorular bu özellikler temel alınarak hazırlanmış ve sonuçlar Hofstede'in kültürel boyutları temel alınarak değerlendirilmiştir.

YÖNTEM

Bu çalışmada Antalya Emniyet Müdürlüğü'nün farklı birimlerde çalışan 285 polise anket uygulanmıştır. Anketi cevaplayanlara beşli Likert ölçeği üzerinde yer alan değişkenlerden her birini yansıtan cümlelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Araştırmanın sınırlılığı, Hofstede'in yönteminin bu araştırma çerçevesinde bire bir kullanılamaması olmuştur. Çünkü araştırmanın amacı ve hedefi Hofstede'in çalışmasından farklı bir yapıdadır. Bu farklılıkların en temeli Hofstede'nin araştırmasını yürüttüğü kurumun özel sektör, bu araştırmanın temelini oluşturan Emniyet Teşkilatı'nın ise kamu kuruluşu olmasıdır. Hofstede'in belirlediği boyutlara ilişkin sorular, araştırmanın konusuna yönelik bazı kelimelerin değiştirilmesi dışında özgün hali korunarak sorulmuştur.

Bu araştırma yalnızca Antalya ilinde görev yapan polis memurlarına uygulanmıştır. Türkiye genelinde ve daha büyük bir örnekleme yapılacak bir çalışma Türk kültürüyle polislik alt kültürünün karşılaştırılması bakımından daha geniş ve kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilmesi açısından önemli olacaktır.

ANKET SONUÇLARI

Antalya genelinde 6650 polis görev yapmaktadır (Kaynak: Antalya İl Emniyet Müdürlüğü, yüz yüze görüşme). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'ın örneklem tablosu dikkate alınarak 6650 evren büyüklüğü için 0.05 örnekleme hatası ve $p=0.8$ ve $q=0.2$ olmak üzere 285 polise anket uygulanmıştır. Çalışmada Hofstede (1984)'in kültür boyutları ölçeğinin geçerliliğini ölçmek üzere açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. p değeri 0,00 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçeğine göre KMO değeri 0,866 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir.

Hofstede (1984)'in kültür boyutları ölçeğindeki sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre Hofstede'in Kültür Boyutlarına yönelik olarak yapılan ankette sorulan soruların ilgili boyutlar altında faktörleşmesi aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Hofstede (1984)'in Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler ⁴	FAKTÖRLER VE FAKTÖR AĞIRLIKLARI			
	Güç Mesafesi (Faktör 1)	Belirsizlikten Sakınma (Faktör 2)	Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık (Faktör 3)	Erillik-Dışillik (Faktör 4)
Karar	,894			
Tek Başına	,803			
İfade	,745			
İhlal		,858		
Prosedür		,763		
Görev Tanım		,772		
Pozisyon		,728		
Özel Yaşam			,654	
Fiziksel Koşullar			,678	
İş Arkadaşları			,711	
İş Çeşitliliği			,728	
Toplumsal				,757
Gündem				,781

⁴ İfadeler çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

Etkili insan				,746
Rekabet				,736
Varyansı Açıklama Oranı (%)	30,937	15,730	13,874	11,613

Demografik Bilgiler:

Ankete katılan polislerin %22'si kadın, %78'i erkektir. Ankete katılan polislerin en genci 23, en yaşlısı 59 yaşında olup, ortalama yaş 34'tür. %79'u evli, %21'i bekadır. Aylık hane gelirleri en az 1100 TL, en fazla 7000 TL olup, ortalama 2252 TLdir. %44'ü yüksekokul, %41'i üniversite, %11'i lise, %4'ü yüksek lisans mezunudur.

Tablo 6. Güç mesafesi boyutu sonuçları:

Sorular	Demokratik	İkna Edici	Danışan	Otokratik	Sonuç
Tercih edilen yönetici tipi	% 55	% 27	% 12	% 6	Düşük Güç Mesafesi
Mevcut yöneticinin ifade edilişi	% 24	% 22	% 18	% 36	Yüksek Güç Mesafesi

Soru Cümleleri	Ortalama Değerler	Sonuç
Kurumun başarısını etkileyecek konularda kendi inisiyatifim ve yetkimle üstlerime danışmadan karar alabiliyorum.	2,44	Yüksek Güç Mesafesi
Üstlerimle aynı fikirde olmadığımı ifade etmeye çekinirim.	2,91	Düşük Güç Mesafesi

- Ankete katılan polislerin %55 oranla tercih ettikleri yönetici tipi "demokratik" iken, %6 ile "otokratik" yönetici tipi en az tercih edilen yönetici tipidir. Hofstede'nin çalışmasına göre demokratik yönetici tipi düşük güç mesafesini, otokratik yönetici tipi ise yüksek güç mesafesini göstermektedir (Hofstede, 2001: 85; Kartarı, 2006: 82). Buradan polislerin demokratik yönetici tipi ile düşük güç mesafesini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.
- Ankete katılan polislerden mevcut yöneticilerini ifade etmeleri istendiğinde sonuç en yüksek oranla (%36) "otokratik" yönetici tipi çıkmıştır. Polis-

lerin mevcut yönetici ile aralarında yüksek güç mesafesi algıladıkları anlaşılmaktadır.

- “Kurumun başarısını etkileyecek konularda kendi inisiyatifim ve yetkimle üstlerime danışmadan karar alabilirim” cümlesine polis memurları %65lik bir oranla katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu oran da polislerin yüksek güç mesafesi algıladıklarını ortaya koymaktadır.
- “Üstlerimle aynı fikirde olmadığımı ifade etmeye çekinirim” cümlesine polis memurları %49 oranla katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Buradan düşük güç mesafesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7. Belirsizlikten kaçınma boyutu sonuçları:

Soru Cümleleri	Ortalama Değerler	Sonuç
Kurumum mesleğimde yükselme beklentimi karşılıyor.	2,31	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Çalışanlar teşkilatın yararına olduğunu düşünse bile, teşkilat kurallarını ihlal etmemelidir.	3,52	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Kendimi işyerimde sıklıkla gergin ya da sıkıntılı hissedirim.	3	Düşük Belirsizlikten Kaçınma
Bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar ve emirler gereklidir.	3,56	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma

- “Kurumum mesleğimde yükselme beklentimi karşılıyor” cümlesine verilen yanıtlar %65 oranla katılmıyorum olmuştur. Buradan çıkarılacak sonuç yüksek belirsizlikten kaçınmadır.
- “Çalışanlar teşkilatın yararına olduğunu düşünse bile, teşkilat kurallarını ihlal etmemelidir” cümlesine polis memurları %64 oranla katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu oran da yüksek belirsizlikten kaçınma sonucunu göstermektedir.
- “Kendimi işyerimde sıklıkla gergin ya da sıkıntılı hissedirim” cümlesine katılım oranı %42 iken, katılmama oranı %46’dır. Bu sonuçlar düşük belirsizlikten kaçınmaya işaret etmektedir.

“Bir projenin başarılı yönetimi için yazılı kurallar ve emirler gereklidir” cümlesi %64 katılıyorum yanıtı oranıyla, yüksek belirsizlikten kaçınma sonucunu vermektedir.

Tablo 8. Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu sonuçları:

Soru Cümleleri	Ortalama Değerler	Sonuç
Özel yaşam için zaman ayırabiliyorum.	2,39	Ortaklaşa Davranışçı
İşyerimin fiziksel çalışma koşulları benim için önemlidir.	4,25	Ortaklaşa Davranışçı
Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım.	3,95	Ortaklaşa Davranışçı
İş çeşitliliğinden ve macera yaşamaktan hoşlanırım.	3,03	Yüksek Bireysellik

- “Özel yaşam için zaman ayırabiliyorum” %66 katılmıyorum, “işyerimin fiziksel çalışma koşulları benim için önemlidir” %90 katılıyorum ve “çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım” %84 katılıyorum yanıtı olarak ortaklaşa davranışçı sonucunu vermiştir.
- Bundan başka “iş çeşitliliğinden ve macera yaşamaktan hoşlanırım” cümlesine verilen %45’lik katılma oranı yüksek bireyselliğe işaret etmektedir.

Tablo 9. Eril-dişil kültür boyutu sonuçları:

Soru Cümleleri	Ortalama Değerler	Sonuç
İşimde en iyisini yapma olanağının tanınmasını isterim.	4,19	Eril Kültür
Üstlerimle iyi iş ilişkilerim vardır.	3,54	Dişil Kültür
İş güvencesi benim için önemlidir.	4,29	Eril Kültür
Ek gelir için mesai vb. fırsatlar sağlanmasını isterim.	3,95	Eril Kültür
İşyerime ve aileme uygun bir yerde yaşamak isterim.	4,50	Dişil Kültür
İşimde yükselme şansı vardır.	2,77	Dişil Kültür
İnsanların çoğu güvenilirdir.	2,34	Eril Kültür
Çok az insanın yapısında işe karşı hoşnutsuzluk vardır, eğer çaba gösterirlerse bu duygudan tamamıyla kurtulabilirler.	3,23	Dişil Kültür

- “İşimde en iyisini yapma olanağının tanınmasını isterim” cümlesi %89, “İş güvencesi benim için önemlidir” cümlesi %90, “Ek gelir için, mesai vb. fırsatlar sağlanmasını isterim” cümlesi %73 oranında katılıyorum yanıtıyla; “İnsanların çoğu güvenilirdir” cümlesi %61 oranında katılıyorum yanıtıyla erill kültür sonucunu vermektedir. Bununla birlikte “üstlerimle iyi iş ilişkilerim vardır” cümlesi %63 oranla katılıyorum, “işyerime ve aileme uygun bir yerde yaşamak isterim” cümlesi %91 oranla katılıyorum, “işimde yükselme şansı vardır” cümlesi %47 oranla katılmıyorum, “çok az insanın yapısında işe karşı hoşnutsuzluk vardır, eğer çaba gösterirlerse bu duygudan tamamıyla kurtulabilirler” cümlesi %48 katılıyorum yanıtı oranıyla dişil kültür sonucunu vermektedir.
- Yapılan korelasyon analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumları ile üstlerine fikrini ifade etmeye çekinme arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (p 0.01, r= - 214). Ankete katılan polislerin eğitim seviyeleri arttıkça, üstlerine fikirlerini ifade etmekten çekinme oranları azalmaktadır.
- Eğitim durumu ile “iş çeşitliliği ve macera yaşamaktan hoşlanırım” (p 0.05, r= 213) ve “işimde yükselme şansı vardır” (p 0.05, r= 209) cümleleri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur. Ankete katılan polislerin eğitim seviyeleri arttıkça iş çeşitliliği ve macera yaşamaktan hoşlanmaları ve işinde yükselme şansının olmasını ifade etmeleri de artmaktadır.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

Ankete katılan polislerin büyük çoğunluğu erkek, evli ve yüksek eğitim görmüşlerdir. Anket sonuçları Hofstede'in kültürel boyutlarına göre değerlendirildiğinde, ankete katılan polis memurlarının üstleriyle aralarında yüksek güç mesafesi algıladıkları sonucu çıkmaktadır. Güç mesafesi bir örgütteki hiyerarşi ile gücün eşit dağılımlı olup olmadığıyla ilgilidir. Buna göre polis memurları kendileriyle üstleri arasında yüksek güç mesafesi algılamaktadırlar. Fakat arzu edilen düşük güç mesafesidir. Bunun ifade edilmesi de en azından mevcut geleneksel yapının değişimine duyulan isteği göstermektedir. Ayrıca korelasyon tablosunda görülen eğitim durumu yükseldikçe, üstlere fikirlerini ifade etmekten çekinmenin azalması da anlamlıdır. Bu durumda üniversite ve üstü eğitim görmüş polis memurlarının geleneksel yapıyı değiştirmede bir etken oldukları söylenebilir. Polis memurlarının üstleriyle aralarında yüksek güç mesafesi algılamaları, örgüt içinde eşitsiz bir yapı algıladıklarını da gösterir. Örgüt içinde üstlerin astlarıyla ku-

racakları daha demokratik bir iletişim biçimi, astları daha verimli çalışmaya güdüleyecek, iş doyumlarının artmasına yardımcı olacaktır (Karaman, Tuncay ve Durmaz, 2004). Tercih edilen yönetici tipi olarak en yüksek oranla “demokratik” yönetici tipi ifade edilmiş, mevcut yönetici tipini ifade etmeleri istendiğindeyse ilginç olarak “otokratik” yönetici tipinden hemen sonra “demokratik” yönetici tipi çıkmıştır. Bu durum her polis memurundan anket sorusunu yanıtlarken, bir üst birim amirini düşünerek değerlendirmeleri istenmesiyle açıklanabilir. Ankete katılan polis memurlarının, üstleriyle aynı fikirde olmadıklarını ifade edebilmeleri %49’luk bir “katılmıyorum” yanıtı oranıyla demokratik bir yönetimi ve düşük güç mesafesini gösterse de, toplamda %51 oranında “kararsızım” ve “katılıyorum” yanıtı oranı vardır. Bu oran da toplamda yüksek güç mesafesi algısı açısından belirgin ipuçları taşımaktadır. Soru cümlesindeki “çekinirim” ifadesi zayıflık, korkma gibi çağrışımlara açık olduğundan ankete katılan polis memurlarının bu soruya olumlu yanıt verdiği düşünülebilir. Çünkü otoriter ve sert olma gerektiğine inanma polis alt kültürünün özelliklerindedir (Azmaç, 2006).

Hofstede’in araştırmasında Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda ulusal kültür ile polis örgütünün kültürel boyutunun paralellik taşıdığı görülmektedir. Anket sonuçlarına göre polislerin kültürünün belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Polis memurları anketin yapılışı esnasında işten memnuniyetsizliklerini dile getirmiş, fakat ülkenin içinde bulunduğu şartlarda iş bulmanın zor olduğunu ve yaptıkları işin devlet memurluğu, dolayısıyla garanti iş olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum araştırma sorularına verilen cevapla paraleldir. İşlerinin yükselme beklentisini karşılamadığını ifade ettikleri halde, başka bir işte çalışmayı düşünmemektedirler.

Örgütsel alt kültür ulusal kültürden büyük oranda etkilenmiştir. Çünkü ulus kültürümüzün de belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksektir (Hofstede, 2001: 151). Burada ülkenin ekonomik durumunun belirleyici olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Hofstede’in araştırmasının 1968-1972 yılları arasında yapıldığı göz önünde bulundurulursa, günümüze dek toplumdaki bireylerin risk algısında bir değişimin olmadığı görülmektedir.

Teşkilatın yararına olduğunu düşünseler bile kuralları ihlal etmemeleri gerektiğini ve bir projenin başarılı yönetimi için yazılı emirler ve kuralların gerekliliğini söyleyen polis memurları en temelde polis teşkilatına karşı bir aidiyet hissetmektedirler. Arıcan’a (2003) göre polis alışılageldiği çalışma düzenini değiştiren mevzuat değişikliklerine

karşı pasif veya aktif bir direnme gösterir. Değişime olan direnç belirsizlikten kaçınma derecesine göre artar ya da azalır. Çünkü belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek kültürler belirsizliklerle baş edebilmek ve üzerlerindeki gerilimi azaltmak için yazılı veya yazılı olmayan kurallara ihtiyaç duyarlar. Bu kurallar kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Örgüt içinde çalışma arkadaşlarıyla ya da üstleriyle bire bir ilişkilerinde olayları kolayca yorumlayıp değerlendirmelerini sağlayacak yapı ya da kurallar bir dayanak noktası oluşturur (Kartarı, 2006: 99-101).

Ortaklaşa davranışçı çıkan polis alt kültürü zaten biz duygusuyla ve tek bir organizma gibi hareket eden bir kültürdür. Polis alt kültürünün özelliklerinden;

1. Meslek içi dayanışma
2. Gizlilik
3. Soyutlanma duygusu
4. Şüphencilik
5. Biz ve onlar ayrımı
6. Otoriter ve sert olma gerektiğine inanma
7. Erkeklik imgesi (Azmaç, 2006) gibi kavramlar, hem ortaklaşa davranışçılık hem de eril-dişil kültür sonucunu anlamada yardımcıdır. Fakat eğitim durumu ile iş çeşitliliği ve macera yaşamak sorusu karşılaştırıldığında doğru bir orantı bulunmuştur. Yani eğitim seviyesi arttıkça iş çeşitliliği ve maceraya duyulan istek de artmaktadır. Yine bunu yeni nesil akademiden yetişme polislerin gelenekselin dışına çıkma isteğine bağlayabiliriz.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutunu ölçen "işyerimin fiziksel çalışma koşulları benim için önemlidir" ve "çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırım" cümlelerine ankete katılan polis memurlarının büyük çoğunluğunun (sırasıyla %90 ve %84) katılması, polislik mesleğinin bir ekip çalışması olmasına da bağlanabilir. Örgütsel çerçevede değerlendirildiğinde bir örgütteki personelin birbirleriyle kurdukları iletişim biçimi de örgüt kültürünün etkisi altındadır (Erdem ve Günlü, 2008).

Türkiye'nin dişil kültür çıktığı araştırmadan (Hofstede, 2001: 294) farklı olarak polislik alt kültüründe eril ve dişil özellikler eşit düzeyde bulunmuştur. İşinde yükselme beklentisi olanlar yine eğitim düzeyi yüksek olan memurlardır. Polislik alt kültürü demografik sonuçlarda da eril ağırlıklı olarak çıkmıştır. Hala büyük oranda erkek memur-

ların çalıştığı ve ailenin önemi nedeniyle çoğunlukla (%79) evli olduğu ataerkil bir yapıya sahiptir. Genel özelliklerin de “erkeklik” ve “otoriter, sert” olmayı içerdiği göz önüne alınırsa, Türk kültür boyutlarından farklı olarak salt dişil kültür çıkmaması normal olarak karşılanabilir. Polislik mesleği polis memurlarına yüklediği sorumluluk ve yükümlülüklerle eril bir meslek olarak algılanmaktadır (Kebapçı, 2006). Bu çalışmada dikkati çeken bir diğer nokta da ankete katılan kadın polis memuru oranının, Türkiye genelindeki kadın polis memuru oranından fazla olmasına rağmen, dişil kültür boyutu sonucunun çıkmamasıdır. Buna neden olarak araştırmada daha önce de belirtildiği gibi, polis memuru adaylarının, polis teşkilatları tarafından seçilmesi, seçilenlerin daha çok polislik mesleğine ilişkin beklenti ya da kriterlere uygun olduğu düşünülen kişilerden olması gösterilebilir. Dolayısıyla kadın memurları bile seçerken, eril özellikler gösteren kadınların tercih edildiği düşünülebilir.

Bu araştırma polislik alt kültürünü ortaya koymayı ve polislik alt kültürüyle Türk ulusal kültürünün boyutlarını karşılaştırmaya yönelik yapılmıştır. Araştırma sonucunda her iki kültürün de eril dişil kültür dışında aynı çıkması, alt kültürlerin ulusal kültürden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca erillik boyutundaki farklılıktan, mesleki birtakım kültürel değerlerin de geliştirildiğini ve ulusal kültürden farklılaşabildiği sonucunun çıktığı söylenebilir.

Bir kamu kuruluşu olarak polis teşkilatı halkla sürekli iletişim kurmak zorunda olan bir örgüttür. Polis halkla kurduğu iletişime önem vermek zorundadır. Teşkilat içinde amir konumundakiler demokratik yönetimin önemini iyice kavramalı, örgütün iç ve dış çevresinin beklentileriyle örtüşen bir yol izlemelidir. Bu tür bir yönetimi hem hiyerarşik olarak kendilerinden daha altta olan memurlar, hem de güvenlik ihtiyacı olan halk tercih edecektir. Polis teşkilatının, genel olarak polislerden çekinen diğer yandan risk algısı yüksek bir toplum olan Türk insanının rahatlıkla güvенеbileceği bir kamu kuruluşuna dönüşmesi her iki tarafın da yararına olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akner, İlknur (2005). **Satılık Kültürler**. İstanbul: Kara Kutu Yayınları.
- Alver, Köksal ve Doğan, Necmettin (2007). **Kültür Sosyolojisi**. Ankara: Hece Yayınları.
- Arıcan, Mehmet (2003). "Hukuk ve Polis: Reform Problemi", http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/dr_mehmet_aricn.html
- Arslan Feyzullah ve Kazu, İbrahim Yaşar (2002). "Fırat Üniversitesi Öğrencilerinin Polise Bakış Açısı ve Elazığ Emniyet Müdürlüğü'nün Düzenlemiş Olduğu Kampanyaların Etkileri". **Türkiye'nin Güvenliği Sempozyumu Elazığ 17-19 Ekim 2001**. perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_35/35_21792.doc
- Atilla, G. (2007). "Erillik/Dışillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi S.D.Ü. İ.İ.B.F İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, www.yok.gov.tr.
- Aytaç, Ö (2003). "Meslekler Sosyolojisi Açısından Polislik Mesleği, Polis", **Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1, Nisan, Gaziantep.
- Azmaz, Mahmut (2006). "Alt Kültürler Açısından Örgüt Kültürü (Polis Alt Kültürü Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üni. SBE.
- Baumann, Gerd (2002). **The Multicultural Riddle-Rethinking National, Ethnic, and Religious Identities**. London, GBR: Routledge. <http://site.ebrary.com/lib/akdeniz/edf.action?p00=&docID=10054946>
- Buckner, Taylor; Christie, Nils ve Fattah, Ezzah (1974). "Kültür ve Polis", **Polis, Kültür ve Toplum**. Denis Szabo (der.) içinde. Çev., Adnan Özdemir. Montreal Üniversitesi Yayınları. 65-85 http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/26/yeni/web/Adnan_OZDEMIR.htm
- Dağlar, Murat ve Günbeyi, Murat (29.03.2008). "Avrupa Birliği Sürecinde Polis Liderlerinin Yenilenen Vizyonu". www.tumgazeteler.com
- Desouza, Kevin ve Evaristo, Roberta (17.10.2004). **Global Bilgi Yönetimi Stratejileri**. Çev. Hüseyin Yılmaz. www.bilgiyonetimi.org.tr
- Erdem, Ramazan ve Günlü, Ebru (2008). "İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği" <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/92.3.pdf>
- Erdem, Ramazan ve Kocabaş İsmail (2005). "Eğitim Denetçilerinin Kültürel Değerleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 15(2): 199-207
- Eren, Kandemir (2008). "Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür", <http://www.iakademi.com/toplam-kalite-yonetimi/99-toplam-kalite-yonetimi-ve-kultur.html>
- Goodwin, Robin (1999). **Personal Relationships Across Cultures**. London, GBR: Routledge. <http://site.ebrary.com/lib/akdeniz/Doc?id=10054865&ppg=22>
- Hofstede, Geert (1984). **Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values-Abridged Edition**. California: SAGE Publications.
- Hofstede, Geert (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. USA: SAGE Publications.
- Karaman, Rifat ve Tuncay, Suavi ve Durmaz, Mustafa (2004). "Bir Kamu Kurumu Olarak Polis Teşkilatında Halkla İlişkilerin Önemi". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt: 11 Sayı: 2, 115-127, Manisa.
- Kartarı, Asker (2006). **Farklılıklarla Yaşamak**. Ankara: Ürün Yayınları
- Kebapçı, Şenay (2006). "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kadının Toplumda Birey, Polis, Yönetici ve Lider Olarak Yeri". http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/SenayKebapci%20TR.pdf

- Lull, James (2001). **Medya İletişim Kültürü**. Çev., Nazife Güngör. Ankara: Vadi Yayınları.
- Sargut, Selami (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saydan, Reha ve Kanıbir, Hüseyin (2007). "Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri)". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 6 Sayı: 22, 74-89. <http://www.e-sosder.com/dergi/2274-89.pdf>
- Swartz, D. (1997). **Culture&Power**. The University of Chicago Press, Chicago.
- Şişman, Mehmet (2007). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Theaker, A. (2006). **Halkla İlişkilerin Elkitabı**. MediaCat, İstanbul.
- Uçkun, Gazi ve Uçkun Seher (2003). "Özel Güvenlik Ve Koruma Bölümü Öğrencilerinin Meslek Seçimindeki Memnuniyet Derecesi Ve Mesleki Hayata Yönelik Düşünceleri" <http://www.guvenlikegitimi.com/html/haber.php?id=41>
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.