

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GÖZE GİRME DAVRANIŞLARI VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ  
VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esra GÜNAYDIN**

**Balıkesir, 2017**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GÖZE GİRME DAVRANIŞLARI VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ  
VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esra GÜNAYDIN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**Balıkesir, 2017**

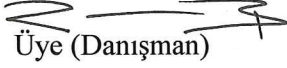
T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme / Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda 201212549004 numaralı Esra GÜNAYDIN'ın hazırladığı "Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili, Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/12/2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

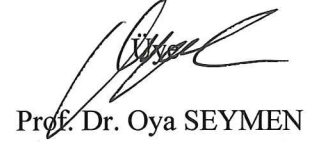
Başkan

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye (Danışman)

Prof. Dr. Tamer BOLAT



Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye

Üye

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

79/12/2017  
  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

Açık sistemler olan örgütler, içinde buldukları toplumlardan ve bu toplumların kültürlerinden etkilenirler. Örgütlerin içinde oluşan örgütsel politika her işletmede görülebilir; kullanım yaygınlığı, şekli ve sonuçları kültürler arasında değişiklik gösterir. Örgütsel politikanın bir parçası olan göze girme davranışlarının bir politik davranış olarak kullanımı da kültürden kültüre değişecektir. Bu çerçevede kültürel bir özellik olarak güç mesafesinin bu kullanımda etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda yapılan bu çalışmada, bireylerin güç mesafesi algısı ile göze girme davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Tez çalışmam sırasında bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, benden yardımını esirgemeyen danışmanım sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Çalışmam boyunca maddi ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme ve her koşulda yanımda olan arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket çalışmamda bana yardımcı olan otel çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Balıkesir, 2017

Esra GÜNAYDIN

**ÖZET**  
**GÖZE GİRME DAVRANIŞLARI VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ VE BİR  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**GÜNAYDIN, Esra**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2017, 62 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, güç mesafesi ve göze girme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Çalışmanın örneklemini Balıkesir'in Edremit İlçesi'nde faaliyet gösteren termal otel çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma çerçevesinde yüz seksen bir anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, güç mesafesi ve göze girme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç mesafesi arttıkça göze girme davranışlarının arttığı, güç mesafesi azaldıkça göze girme davranışlarının da azaldığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, güç mesafesi, politik davranış, etkileme taktikleri, göze girme davranışları.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN INGRATIATION AND POWER DISTANCE AND A FIELD RESEARCH**

**GÜNAYDIN, Esra**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2017, 62 pages**

The purpose of this study is to identify whether there is a significant relationship between power distance and ingratiation behaviors. The sample of the study was thermal hotel employees in Edremit district of Balıkesir. The data were collected through questionnaires. In study frame, a hundred eighty one questionnaires were analyzed. The results of the study showed that there was a significant relationship between power distance and ingratiation. It was found that if power distance increases, ingratiation behaviours increase; if power distance decreases, ingratiation behaviours decrease.

**Key Words:** Culture, power distance, political behavior, influence tactics, ingratiation behaviours.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
1.GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3.Önem.....	2
1.4.Varsayımlar .....	2
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1.Kültür Kavramı .....	4
2.1.1. Kültürü Oluşturan Unsurlar .....	7
2.1.2. Kültür Çeşitleri.....	9
2.1.3. Kültürün Özellikleri .....	10
2.1.4. Hofstede'in Kültür Sınıflandırması.....	12
2.2. Örgütsel Politika .....	19
2.2.1. Etkileme Taktikleri Kavramı .....	21
2.2.2. Göze Girme Davranışı Kavramı.....	24
2.2.3. Göze Girme Davranışı Türleri .....	26
2.3. Güç Mesafesi ve Göze Girme Davranışı İlişkisi.....	28
3.YÖNTEM.....	33
3.1. Evren ve Örneklem .....	33
3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	33
3.3. Bulgular ve Yorumlar .....	34
3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	34
3.3.2.Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	38
3.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi .....	38
3.3.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	39

4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	40
KAYNAKLAR .....	43
EKLER .....	52



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kültürün Tanımları .....	5
Tablo 2. İş Yerindeki Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 3. Göze Girme Davranışı Tanımları .....	24
Tablo 4. Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=181) .....	34
Tablo 5. Göze Girme Davranışı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=181).....	36
Tablo 6. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	37
Tablo 7. Güç Mesafesi ve Göze Girme Davranışı Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, $t$ ve $R^2$ Değerleri.....	37
Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları .....	38
Tablo 9. Kontrol Değişkenleri ve Güç Mesafesi ile Göze Girme Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=181).....	39

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsanın Zihinsel Programlama Sürecinin Üç Seviyesi .....	5
---	---

# 1.GİRİŞ

## 1.1. Problem

Güç kavramı 1960'lı yıllarda Hollandalı Sosyolog *Mauk Mulder* tarafından güç ilişkilerini incelediği laboratuvar ve alan deneylerinde kullanılmıştır; Mulder gücü, başka bir kişinin ya da diğer kişilerin davranışlarını belirleme ya da yönlendirme potansiyeli, olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2001, 83). Hofstede'nin Mulder'dan ödünç aldığı güç mesafesi kavramı; toplumlar, kurumlar ya da örgütler içinde, gücün eşit olmayan dağıtımının kabul edilme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 2001, 83). Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yaptığı çalışması, ulusal kültür sınıflandırması açısından önemli bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu kültür sınıflandırmasının boyutlarından biri, güç mesafesi boyutudur. İnsan eşitsizliği; akli ve fiziksel özellikler, statüler, zenginlik, güç, kanunlar ve kurallar gibi birçok alanda meydana gelebilir. Bazı toplum bireyleri gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılarken, bazıları ise olağan karşılamamakta ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çabalamaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013, 317).

Birer politik arena olarak görülebilecek olan örgütlerde (Ralston, 1985, 477), bireyler içinde buldukları konumu korumak ya da yükseltmek amacıyla, örgütteki diğer kişileri etkilemek için göze girme davranışında bulunabilirler. Göze girme davranışları, örgütteki etkinliği artırmak için sıkça kullanılan etkileme taktiklerinden biridir. Bireylerin göze girme davranışlarını niçin kullandığını ve bu davranışlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu anlamak, bireylerin davranışlarını anlamak açısından önemlidir (Ralston, 1985, 477).

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın problemi, güç mesafesi ile göze girme davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. İncelenecek olan konuyla ilgili yazın araştırması yapılmakta ve konu ile ilgili araştırmalar ve bulgular özetlenmektedir. Anket verilerinin sonuçları doğrultusunda, güç mesafesi ve göze girme davranışı arasındaki ilişkinin boyutu belirlenmeye çalışılmaktadır. Güç mesafesi arttıkça göze girme davranışlarının artacağı; güç mesafesi azaldıkça ise göze girme davranışlarının azalacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Amaç**

Çalışmanın amacı, güç mesafesi ve göze girme davranışları konularını incelemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmaktadır:

1. Bireylerin güç mesafesi algısı ile göze girme davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Güç mesafesi algısının artması, göze girme davranışlarının artması üzerinde etkili midir?
3. Güç mesafesi algısının azalması, göze girme davranışlarının azalması üzerinde etkili midir?

## **1.3.Önem**

1980 yılında Hofstede tarafından belirlenen; gücü az olan çalışanların, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etmeleri, şeklinde tanımlanan güç mesafesi kavramı yazında hala güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan ve kişinin diğer kişilerin gözünde çekiciliklerini artırmak için yaptıkları girişimler, olarak tanımlanan göze girme davranışları; Kipnis (1980)'nin çalışmalarında ifade edilmiş ve geniş ölçüde incelenmiştir (Barbuto ve Moss, 2006, 31). Güç mesafesi kavramı gibi göze girme davranışları konusu da yazında çok fazla çalışmaya konu olmuştur. Güç mesafesi ile göze girme davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma, yazına bu boyutta büyük bir katkı sağlayacaktır.

## **1.4.Varsayımlar**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Araştırmaya katılan çalışanların güç mesafesi ve göze girme davranışı ölçeklerindeki ifadelerine verdikleri yanıtların samimi görüşleri oldukları ve ölçeklerdeki soru ifadelerini dürüst bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
2. Seçilen araştırma yönteminin, bu çalışmanın amaçlarına ulaşmak açısından yeterli olduğu varsayılmıştır.
3. Anket sorularının, tez konusunun incelenmesi açısından sayıca ve anlam bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Araştırma, ulaşılabilen alan yazınla ve veri toplanan bölgeyle sınırlıdır.
2. Araştırma, tüm evrene ulaşmak güç olduğu için örneklem alınan termal otel ile sınırlıdır.
3. Araştırma örneklemini oluşturan termal otel çalışanlarının anket sorularına verdiği cevaplar ile sınırlıdır.
4. Bir diğer sınırlılık verilerin kendi kendine değerlendirme yöntemi ile toplanmasıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Kültür:** Toplumun bir üyesi olan insanlar tarafından kazanılan bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Meshksar, 2012, 19).

**Güç mesafesi:** Güç mesafesi, bir toplumda, örgütte, grupta gücün ne ölçüde dağıldığını, üyelerce bu dağılımın ne derecede kabul edildiğini ifade eder (Polat ve Göktürk, 2005, 3).

**Örgütsel politika:** Bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki üstünlük ve sakıncaların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetlerdir (Bursalı, 2011, 25).

**Politik davranış:** Belirsizlik ve anlaşmazlık durumlarında, kişilerin tercih ettikleri sonuçları elde edebilmeleri için güç ve diğer kaynakları elde etmek, artırmak ve kullanmak için yürüttükleri faaliyetlerdir (İslamoğlu ve Börü, 2007, 136).

**Göze girme davranışı:** Kişinin kişilerarası çekiciliğini geliştirmek için tasarladığı etkileme davranışlarının bir kümesidir (Deluga ve Perry, 1994, 68).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Kültür Kavramı

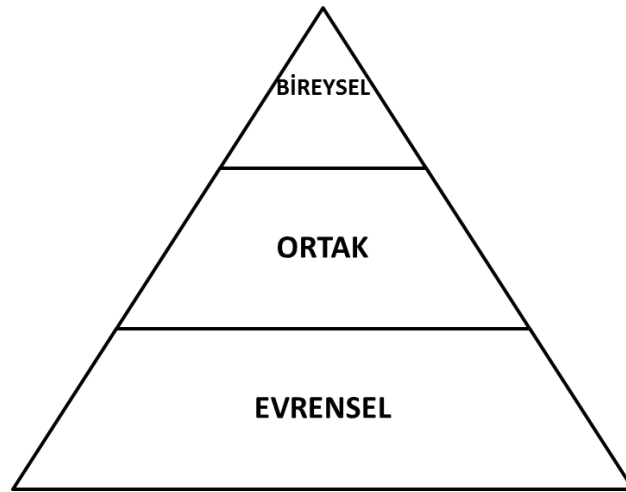
İnsanlar yaşamlarını sürdürürken, başka insanlarla olan ilişkilerinde davranışlarını yönlendiren tutumlara, davranış kalıplarına ve inançlara sahiptirler (Dursun, 2013, 45). İşte insanların sahip oldukları bütün bu değerlerin bütünü kültürü ifade eder. Kültür sözcüğü, Latince de ekip ürün almak, üretmek anlamına gelen “cultura” sözcüğünden gelmektedir ve birçok dünya dilinde aynı sözcük kullanılmaktadır (Yenişehirlioğlu ve diğerleri, 2013, 3). XV. yüzyılın başlarında İngilizceye “culture” olarak geçmiştir ve çiftçilik, doğal büyümenin gözetilmesi gibi anlamlarda kullanılmıştır (Oğuz, 2011, 125). Kültür kavramına ilk kez “insanın yaşama tarzı” anlamının yüklenmesi, 1750’li yıllara rastlar (Nişancı, 2012, 1281). Sözcük, Almanca’ya geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Eğinli ve Çakır, 2011, 39).

Kültür öğrenilir, sosyal gruplar içinde paylaşılır ve genetik olmayan yollarla taşınır. Bugün hemen hemen her alandaki çalışma, genel bir kültür görüşü gerektirir. Kültür arkeoloji, dil bilgisi, tarih, psikoloji, sosyoloji ve benzeri alanlarda kullanılan (Mahadi ve Jafari, 2012, 231) karmaşık bir kavramdır ve yazında fikir birliği ile elde edilen tek bir tanımı yoktur; birçok şekilde tanımlanabilir. İngiliz antropolog Tylor 19. yüzyılda kültürü; “toplumun bir üyesi olan insanlar tarafından kazanılan bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür”, şeklinde tanımlamıştır (Meshksar, 2012, 19). UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi’nde yer alan kültür tanımına göre, en geniş anlamıyla kültür, “bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu”dur (Oğuz, 2011, 128).

**Tablo 1. Kùltürün Tanımları**

ARAŞTIRMACI	TANIM
Güvenç (1996)	Doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı herşeydir.
Özkalp (2010)	Toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır.
Dursun (2013)	Toplumsal yaşamda dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, aletler, teknikler, sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve manevi ürünler.
Mahadi ve Jafari (2012)	Miras kalan ya da doğuştan gelen fikirler, tutumlar, inançlar, değerler ve bilgilerin bütünüdür.
Matusitz ve Musambira (2013)	Paylaşılan değerlerin, inançların ve tahmin edilebilir davranışların bir toplamıdır.
Meshksar (2012)	Kùltür bir üründür; tarihseldir; fikirleri, modelleri ve değerleri içerir; seçmelidir; öğrenilir; sembollere dayandırılır; davranış ve davranış ürünlerinin soyutlanmasıdır.
Ozankaya (1992)	Kùltür, bir insan topluluğunun, doğal ve toplumsal çevresiyle etkileşim süreci içinde ürettiği maddi ve manevi öğelerin toplam bileşimine denir.
Sepetçi (2012)	Ortak programlanmış zihnin, bir grup ya da kategoriye sahip insanlardan oluşan üyeleri arasındaki farklılıktır.
Sığrı ve Tığlı (2006)	Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre ve insanın bir toplum üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.

Hofstede (2001) kùltürü; bir grubun üyelerini ya da insan sınıfını diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlama olarak tanımlamıştır.



**Şekil 1. İnsanın Zihinsel Programlama Sürecinin Üç Seviyesi**

**Kaynak:** Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi , s.3

Şekil 1'den görüldüğü gibi; bütün insanlık tarafından paylaşılan “evrensel” seviyesi, en temel seviyedir. Bu seviye, insan vücudunun biyolojik işletim sistemidir; gülme, ağlama gibi anlamlı davranışların alanını içerir. Sadece bazı insanlar tarafından paylaşılan seviye “ortak” seviyedir. Bu, belirli bir gruba ya da sınıfa ait olan insanlar için ortak; ama başka bir gruba ya da sınıfa ait olan insanlar için farklı değerlerdir. Bu seviye, insanların kendilerini ifade ettiği dili, büyüklerine saygı göstermeyi, yeme, içme, sevmeye gibi genel insan hareketlerini algılamamanın yolunu içerir. Zihinsel programlamanın “bireysel” seviyesi tam olarak eşsiz kısımdır. İki insan tamamen benzer olamazlar; hatta birlikte büyütülen ikizlerin bile farklılıkları vardır. İşte bu bireysel kişilik seviyesidir ve aynı ortak kültürün içinde farklı davranış seçeneklerinin geniş bir alanını içerir (Hofstede, 2001, 2).

Bazı düşünürler, kültürün sadece maddesel olmayan kısımları içerdiğini savunurlar. Onlara göre; eğer kültür sadece iletişimin olduğu yerde var olursa, kültürün içeriği fikirler ve sembol kalıpları olabilir. Kültür maddesel olmayan bir olgudur; düşünceler, anlamlar, alışkanlıklar, görünür ve dokunulabilir olmayan maddeler ve nesnelere gibi. Bazı düşünürler ise; miras kalan sosyal gelenekler ile uyum içinde yapılan ve kullanılan maddi öğeleri, kültürel nesnelere olarak adlandırır. Bu kültürel nesnelere insanların yaptıkları sanat eserleri, aletler ve sosyal yapıyı içerir (Matusitz ve Musambira, 2013, 45). Bu tanımları birleştirince; kültür, iletişim ve gelenek yoluyla iletelebilen miras ve insanların başarılarının bütünü olarak tanımlanabilir. Yaşam stili ve toplumun sosyal kalıbı, geçmiş yılların birikmiş mirasının doğrudan sonucudur ve toplumları diğer toplumlardan ayırır (Meshksar, 2012, 9).

Birçok milletin kültürel mirası; ekonomik, sosyal ve politik yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ulusal kültür üzerinde yönetim tarzları, temel tasarımları ve kültürleri anlamak yöneticiler için de önemlidir. Yöneticiler; düşüncelerini şekillendiren kendi kültür anlayışına sahiptirler. Yönetim uygulamaları ve değerler her milletin eşsiz kültür ve geleneklerine dayalı olarak ülkeden ülkeye değişir. Yöneticilerin; kendi kültürleri dışında iş yaptığı diğer ülkelerin kültürlerini de



bilmeleri gerekir. Bunun için kültürü oluşturan unsurların iyi anlaşılmasının yararı vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### 2.1.1. Kültürü Oluşturan Unsurlar

**-Değerler:** Değerler; paylaşılmış inançlar veya bireyler tarafından içselleştirilmiş grup normlarıdır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, 77). Diğer bir tanımla değer; istenen, hedeflenen, dönem içinde değişiklik gösteren, insanların yaşamlarında temel ilkeler olarak hizmet eden herşeydir. Toplumda çoğunluğun kabul ettiği değer yargıları, gruplar arasında neyin değersiz, neyin değerli olduğunu belirli bir düzeyde belirlemektedir (Penpece, 2006, 64). Örneğin “ben tam zamanında iş yerinde olurum” diyen bir birey için, *dakik olmak* bir değerdir. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir (Macit, 2010, 10).

**-Normlar:** Normlar; insanların neleri yapması, neleri yapmaması, hangi davranışlarının kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu konusunda yol gösteren pusuladır (Pala, 2009, 12). Ayrıca normlar, nerede, ne zaman, nasıl davranılması gerektiğini belirleyen davranış kalıplarını oluşturan, kültürel çevre içinde sosyal örgütlenmeye bağlı olarak insanların davranışlarını kapsayan ve çevredeki değerler düzenine uymaya mecbur olan elemanlardır (Macit, 2010,10). Normlar, genelde yapılması istenen değerleri, davranışları ya da bireylerin diğer bireylerde görmek istedikleri durumları tanımlayan, yani toplumda genel kabul görmüş kurallardır. Bazı yazarlar değerleri, davranışlar üzerindeki içsel etki, normları ise davranışlar üzerindeki dışsal etki olarak görürler (Minkov, 2013, 43).

**-Tutumlar:** Tutum, bireyin şeylere ve durumlara karşı tepkileri üzerinde yönetici ve dinamik etki yapan ve geçirilen deneyimlerle örgütlenmiş, duygusal ve zihinsel bir yetenek ya da eğilimdir (Dönmezer, 1999, 84). Hayatta karşımıza çıkan olaylar karşısındaki duruşumuz, davranış ve hareketlerimiz olarak şekillenirler (Pala, 2009, 11). Bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir toplumsal konu ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine (sahip olduğu değerlere ve almış olduğu kültüre) dayanarak örgütlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepkidir (Korkmaz, 2009, 11).

**-Varsayımlar:** Varsayımlar, insanların algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Macit, 2010, 11). İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıklarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler ve böylece varsayımlar oluşmaktadır (Dolu, 2011, 14).

**-Din:** İnsanların yaşamları üzerindeki etkinin büyük bir miktarına sahip kültür unsuru dindir. Din, doğaüstü güçlere olan inançtan ya da evrenin yaratıcısı ve sürdürücüsü olarak dikkate alınan güçlerden meydana gelir; inançları, insanların ibadetlerinin nasıl olduğunu, kutsal gücü tanımlayan değerleri ve insanların birbirine karşı nasıl davranması gerektiği konusunda yol gösterir. İnançlar, bireylerin zihnindeki yaşamın anlamı hakkındaki basit sorulara cevap verir ve gruptaki insanların önemli hissettikleri değerleri destekler; neleri doğru ya da neleri yanlış olarak algıladıklarını belirtir. Dinler, tek tanrıya inanma, çok tanrıya inanma, doğadaki kutsal güçlere inanma, şeklinde olabilir. Dinler dünya etrafında yer değiştirme yolu ile yayılabilir. Ayrıca önceki inançlarını yeni bir din için bırakan insanların din dönüşümü yolu ile de yayılabilir (Bergunder, 2014, 249). Dinin toplum hayatındaki özellikle yapıcı ve birleştirici işlevi kültürel açıdan önemlidir. (Güven, 2012, 940). Toplumsal yapıdaki ızlı değişme sürecinde öz değerleri koruyarak birlik ve beraberliğin sağlanmasında da dini kültürün etkisi büyük olmuştur (Güven, 2012, 940).

**-Hikâyeler ve Kahramanlar:** Hikâyeler, açıkça ya da şaka ve mizah yoluyla anlatılabilen, nesilden nesile iletilebilen kültürel değerlerdir. Bu hikâyeler bazen doğrudur; bazen ise kimsenin bilmediği hayal ürünleridir. Hikâyelerin gücü; ne zaman ve nasıl anlatıldığı, alıcı üzerindeki etkisi ile belirlenir. Bir kültürdeki kahramanlar ise; ilk olan örnek hareketlerle ya da mükemmel örneklerle kültürel üyeler tarafından doğru ya da mükemmel davranışın öğrenildiği tanınmış kişilerdir. (Riskó ve Wiwczaroski, 2014, 247).

**-Semboller:** Sembol; belirli bir nesnel olay ya da olgunun, düşünsel kaynaklı bir kavram veya kendi kavramının açılımları ve çağrışımlarıyla karşılaştırılmasından

doğar (Koca, 2010, 91). Semboller; kültür içinde kurallar, inançlar ve bunun gibi durumları insanlara hatırlatan eylemlerdir. Kültür içindeki durumu göstermek için de kullanılabilirler. Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak anlamlar taşıyabilmekle birlikte; bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi de sembol olabilmektedir (Macit, 2010, 12).

**-Dil:** Dil, kültürü oluşturan unsurların en önemlilerinden biridir. Dil; toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlamakta, kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken kültürler arası farklılığa da sebep olmaktadır (Penpece, 2006, 64). Bir kültür içindeki insanların birbirleriyle haberleşmesine olanak sağlar; kültürün bütün bakış açılarını yansıtır. Bugünün dilleri daha önceki dillerden geliştirilmiştir. Genel olarak aynı dili kullanan bir ülkenin kendi içinde bulunan farklı kültürler arasında bile kullandıkları iletişim şekilleri bazı farklılıklar gösterebilir (örneğin; aksan, şive ... vb.) (Azizoğlu, 2011, 5). Aynı dil içindeki konuşma farklılıkları lehçe olarak adlandırılır. Lehçe; sınıf, bölge ya da diğer kültürel değişikliklerle ilişkili konuşma kalıplarındaki değişimi yansıtmaktadır.

### 2.1.2. Kültür Çeşitleri

**-Genel Kültür- Alt Kültür:** Genel kültür alt kültür ayrımı kültürün o bölge içindeki yaygınlık derecesine göre yapılan bir ayrımdır. Bir toplumdaki geçerli inançlar, değer yargıları, yaşam tarzları, örf ve adetler o toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır (Macit, 2010, 13). Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa o kadar genel kültür vardır, denilebilmektedir (Penpece, 2006, 66). Alt kültür; toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır (Özkalp, 2010, 96). Kişiler bu kültürün içinde yaşar ve faaliyette bulunurlar; çocuklar yetişkinlik kazanma süreçleri içerisinde, birbirini takiben bu alt kültürlerden geçer ve o alt kültürlerin değerlerine göre faaliyette bulunurlar (Dönmezer, 1999, 116).

**-Maddi Kültür-Manevi Kültür:** Bir toplumdaki kültürel öğelerden bazıları gözle görülebilen dokunulabilen boyuttadır. Bazıları ise maddesel değildir. İşte bu kültürün gözle görülebilir öğelerinin oluşturduğu kısmı maddi kültürdür. Teknoloji, insan eliyle yapılan eserler, binalar, araç gereçler ve giysilerden oluşur. Kültürün

fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır (Penpece, 2006, 67). Manevi kültür ise kültürün bu maddesel olmayan boyutudur. Değerler, inançlar, tutumlar, varsayımlar gibi insan zihninde var olan öğelerdir. Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 223)

**-Karşıt Kültür:** Karşıt kültür; bir alt kültür olup değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içerir (Özkalp, 2010, 96). Bu gruplar toplumun sahip olduğu hatta gurur duyduğu norm ve değerleri reddederek, karşıt tutum ve davranışlara sahiptir (Özkalp, 2010, 96).

**-Bireysel Kültür-Toplumsal Kültür:** Bireysel kültür, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültüründen aldığı maddi ve maddi olmayan bütün değerlerin toplamıdır. Nişancı (2012) toplumsal kültürün, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsadığını, ayrıca bu normların tarihsel bir birikim sonucu oluştuğunu ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturduğunu belirtmiştir.

### 2.1.3. Kültürün Özellikleri

Kültür olgusunun ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için, özelliklerinin incelenmesi yararlı olabilir.

**-Kültür Öğrenilmiş Davranışlardan Oluşur:** Bazı davranışlar doğuştan gelir, ama davranışların birçoğu sonradan öğrenilir. Her bireyin davranışı genellikle başka bir bireyin belirli davranışlarına bağlı olmaktadır. Davranışlar birleştirilebilir ya da diğer kişilerin davranışlarıyla ilişkilendirilebilir. Diğer insanların deneyimleri bireyin büyümesi üzerinde etkilidir. Ayrıca bireyin özellikleri ve yetenekleri de kendi geçmiş davranışları sayesinde gelişebilir. İnsanlar kendilerinden önce gelenlerin deneyim ve bilgilerinden yararlanarak doğal çevrelerini yeniden yaratabilmekte, araçlar yaparak ve kurallar koyarak yaşamlarını düzenleyebilmektedirler (Macit, 2010, 7).

**-Kültür Toplumun Üyeleri Tarafından Paylaşılır:** Kültür toplumsaldır, toplumlarda yaşayan bireylerce yaratılır ve paylaşılır (Macit, 2010, 7). Öğrenilen davranış kalıpları ve davranış sonuçları olan kültüre, sadece biri ya da birkaç kişi

değil, genelde geniş bir kitle sahip çıkar. Böylece milyonlarca insan bu davranış kalıplarını paylaşır. Ayrıca kültür her alana yayılır ve hayatın her bakış açısına dokunur. Her kültür ile elde edilen özellik ister istemez diğer toplum türleri tarafından paylaşılmayı amaçlar. Bu amaç içinde her kişi deneyimleriyle daha fazla sağlamlaştırılır ve gittikçe daha uygun bir şekil alır. Süreç içerisinde kültürel değerlerde bazı ufak değişimler olabilir de, büyük ve derin değişimler ve sapmalar normal koşullarda olmamaktadır (Penpece, 2006, 63).

**-Kültür Toplumun Üyeleri Arasında İletilir:** Kültür bireylerin tek başına sahip olabileceği bir durum değildir. Kültür kişiden kişiye geçerek öğrenilir. Bunların çoğu, yaşlı kişiler, aileler, öğretmenler, oldukça eski kuşaklar tarafından kuşaktan kuşağa iletilir. Kıyafet modası, teknolojik gelişmeler, yeni bulunan aletlerin kullanılması gibi kültürel iletişimin bir kısmı da çağdaştır.

**-Kültür Soyuttur:** Kültür toplumun üyelerinin alışkanlıklarında ya da zihinlerinde var olur. Düşünceleri ve yapılanları paylaşmanın bir yoludur. Bir kültürel davranışın görünürlük derecesidir. Diğer bir ifade ile biz kültürü sadece insan davranışları olarak göremeyiz. Bu davranışlar bir düzen içinde meydana gelir ve kalıplaşmış modellerdir. Özünde maddi ya da gözlenebilir bir kavram olmadığını bildiğimiz kültür, gerçeğin bir soyutlamasıdır (Oğuz, 2011, 133).

**-Kültür Bir İnsan Ürünüdür:** Kültür bir güç değildir, kültüre meydan okumak, yaşama birlikte ona birşeyler katmak gibi farkında olunmayan bir eğilim vardır. Kültür etkileşim içinde toplumun meydana getirdiği bir olgudur ve toplumun devamlılığı üzerinde var olmaya bağlıdır.

**-Kültür Değişebilir:** Kültürün temel ve kaçınılmaz bir özelliği de sonsuz, bitmeyen değişim gerçeğidir. Değişimden, teknolojik ve ekonomik faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeler anlaşılmalıdır (Emre, 2007, 56). Bütün kültürel bilgiler sürekli olarak biriktirilmez. Koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir (Macit, 2010, 8). Yeni kültürel bilgiler ilave edilir, bazı eski bilgiler ise kaybolur. Çünkü bazı bilgiler çağın gereğine uygundur ve uzun süre kullanışlı değildir. Kültürel bilgilerin düzenli ekleme ve çıkarmaları kültür değişikliğine neden olur. Bütün kültürler zamanla değişebilir. Ancak kültürün değişim oranı ve kültürün bakış açısı toplumdan topluma değişir. Bazı toplumlar ara sıra ve yavaş yavaş değişir, bu nedenle diğer toplumlarla karşılaştırıldığında değişim

yok gibi görünür. Ama açıkça görünmese bile değişebilirler. Teknolojik gelişmeler ve bunun sonucu olarak iletişim konusundaki yenilikler, kültürel değişimi ve uyumu hızlandıran önemli etkenlerdendir (Penpece, 2006, 63).

**-Kültürün Baş Aracı Dildir:** Dil toplumda insanları birbirine bağlayan bir öge olduğu kadar, kültürün gelecek kuşaklara aktarılması açısından da önemlidir (Macit, 2010, 8). Dil sayesinde insanoğlu yaşayarak edindiği deneyimleri kendisinden sonraki nesillere aktarmış ve varlığını sürdürmeyi başarmıştır (Oğuz, 2011, 133). Dil sayesinde insanlar sadece şu anda yaşamazlar, geçmişte de yaşamışlardır ve gelecekte de yaşayacaklardır. Dil şimdiki nesillerin, geçmişteki nesillerin başarılarını anlamalarını mümkün kılar. Dil kalıbı, belirli grup üyelerine ortak bağ olarak hizmet eder. Kültür çeşitli yollarla iletilir ama bunu sürekli kılmak için en önemli araç dildir.

**-Kültür Örüntülüdür:** Kültürler gelişi güzel toplanmış görenek ve inançlar değil bütünleşmiş örüntülü sistemlerdir (Macit, 2010, 8).

**-Kültür, İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir:** Kültür idealisttir, fikirleri ve grup normlarını somutlaştırır. Bu en uygun kalıpların, grup davranışlarının ve kurallarının toplamıdır. Kültür entelektüeldir, sanatsaldır, sosyal fikirlerden ve yerleşmiş geleneklerden oluşur. Kültür, çoğunlukla, ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşursa da, bireysel tutum ve davranışlar, önemli ölçüde, idealden ayrılır (Çelik, 2013, 11).

**-Kültür, İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Doyum Sağlayıcıdır:** Kültür arzuların ve ihtiyaçların tatmini için uygun fırsat sağlar. Sosyal ihtiyaçlar kültürel yollarla yerine getirilebilir. Kültür; kişilerin çeşitli aktiviteleri ile belirlenir ve bu aktivitelere rehberlik eder. Denenmiş çözüm yolları zamanla toplumsal tatmin düzeyi ve alışkanlıkları pekiştirir (Oğuz, 2011, 133). İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmeyen değer yargıları, inançlar ve alışkanlıklar yok olmak zorundadır (Penpece, 2006, 63).

#### **2.1.4. Hofstede'in Kültür Sınıflandırması**

Sürekli devinim halindeki dünyada kültürlerin de değişime uğraması ve topluluklara göre farklılaşması, doğanın gereğidir (Emre, 2007, 58). Toplumların kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale getirildikleri şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur (Emre, 2007, 58). Kültürler arası araştırmacılar arasında önemli bir yere sahip olan Hofstede, çalışmasında, sosyal eşitsizlik, birey ve grup arasındaki ilişki, cinsiyetin toplumsal anlamları ve

belirsizlikle baş etme gibi temel toplumsal problemleri ortaya çıkarmıştır (Öz, 2009, 36). Hofstede'in farklı kültürler üzerine yaptığı araştırmalar, diğer kültürlerin incelenmesine ışık tutmaktadır ve diğer kültürlerdeki çalışanlarla daha verimli şekilde iletişim kurmayı sağlamaktadır (Azizoğlu, 2011, 13). Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir (Eğimli ve Çakır, 2011, 40). Bu boyutlar; belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesidir. Bu dört boyut; erkek kadın ilişkileri, bireyler ve gruplar arasındaki bağ, astlarla üstler arasındaki ilişki, sosyal çelişkilerin yönetilmesinin yolu ile ilgili temel sorularla ilgilenir. Daha sonraki çalışmalarıyla birlikte bu dört boyuta uzun dönem - kısa dönem odaklılık ve hoşgörü - kısıtlama olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir.

**a) Belirsizlikten Kaçınma:** Dünya tam olarak tahmin edilemeyen bir alandır ve insanlar da bunun farkındadırlar. Tahmin edilemezliğin üstesinden gelemeyen insanlar bir belirsizliğin içine düşerler. Belirsizlikten kaçınma da, bir toplumda yaşayan bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini ne kadar rahatsız hissettikleri ve her şeyin belirgin olduğu, uyumun korunduğu ortamları ne kadar tercih ettiklerinin göstergesidir (Birsell, İslamoğlu ve Börü, 2009, 247). Ayrıca belirsizlikten kaçınma, belirsiz ve emin olunmayan durumlardan tehdit hisseden ve sonuç olarak yasal yapı arayan bir toplumun boyutudur (Mangundjaya ve Lecturer, 2011, 6). Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlar, belirsiz durumlardan uzak dururlar. Bu gibi toplumlarda insanlar, örgütlerde, kurumlarda ve açıkça yorumlanabilir ve tahmin edilebilir olaylarda düzenleme ararlar; ayrıca tehlikeli durumlarda belirsizliği azaltmak için sık sık sözleşme hazırlarlar (Hofstede, Jonker ve Verwaat, 2008, 2). Sosyal gruplar düzenlemeye daha çok değer verilir, risk almaktan kaçınılır. Gruplar yazılı kurallara güvenir, kararlılığı tercih eder, kişilerarası ilişkilerde düşük güven sergiler, bilinen riskleri alır, yenilik ve değişime direnirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumdaki bir yönetici alışılmamış ve şüpheli bir durumla karşılaştığında; yönetici var olan normları ve kuralları kendi kararlarıyla birleştirmeyi dener, garanti kararlılıkları tercih eder ve stresi azaltır (Güss, Fadil ve Strohschneider, 2012, 14). Diğer yandan belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda; güven yaygındır, insanlar yazılı kurallara daha az güvenir, değişim ve yenilikler hoş karşılanırlar.

Yöneticiler kararsızlıkta daha rahat olurlar, büyük girişimlerle ilgili etkinlikleri desteklerler ve sonuçta stratejik değişimlere daha açık olurlar.

**b) Erilik- Dişillik:** Erilik ve dişillik, toplumların, cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların içermesi gereken duygusal ve sosyal cinsiyet rollerinin ne olduğu hakkındaki kararlarından söz eder (Hofstede, 2001, 279). Sorun, sosyal cinsiyet rolleri için cinsiyetler arası biyolojik farklılıkların ne içerdiğidir. Her topluluk birçok davranışı kadınlara ya da erkeklere özgü olarak algılasa da, hangi davranışların, hangi cins tarafından yapılacağı toplumdan topluma değişiklik gösterir (Çarıkçı ve Atilla, 2009, 54). Her toplum davranışları, kültürel normlar ve gelenekleri arabuluculuk ederek kadın ya da erkek için daha uygun olduğunu öne sürer. Biyolojik farklılıklardan dolayı insanlar erkek-kadın olarak ayrılırken, sosyal ve kültürel roller için de toplumlar eril-dişil olarak ayrılmışlardır (Çarıkçı ve Atilla, 2009, 54). İddiacı taraf “eril” olarak adlandırılırken; alçakgönüllü yardımsever taraf “dişil” olarak adlandırılır. Dişil ülkelerdeki kadınlar ve erkekler, benzer alçakgönüllülük ve yardımseverlik gibi değerlere sahiptir. Eril ülkelerde kadınlar da, erkekler kadar olmasa da, oldukça iddiacı ve rekabetçidirler. Erillik ve dişillik, geleneksel ve modern toplumların geniş çoğunluğu içindeki baskın cinsiyet rol modelinden söz eder. Erillik; sosyal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu bir toplum anlamına gelir. Eril kültürlerdeki erkeğin iddiacı, hırslı, rekabetçi, maddi başarı için çabalayan olması beklenir. Ayrıca eril kültürlerdeki kadının hizmet etmesi, yaşamın maddi olmayan kalitesi, çocuklar ve zayıflıklarla ilgilenmesi beklenir (Arrindell ve Diğerleri, 2003, 799). Erilliğin yüksek olduğu toplumlarda; zengin küçük aileler bulunur, yüksek derecede cinsiyet ayrımı vardır, profesyonel ve teknik işlerde kadın yüzdesi düşüktür (Kanayama ve Cooper-Chen, 2005, 26). Dişillik; sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü bir toplum anlamına gelir. Bütün erkeklerin ve kadınların alçakgönüllü, hassas ve yaşamın kalitesi ile ilgilenen bireyler olduğu varsayılır. Eril bireylerin tercihi başarı, kahramanlık ve maddi değerlerdir. Bunun aksine dişil bireyler yakın insan ilişkilerinde ve yaşam kalitesinde başarı isterler (Podrug, Pavicic ve Bratic, 2006, 5).

**c) Bireycilik-Toplulukçuluk:** Bireycilik ve toplulukçuluk özellikle çağdaş kültürlerarası psikolojide teorik ve deneysel olarak, çok fazla popülerliğe ulaşmış kavramlardır (Green, Deschamps ve Poetz, 2005, 321). Temel olarak, bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgili olup, bu boyutla, verilen önemin bireyde mi yoksa



toplulukta mı olduğu anlaşılmaya çalışılır (Korkmaz, 2009, 41). Bu boyutlar; tutumlarda, değerlerde, davranışlarda, iletişimde, toplumsallaştırmada ve benlik kavramlarında; tanım, açıklama ve farklılıkların tahmini olarak kullanılır. Bireycilik ve toplulukçuluk üzerine yapılan araştırmalar sık sık kültürel ve ulusal grupları diğerlerinden ayırt etme üzerinedir. Toplulukçu ve bireyci olarak etiketlenen kültürler, bireylerin çoğunluğunun karşılıklı bireyci ve toplulukçu farklılıklara sahip olduğu basit kültürlerdir (Noordin, 2009, 38). Hofstede (2001) toplulukçuluk ve bireyciliğin tanımlarını yapmıştır. Toplulukçu kültürlerde insanlar; aile, kabile, millet gibi gruplar içinde birbirlerine bağlıdırlar, grup amaçlarına öncelik verirler, davranışlarını herşeyden önce grup normları üzerinde şekillendirirler ve toplumsal bir yolda davranış gösterirler. Bireyci kültürlerde ise insanlar özerktirler ve gruplarından bağımsızdırlar. Kişisel amaçlarına grup amaçlarından daha fazla öncelik verirler, herşeyden önce kendi tutum temelleri üzerinde davranış gösterirler (McFeeters, 2003, 10).

**d) Kısa Dönem-Uzun Dönem Odaklılık:** Başlangıçta Batı kültürlerini ölçmek için geliştirilen ölçütlerle Doğu kültürünü de değerlendirmeye çalışan Hofstede eleştirilmiş; bu nedenle araştırmasının daha sonraki aşamasında Konfüçyüs değerlerini (zaman perspektifi- kısa döneme yönelik olma ve uzun döneme yönelik olma) beşinci boyut olarak çalışmasına eklemiştir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, 156-157). İnsanların en fazla değeri bugüne mi, yoksa geleceğe mi verdiğini gösteren bir boyuttur. Hofstede ve Bond (1988)'un çalışmasına dayanan ve Konfüçyan etiğin geleceğe odaklanan kurallarını temel alan bu yaklaşıma göre, sıkı çalışmanın, tutumluluğun, ısrarın, utanç duygusuna sahip olmanın, statüye göre ilişki kurmanın olduğu (Konfüçyan) bir toplum, çok daha fazla geleceğe yönelmiş sayılır (Uğur ve Uğur, 2014, 465). Kısa-döneme odaklılıkta ise, mevcut dönem içerisindeki sosyal harcamalar ve tüketim, geleneklere saygı ve ihtiyaçların anında tatmini beklentisi daha önemlidir (Uğur ve Uğur, 2014, 465). Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı, daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, 157).

**e) Hoşgörü-Kısıtlama:** İnsanların hayattan zevk almalarını sağlayan doğal dürtülerini kontrol etmeleri ya da tatmin etmeleri konusundaki seçimlerini ifade eder (Doğan, 2015, 45). Hoşgörü, toplumlarda hayattan keyif alma ve eğlenme ile ilgili

temel ve doğal insan güdülerinin özgürce tatmin edilmesi ile ilgiliyken, kısıtlama bu tür güdülerin katı sosyal normlar ile düzenlenmesiyle ilgilidir (Erdoğan ve İşlek, 2013, 124). Hoşgörü boyutu genel olarak; eğlenme, gezme, isteklerin yerine getirilmesi, duyguların yaşanması, tüketim gibi ihtiyaçların özgürce yerine getirilmesine izin veren toplumlarda meydana gelirken; tam tersi kısıtlama boyutu ise; insan zevklerini, isteklerini, eğlendikleri yerleri kontrol eden toplumlarda meydana gelir.

**f) Güç Mesafesi:** Hofstede güç mesafesi terimini, güç mesafesi teorisini basit sosyal yapılarla birlikte laboratuvar ve alan deneylerine dayandıran Hollandalı sosyolog *Mauk Mulder*'in çalışmasından almıştır (Hofstede, 2001, 83). Güç kavramı *Mulder (1977)* tarafından “başka bir kişinin ya da diğer kişilerin davranışlarını belirleme ya da yönlendirme potansiyeli” olarak tanımlanırken, güç mesafesi kavramı ise “aynı sosyal sistem içindeki daha az güçlü bir birey ile daha güçlü bir birey arasındaki eşitsizlik derecesi” olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 2001, 83). Hofstede'nin ödünç alıp geliştirdiği güç mesafesi tanımı, toplumlar, kurumlar ya da örgütler içinde daha az baskın bireylerin, gücün eşit olmadan dağıtılmasını isteyerek kabul ettiği bir boyuttan söz eder (Matusitz ve Musambira, 2013, 45). Yazara göre, üstlerin astlara otokratik mi yoksa paternalist mi yaklaştığı; örgütsel kararların alınmasında üstlerin tek başına mı karar verdiği, yoksa astlarına mı danıştığı güç mesafesi ile ilgilidir (Yeloğlu, 2011, 166). Hofstede IBM (International Business Machine) çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında; örgütlerdeki güç mesafesi ölçüsünü bulmak için 0 puan (düşük güç mesafesi) ve 100 puan (yüksek güç mesafesi) arasında güç mesafesi puanı için göstergeler kullanmıştır. Anketteki sorular düşük seviye çalışanın patronuna saygı duymak için zorlanma hissedip hissetmediğini belirlemeye yöneliktir. Sorular ayrıca düşük seviye çalışanın yöneticisini otokratik, etkili ya da paternalist olarak algılama derecesini araştırmıştır (Matusitz ve Musambira, 2013, 45). Hofstede'in çalışması bu konunun çatisi sayılır ve çok önemli bir bakış açısı olarak dikkate alınır (Zhang ve Begley, 2011, 3602). Daha sonra toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları göstermek için genellenebilirliği bulunmuştur (Zhang ve Begley, 2011, 3602). Her ülke kendi güç mesafesine sahiptir. Bazı toplum bireyleri gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılarlarken, bazıları ise olağan karşılamamakta ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çabalamaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013, 317).

İnsan eşitsizliği güç mesafesinin çekirdeğidir. İnsan eşitsizliği; akli ve fiziksel özellikler, statüler, zenginlik, güç, kanunlar ve kurallar gibi birçok alanda meydana gelebilir. İnsanların eşitsizliği toplum için içsel olmasına rağmen, insanların onunla ilgilenmesinin yolu ülkeden ülkeye değişebilir. Örgütlerdeki güç mesafesi; çalışanların statü, terfi, maaş ve yarar için patronlarından ayrıldığında meydana gelir (Meshksar, 2012, 15). Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde; gruplar ya da bireyler arasındaki hiyerarşik ilişkiler, davranışları zorlayıcı biçimde etkiler (Oudenhoven, Mechelse ve Dreu, 1998, 442). Yüksek güç mesafesi toplumlarındaki çalışanlar; yöneticilerin yanlış oldukları zaman bile doğru olduklarına inanırlar. Düşük güç mesafesi kültürlerinde; hiyerarşi davranışlardaki değişimi daha az açıklama eğilimindedir (Oudenhoven, Mechelse ve Dreu, 1998, 442). Eşitsizliğe daha az izin verilir. Statü ile ilgili ayrıcalıklar kolaylıkla kabul edilmez. Bu kültürlerdeki üstler daha ulaşılabilir; statü için cinsiyetler arasında farklılıklar daha azdır (Meshksar, 2012, 15). Düşük güç mesafesi sorumluluğu dağıtır ve güç eşit olarak dağılır.

Yüksek güç mesafesi kültürlerinin üyeleri bireyler arasındaki eşitsizliği kabul ederken; eşitlik üzerine vurgu ve hiyerarşik farktan rahatsızlık duygusu düşük güç mesafesi kültürlerinin özelliğidir (Rao, 2013, 9). Hofstede (2001) ulusal kültürün, yöneticiler ve astlar arasındaki etkileşimi etkilediğini düşünmektedir. Bir hiyerarşideki üst ve ast arasındaki güç mesafesi, boyutlar arasındaki farklılıktır. Bu boyutta üst, astın davranışlarını belirleyebilir ve astta üstün davranışlarını belirleyebilir (Hofstede, 2001, 83). Rao (2013)'ya göre yüksek güç mesafesi kültürlerinde, otokratik karar verme tarzı tartışılır. Ancak düşük güç mesafesi kültürlerinde, yöneticiler ve çalışanlar arasında katılımcı karar verme tarzı ortaktır. Karar alırken astlar yöneticileriyle ortaklaşa çalışırlar. Yöneticiler ve astlar eşitsizlik durumunu kabul etmezler. (Rao, 2013, 9).

Örgütsel açıdan ele alındığında, yüksek güç mesafesindeki örgütlerde, genellikle daha dikey bir örgütsel yapı gözlemlenirken; düşük güç mesafesindeki örgütlerde yatay bir örgüt yapısı görülür. Güç paylaşma ve güçlendirme politikaları; düşük güç mesafesindeki örgütlerde daha etkilidir. Yüksek güç mesafesindeki örgüt çalışanları, yöneticinin rehberlik ettiğini varsayarlar. Düşük güç mesafesindeki örgüt çalışanları ise yüksek sorumluluk seviyesini ve kendi kendine çalışmayı memnun bir şekilde kabul ederler. Ayrıca bireyler örgüt kararlarını sıklıkla üstlerinin hiçbir girişimi olmadan alırlar. Yüksek güç mesafesi kültürüyle yönetilen çalışanların

otoriteye büyük saygı duyduğu görülür. Unvan, rütbe durumu çok fazla ağırlık taşıyor ve astlar kendilerini üste bağımlı hisseder (Bashir ve Gazanfar, 2013, 445). Aşağıdaki tablo da örgütlerde düşük ve yüksek güç mesafesinin ayırıcı özellikleri görülmektedir.

**Tablo 2. İş Yerindeki Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar**

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Merkezi olmayan karar yapılarında; otoritenin yoğunluğu daha azdır.</li> <li>-Örgüt yapısı daha yatayıdır.</li> <li>-Denetim alanı geniştir.</li> <li>-Örgütlerdeki hiyerarşi, kurallardaki eşitsizlik anlamına gelir; uygunluk için kurulmuştur.</li> <li>-En uygun patron, işi bilen bir demokrattır; kendini pratik, düzenli ve desteğine güvenen olarak görür.</li> <li>-Yöneticiler personel deneyimlerine ve astlarına güvenir.</li> <li>-Astlar danışılmayı bekler.</li> <li>-Katılımcı lider tatmin, performans ve üretkenlik konusunda yol gösterir.</li> <li>-Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.</li> <li>-Üst tarafından gücün kötüye kullanımı durumunda kurumsallaşmış şikâyet kanalları açılır.</li> <li>-Astlar pazarlık ve akıl yürütme ile etkilenir.</li> <li>-Yenilikler iyi destekleyicileri gerektirir.</li> <li>-Yöneticiler ilgili satın alma kararlarında yer alırlar.</li> <li>-Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.</li> <li>-Örgütün en alt ve en üst seviyesi arasında düşük maaş aralığı söz konusudur.</li> <li>-Yöneticiler ödemenin yeterli olduğunu hisseder.</li> <li>-Yöneticiler kariyerlerinden memnundur.</li> <li>-Rol belirsizliği ve aşırı yükten kaçma olanağı vardır.</li> <li>-Bilgi açıklığı, aynı zamanda üst olmayanlarda da vardır.</li> <li>-El işleriyle büro işleri aynı statüdedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Merkezi karar yapılarında; otoritenin yoğunluğu daha fazladır.</li> <li>-Örgüt yapısı daha dikeydir.</li> <li>-Denetim alanı dardır.</li> <li>-Örgütlerdeki hiyerarşi, yüksek çıkışlar ve alçak düşüşler arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtır.</li> <li>-En uygun patron kendini yardımsever karar verici olarak gören, iyi niyetli bir diktatör ya da iyi bir babadır.</li> <li>-Yöneticiler biçimsel kurallara güvenir.</li> <li>-Astlar konuşan olmayı bekler.</li> <li>-Otoriter lider, tatmin, performans ve üretkenlik konusunda yol gösterir.</li> <li>-Ast-üst ilişkileri kutuplaşmıştır, genellikle duygusaldır.</li> <li>-Üst tarafından gücün kötüye kullanımı durumunda hiçbir savunma yoktur.</li> <li>-Astlar resmi otorite ve yaptırımdan etkilenir.</li> <li>-Yenilikler iyi desteği gerektirir.</li> <li>-Yöneticiler ilgili satın alma kararlarında yer almazlar.</li> <li>-Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenir ve popülerdir.</li> <li>-Örgütün en alt ve en üst seviyesi arasında yüksek maaş aralığı söz konusudur.</li> <li>-Yöneticiler ödemenin yetersiz olduğunu hisseder.</li> <li>-Yöneticiler kariyerlerinden memnun değildirler.</li> <li>-Rol belirsizliği ve aşırı yük vardır.</li> <li>-Hiyerarşide bilgiler kısıtlıdır.</li> <li>-Beyaz yakalı işler mavi yakalı işlerden daha değerlidir.</li> </ul>

**Kaynak:** Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi s.107-108

## 2.2. Örgütsel Politika

Örgütler; bireyler ve gruplar tarafından farklı yollarla yarar sağlamak adına, kaynaklar için çabalama, kişisel çelişki ve etki taktiklerinin çeşitliliğini içeren sosyal varlıklardır (Vigoda, 2000, 327). Örgütsel politika ise örgütsel yaşamın gerçeğidir. Örgütsel politikanın kuramsal yapısı 1970 ve 1980'lerin başlarındaki çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Vigoda ve Drory, 2010, 195). Bu konuda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda örgütsel politika kavramına ilişkin yapılan tanımlar, daha ziyade karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkara dayalı davranışlar üzerine vurgu yapmaktadır (Altıntaş, 2007, 153). *Vigoda (2003)*, örgütsel politikayı işyerlerindeki kişilerarası ilişkilerin eşsiz etki alanı, olarak tanımlamıştır (Vigoda ve Drory, 2010, 195). *Leslie ve Gelfand (2011)* ise örgütsel politikayı, terfi etmeye yardımcı olacak ya da kişisel çıkarları koruyacak ödülleri geliştirebilecek, kişiler tarafından yönetilen sosyal etkileme girişimleri, olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra *Ullah ve diğerleri (2011)* örgütsel politikayı, örgütün hedeflerinin arkasındaki kazançların ve birbirine uymayan amaçların varlığı ve bireylerin kendilerini savunmak için etkileme taktiklerini kullanması olarak tanımlarken; *Özgener ve diğerleri (2009)*, kişinin kendi çıkarlarını korumaya ve yükseltmeye yardım edecek ödülleri geliştirebilecek sosyal etkileme girişimlerinin yönetilmesi, olarak tanımlamışlardır. Örgütsel politika kapsamında, örgüt içinde kullanılan ve kişilerin kendi çıkarlarına yönelik her türlü etkileme çabası, politik bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Bolat, 2011, 21). Genel olarak, örgütsel politika, çalışanlar tarafından kendi kazanç, avantaj ve yararları elde etmek için gösterdikleri davranışlar, olarak algılanmaktadır.

Örgütsel politikanın temel özellikleri; diğerlerini etkilemedeki çabalarında güç kullanan insanların gönüllülüğü, kişisel ya da ortak kazançların güvence altına alınması ya da alternatif olarak örgüt içindeki olumsuz çıktılarının önlenmesidir.

Örgütler açık sistem oldukları için toplum tarafından kolayca etkilenebilir; bu yüzden örgütsel politika daha çok kültür tarafından şekillenir (Leslie ve Gelfand, 2011, 415). Ayrıca kültür, örgütlerdeki davranışlar ve örgütsel politikalar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Örgütsel politika, örgütsel politika algısı ve politik davranış unsurlarından oluşmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

**a) Örgütsel Politika Algısı:** Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların, yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir (Bursalı ve Bağcı, 2011, 24). Bir başka tanıma göre örgütsel politika algısı, bireylerin kendi çıkarları için davranış niteliklerini içerir ve bireylerin, işçiler ve üstler tarafından tanımlanan iş çevresi boyutu hakkında öznel değerlendirmesi olarak tanımlanır (Javed, Abrar, Bashir, Shabir, 2014, 35). Politika algısı bireysel ve örgütsel özelliklerin bir türüdür. Nesnel gerçeklerden ziyade, öznellik göstermektedir. Çalışan tutumları, davranışları ve endişeleri üzerinde etkiye sahiptir (Goodman, Evans ve Charles, 2011, 67).

Örgütsel politika algısının ilk kuramsal modeli *Ferris, Russ ve Fandt* (1989) tarafından geliştirilmiştir (Goodman ve diğerleri, 2011, 67). Bu modelde politik algı; merkezileşme derecesi, biçimsellik derecesi, hiyerarşi ve denetim alanı gibi örgütün bir ürünü; özerklik, beceri çeşitliliği, geri bildirim ve ilerleme fırsatı gibi iş çevresi; yaş, cinsiyet, makyavelcilik ve kendini izleme gibi bireysel faktörlerin etkisi altında düşünülmüştür (Goodman ve diğerleri, 2011, 67).

**b) Politik Davranış:** Yoğunluk ve derecesi farklı olmakla birlikte, politik davranışların her örgütün temel gerçeği olması, örgütlerin “politik arena” olarak algılanmasına neden olmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009, 145). Gözlemsel çalışmaların yokluğu politik davranışlar konusunda çoklu yoruma yol açmıştır. Çeşitli yazarlar politik davranışların neler içerdiği konusunda farklı bakış açılarına sahiptir. Bazı yazarlar politik davranışı örgütün geniş olgusu olarak görürken; bazıları örgütsel politikanın alt birimi ve diğerleri ise bireysel etkinlik gibi görürler (Ralston, 1985, 479).

Politik davranış; *Ralston* (1985) tarafından, resmi örgüt otoritesi dışında sosyal etkileme girişimleri, olarak tanımlanmıştır. Bu etkileme girişimleri, kişilerin,

kişisel çıkarlarını korumak ya da yükseltmek ya da diğerlerinin çıkarlarını tehdit etmek gibi nedenlerden dolayı yapılmaktadır. *Pfeffer* (1992) ise, politik davranışın daha çok belirsizlik ortamında ortaya çıktığını vurgulayarak politik davranışı, belirsizlik ve anlaşmazlık durumlarında kişilerin tercih ettikleri sonuçları elde edebilmeleri için güç ve diğer kaynakları elde etmek, artırmak ve kullanmak için yürüttükleri faaliyetler, olarak tanımlamaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007, 136). Genel bir ifadeyle politik davranış, hedeflerini takip eden, onlara ulaşmaya çalışan bireylerin gözlenen davranışları anlamına gelebilir. Bazı politik davranışlar izlenim yönetimi, etki taktikleri gibi belirli isimler almaktadır.

### 2.2.1. Etkileme Taktikleri Kavramı

Etkileme taktikleri yazında, örgütsel politika, izlenim yönetimi, politik etkileme davranışı gibi farklı isimlerle geçmektedir. Benzer şekilde etki kavramı, güç, otorite, politika kavramları ile iç içe geçmiştir ve çoğunlukla aynı anlama yönelik olarak kullanılsa da, anlam bakımından birbirinden farklılıklar göstermektedir (Yaylacı, 2006, 94). Etkileme taktikleri araştırmaları ilk olarak *Kipnis* (1980) tarafından yayınlanmış ve bu ilk araştırmalarda etkileme taktiklerinin değişik türleri araştırılmıştır; ancak *Yukl ve Falbe*'nin çalışmalarında ilk bulgular geliştirilmiş ve daha işlevsel hale getirilmiştir (Duarte ve Bligh, 2012, 256). Aşağıda etkileme taktikleri kısaca açıklanmaktadır.

**a) Yasal Dayanak Sunma:** Eğer bir üst etkilemek için; kurallara, politikalara ve resmi belgelere başvuruyorsa; yasal dayanak sunma taktiğini kullanıyordur. Bu taktik genelde yöneticiler tarafından yandaşlarını ve astlarını ikna etmek için kullanılır. İş atama ya da kişilerin davranışlarını değiştirme çoğunlukla bu taktikle ilişkilidir. Asttan gelen ilk direniş sonrasında, üst etkileme girişimini tamamlamak için yasal dayanak sunma taktiğini kullanmaya başvurur (Duarte ve Bligh, 2012, 263). Yasal dayanak sunma taktiği; ilham verme, danışma ve göze girme davranışı gibi etkileme taktikleri ile birlikte kullanılabilir. Baskı ve koalisyon taktiği ile birlikte kullanıldığında daha az etki gösterir (Duarte ve Bligh, 2012, 263).

**b) Rasyonel İkna:** Rasyonel ikna; kişilerin karar ya da davranışlarını etkilerken mantıklı ikna edici davranışlarda bulunmayı içerir. Rasyonel ikna etkileme taktiğinde ya gerçekler ya da mantıksal tartışmalar kullanılır. Bu etkileme taktiği genellikle tek başına ya da diğer etkileme taktikleri ile birlikte kullanılır; nadiren de

etkileme girişimine başlarken kullanılır. Rasyonel ikna; daha çok, kişiden daha yüksek statüde olanlara ya da üstlere uygulanır. Rasyonellikte ortak amaç kişinin performansını geliştirmek ve ona yeni fikirleri kabul ettirmektir (Duarte ve Bligh, 2012, 262). Kaynak almak isterken, onay alırken ve politik destek alırken rasyonel ikna kullanma eğilimi vardır. Rasyonellik performans değerlendirme ve başarı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**c) Kişisel Çekicilik:** Kişisel çekicilik; üstle ilişkinin bir sonucu olarak, üstün kişi kayırması gibi ikna edici girişimlerdir. Kayırma gibi kişi ilişkilerinde kullanılan kişisel çekicilik taktiği genelde yöneticiler tarafından kullanılır. Eş düzey çalışanlarda ve başlangıç girişimlerinde ikna etmek için de kişisel çekicilik kullanılır (Duarte ve Bligh, 2012, 260). Yardım istemek ya da kişisel yarar sağlamak gibi durumlarda, özellikle eş düzey ilişkilerde bu taktik güvenlidir.

**d) Baskı:** Talep etme, astı tehdit etme, astı sık sık kontrol etme, kalıcı hatırlatmalar gönderme, baskı taktiğinin parçasıdır. Baskı daha çok astları etkilemek için üstler tarafından kullanılır. Kendine güven ve baskı benzer taktiklerdir. Yukl, baskının genelde astı etkilemede, astın davranışlarını değiştirmek için kullanıldığını bulmuştur (Duarte ve Bligh, 2012, 264). Baskı taktiği sık sık yöneticiler tarafından kullanılmasına rağmen; diğer etkileme taktiklerinden daha az etki göstermektedir (Duarte ve Bligh, 2012, 264).

**e) Değiş-tokuş:** Değiş-tokuş ilk olarak *Kipnis* (1980) tarafından tanımlanmıştır ve *Schriesheim ve Hinkin* (1990), *Yukl ve Falbe* (1990) tarafından benzer terim kullanılmıştır (Barbuto ve Moss, 2006, 31). Değiş-tokuş, diğerlerine uyum sağlamak için maddi ödül ya da ayrıcalık teklif etmek olarak tanımlanır. Kişileri etkilerken diğer kişilerin geçmişteki ayrıcalıklarını hatırlatmayı içerebilir. Yardım teklif ederken ya da iş birliğine teşvik ederken; etkileme taktiklerinden değiş-tokuş kullanılabilir. İstek yapan yönetici dirençle karşılaşınca, ikna için değiş-tokuş taktiğinden yararlanabilir. *Yukl* (2002)'ın araştırmalarına göre değiş-tokuş orta derecede etkili etkileme taktiğidir (Duarte ve Bligh, 2012, 259). Yöneticiler, teşvik için otorite kullanmamalarına rağmen; zaman olmaması ya da iş yükünün hafifletilmesi gibi durumlarda, asttan ilerlemek için ek yardım talep edebilirler. Eğer üst iş atama ya da görevin tamamlanması konusunda istek yaptığında astı buna uydurmada zorluk yaşıyorsa, bu taktik uygulanabilir. Bu nedenle bu taktik;



yöneticilerin astlarını etkilemek için kullandığı bir taktik gibi görünse de genelde girişimleri takip için ve uyum sağlamak için kullanılır.

**f) Danışma:** Bir üst astın katılımını isterken; asttan yardım istemenin veya destek olmanın bir aracı olarak danışma taktiğinden yararlanabilir. Danışma daha çok aşağıyı etkileme girişimlerinde kullanılır, fakat aynı zamanda eş düzey çalışanlar arasında da kullanılabilir ve diğer etkileme taktikleriyle kullanılması olasıdır (Duarte ve Bligh, 2012, 261). Danışma taktiği konusunda birçok örnek vardır. Asta yardım etmek için soru sormak; astın dünyasını, geçmişini, ilişkilerini, deneyimlerini öğrenmek; kişinin düşüncelerini, algılarını, hislerini, cevaplarını, problemlerinin çözüm yollarını, genel davranışlarını öğrenmek; hatta birlikte çalışmak etkileme taktiklerinden danışmaya iyi örneklerdir. Astlar davranış değiştirmeyi hedeflerken, iş atama ya da yardım etmede danışma etkileme taktiğini kullanma eğilimindedir. Araştırmalar bu taktiğin etkileme hedeflerinde etkili olacağını ortaya çıkarmıştır (Duarte ve Bligh, 2012, 261).

**g) İlham Verme:** İlham verme; birlikte çalışma ya da bağlılığı yükseltme gibi değerlere, ideallere ya da duygulara başvurmayı içerir. İlham verme, genelde aşağıyı etkileme taktiği olarak kullanılır. Diğer etkileme taktikleriyle birlikte de kullanılabilir. Araştırmalar bu etkileme taktiğinin yüksek derecede etkili olduğunu göstermektedir. *Wilson* (2004); güven inşa etme, destekleme ve ilham verici hareketlerin anahtar unsur olduğunu ve bunların ilham verme taktiğiyle çok benzer olduğunu varsaymaktadır (Duarte ve Bligh, 2012, 261).

**h) Koalisyon:** Koalisyon taktiği; kişilerin hareket ve kararlarını etkilemek için birkaç kişiden destek toplamayı, eş baskı yaratmayı ya da birlik olma etkisi yaratmayı içerir. Koalisyon taktiği ilk olarak *Kipnis* (1980) tarafından tanımlanmıştır (Barbuto ve Moss, 2006, 31). Daha sonra başka araştırmacılar tarafından da benzer tanımlamalar yapılmıştır. Koalisyon; uyum için diğerlerinden destek alma, olarak tanımlanabilir. Koalisyon taktiği, eş düzey çalışanları ya da üstü etkilemek amacıyla da kullanılır. Yöneticiler örgütteki üyelere destek vermek için de kullanılabilir. Örneğin; yöneticinin vaktinin büyük çoğunluğunu astlarıyla birlikte harcaması, astın yalnız kalmasından daha iyi sonuçlar verir. Yöneticiler genellikle astlarıyla birlikte çalışırlar ve onların yaptıkları değişiklikleri desteklerler. Başarılı olmak, gerekli desteği sağlamak ve gerekli kaynakları sunmak için başkaları ile

birleşerek çevreyi etkileyen yöneticiler koalisyon taktiğini kullanmış olurlar. (Duarte ve Bligh, 2012, 260).

**ı) Göze Girme Davranışı:** Göze girme davranışı bu çalışmanın ana değişkenlerinden biri olduğu için bu kavram, aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

### 2.2.2. Göze Girme Davranışı Kavramı

Göze girme davranışı *Kipnis* (1980)'in çalışmalarında ifade edilmiş; geniş ölçüde incelenmiştir (Barbuto ve Moss, 2006, 31). Göze girme davranışları örgütte etkililiği sağlamak için sıkça kullanılan günlük olaylardır. Bireylerin göze girme taktiklerini neden kullandıklarını anlamak, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını anlamak için önemlidir (Ralston, 1985, 477).

Michener, Plazewski ve Vaske (1979); göze girme davranışının, istenilen sonuçları elde etmek için, bir kişinin başka bir kişiye bağlı olduğu durumlarda meydana geldiğini belirtmişlerdir. Bu gibi durumlarda; göze girme davranışında bulunan kişiler, hedef kişiyle duygusal bağı kuvvetlendirmek için gizli taktikler kullanırlar. Bu bağ sadece bir araçtır; çünkü göze girme davranışında bulunan kişi, sonunda hedef kişiden somut yararlar kazanmayı bekler. Astlar maaşlarını artırmak, terfi etmek ve onaylanmak için göze girme davranışlarını kullanmayı deneyebilirler. Göze girme taktikleri genel örgütsel politikalar gibi örgüt tarafından yasa dışı kabul edilen faaliyetleri içermez ve aslında birçok göze girme davranışı yasa dışı değildir (Appelbaum ve Hughes, 1998, 87).

Göze girme davranışı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

**Tablo 3. Göze Girme Davranışı Tanımları**

ARAŞTIRMACI	TANIM
Ralston (1985)	Bireyin, kişilik niteliklerinin çekiciliğine ilişkin diğerlerini etkilemek için gizli olarak tasarladığı stratejik davranış çeşididir.
Deluga ve Perry (1994)	Kişinin, kişilerarası çekiciliğini artırmak için tasarlanan etkileme davranışlarının bir kümesidir.
Eastman (1994)	İşgörenlerin istihdam edildikleri yerlerde, kişisel özelliklerini daha fazla kullandıkları politik taktiklerdir.

Appelbaum ve Hughes (1998)	Kariyer hedeflerinde ilerlemek için, kariyer bekleyenler tarafından kullanılan üstü etkileme taktikleridir.
Blickle (2003)	Kişinin, hedef kişinin gözündeki çekiciliğini artırma girişimidir.
Chen, Lin, Tung ve Ko (2008)	Örgüt üyeleri tarafından, üstlerinden onay almak için kullanılan iddialı bir taktiktir.
Rai (2009)	Bir birey hakkında, kişinin hislerini daha iyi yapmak için gösterilen davranıştır.
Zin vd.(2010)	Astın, maaş yükseltme ve terfi gibi olumlu sonuçlar elde ederken, üstün onayını almayı denemesidir.
Liraz ve Yagil (2013)	Kişinin, diğerlerinin gözünde çekiciliklerini artırmak için girişimidir.

*Allen ve Diğerleri (1979)*'ne göre göze girme davranışlarının meydana gelmesi üst düzey yöneticilerde daha yüksektir. Göze girme davranışının kullanımı; üstü etkileme süreçlerinde astı etkileme süreçlerinden daha fazla kullanılmaktadır. Çünkü; üstler genellikle otorite kullanma, ödül ve ceza verme güçlerine sahiptirler ve bu yüzden üstler, astlara göre daha az göze girme davranışı kullanma gereksinimi duyarlar.

Göze girme davranışı kavramı üç alanı kapsar:

- Kişi ve hedeflediği kişi arasındaki kişilerarası davranış iletişimi,
- Kişinin kanun dışı olarak çıkarıcı ve aldatıcı davranış tasarlaması,
- Kişinin motive olması için daha çok çekim araması ya da hedef kişiyle ilgilenmesi (Bohra ve Pandey, 1984, 217).

Göze girme davranışının özü; bireylerin, hedef kişi ya da gruba karşı, kendilerini daha çekici yapmak için girişimde bulunması ve sonra bu artan çekiciliği hedefi sonuçlandırmak için kullanmasıdır (Brodsky ve Cannon, 206, 103). Bu yüzden göze girme davranışında bulunan kişiler, karşısındaki kişiye, beğenmeye dayalı yükümlülük algısı yaratarak, hedeflerine ulaşmak için girişimde bulunurlar.

Göze girme davranışı hedef kişi üzerinde her zaman aynı etkiyi yaratmayacaktır. Eğer göze girme girişimi çok açıksa; hedef kişi, davranışın açıkça göze girmek için yapıldığını anlayabilir. Bu girişim iş çevresinde beğenilmeyebilir; çünkü insanlar bu durumda kişiye güvenemeyebilir ya da kişinin niyetini

sorgulayabilir (Bohra ve Pandey, 1984, 106). Eğer girişim hemen göze çarpmayacak şekildeyse, hedef kişi bu durumu davranış özellikleri gibi görebilir.

Göze girme davranışı beğeniyi yükseltme algısıyla olumlu ilişkilidir. Çünkü insanlar genellikle olumlu öz eleştiriyi tercih ederler, kendileri hakkında olumlu ifadeleri kabul ederler ve iltifatın arkasından daha fazla motive olurlar. Ayrıca; pohpohlama davranışında bulunmak, hedefteki insanları daha iyi bir ruh haline sokar ve olumlu kararlar vermesine sebep olur. Göze girme davranışı ayrıca iyi hali ortaya çıkarır ve karşılıklı hoş davranış gereksinimini yansıtır (Liraz ve Yagil, 2013, 264).

### **2.2.3. Göze Girme Davranışı Türleri**

Göze girme davranışı türlerinin neler olduğu aşağıda açıklanmaktadır.

**a) Diğerlerini Yüceltme:** Hedef kişinin olumlu özellik, beceri ya da davranışlarını vurgulayarak tamamlanan, diğerlerini yüceltme taktiği hedef kişiyle etkileşimi içerir (Bethay, 2000, 2). Diğerlerini yüceltme; astın, üstünün başarı ya da niteliklerini övme girişimidir. Göze girme davranışında bulunan kişi tarafından hedef kişiyi değerlendirme ve olumlu görüş ifade etmeyi içerir. Bu göze girme davranışlarının en saf halidir. Burada; ast hayranlığını, iltifatlarını, övgülerini abartabilir ve genellikle “üstünü yağlar” (Zin, Ngah, Ismail, Tajuddin, Abdullah ve Salleh, 2010, 164). Bu gibi durumlarda üst astın açık sözlü olduğunu düşündüğü için; o astı terfi ettirmek için daha uygun görecektir.

**b) Aynı Görüşte Olduğunu Gösterme:** Aynı görüşte olduğunu gösterme; astın üstün düşüncelerini kabul ederek onu etkilemesidir. Bireyin düşünce ve davranışlarını, hedef bireyin davranış, görüş ve yargılarıyla tutarlı bir biçimde ifade etmesinden meydana gelir (Appelbaum ve Hughes, 1998, 88). Ast, üstün iş hakkında veya iş dışı hemen hemen bütün fikirlerini kabul edebilir. Bu taktik etkilidir, çünkü birçok insan gibi üstlerde fikirlerinin kabul edilmesinden memnun olurlar ve bu gibi davranışlar özgüvenlerini kuvvetlendirir. Aynı görüşte olduğunu gösterme tutumsal uygunluk ve davranışsal uygunluk olarak ayrılabilir. Tutumsal uygunluk, astlar düşüncelerinin ya da tutumlarının üstün duygularına yakından uyduğunu ifade ettikleri zaman meydana gelirken; davranışsal uygunluk, astların kendi davranışlarını, üstün davranışları ile benzer olduğunu dile getirdiği zaman oluşur (Zin ve diğerleri, 2010, 164). Bu davranışlar genelde üstlerin gözündeki artmış

beğeniye korumayı arzu ederek gerçekleştirilir. Aynı görüşte olduğunu gösterme taktiği girişimleri; bireylerin kendileri gibi görünen bireyleri beğenmesi durumunda yararlanır (Appelbaum ve Hughes, 1998, 88).

**c) İyilik Yapma:** İyilik yapma; astın işle ilgili yükümlülükleri isteyerek yaptığı göze girme davranışdır. İşle ilgili görevlerde iyilikte bulunarak ya da daha üstünde bir performans sergileyerek yöneticinin gözüne girmeye çalışmaktır (Varma, Toh ve Pichler, 2006, 202). Örnekleri ise; astın toplantı yapmayı teklif etmesi, üstün acil istediği metaryallerin hemen getirmesi, tatilden döndüğünde hediye getirmesi gibi davranışlardır (Zin ve diğerleri, 2010, 164). Burda hedef üstün sevgisini kazanmaktır. İnsanlar genelde birileri onlar için hoş şeyler yaptığında buna karşılık verirler. Bu etkileme taktiğinde üst, astın göstermiş olduğu cömert hareketlerin, astın iyi niyetinin bir sonucu olduğunu kabul etmesi gerekir (Zin ve diğerleri, 2010, 165). İyilik yapma; sık sık diğerlerini yüceltme taktiği ile birleştirilir ve hedef bireyin, göze girme davranışında bulunan kişiye karşı borçlu hissedeceği düşüncesine dayanır (Appelbaum ve Hughes, 1998, 88).

**d) Kendini Sunma:** Kendini sunma; astın, üstünün zihninde, kendi imajını geliştirmek için davranışlarda bulunduğu etkilidir. Astın amacı, konuşma ve davranışlarıyla üstün zihnindeki imajını geliştirmektir (Varma ve diğerleri, 2006, 202). Bu fikir daha sonra kişiyi, mükemmel işgören olarak algılayabilecek bir üst ortaya çıkmasına yardımcı olur. Hedef kişiye uygun olmak için istenilen tarzda davranmayı dikkate alır (Appelbaum ve Hughes, 1998, 88). Ast, üstün hangi karakterde işgören arzu ettiğini tespit eder ve sonra arzu edilen kişiyi ona sunar (Zin ve diğerleri, 2010, 165). Davranış tam anlamıyla uygulandığında, kendini sunma taktiği, üstün ilgisini de artıracaktır.

**e) Etkili Bağımlılık:** Göze girme davranışı gösteren kişi, hedef personel üzerindeki bağımlılığını belirgin hale getirdiği ve böylece hedef kişiyi ikna ettiği zaman etkili bağımlılık taktiği görülür (Bethay, 2000, 2).

**f) Önemli Kişilerden Bahsetme:** Göze girme davranışında bulunan kişi hedef kişiyle iletişimdayken; hedef kişiye yararlı, önemli kişilerden bahsettiğinde bu göze girme taktiği görülür (Bethay, 2000, 2).

**g) Kendini Küçültme:** Göze girme davranışı gösteren kişi; hedef kişinin kendine acıması ve sonunda yardım etmesi için kendisine ait zayıf bir görüntü betimlediği zaman kendini küçültme davranışı görülür (Bethay, 2000, 2).

**h) Üçüncü Kişiye Yönelik Yorumlar:** Göze girme davranışı gösteren birey; hedef kişiden tam not alarak geri döner umuduyla üçüncü kişi hakkında fazla konuştuğunda, üçüncü kişiye yönelik yorum davranışı görülür (Bethay, 2000, 3).

**ı) Duruma Göre Değişme:** Duruma göre değişme taktiği aynı görüşte olduğunu gösterme taktiği ile benzerlik gösterir. Göze girme davranışında bulunan kişinin davranışlarında değişiklik göstermesi ya da rol yapması, hedef kişinin davranışlarını ve fikirlerini yansıtmaya açısından farklılık gösterir (Bethay, 2000, 3).

Bu taktiklere ek olarak göze girme davranışları üç farklı yolla daha kullanılabilir: iddialı davranışlar, pasif davranışlar ve savunma davranışları. İddialı göze girme davranışları kendini daha çekici yapmak için çaba göstermeyi ve bu davranışları doğal olarak görmeyi içerir. Kendini sunma, iyilik yapma, üçüncü kişiye yönelik yorumlar ve önemli kişilerden bahsetme gibi taktikler, iddialı göze girme davranışlarıyla ilişkilidir. Rekabeti dikkate alarak kişinin, konumunu yükseltmek amacıyla kullanılan bu taktikler; hedef kişinin beğenisini kazanmak için göze girme davranışlarının birtakım belirli biçimlerini içerir. Pasif göze girme davranışları ilerde diğerlerinden destek almak için girişimde bulunmayı içerir. Pasif göze girme davranışlarını sergileyen kişi iş arkadaşlarını pohpohlamayı ve onlara sempatik görünmeyi ister. Bu taktikler diğerlerini yüceltme, aynı görüşte olduğunu gösterme ve duruma göre değişme taktikleri ile ilişkilidir (Bethay, 2000, 3). Savunmacı göze girme davranışları; göze girme davranışı sergileyen kişi tarafından kendini beğenme ve öz eleştiri anında ya da tehdit anında savunma mekanizması şeklinde kullanılır. Genellikle savunmacı göze girme davranışları eleştiri alma ya da olumsuz geri bildirim üzerine harekete geçer. Bu taktikler kendini küçültme, etkili bağımlılık ve kendini sunma davranışları ile ilişkilidir (Bethay, 2000, 4).

### **2.3. Güç Mesafesi ve Göze Girme Davranışı İlişkisi**

Güç mesafesi ve göze girme davranışı ilişkisini açıklamada *Rol Kuramı*'ndan yararlanılabilir. Rol kuramı ilk olarak 1950'lerde sosyologlar T. Parsons ve R.K. Merton tarafından ortaya konmuştur ve Merton, sosyal rolü sosyal statülere bağlı olarak "başkalarının kalıplaşmış beklentilerine yönelmiş davranış" şeklinde

tanımlamıştır (Karaman, 2015, 16). İş yaşamı ve iş dışı yaşam alanlarının ilişkisi, bu alanlarda sosyal etkinlik gösteren bireylerin oynadıkları çeşitli sosyal roller aracılığıyla kurulmaya çalışılmaktadır (Karaman, 2015, 16). Bir örgütün biçimsel yapısını oluşturan da yine standartlaşmış rol davranışları ağıdır (Karaman, 2015, 16). Bütün sosyal yapılarda olduğu gibi, örgütsel yapılarda da her çalışanın yetki, sorumluluk ve beklentileri, yani statü ve rolleri farklılık göstermektedir ve örgütler ayrıca hiyerarşik yapılanmaları itibariyle ast üst ilişkisinin bulunduğu ve buna uygun davranışların geliştirildiği yapılardır (Arslan, 2016, 5). Örgütsel rol teorisi temelde, çalışanın parçası olduğu örgütte sahip olduğu rollerden kaynaklanan sorunlar ile baş edebilmesini konu almaktadır (Arslan, 2016, 6). “Norm” adı verilen ve toplumda genel kabul görmüş kurallar bulunmaktadır. Bunlar genelde nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması gerektiğini, değerleri, davranışları ya da bireylerin diğer bireylerde görmek istedikleri durumları tanımlar. Çalışanlar sahip oldukları rollerden kaynaklanan sorunlar ile baş ederken, normlara da uymaları gerekmektedir. Çalışanın örgüt içinde gösterdiği bazı politik davranışlar üstler tarafından hoş karşılanırken, bazen istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Astın; üstü etkileme derecesi, üstün buna ne kadar olanak vereceğine, astın bu davranışından hoşlanıp hoşlanmamasına bağlı olarak farklı rollerdeki üstlere göre değişiklik gösterecektir.

Örgütler açık sistemlerdir ve bu yüzden içinde buldukları toplumlardan ve bu toplumların kültürlerinden etkilenirler. Toplumsal kültür de örgüt içindeki davranışların üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları bilmek örgütsel politikayı anlamak için yararlıdır. Çünkü örgütsel politika farklı kültürlerde aynı anlama sahip olmayabilir. Örgütsel politikanın varlığı evrenseldir; ancak kullanım yaygınlığı ve sonuçları kültürlere göre farklılık gösterir. Kültürel boyutların çeşitliliği de politik etkinliği etkiler. Bir toplumda, bir örgütte veya bir grupta var olan gücün ne ölçüde dağıtıldığı ve üyeler tarafından bu dağılımın ne derece kabul edildiği algısı ise güç mesafesidir. Gücün eşit olmayan bu dağılımını üyelerinin statüleri, büyüklük, saygınlık, yaş, tanınmış ailelerden gelme, iyi eğitim alma gibi durumlar belirleyebilir. Bazı toplumlar bu güç farklılıklarını zaman içerisinde içselleştirip, benimserler ve kurumsallaştırırlar. İşte bu gibi toplumlarda yüksek güç mesafesi algısından bahsedebiliriz. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, daha az güçlü bireyler gücün bu eşitsiz dağılımını kabul ederler. Bu durum, hiyerarşik örgüt yapılarında daha fazla görülür. Bireyler; gücün eşitsiz

dağılımını kabul ettikleri için, yöneticilerini daha üst seviyede görürler ve onların kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar; örgütlerin emirlerini hiç sorgulamadan yerine getirirler; güce saygı duyarlar, “güçlü olanlar, ayrıcalıklara sahiptir ve az güçlü olanlar daha güçlü olanlara bağımlı olmalıdır”, anlayışı benimsenir. Politik etkinlik, yüksek güç mesafesi kültürlerinde yaygındır. Bu kültürlerde sosyal hiyerarşi sabittir ve yükselmeyi sağlayan resmi düzen yetersizdir; güç, fazlasıyla değerlidir; düşük güce sahip bireyler, güç kazanmak için sistemin dışında çalışırlar. Yüksek güç mesafesi ile karşılaştırıldığında; düşük güç mesafesi kültürlerinde, liderler katılımcı liderlik tarzını kullanırlar ve çalışan etkinliği önemlidir. Güç mesafesi bazı toplumlarda normal karşılanırken; bazı toplumlarda normal karşılanmaz. Güç mesafesinin normal karşılanmadığı bu toplumlar düşük güç mesafesi algısına sahip toplumlardır. Bu toplumlar, güç tarafından meydana gelen farklılıkları en aza indirmeye çalışırlar; eşitsizliğe daha az izin verilir; liderler daha katılımcı ve demokratikdir; hiyerarşik farktan rahatsızlık duyulur; karar alınırken astlar yöneticileriyle ortaklaşa çalışır; statüler önemli değildir; üstler daha ulaşılabilir; herkes eşit haklara sahiptir ve “güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık olmalıdır”, anlayışı benimsenir.

Politik davranışların içinde bulunan göze girme davranışları; kişinin hedef kişinin gözündeki çekiciliğini artırma girişimidir. Bireylerin göze girme davranışında bulunmasının pek çok sebebi vardır. Bunun en genel nedeni, bireylerin yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmak istemesinden gelir. Ayrıca kariyer hedefleri, kişisel amaçları, iyi bir performans değerlendirme, terfi, maaş artışı gibi konularda kendilerini ön plana çıkarma istekleri vb. nedenlerle yöneticilerinin gözüne girme yolunu seçebilirler. Göze girme davranışında bulunan kişi, istediği bir şeyi yaptırabilmek için yöneticisinin keyifli anlarını yakalar; onun hakkında güzel şeyler söyleyerek kendini önemli hissetmesini sağlar. Böylece yöneticide beğenmeye dayalı yükümlülük algısı yaratır ve hedeflerine ulaşmak için girişimde bulunurlar. Göze girme davranışları da örgütsel politikanın bir parçası olduğu için, başkalarını etkilemek için kullanılan bu davranışlar farklı kültürlerde farklı algılara neden olabilecektir. Örneğin, kişiyi ikna etmek için hediye kullanılması, bir kültürde normal ve yasal olarak görülürken; başka bir kültürde etik olmayan ve şüpheli bir davranış olarak görülebilir ki bu durum kültürel farklılıkların bir sonucudur.



Güç mesafesi ve göze girme davranışı ve arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, *Arıkan* (2011) yaptığı çalışmada, güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur ( $\beta= 0,250, p < 0,01$ ). Çalışmada güç mesafesi çalışanın çalıştığı örgütle ilgili algıladığı güç mesafesi olarak ele alınmıştır ve bireysel düzeyde ölçülmüştür. *Arıkan* (2011), çalışanın kurumuyla ilgili güç mesafesi algısı yüksek ise işyerindeki davranışlarının bu algısından etkileneceğini belirtmiştir. Ayrıca çalıştığı örgütte güç mesafesinin yüksek olduğunu algılayan bir çalışanın, kendisini üstlerinden daha uzak konumda hissedeceğini ve astların üstleriyle rahat bir şekilde iletişim kurma imkânı bulunmadığını da düşünerek, üstleri ile daha az ve resmi bir etkileşim içinde olacağını, etkileme taktiklerini de çok rahat kullanamayacağını da saptamıştır. *Bolat* (2011) yaptığı çalışmada; güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır ( $r= 0,139, p < 0,01$ ). *Bolat* (2011) çalışmasında; yüksek güç mesafesi algısına sahip işgörenlerin, üstleriyle aralarındaki güç eşitsizliğine ve üstlerinin sahip oldukları gücü istedikleri gibi kullanmalarına normal bakmakta olduğunu ve gücün kimi zaman eşit olmayan bir şekilde kullanılmasından rahatsızlık duymadıklarını belirtmiştir. Diğer yandan, düşük güç mesafesi algısına sahip işgörenlerin ise, tersi biçimde, bu güç dağılımının olabildiğince eşit olması gerektiğine inandığını ve eşitsizliği gidermek amacıyla üstlerine yakınlaşmaya çalıştığını belirtmiştir. Dolayısıyla bu yakınlaşma çerçevesinde, göze girme davranışlarının da bir alternatif yol olduğu, çalışmanın bulgularınca açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticilerin, kendileri ile yakınlaşma isteğinde olan ve bunu da tutum ve davranışlarıyla gösteren işgörelere kayıtsız kalmadıkları bulgular arasındadır. *Meydan ve diğerleri* (2014) tarafından öğretmenler arasında yapılan çalışmada, güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. *Şeşen, Soran ve Balkan* (2014) yaptıkları çalışmalarında; güç mesafesini yöneticiler açısından değerlendirdiklerinde, güç mesafesi yüksek olan örgütlerde kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasının örgüt içinde ve örgüt dışında performansı artırıcı bir etki sağlayabileceğini bulmuşlardır. Güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda olumlu izlenim yönetimi taktiklerinin daha ön planda beklenmesinin doğru bir yaklaşım olacağını da belirtmişlerdir. Yazarlar, bireylerin güç mesafesi değer algıları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır ( $\beta= 0,29, p < 0,001$ ). *Koslowsky, Baharav ve Schwarzwald* (2011) de yaptıkları araştırmalarında, yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde sert

etkileme taktiklerinin kullanımının; yukarıdan aşağıya doğru olan ilişkileri vurgulamak için daha çok yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Düşük güç mesafesi örgütlerinde ise yumuşak etkileme taktiklerinin kullanılmasını; astlarda güven ve eleştiriler için hoşgörü meydana getirdiği için daha uygun görüleceğini saptamışlardır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme ve bırak-topla yöntemi uygulanmıştır. Çalışma ile ilgili veriler, Balıkesir'in Edremit ilçesinde faaliyet gösteren bir termal otelden elde edilmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 181 tane anket toplanmıştır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış olup katılımcılara anketleri doldurmaları için bir saat süre tanınmıştır. Anket formundaki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum ile 1=Hiçbir zaman ve 5=Her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örneklerimi oluşturan 181 otel çalışanından 25 yaş ve altında olanların oranı %21, 26-35 yaş arasında olanların oranı %50,3, 36-45 yaş arasında olanların oranı %22,1, 46-55 yaş arasında olanların oranı ise %6,6'dır. Erkek otel çalışanlarının oranı %56,9 (n=103), bayan otel çalışanlarının oranı %43,1 (n=78), evli çalışanların oranı %58 ve bekâr çalışanların oranı ise %42'dir. Çalışanlardan lise mezunlarının oranı %33,1, meslek yüksekokulu mezunlarının oranı %20,4, lisans mezunlarının oranı %31,5, yüksek lisans mezunlarının oranı %2,2 ve ilköğretim (diğer) mezunlarının oranı %12,7'dir. Ayrıca %50,3 oranında çalışan 1-5 yıldır, %49,7 oranında çalışan ise 6-10 yıldır işletmede çalışmaktadır ve %66,3 oranında çalışan kadrolu olarak, %33,7 oranında çalışan ise kadrosuz olarak çalışmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Güç Mesafesi Ölçeği:** Dorfman ve Howel (1988, 127-150) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan (Clugston vd., 2000, 29), Bolat (2011, 194-195) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Örnek ifade, "Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar", şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,82'dir.

**Göze Girme Davranışı Ölçeği:** Çalışmada, göze girme davranışlarını ölçmek için Kipnis vd. (1980) tarafından geliştirilen ve Erdoğan ve Liden (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifadeler, "Yöneticimizden bir şey istemeden önce yöneticimizin hakkımda iyi hisler beslemesini sağlarım" ve "Yöneticimizden bir şey isterken, bu

isteğin yöneticimiz için yaratacağı zahmet için özür dilerim” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,94’tür.

### 3.3. Bulgular ve Yorumlar

#### 3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Güç mesafesi ve göze girme davranışları ölçeklerinin, yapı geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri; güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach’s Alfa) ve bölünmüş test çözümlemesi yöntemleri ile değerlendirilmiştir (Karasar, 2003, 150-152). Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü tercih edilmiş; faktör sayısının belirlenmesinde, öz değer 1’den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasındaki yük değer farkının en az 0,10 olması (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002’den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015, 33); doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00’in üstünde ve 0,50’nin altında olmaması; t değerlerinin ise 1,96’nın altında olmaması; ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 6) istenilen düzeyde olması ölçütleri (Hair vd. 2010’den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015, 34) dikkate alınmıştır.

**Güç mesafesi:** Güç mesafesi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda (Tablo 4), öz değeri 1,00’den büyük tek faktör tespit edilmiş olup, toplam varyansın 0,54’ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,801, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=359,032$ ;  $p<0,001$ ). Ölçek maddeleri, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplanmıştır.

**Tablo 4. Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=181)**

Ölçek Maddeleri	Güç Mesafesi
GM1	<u>0,593</u>
GM2	<u>0,564</u>
GM3	<u>0,535</u>
GM4	<u>0,574</u>
GM5	<u>0,486</u>
GM6	<u>0,468</u>
Özdeğer	3,220
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%53,668
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%53,668
KMO Değeri	0,801
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=359,032$ ; $p < 0,001$

Güç mesafesi ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (39,66/9) 4,41$ ;  $p < 0,05$ ; RMSEA=0,14; SRMR=0,06; NFI=0,92; NNFI=0,89; CFI=0,94; IFI=0,94; RFI=0,87]. RMSEA, NNFI ve RFI değeri dışında ölçeğin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; tek faktörlü yapıyla ilgili dört modifikasyon önerisinin olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı görülmüş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden üçü dikkate alınmıştır (GM1 ve GM3; GM1 ve GM6; GM2 ve G5). GM5 ve GM6 modifikasyonu yapıldığında  $t$  değeri 1,96'ın altında kaldığı için bu modifikasyon uygulanmamıştır. Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [ $X^2/df = (13,42/6) 2,24$ ;  $p < 0,05$ ; RMSEA=0,08; SRMR=0,04; NFI=0,97; NNFI=0,96; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,93] (Tablo 6). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü güç mesafesi ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve  $t$  değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 7).

Güç mesafesi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,825'dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,680, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,712, ikinci yarı değeri 0,713'dür. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,809'dur. Bu sonuçlar, güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Göze girme davranışı:** Göze girme davranışı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda (Tablo 5), öz değeri 1,00'den büyük tek faktör tespit edilmiş olup, toplam varyansın 0,66'sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,922, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=1439,010$ ;  $p < 0,01$ ). Ölçek maddeleri, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplanmıştır.

**Tablo 5. Göze Girme Davranışı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=181)**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Göze Girme Davranışı</b>
GGD1	<b>0,640</b>
GGD2	<b>0,664</b>
GGD3	<b>0,684</b>
GGD4	<b>0,780</b>
GGD5	<b>0,562</b>
GGD6	<b>0,641</b>
GGD7	<b>0,709</b>
GGD8	<b>0,680</b>
GGD9	<b>0,666</b>
GGD10	<b>0,549</b>
Özdeğer	6,575
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%65,748
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%65,748
KMO Değeri	0,922
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=1439,010$ ; $p < 0,001$

Göze girme davranışı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (244,84/35) 7,00$ ;  $p < 0,05$ ;  $RMSEA=0,18$ ;  $SRMR=0,06$ ;  $NFI=0,93$ ;  $NNFI=0,92$ ;  $CFI=0,94$ ;  $IFI=0,94$ ;  $RFI=0,91$ ].  $X^2/df$  ve  $RMSEA$  değeri dışında ölçeğin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; tek faktörlü yapıyla ilgili 14 modifikasyon önerisinin olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı görülmüş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden dokuzu dikkate alınmıştır (GGD1 ve GGD6; GGD1 ve GGD8; GGD2 ve GGD3; GGD2 ve GGD8; GGD2 ve GGD10; GGD3 ve GGD4; GGD6 ve GGD7; GGD6 ve GGD8; GGD8 ve GGD10). GGD2 ve GGD5; GGD3 ve GGD6; GGD3 ve GGD7; GGD4 ve GGD10; GGD5 ve GGD10 modifikasyonları yapıldığında  $t$  değerleri 1,96'ın altında kaldığı için bu modifikasyonlar uygulanmamıştır. Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [ $X^2/df = (51,68/26) 1,99$ ;  $p < 0,05$ ;  $RMSEA=0,07$ ;  $SRMR=0,03$ ;  $NFI=0,98$ ;  $NNFI=0,98$ ;  $CFI=0,99$ ;  $IFI=0,99$ ;  $RFI=0,97$ ] (Tablo 6). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü göze girme davranışı ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve  $t$  değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 7).

Göze girme davranışı ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,942'dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,881, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,889, ikinci yarı değeri 0,895'dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,937'dir. Bu sonuçlar, göze girme davranışı ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Güç Mesafesi Ölçeği	Göze Girme Davranışı Ölçeği
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,24	1,99
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,08	0,07
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,04	0,03
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97	0,98
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,96	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,93	0,97

**Not:**  $X^2/df$ : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Doğan ve Sapmaz, (2012:302).

**Tablo 7. Güç Mesafesi ve Göze Girme Davranışı Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,  $t$  ve  $R^2$  Değerleri**

Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	$t$	$R^2$	Faktörler	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	$t$	$R^2$	Faktörler
GM1	0,69	9,66	0,48	Güç Mesafesi	GGD1	0,78	12,13	0,61	Göze Girme Davranışı
GM2	0,75	10,41	0,56		GGD2	0,75	11,43	0,56	
GM3	0,58	7,88	0,34		GGD3	0,79	12,41	0,62	
GM4	0,70	10,12	0,49		GGD4	0,87	14,48	0,76	
GM5	0,69	9,25	0,48		GGD5	0,74	11,29	0,55	
GM6	0,61	8,26	0,37		GGD6	0,77	11,89	0,59	
					GGD7	0,82	13,20	0,67	
					GGD8	0,79	12,43	0,62	
					GGD9	0,81	13,00	0,66	
					GGD10	0,65	9,46	0,42	

### 3.3.2.Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Çalışmada, güç mesafesi ve göze girme davranışı değişkenlerinin, aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi sebebiyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması, durumunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2003, 879). Harman'ın tek faktör analizi, olasılığın söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biridir (Podsakoff vd., 2003, 889). Bu kapsamda, güç mesafesi ve göze girme davranışı ölçekleri maddelerinin, bir arada döngüsüz faktör analizine sokulması gerekmektedir. Ortak yöntem varyansı eğiliminin olmaması için: (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklamaması veya (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkmaması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003, 889). Bu analiz kapsamında, güç mesafesi ve göze girme davranışı ölçeklerine ilişkin 16 madde döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, öz değeri 1,00'den büyük toplam üç faktör saptanmıştır. Birinci faktör, toplam varyansın 0,458'sini, ikinci boyut 0,157'sini ve üçüncü boyut 0,066'sini açıklamaktadır. Sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığına işaret etmektedir.

### 3.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 8, çalışanların yaşı, çalışma süreleri, güç mesafesi ve göze girme davranışı arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güç mesafesi ile göze girme davranışı değişkenlerinin güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlara göre yaş ( $r = -0,17, p < 0,05$ ) ve çalışma süresi ( $r = -0,30, p < 0,05$ ) ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve negatif; güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,37, p < 0,05$ ) söz konusudur.

**Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1.Yaş	2,14	0,82				
2.Çalışma Süresi	1,53	0,61	0,43**			
3.Güç Mesafesi	2,41	0,74	0,10	-0,16*	(0,825)	
4.Göze Girme Davranışı	2,65	0,89	-0,17*	-0,30**	0,37**	(0,942)

Not: \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ , Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir,  $n = 181$ .



### 3.3.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Tablo 9, kontrol değişkenleri (yaş ve çalışma süresi), güç mesafesi ve göze girme davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Kontrol değişkenleri ve güç mesafesinin bağımsız değişken ve göze girme davranışının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışma süresi ile göze girme davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların kıdemi arttıkça göze girme davranışları azalmaktadır ( $\beta = -0,192, p < 0,05$ ). Güç mesafesi göze girme davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır ( $\beta = 0,354, p < 0,01$ ). Bu sonuca göre güç mesafesi yüksek olan kişilerin göze girme davranışlarını daha çok sergiledikleri söylenebilir. Buna göre *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

**Tablo 9. Kontrol Değişkenleri ve Güç Mesafesi ile Göze Girme Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (n=181)**

Değişkenler	Göze Girme Davranışı
<b>Regresyon Sabiti</b>	2,351
<b>Kontrol Değişkenleri:</b>	
Yaş ( $\beta$ )	-0,127
Çalışma Süresi ( $\beta$ )	-0,192*
<b>Temel Bağımsız Değişken:</b>	
Güç Mesafesi ( $\beta$ )	0,354**
<i>F</i>	15,894
<i>R</i>	0,461
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,212

Not: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işgörenlerin mevcut konumlarını korumak ya da kişisel amaçlarına ulaşmak amacıyla gösterdikleri göze girme davranışları üzerinde, bir kültür boyutu olan güç mesafesinin etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede, güç mesafesinin artmasıyla işgörenlerin gösterdikleri göze girme davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, güç mesafesi yüksek olan kişiler, güç mesafesi düşük olan kişilere göre daha fazla göze girme davranışı göstermektedirler. Bu bulgu, çalışmamızın hipotezini destekler niteliktedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda bireyler, yöneticilerin daha güçlü olduklarına, emirlerinin sorgulanmadan yerine getirilmesi gerektiğine ve onlara itaatin önemli olduğuna inanırlar. Bu noktada, güçlü kişilerin ayrıcalıklara sahip olması doğal karşılanır ve güce daha az sahip olanlar, bu kişilere bağımlı durumundadır. Dolayısıyla böylesi bir kültürel yapıda, kişilerin kişisel amaçlarına ulaşma konusunda politik davranışlara yönelmesi; özellikle astların kendilerinden daha güçlü gördükleri üstlerine karşı, onları etkileyebilmek için kendilerini onlara beğendirmeye çabalamaları, dolayısıyla göze girme davranışları göstermeleri olağandır.

İlgili yazın ele alındığında; güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirten çalışmaların yanısıra, olmadığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda, *Martinez (2010, 143)* güç mesafesinin göze girme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmayacağını ileri sürmüş ve Hermann ve Werbel'in çalışmasının bulgularının da bu durumu desteklediğini belirtmiştir. Öte yandan, *Arıkan (2011, 64)* tarafından finans, bilişim, danışmanlık ve eğitim sektörlerinde çalışan kişiler üzerinde; *Bolat (2011, 200)* tarafından imalat işletmesi, hastane, otel ve çay fabrikası çalışanları arasında ve *Meydan vd. (2014, 114)* tarafından öğretmenler arasında yapılan çalışmalarda, güç mesafesi ile göze girme davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamızın bulguları bu sonuçlarla uyumludur.

Bu bulgulardan hareketle, işletmelerde bir politik davranış olarak göze girme davranışının, özellikle de güç mesafesine bağlı olarak artması, beraberinde istenmeyen sonuçların da artmasına neden olabilecektir. Güç mesafesi yüksek kişilerin, bu tür davranışlara yönelerek kendi amaçlarına ulaşmaya çalışması, örgütün politik olarak algılanmasına yol açabilecektir. *Harrell-Cook vd. (1999, 1098)*

tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar tarafından uygulanan göze girme davranışlarının yöneticiden duyulan memnuniyeti artırdığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, kullanılan taktik işe yaramaktadır ki yöneticiden memnuniyet artmaktadır. Bu durumun bir işletmede yaygınlaşması durumunda kişiler, kişisel amaçlarına ulaşabilmek için kendilerini daha da geliştirme ya da performanslarını yükseltmek gibi çabalara girmek yerine, göze girme davranışı gibi etkileme taktiklerine yönelebilirler. Buna bağlı olarak, gerekli niteliğe sahip olan değil, politik becerileri yüksek olan kişilerin amaçlarına ulaşması söz konusu olabilir. Bu durum, gerekli niteliklere ve yüksek performansa sahip, ancak yüksek politik beceriye sahip olmayan çalışanlar açısından olumsuz bir durum yaratacaktır. Söz konusu durumun yaygınlaşması, politik algının artmasına, bu da hem çalışanlar (anksiyete, stres, tükenmişlik vb.) hem de işletmeler (performansta düşük, işgören devir hızında yükseliş vb.), açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Bu durumun ortaya çıkmaması ya da etkinin azaltılabilmesi için, öncelikle politik algıyı azaltmak yararlı olabilir. Politik algı arttıkça, politik davranışlar da artmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde, örgütsel amaç ve kişisel amaçların uyumlu hale getirilmesi, örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) işletmede sağlanması, politik davranışlar aracılığıyla işlerin yürütmesine izin verilmemesi ve herşeyden önce yöneticilerin kendilerinin bu konuda rol model olması ve politik davranışların etkisinde kalmaması sağlanabilir. Özellikle yönetim basamağında bulunan kişilerin seçiminde, sosyal etkiye açık olup olmama durumuna da bakılmalıdır. Kişi sosyal etkiye ne kadar açıksa, başkaları tarafından kendisine yönelik gelen her türlü baskıdan o kadar etkilenecek ve inanç, tutum ve davranışlarını onların istediği yönde kolayca değiştirebilecektir.

İlgili çalışma, göze girme davranışı üzerinde kültürün etkisini ortaya koyması açısından önemlidir. Öte yandan, çalışmada, birçok politik davranıştan sadece göze girme davranışı; kültür boyutlarından da güç mesafesi dikkate alınmıştır. Sonraki çalışmalarda, çeşitli kültür boyutlarının diğer politik davranışlar üzerindeki etkisinin de araştırılması yararlı olabilir. Ayrıca bu çalışmada, gerek kültür gerekse politik davranış sadece astların bakış açısından değerlendirilmiştir. Konuya yöneticiler açısından da bakılması yararlı olabilir. Örneğin, yöneticilerin güç mesafesi algısına bağlı olarak, astları tarafından uygulanan etkileme taktiklerinin çeşidi ve yoğunluğu değişim göstermekte midir? Yönetici ve işgörenlerin güç mesafesi algılarındaki

etkileşim, etkileme taktikleri üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Yöneticilerin sosyal etkiye açık olup olmama durumuna bağlı olarak politik algı ve politik davranışlarda bir değişim olmakta mıdır?, şeklindeki soruların yanıtlarının sonraki çalışmalarda aranması yararlı olabilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle verilerin toplanmasında kendi kendini değerlendirme yönteminden yararlanılmıştır. Güç mesafesi ve göze girme davranışlarına ilişkin veriler, kişilerin kendisinden toplanmıştır. Dolayısıyla çalışmada, ortak yöntem varyansı sorunu olasılığı bulunabilir. Bunun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003, 879). Sonuçlar, çalışmada bu olasılığın bulunmadığını göstermekle birlikte, sonraki çalışmalarda verilerin çalışma arkadaşları, astlar ya da üstler gibi diğer kaynaklardan da toplanması düşünülebilir. Çalışma ile ilgili bir diğer kısıt, verilerin tek bir işletmeden toplanması, bu nedenle elde edilen sonuçların gerek ilgili işletmeye, gerek sektöre, gerek ülkeye ve gerekse de kültüre genellenemeyeceğidir.

## KAYNAKLAR

- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Allen, Robert W., Madison, Dan L., Porter, Lyman W., Renwick, Patricia A., Mayes, Bronston T. (1979). Organizational Politics: Tactics And Characteristic of Its Actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altıntaş, Füsün Çınar. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika Ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Arıkan, Semra (2011), İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Arrindell, W.A., Eisemann, M., Richter J., Oei, Tian P.S., Caballo, V.E., Ende, Jan V. D., Sanavio, E., Bages,N., Feldman, L., Torres, B., Sica C., Iwawaki S., Hatzichristou, C. (2003). Masculinity–Femininity as a National Characteristic And Its Relationship With National Agoraphobic Fear Levels: Fodor’s Sex Role Hypothesis Revitalized. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 795–807.
- Arslan, Serdar. (2016). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Azizoğlu, Reha Onur. (2011). Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barbuto, John E., Moss, Jennifer A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-52.
- Bergunder, Michael. (2014). What is Religion?. Method and Theory in the Study of Religion, 26, 246-286.

- Bethay, William Walter. (2000). Investigation of The Effects of Ingratiation on Group Cohesiveness. Master of Science, Lamar University Dept. of Psychology, Texas.
- Birsel, M., İslamoğlu, G. ve Börü D. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 243-260.
- Blickle, Gerhard. (2003). Some Outcomes of Pressure, Ingratiation, and Rational Persuasion Used With Peers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(3), 648-665.
- Bohra, Kayyum A., Pandey, Janak. (1984). Ingratiation Toward Strangers, Friends and Bosses. *The Journal of Social Psychology*, 122(2), 217-222.
- Bolat, O.İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyalı, Handan. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brodsky, Stanley L., Cannon, David E. (2006). Ingratiation in The Courtroom And in The Voir Dire Process: When More Is Not Better. *Law & Psychology Review*, 30, 103-117.
- Chen, Yi-Jung, Lin, Cheng-Chen, Tung, Yu-Chuan, Ko, Yuan-ta. (2008). Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: the Beneficiary Perspective. *Social Behavior And Personality*, 36(3,) 289-302.
- Clugston, M., Howell, J.P. ve Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Çelik, Özge. (2013). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deluga, Ronald J., Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance And Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group And Organization Management*, 19(1), 67-86.

- Doğan, Eda. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 48, 39-65
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk lçeđi Türkçe Formunun Psikometrik zelliklerinin niversite đrencilerinde İncelenmesi. *Düřünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25(4), 297-304.
- Dolu, Banu. (2011). Bankacılık Sektöründe alışanların rgtsel Bağlılık Dzeyleri zerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dorfman, P.W. ve Howel, J.P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dönmezer, Sulhi. (1999). *Toplumbilim*. (12. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Duarte, Melissa Lewis, Bligh, Michelle C. (2012). Agents of "Influence": Exploring The Usage, Timing, And Outcomes of Executive Coaching Tactics. *Leadership And Organization Development Journal*, 33(3), 255-281.
- Dursun, İbrahim Taha. (2013). rgt Kltr ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eastman, Kenneth K. (1994). In The Eyes of The Beholder: An attributional approach to Ingratiation And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1379-1391.
- Eğinli, Ayřen T. ve akır, Sinem Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları. *Sosyal ve Beřeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Emre, Saliha. (2007). Giriřimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, Bayram Zafer ve İşlek, Mahmut Sami. (2013). Pazarlamaya Farklı Yaklaşımlar ve Kültürün Bu Yaklaşımlar zerindeki rolü: Anglo-Sakson,

- Alp-Germen ve Anadolu Yaklaşımları Karşılaştırılması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 11, 117-138.
- Goodman, Joseph M., Evans, W. Randy and Carson, Charles M. (2011). Organizational Politics and Stress: Perceived Accountability as a Coping Mechanism. *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 66-80.
- Green, Eva G. T., Deschamps, Jean-Claude, Páez, Dario. (2005). Variation of Individualism And Collectivism Within And Between 20 Countries: A Typological Analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321-339.
- Güss, C. D., Fadil, Paul, Strohschneider, Stefan. (2012). The Influence of Uncertainty Avoidance on Dynamic Business Decision Making Across Cultures: A Growth Mixture Modeling Approach. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 6(2), 12-30.
- Güven, Mustafa. (2012). Kültürün Bir Unsuru Olarak Din. *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 933-948.
- Güvenç, Bozkurt. (1996). *İnsan ve Kültür*. (7. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harrell-Cook, G.R. Ferris ve J.H. Dulebohn. (1999). Political Behaviors as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1093-1105.
- Hofstede, Geert. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (Second Edition). Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage Publications.
- Hofstede, Gert J., Jonker, Catholijn M., Verwaart, Tim. (2008). Modeling Culture in Trade: Uncertainty Avoidance. *Agent-Directed Simulation Symposium (ADS'08), Ottawa, Canada*, 143–150.
- İslamoğlu, Güler ve Börü, Deniz. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 135-153.
- Javed, Mehwish, Abrar, Muhammad, Bashir, Mohsin and Shabir, Milha. (2014). Effect of Perceived Organizational Politics and Core Self Evaluation on



Turnover Intention: A South Asian Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 33-49.

- Kanayama, Tomoko, Cooper-Chen, Anne. (2005). Hofstede's Masculinity/Femininity Dimension and the Pregnancy of Princess Masako: An Analysis of Japanese and International Newspaper Coverage. *Keio Communication Review*, 27, 23-42.
- Karaman, N. (2015). Refah Rejimleri Sınıflandırmaları Ekseninde Türkiye'de İş-Aile Yaşamını Uyumlaştırma Politikaları ve Kadın İstihdamı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (12. Bs.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keser, H. ve Güldüren, C. (2015). Bilgi Güvenliği Farkındalık Ölçeği (BGFÖ) Geliştirme Çalışması. *K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1167-1184.
- Koca, Selçuk Kürşad. (2010). Genel Hatları İle Kültür ve Sembol İlişkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 12, 87 – 94.
- Kocadaş, Bekir. (2005). Kültür ve Medya. *Bilig/Yaz*, 34, 1-13.
- Korkmaz, Abdulkadir. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Köse S., Tetik S. ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Macit, Gamze. (2010). İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mangundjaya, Wustari L.H., Lecturer, Senior. (2011). The Correlation and Impact of Uncertainty Avoidance to Innovative Behaviour (A Study among Minangkabau Entrepreneurs). *10th International Entrepreneurship Forum*, Tamkeen, Bahrain, 1-14.

- Martinez, Atl Rodolfo Marsch (2010). *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management: A Comparison Between Mexico and Germany*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Matusitz, Jonathan and Musambira, George. (2013). Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Technology: Analyzing Hofstede's Dimensions and Human Development Indicators. *Journal of Technology in Human Services*, 31(1), 42-60.
- McFeeters, Forrest E. (2003). The Effects of Individualism Vs. Collectivism on Learner's Recall, Transfer and Attitudes Toward Collaboration and Individualized Learning. Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University Curriculum and Instruction, Blacksburg, VA.
- Meshksar, Sahar. (2012). A Comparative Study of HRM Practices Based on Hofstede Cultural Dimensions. Master of Arts in Marketing Management, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.
- Meydan, Cem Harun, H. Nesaj Basım (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 105-118.
- Michener, H. Andrew, Plazewski, Joseph G. and Vaske, Jerry J. (1979). Ingratiation Tactics Channeled By Target Values And Threat Capability. *Journal of Personality*, 47(1), 36-56.
- Minkov, Michael. (2013). *Cross-Cultural Analysis- The Science and Art of Comparing The World's Modern Societies and Their Cultures*. Bulgaria: Sage Publications.
- Nişancı, Zehra Nuray. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Noordin, Fauziah. (2009). Individualism-Collectivism: A Tale of Two Countries. *Problems and Perspectives in Management*, 7(2), 36-45.
- Oğuz, Esin Sultan. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.

- Oudenhoven, Jan Pieter Van, Mechelse, Lonke, Dreu, Carsten K.W. (1998).  
Managerial Conflict Management in Five European Countries: The  
Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity.  
*Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 439-455.
- Ozankaya, Özer. (2001). Ulusal Toplumun ve Ulusal Kültürün Kurucu Öğeleri.  
*Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*,  
3(10), 213-225.
- Öğüt, Adem ve Kocabacak, Ayşe. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş  
Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*,  
23, 145-170.
- Öz, Taygun. (2009). Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi:Uygulamalı  
Bir Araştırma. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Ankara.
- Özgener, Şevki, Öğüt, Adem, Kaplan, Metin, Bickes, Mehmet. (2009). The Effects  
of Organizational Politics And Strategic Posture On Innovation Performance.  
*Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 158-169.
- Özkalp, Enver. ( 2010). *Sosyolojiye Giriş*. (18. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın  
Dağıtım.
- Pala, Bahar. (2009). Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa  
Etkisi: Bir Uygulama Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Penpece, Dilek. (2006). Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün  
Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş  
Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Managing The Power: Politics And Influence in  
Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Podrug, N., Pavicic, J., Bratic, V. (2006). Cross-Cultural Comparison of Hofstede's  
Dimensions and Decision Making-Style within CEE Context. Proceedings of  
the ICES 3rd International Conference, From Transition to Sustainable  
Development: The Path to European Integration. *School of Economics and  
Business Sarajevo*.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat S. ve Göktürk, Şüheda D. (2005). Avrupa Birliğine Katılım Sürecinde Okul Müdürlerinin Ulusal Kültür Profili. *Halk Kültürlerini Koruma – Yaşatma Ve Geleceğe Aktarma Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Halk Kültürlerini Koruma – Yaşatma Ve Geleceğe Aktarma Uluslararası Sempozyumu
- Ralston, David A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10(3), 477-487.
- Rao, Alaka N. (2013). Understanding the Role of Power Distance in Global Outsourcing Relationships. *International Management Review*, 9(1), 5-18.
- Riskó, Tünde C. ve Wiwczarowski, T. (2014). Foreign Uncontrollable Elements of Marketing: Roots of Cultural Forces. *International Journal of Social Science*, 3(3), 243-257.
- Rotter, Julian B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Sığrı, Ünsal ve Tıǧlı, Mehmet. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Aktaş, Rabia. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 75-92.
- Ullah, Sami, Jafri, Abu Rashid, Dost, Muhammad Khyzer Bin. (2011). A Synthesis of Literature on Organizational Politics. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3), 36-49.
- Uslu, Osman ve Ardiç, Kadir. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?. Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 14(2), 313-338.

- Varma, Arup, Toh, Soo Min, Pichler, Shaun. (2006). Ingratiation in Job Applications: Impact on Selection Decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 200-210.
- Vigoda, Eran. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda-Gadot, Eran and Drory, Amos. (2010). Organizational Politics And Human Resource Management: A Typology And The Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Bilig/Kış*, 36, 93-112.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yenişehirlioğlu, F., Mülayim, S., Gülmez, B., Esmer, H., Tekkök, B., Alanyalı, H. S., Kök, E. (2013). *Kültür Tarihi*. (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Zhang, Yi and Begley, Thomas M. (2011). Power Distance And Its Moderating Impact on Empowerment And Team Participation. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601–3617.
- Zin, Sakinah Mat, Ngah, Nazlin Emieza, Ismail, Rusnah, Tajuddin, Nur Hafizah Ahmad, Abdullah, Iskandar Hasan Tan, Salleh, Asri. (2010). The Effects of Ingratiation on Employee Career Success. *Canadian Social Science*, 6(6), 161-167.

## EKLER

### ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezinin bir parçasıdır. Formda yer alan sorulara vereceğiniz samimi cevaplar, hiç şüphesiz elde edilen bilgilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Tamer Bolat

Esra Günaydın

**1. Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )

**2. Yaşınız:** 25 ve altı ( ) 26-35 ( ) 36- 45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü ( )

**3. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:** 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( )  
21 yıl ve üstü ( )

**4. Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekar ( )

**5. Eğitim Düzeyiniz:** Lise ( )  
Meslek Yüksekokulu ( )  
Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Diğer :.....

**6. Kadro Durumunuz:** Kadrolu ( ) Kadrosuz ( )

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bu ifadelerin size, genel olarak iyi bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin düşüncelerinize ne kadar uygun olduğuna karar veriniz. Her bir ifadeye katılma durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.

**(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar.					
8. Bir yöneticinin astlarına karşı, sık sık yetkilerini ve gücünü kullanması gerekir.					
9. Yöneticiler çalışanların görüşlerini nadiren almalıdırlar.					
10. Yöneticiler, çalışanları ile iş dışı arkadaşlık kurmaktan kaçınmalıdırlar.					
11. Çalışanların yönetimin kararlarına katılması gerekmez.					
12. Yöneticiler önemli görevleri çalışanlara bırakmamalıdırlar.					

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bu ifadelerin doğrudan emir aldığınız yöneticinize yönelik tutum ve davranışlarınıza ne ölçüde uygun olduğuna karar veriniz. Her bir ifade için aşağıdaki ölçeği kullanınız.

**(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık sık (5) Her zaman**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yöneticimizi överek yöneticimizin kendisini iyi hissetmesini sağladım.					
14. Yöneticimizden bir şey isterken çok mütevazı davranırım.					
15. Yöneticimizden bir şey istemeden önce kendisine dostça davranırım.					
16. Yöneticimizden bir şey istemeden önce yöneticimizin hakkımda iyi hisler beslemesini sağladım.					
17. Yöneticimizden bir şey istediğim zaman istediğim şeyin önemini abartırım.					
18. Yöneticimizi överim.					
19. Yöneticimizden bir şey isterken, bu isteğin yöneticimiz için yaratacağı zahmet için özür dilerim.					
20. Yöneticimizden bir şey istemeden önce yöneticimizin iyi zamanını kollarım.					
21. Yöneticimize kendisine ihtiyaç duyduğumu hissettirim.					
22. İsteklerimi kibar bir şekilde dile getiririm.					