

TC  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
LETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL POLİTİKA, HOFSTEDE'N ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI,  
TUTUMLARI VE ÇIKTILARI İLKES

DOKTORA TEZİ

Murad YÜKSEL

BALIKESİR 2013

TC  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSADİ İLİMLER ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL POLİTİKA, HOFSTEDE'N ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI,  
TUTUMLARI VE ÇIKTILARI İLİŞKİSİ

DOKTORA TEZİ

Murad YÜKSEL

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tamer BOLAT

BALIKESİR 2013

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201012508007 numaralı Murad YÜKSEL'in hazırladığı "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12.07.2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Ramen Bolat

Üye Prof. Dr. Edip Ürün

Üye Prof. Dr. Ugur Yazgat

Üye Prof. Dr. Oya Sevgi

Üye Yard. Doç. Dr. Duer L. Mehmet

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

15.10.2013  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Zübeyde YAĞCI

## ÖNSÖZ

Yönetim bilimleri içerisinde örgütsel davranışın önemi giderek artmaktadır. İnsan unsurunun örgüt içerisinde neden ve nasıl davrandığının incelenmesi, yöneticilerin etkili bir yönetim tarzı sergileyebilmelerine imkan verecektir. Bu bağlamda, Hofstede'in kültürel boyutlarından hareketle, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar ile bireylerin tutumları ve çıktıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada hem bireyler hem de yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmayı önemli kılan diğer bir neden ise, kültür boyutlarından hareketle, örgütsel politika algısı ve politik davranış ile bireylerin tutumları ve çıktıkları arasındaki ilişkiyi bir model olarak test eden bir çalışmaya rastlanmamasıdır. Bu nedenle çalışmada, kültür ile örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişki ve örgütsel politika algısı ve politik davranış ile bireylerin tutumları ve çıktıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Tez konusunun seçiminde ve bu çalışmanın tamamlanmasında zaman mevhumu gözetmeksizin benden desteğini esirgemeyen, danışmanım sayın Prof.Dr.Tamer BOLAT'a, editimim süresince sahip oldukları bilgileri esirgemeyen sayın Prof.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN ve Doç.Dr.Oya NUR BOLAT'a, Jurideki göreviyle tezimin daha iyi olması için sağladığı katkılardan dolayı Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET'e, doktora süresinde ders aldığım Balıkesir Üniversitesi İİBF'nin saygıdeğer öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetim ve çalışanlarına, verilerin toplanmasında emeği geçen sevgili kardeşim Pınar'a, sevgili annem, babam, kayınvalidem ve kayınpederime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca son sözüm benim için çok kıymetli olan aileme; "Canım kızlarım Yağmur Gülse ve Nehir Gülce ile sevgili ailem Gülçin; öncelikle bu tezi yazarken sizlerden esirgendiğim zaman ve ilgi için özür diler, göstermiş olduğunuz anlayış ve destek için çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız."

**Murad YÜKSEL**

## ÖZET

### “ÖRGÜTSEL POLİTİKA, HOFSTEDE’ N ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI, TUTUMLARI VE ÇIKTILARI İLİŞKİSİ”

**YÜKSEL, Murad**  
**Doktora, İktisat Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Prof.Dr.Tamer BOLAT**  
**2013, 168 Sayfa**

Örgütlerde politika hayatın bir parçasıdır. Her örgütte ortaya çıkan güç mücadeleleri, etkileme taktikleri ve iktisatçıların arasındaki sürekli çatışmalar, artık günümüzde normal karşılanmaktadır. Bu bağlamda, bulunduğu ortamı politik olarak algılayan bir iktisatçının kendi konumunu korumak ya da daha fazla güç elde edebilmek için sahip olduğu kültürün etkisiyle çeşitli politik davranışlar sergilemesi beklenen bir durumdur.

Bu çalışmada söz konusu politik algı ve politik davranışların, iktisatçıların sahip oldukları kültürel değerlerin katkısıyla, iktisatçıların iktisadi tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile tükenmişlik ve iktisadi ayrılma niyetleri üzerinde etkisi bir model olarak incelenmiştir.

Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup 644 iktisatçı çalışmamıza katılmıştır. Toplanan veriler istatistikî analize tabi tutulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, kültür boyutlarından sadece güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; uzun zamana odaklanma kültür boyutu ile hiçbir ilişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik kültür boyutları ile etkileme taktikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel politika algısı ile sadece mübadele ve engelleme taktiği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, etkileme taktikleri ile iktisadi tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, etkileme taktiklerinden sadece mübadele ve dayatma taktiği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, iktisadi tatmini ve örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ve iktisadi ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel politika algısı ile sadece tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kültür boyutları ile (uzun zamana odaklanma hariç) iktisadi tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca söz konusu değişkenlerin model olarak test edilmesi ile paralel olarak değişkenlerin birbirleri arasında kısmi veya tam aracı etkilerinin de olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, rgtsel Politika Algısı, Etkileme Taktikleri, Tutumları, ıktıları.

## **ABSTRACT**

### **“THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL POLITICS, HOFSTEDE’S ORGANIZATIONAL CULTURAL DIMENSIONS, JOB ATTITUDE AND JOB OUTCOMES”**

**YÜKSEL, Murad**

**Phd Thesis, Department of Business Administration,**

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

**2013, 168 Pages**

Politics is a part of life in the organizations. Such things as power challenges, influence tactics and constant conflicts among employees that occur in every organization are considered normal in our time. In this regard; it is an expected situation for an employee who perceives his/her environment politically to display political actions with the influence of one’s culture in order to maintain one’s current position or to acquire more power.

In this study; the influence of the afore-mentioned political perceptions and political behaviors as well as the contribution of the employees’ cultural values on the employees’ job satisfaction and organizational commitment levels and intentions to quit their jobs has been examined as a model.

A total of 644 employees have participated in our research. The collected data have been subjected to a statistical analysis. It has been observed upon examining the results that: there is a meaningful relationship between power distance and perceptions of organizational politics among the cultural dimensions; that there is no meaningful relationship between long time orientation cultural dimension and any other variable; that there is a meaningful relationship between power distance, uncertainty avoidance, individualism, masculinity cultural dimension and influence tactics; that there is a meaningful relationship between perceptions of organizational politics and only exchange and blocking tactics; that there is a meaningful relationship only between exchange and assertiveness tactics and organizational commitment, that there is a meaningful relationship between job satisfaction, organizational commitment and burnout and intent to quit, that there is a meaningful relationship between perceptions of organizational politics and only burnout; and that there is a meaningful relationship between cultural dimensions (except for long time orientations) and job satisfaction as well as organizational commitment.

Furthermore; it has also been observed, upon examining the variables in question as a model, that the variables parallel have a partial or full moderating affect on each other.

**Key Words:** Culture, Perceptions of Organizational Politics, Influence Tactics, Job Attitudes, Job Outcomes.



**Canım Aileme...**

## Ç İNDEK İLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
Ç İZELGELER VE EK İLLER L İTESİ .....	xii
Çizelgeler Listesi.....	xii
ekiller Listesi.....	xiii
1    G İR .....	1
1.1 Problem .....	1
1.2 Amaç .....	2
1.3 Önem.....	3
1.4 Varsayımlar.....	5
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Tanımlar.....	6
2    KURAMSAL ÇERÇEVE .....	8
2.1 Örgütsel Politika Kavramı.....	8
2.1.1 Örgütsel Politikanın Tanımı .....	8
2.1.2 Örgütsel Politikanın Tarihsel Geli İmi .....	11
2.1.3 Örgütsel Politikanın Belirleyicileri.....	12
2.1.3.1 Örgütsel Unsurlar .....	13
2.1.3.2 Bireysel Unsurlar .....	15
2.1.3.3 Di ğer Unsurlar .....	18
2.1.4 Politik Davranı Kavramı .....	19
2.1.4.1 Etkileme Taktikleri .....	20
2.1.4.2 Etkileme Taktiklerinin Yatay, Dikey Ve Dü ğey Olarak Uygulanması.....	25
2.1.5 Politik Algı Kavramı .....	27
2.1.6 Kültür Kavramı .....	28
2.1.6.1 Ulusal Kültür Kavramı .....	28
2.1.6.2 Kültürü Olu turan Unsurlar .....	31
2.1.6.2.1 Maddi Olmayan Unsurlar .....	31
2.1.6.2.2 Maddi Unsurlar .....	32
2.1.6.3 Ulusal Kültür Sınıflandırmaları .....	34
2.1.6.3.1 Triandis'in Kültürel Boyutları .....	34
2.1.6.3.2 Trompenaars'ın Kültür Boyutları .....	35
2.1.6.3.3 Fiske'nin Kültürel Boyutları.....	38

2.1.6.3.4 Geert Hofstede'in Kültürel Boyutları .....	40
2.1.6.4 Örgüt Kültürü Kavramı .....	45
2.1.6.5 Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü li kisi .....	47
2.1.6.5.1 Güç Mesafesi Boyutu le Örgüt/ gören li kisi .....	48
2.1.6.5.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu le Örgüt/ gören li kisi .....	51
2.1.6.5.3 Bireycilik–Ço ulculuk Boyutu le Örgüt/ gören li kisi .....	52
2.1.6.5.4 Erillik–Di illik Boyutu le Örgüt/ gören li kisi .....	54
2.1.6.5.5 Uzun-Kısa Zamana Odaklanma Boyutu le Örgüt/ gören li kisi .....	56
2.1.7 Tutumları .....	57
2.1.7.1 Tatmini.....	58
2.1.7.2 Örgütsel Ba lılık .....	60
2.1.8 Çıktıları .....	62
2.1.8.1 Tükenmi lik .....	62
2.1.8.2 ten Ayrılma Niyeti.....	64
2.2 Hofstede'in Kültür Boyutları, Örgütsel Politika, Tutumları ve Çıktıları li kisi ile Ara tırma Hipotezleri.....	65
2.2.1 Kültür ile Politik Algı li kisi .....	67
2.2.1.1 Güç Mesafesi Algısı ile Politik Algı li kisi .....	67
2.2.1.2 Belirsizlikten Kaçınma ile Politik Algı li kisi .....	68
2.2.1.3 Bireycilik/Ço ulculuk ile Politik Algı li kisi .....	68
2.2.1.4 Erilik/Di illik ile Politik Algı li kisi.....	69
2.2.1.5 Zamana Odaklanma ile Politik Algı li kisi.....	69
2.2.2 Kültür ile Etkileme Taktikleri li kisi .....	70
2.2.2.1 Güç Mesafesi Algısı ile Etkileme Taktikleri li kisi .....	70
2.2.2.2 Belirsizlikten Kaçınma ile Etkileme Taktikleri li kisi .....	72
2.2.2.3 Bireycilik/Ço ulculuk ile Etkileme Taktikleri li kisi .....	75
2.2.2.4 Erilik/Di illik ile Etkileme Taktikleri li kisi.....	78
2.2.2.5 Zamana Odaklanma ile Etkileme Taktikleri li kisi.....	80
2.2.3 Politik Algı ile Etkileme Taktikleri li kisi.....	81
2.2.4 Politik Algı ile Tutumları li kisi.....	82
2.2.4.1 Politik Algı ile Tatmini li kisi .....	83
2.2.4.2 Politik Algı ile Örgütsel Ba lılık li kisi.....	83
2.2.5 Politik Algı ile Çıktıları li kisi.....	84
2.2.5.1 Politik Algı ile Tükenmi lik li kisi.....	84
2.2.5.2 Politik Algı ile ten Ayrılma Niyeti li kisi .....	85
2.2.6 Etkileme Taktikleri ile Tutumları li kisi.....	86
2.2.6.1 Etkileme Taktikleri ile Tatmini li kisi .....	87
2.2.6.2 Etkileme Taktikleri ile Örgütsel Ba lılık li kisi.....	89

2.2.7	Etkileme Taktikleri ile Çıktıları li kisi .....	91
2.2.7.1	Etkileme Taktikleri ile Tükenmi lik li kisi .....	91
2.2.7.2	Etkileme Taktikleri ile ten Ayrılma Niyeti li kisi .....	93
2.2.8	Tutumları ile Çıktıları li kisi .....	95
2.2.8.1	Tatmini ile Tükenmi lik li kisi .....	95
2.2.8.2	Tatmini ile ten Ayrılma Niyeti li kisi.....	95
2.2.8.3	Örgütsel Ba lılık ile Tükenmi lik li kisi.....	96
2.2.8.4	Örgütsel Ba lılık ile ten Ayrılma Niyeti li kisi.....	96
2.2.9	Kültür, Politik Algı, Etkileme Taktikleri, Tutumları ve Çıktıları li kisi.....	97
3	YÖNTEM .....	98
3.1	Ara tırma Modeli.....	98
3.2	Evren ve Örneklem .....	99
3.3	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	100
3.4	Verilerin Analizi .....	103
4	BULGULAR VE YORUMLAR (ANA TARTI MA) .....	104
4.1	Faktör Analizi .....	104
4.1.1	Teorik Model Faktör Analizi .....	105
4.1.2	Be Faktörlü Model Faktör Analizi .....	105
4.1.3	Yedi Faktörlü Model Faktör Analizi .....	106
4.1.4	Tek Faktörlü Model Faktör Analizi .....	107
4.1.5	Null Model Faktör Analizi.....	108
4.1.6	Alternatif Faktör Modellerinin Kar ıla tırması .....	109
4.2	Tanımlayıcı statistikler ve Korelasyon Analizi.....	111
4.3	Ara tırma Modeli ve Alternatif Modellerin Kar ıla tırması .....	114
4.4	Hipotez Testi ve Sonuçları .....	121
5	SONUÇ VE ÖNER LER.....	124
5.1	Sonuçlar.....	124
5.1.1	Do rudan li kilere li kin Sonuçlar.....	124
5.1.2	Aracı li kilere li kin Sonuçlar .....	129
5.2	Öneriler .....	132
	KAYNAKLAR .....	135
	EKLER.....	150

# ÇİZELGELER VE EKLER LİSTESİ

## Çizelgeler Listesi

Çizelge 1.	Her Ülkede Kullanılan Popüler Stratejilerin En Sık Kullanılandan En Az Kullanılana Do ru Sıralanması.....	25
Çizelge 2.	Etkileme Yönüne Göre Tercih Edilen Güç Taktikleri .....	26
Çizelge 3.	Dü ük Güç Mesafeli ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Farkların Örgüt ve görenler Üzerindeki Etkileri.....	49
Çizelge 4.	Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Dü ük ve Yüksek Olan Toplumlar Arasındaki Farkların Örgüt ve görenler Üzerindeki Etkileri.....	51
Çizelge 5.	Bireyci ve Toplumcu Kültürlerin Örgüt ve görenler Üzerindeki Etkileri.....	52
Çizelge 6.	Eril ve Di il Kültürlerin Örgüt ve görenler Üzerindeki Etkileri.....	55
Çizelge 7.	Ailede, Sosyal li kilerde ve Yerde Kısa ve Uzun Zamana Odaklanan Toplumlar Arasındaki Farklar.....	56
Çizelge 8.	Alternatif Faktör Modellerinin Kar ıla tırmalı Uyum De erleri .....	110
Çizelge 9.	De i kenlerin Standart Sapma ve Ortalama De erleri.....	111
Çizelge 10.	De i kenlerin Birbirleri Arasındaki li ki De erleri.....	112
Çizelge 11.	Modellerin En Uyumlu Durumlarına li kin De erler.....	115
Çizelge 12.	Hipotezlere li kin De erler.....	123

## ekiller Listesi

ekil 1.	Planlanmı Davranı Kuramı Modeli.....	66
ekil 2.	Ara tırma Modeli.....	98
ekil 3.	Teorik Model Faktör Analizi.....	105
ekil 4.	Be Faktörlü Model Faktör Analizi.....	106
ekil 5.	Yedi Faktörlü Model Faktör Analizi.....	107
ekil 6.	Tek Faktörlü Model Faktör Analizi.....	108
ekil 7.	Tek Faktörlü Model Faktör Analizi.....	108
ekil 8.	Teorik Model (Model-1).....	119
ekil 9.	Kabul Edilen Alternatif Model (Model-2).....	120
ekil 10.	Aracılık li kileri.....	130

# 1 G R

Kıt kaynaklar üzerindeki mücadele, kritik kararların verilmesine ihtiyaç duyuldu unda ortaya çıkan çatı malar ve farklı ilgilere sahip birey ya da grupların güç arayışı veya etkileme davranışları, örgütün iç ve dış çevresini etkilemektedir (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005, 252).

Bu çalışmanın temel amacı, Hofstede'in kültürel boyutlarından hareketle, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar ile i görenlerin i tutumları ve i çıktıları arasındaki ili kiyi tespit etmektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada, öncelikle örgütsel politika kapsamında, politik davranış ve politik algı kavramları, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur, daha sonra çalışmanın di er önemli de ikeni olan kültür kavramı ele alınmıştır. Kültür kavramı ile ilgili olarak, kavramın ne oldu u, kültürü oluşturan unsurlar ve kültür tipolojileri üzerinde durulmuştur. Daha sonra i tutumları ve i çıktıları kuramsal olarak incelenmiş ve kuramsal açıklamalardan hareketle oluşturulan hipotezler görgül olarak sınanmıştır.

## 1.1 Problem

Örgütler, farklı de erleri, amaçları ve ilgileri olan bireylerden ve gruplardan oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2007,485). Örgütsel politika ise her zaman ve her örgütte, hayatın bir gerçe i olmuştur (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005, 252). Örgüt içerisindeki bireylerin olumlu sonuçlar (terfi, promosyon gibi) elde etmesi ve bunları devam ettirmesi ya da olumsuz sonuçlardan (kaynakları kaybetmek gibi) kaçınması için uyguladıkları i lerarası etkileme sürecine örgütsel politika denilmektedir (Bozeman, Perrewe, Hochwarter ve Brymer, 2001,486). Başka bir ifadeyle, örgüt tarafından kabul görmeyen sonuçları elde etmeye ya da örgüt tarafından kabul görülen sonuçları uygun görülmeyen yöntemlerle elde etmeye yönelik etkileme sürecinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977, 675) örgütsel politika olarak tanımlanmaktadır.

Özellikle i letmelerin dış çevrelerinde meydana gelen hızlı de işimler, etkili insan kaynakları yönetimini gerektirmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, i görenlerinin uyguladıkları politik davranışları iyi analiz ederek örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

yerindeki güç ili kisinin anlaşılması zor bir ekli olan örgütsel politika; ki iler arası ili kilerde benzersiz bir etki alanı olu turmakta ve etkileme taktikleri ve güç mücadeleleri gibi faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler sık sık, ki isel çıkarları korumayı veya maksimum hale getirmeyi ya da örgüt içerisindeki olumsuz sonuçlardan korunmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, politik davranı lar, birçok kararın verildi i ve farklı çıkarların etkilendi i yerlerde (takım, grup, örgüt ya da sosyal ortam) olu an ortak çıkarları korumayı ya da en üst düzeye çıkarmayı da amaçlar (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010, 2829).

Örgütlerin her kademesinde görülen “politik davranı lar”, gizli dinamikleri, üstü örtülü faaliyetleri ya da örgütün amaçları ile ço u zaman çatı an ve farklı amaçları olan durumları ifade etmektedir. Yazında, hem davranı sal hem de algısal bazı politik davranı lar üzerindeki ilgi giderek arttı ve 1990’lardan itibaren zirveye ula mı tır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005, 252).

Tipik olarak ara tırmacılar, örgütsel politikanın olumsuz yönü üzerine odaklanmı lar ve onu insan yönetiminin karanlık tarafının temsilcisi olarak görmü lerdir. Örgütsel politika, genellikle kendi çıkarları için kullanmayla (hileyle), zorlayıcı etkileme taktikleriyle ve di er ba ka yıkıcı ve yarı yasal faaliyetlerle e anlamlı olarak dikkate alınmı tır. Bu tarif, örgütsel politikanın örgütün geneli için iyi oldu unun tersine, herhangi bir seviyedeki (birey, takım, ünite ya da sistem gibi) performansa zarar verebilece i sanısına neden olmu tur. Ancak son zamanlarda örgütsel politika algısının olumlu bir yanı oldu una ili kin çalı malar da yapılmı tır. Yapılan çalı malarda örgütsel politikanın, güdülemeyi, i tatminini, adalet algısını, örgütsel ba lılı ı, i stresini ve tükenmi li i olumsuz etkiledi i; tavır, davranı ve genel performans üzerinde de olumlu etkisinin oldu u ifade edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010, 2831).

Bu açıklamalardan hareketle “*örgütsel politika, Hofstede’in örgüt kültürü boyutları, i tutumları ve i çıktıları ili kisi*” bu ara tırmanın problemini olu turmaktadır.

## 1.2 Amaç

Bu çalı manın temel amacı, Hofstede’in kültürel boyutlarından hareketle, örgütsel politika algısı ve politik davranı lar ile i görenlerin i tutumları ve i çıktıları



arasındaki ili kiyi tespit etmektir. Bu amaç do rultusunda a a ıdaki sorulara yanıt aranmı tır:

H.1 Kültür ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.

H.2 Kültür ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.

H.3 Politik Algı ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.

H.4 rgtsel politika algısı ile i tutumları arasında negatif yönde bir ili ki vardır.

H.5. Örgütsel politika algısı ile i ıktıları arasında negatif yönde bir ili ki vardır.

H.6. Etkileme taktikleri ile i tutumları arasında negatif yönde aracı bir ili ki vardır.

H.7. Etkileme taktikleri ile i ıktıları arasında negatif yönde bir ili ki vardır.

H.8. tutumları ile i ıktıları arasında negatif yönde bir ili ki vardır.

H.9. Politik algı, etkileme taktikleri ve i tutumlarının kültür boyutları ve i ıktıları üzerinde aracı bir etkisi vardır.

### 1.3 nem

Örgütlerde politika hayatın bir parçasıdır. Her örgütte, g mücadeleleri, etkileme taktikleri ve payda lar arasında ortaya çıkan sürekli çatı maların hüküm sürdü  phesizdir. Ki isel deneyimler, nseziler ve e itli bulgular sayesinde örgüt yapısının ve hareket tarzının politik oldu u görü , son zamanlarda yapılan kuramsal ve deneysel ara tırmalar ile desteklenmektedir. Yapılan bu ara tırmalar do rultusunda, hangi durumlarda hangi politik davranı ların meydana geldi i, bu davranı ların yapısının nasıl oldu u ve ortaya çıkan politik davranı ların ki isel ve örgütsel sonuçlarının ne oldu u incelenmeye çalı ılmı tır.

Örgütsel politika ile ilgili olarak yapılan çalı malar incelendi inde örgütsel politika ile i tutumları, i ıktıları ve i görenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı ili kilerin oldu u tespit edilmi tir. Örne in;

- Vigoda-Gadot ve Talmud (2010), rgtsel politika ve i ıktıları arasındaki ili ki üzerinde güven ve sosyal deste in ılımla tırıcı etkisini sınavarak bir model olu turmak maksadıyla yapmı oldukları çalı ma sonucunda, örgütsel politika algısının güven ( $r=-.73$ ), sosyal destek ( $r=-.49$ ), i ıktıları kapsamında örgütsel

ba lılık ( $r=-.55$ ) ve i tatmini ( $r=-.51$ ) ile negatif yönde; i stresi ( $r=.30$ ) ve tükenmi lik ( $r=.24$ ) ile pozitif yönde ili kilisinin oldu unu ortaya çıkarmı lardır.

- Cohen ve Vigoda, (1999), politik davranı lar ve i çıktıkları (performans, i tatmini, örgütsel ba lılık ve kararlara katılma) arasındaki ili kiyi ortaya çıkarmak ve cinsiyetin bu ili kide etkisinin olup olmadı nı sınamak maksadıyla yapmı oldukları çalı mada, politik davranı nın alt boyutlarından politik katılım, topluma uyum ile i çıktıkları arasında herhangi bir anlamlı ili ki tespit edemezken, nezaket ile örgütsel ba lılık ( $r=.25$ ), yurttalık katılımına inanç ile i tatmini ( $r=.28$ ), örgütsel ba lılık ( $r=.33$ ) ve kararlara katılım ( $r=.27$ ) arasında pozitif yönde bir ili ki oldu unu tespit etmi lerdir.

- Vigoda (2000), srail'de 303 kamu sektörü çalı anının örgütsel politika algısı, i tutumları ve bazı i çıktıkları arasındaki ili kiyi sınamak maksadıyla yapmı oldu u çalı mada, örgütsel politika algısı ile i tutumları kapsamında i tatmini ( $r=-.30$ ), örgütsel ba lılık ( $r=-.26$ ) ve i çıktıkları kapsamında performans ( $r=-.14$ ) ile negatif yönde; i ten ayrılma niyeti ( $r=.29$ ), umursamaz davranı ( $r=.27$ ) ve kontrol de i kenlerinden cinsiyet (kadınlarda) ile ( $r=.19$ ) pozitif yönde ili kili oldu unu tespit etmi tir.

Konuyla ilgili örnekleri ço altmak mümkündür. Ancak ilgili alan yazın ara tırmasında, örgütsel politika ile i tutumları ve i çıktıkları arasındaki ili kinin yurt dı nda yapılan çalı malarda incelenmesine ra men ülkemizde incelenmedi i görülmü tür. Bu kapsamda yapılacak olan çalı ma a a da belirtilen üç yönden ilgili alan yazınına katkı sa layacaktır:

1990'lardan beri örgütsel politika, yazınsal anlamda yaygın olarak çalı ılmakta ve i çıktıkları ve i performansının güçlü bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili birçok teorik ve görgül ara tırma yapılmasına ra men, günümüzde konunun tam olarak içeri inin ne oldu u, sınırları, geli mesi, yorumlanması ve sonuçları hakkında çok az bilgi bulunmaktadır (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010, 2829-2830). Nitekim örgütsel politika kapsamı içerisinde kültür, örgütsel politika algısı, politik davranı , i tutumları ve i çıktıkları arasındaki ili kiyi kapsamlı bir model olu turarak inceleyen çalı mayaya rastlanılmamı tır. İlgili yazın incelendi inde, örgütsel politika ile ilgili olarak srail ve ngiltere gibi ülkelerde sınırlı sayıda çalı malar yapılmasına ra men, örgütsel politika ve i gören davranı larına ili kin yapılan tüm de erlendirmelerin, Kuzey Amerika'da yapılan çalı malara dayandı ı görülmektedir (Yukl, Fu ve McDonald, 2003,69; Robbins ve Judge, 2007,488). Günümüzde, yönetim yazını açısından de i ik ülkelerde ve farklı kültürlerde yapılan

çalı malara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun temel nedeni, özellikle Kuzey Amerika ve Batı ülkelerinde geli tirilen ve ara tırılan kavram ve kuramların di er ülkelerde ve kültürlerde de geçerli olaca nı söylemenin özellikle kültürel farklılıklardan dolayı mümkün olamayaca ıdır. Bu nedenle Batı yazınında yo un bir ekilde ara tırılan çe itli de i kenlerin di er farklı kültürel özelliklere sahip ülkeler açısından genellenebilmesi için bu konuların di er ülkelerde de ara tırılması ve sonuçların tartı lması gerekmektedir. Bu yönüyle çalı ma bu bo lu u doldurma açısından yönetim yazınına katkı sa layacaktır (Bolat, 2011, 256).

Konu ile ilgili olarak yapılan sınırlı sayıda ara tırmada, özel ve kamu sektöründe örgütsel politika algısında farklılıklar olup olmadı ı incelenmi ve anlamlı farklılıklar tespit edilmi tir. Bu durum örgüt kültürünün bu ili kilerde etkisi oldu u izlenimini yaratmaktadır. Ancak, konunun kültürel yönden incelendi ine yönelik bir ara tırmaya rastlanılmamı tır. Bu kapsamda, örgütsel çatı ma, güç mücadeleleri ve etkileme taktiklerinin ne oldu unu ve neleri etkiledi ini anlamak, rekabetçi üstünlük kayna ı olan etkili liderlik için oldukça önemlidir. Bu çalı ma ile örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı ve politik davranı arasında bir ili kinin olup olmadı ı incelenecektir. Dolayısıyla yapılacak olan çalı ma bu yönüyle yazındaki mevcut eksikli in doldurulmasında kaynak te kil edecektir.

Ülkemizde örgütsel politika kapsamında, örgütsel politika algısı ve politik davranı ile ilgili sınırlı sayıda çalı ma mevcuttur. Özellikle örgütsel politika kapsamında örgütsel politika algısı ve politik davranı ile i tutumları ve i çıktıları arasındaki ili ki yi bir model olarak sınavan bir çalı ma bulunmamaktadır. Bu açıdan yapılacak olan çalı ma ile ülkemizde çalı an i görenlerin politik algılarının ve politik davranı larının i tutumlarını ve i çıktılarını ne ölçüde etkiledi i ortaya çıkarılacak ve bu tez, ülkemizde yapılan öncü çalı malardan biri olacaktır.

#### **1.4 Varsayımlar**

Bu tez çalı masında a a ıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Örgütlerde politika hayatın bir parçasıdır. Dolayısıyla her örgütte politik davranı larla kar ıla mak mümkündür.

2. Bu ara tırmada ele alınan de i kenler ve ili kiler dı nda kontrol altına alınamayan de i kenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan de i kenler arasındaki ili kilerin, ara tırılmak istenen alanı yansıttı ı varsayılmı tır.

3. Bu ara tırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen özellikleri do ru olarak ölçtü ü varsayılmı tır.

## 1.5 Sınırlılıklar

Bu tez çalı masında a a ıdaki sınırlılıklar mevcuttur.

1. Ara tırma veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.
2. Ara tırmada ele alınan psikolojik de i kenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalı maların tamamen deneyselli e oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalı ma için de geçerlidir.

## 1.6 Tanımlar

**Örgütsel politika:** Örgütün temel i leyi ine katkıda bulunan (duruma göre i levsel ya da de il) geni ve etkileyici bir sosyal araçtır (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997, 160).

**Politik davranı :** Bireyin örgüt içerisindeki resmi rolünün bir parçası olmayan fakat örgüt içerisindeki ödül ve cezaların da ıtılmasını etkileme ya da etkilemeye te ebbüs etme faaliyetleridir (Robins, 2003, 158; Farrell ve Petersen, 1982, 405).

**Örgütsel politika algısı:** Bir bireyin, politik davranı lar gösteren i arkada ları/amirlerince olu turulan i çevresi hakkındaki, öznel de erlendirmesidir (Liu, Ferris, Treadway, Prati Perrewé ve Hochwarter, 2006, 164).

**Etkileme taktikleri:** Bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ula mak için kullandıkları amaç odaklı davranı larıdır. (Castro ve di erleri, 2003, 1).

**Kültür:** Ku aktan ku a a aktarılan, çocuklu un ilk zamanından itibaren ö renilen, çevre ve tarihsel olaylardan etkilenerek, kendisini semboller, törenler ve kahramanlar gibi unsurlarla gösteren, bir grup insanı di erlerinden ayıran, payla ılan de erler, inançlar, beklentiler ve varsayımlardan olu an bir dizi algıdır.

**Örgüt kültürü:** Örgüt kurucusunun inançları, de erleri ve varsayımlarıyla olu an, zamanla örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin inançları, de erleri ve varsayımlarıyla ekillenen, örgütü ba ka örgütlerden ayırmaya yarayan, i görenlere örgütün i levlerinin ne oldu unu, örgüt içerisinde i lerin nasıl yürüdü ünü anlatmaya

ve örgüt içerisinde davranış normlarının oluşturulmasına yardımcı olan bir dizi değerler, normlar ve inançlar bütünüdür.

**Örgütsel Bağlılık:** Kişinin çalıştığı örgütün özelliklerine olan duygusal tepkileridir (Cook ve Wall, 1980,40).

**Tatmini:** Kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesidir (Davis, 1998,45).

**Tükenmişlik:** Stresinden kaynaklanan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel bağışta eksiklik gibi olumsuz davranışlardır. (Orgesta, Rusac ve Zorec, 2008, 365).

**İstifa Ayrılma Niyeti:** İşverenlerin çalışmaları koullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Gül,Oktay ve Gökçe, 2008,3).

## 2 KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Örgütsel Politika Kavramı

Bir i yeri, yatırımlarından olumlu bir geri dönü elde etmek isteyen farklı bireylerin, bir takım i lemlerle me gul oldu u, sosyal bir pazar yeri olarak dü ünülebilir. Yatırımlardaki bu olumlu geri dönü ü takiben, örgüt üyeleri di er örgüt üyelerinin ya da örgütün kendisinin mutlulu unu önemsemeyen bencil hareketlerle me gul olabilir. te bu bencil hareketlerden biri de örgütsel politikadır (Beugré ve Liverpool, 2006,122).

Örgütsel politikanın önemi, örgüt içerisindeki biçimsel olmayan dayanı ma ve çatı ma sürecini, bunların arasındaki ili kiyi ve performans üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olmasında yatmaktadır (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006,7).

#### 2.1.1 Örgütsel Politikanın Tanımı

Politika kavramından bahsedildi inde, genellikle siyasi partilerin uyguladıkları politikalar ya da ülkelerin dı ili kileri akla gelmektedir (Mohan Bursalı, 2008, 10; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003, 1). Ancak, örgütsel açıdan bakıldı nda politika kavramı, tarif edilmesi çok zor olan güç ili kilerinin bir türü olarak kabul edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010,2830).

Örgütsel politika her yerde olmasına ra men, örgütlerdeki politik davranı ın tek bir tanımı yoktur (Beugré ve Liverpool, 2006,123; Gunn ve Chen, 2006,212). Örgütsel politikayla ilgili genel olarak herkes tarafından kabul gören iki farklı yakla ım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel politikanın karanlık tarafını tanımlamakta; ikincisi ise örgütsel politikayı arzu edilen sonuçlara ula mayı kolayla tıran do al bir araç olarak görmektedir (Ferris, Frink, Beehr ve Gilmore, 1995,21). Ba ka bir ifadeyle örgütsel politikanın anlamı, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı ekilde algılanmı tır (DuBrin, 2009,5).

Örgütsel politikanın olumlu olarak algılanmasına yönelik;

- Davranı takibi güç (Pfeffer, 1981, Aktaran: DuBrin, 2009,5)
- Genel bir dizi sosyal davranı ları içeren, i yapıları içerisinde uygulanan bir etkileme yönetimi (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997,160)
- Örgüt içerisindeki bireylerin olumlu sonuçları (terfi, promosyon gibi) elde etmesi ve bunları devam ettirmesi ya da olumsuz sonuçlardan (kaynakları kaybetmek gibi) kaçınması için uyguladıkları ki ilerarası etkileme süreci (Bozeman ve di erleri, 2001,486)
- İletim yetene ini güçlendirerek, sosyal farkındalı ı birle tiren ki ilerarası ili kilerin bir ekli (Ferris, Perrewé, Anthony ve Gilmore, 2000)
- yerinde di erlerini etkili bir ekilde anlama yetene i ve bireyin ki isel ya da örgütsel hedeflerini artırmak maksadıyla bazı bilgileri ba kalarını etkilemek için kullanma yöntemi (Ahearn, Ferris, Hockwater ve Ammeter, 2004, Aktaran: DuBrin, 2009,6)
- Bireylerin ki isel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak tasarlanmı , ortak örgütsel amaçlar ya da di er ki ilerinin çıkarları hakkındaki anlaşmazlıklar nedeniyle olu an davranı lar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,252), gibi tanımlar verilebilir.

Örgütsel politikanın olumsuz olarak algılanmasına yönelik ise;

- Örgüt tarafından kabul görmeyen sonuçları elde etmeye ya da örgüt tarafından kabul görülen sonuçları uygun görülmeyen yöntemlerle elde etmeye yönelik etkileme sürecinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977,675)
- Örgütsel hedeflere ula ılması üzerinde olumsuz etkileri olan bir yapı (Albrecht, 2006,230)
- Bencil, örgüt tarafından uygun görülmeyen ve ço u zaman zararlı etkileri olan faaliyetler (Rosen, Chang ve Levy, 2006,29),
- Biçimsel olmayan, görünü te sınırlı, tipik olarak anlaşmazlık çıkaran, özellikle resmi otorite tarafından onaylanmayan ve yasa dı ı olarak kabul edilen, bireysel ya da grup davranı ı (Mintzberg, 1983, Aktaran: Fedor, Ferris, Cook, Harrell ve Russ, 1998,1764) gibi örnek tanımlar verilebilir.

Bu kapsamda, örgüt için bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel politika (DuBrin, 2009,20), örgütün temel i leyi ine katkıda bulunan (duruma göre i levsel ya da de il) geni ve etkileyici bir sosyal araç olarak ifade edilmektedir (Cropanzano ve di erleri, 1997,160).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olan politik davranışlar *i levsel örgütsel politika* olarak adlandırılırken, örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyen politik davranışlar ise *i levsel olmayan örgütsel politika* olarak adlandırılmaktadır (DuBrin, 2009,20).

Örgütsel politika kavramı ile ilgili bir diğer ayrım, kavramın farklı düzeylerde incelenmesi üzerinedir. Örgütsel politikayı makro düzeyde inceleyen çalımlar, örgütün tamamını ve ülke içerisindeki sosyal ve politik sistemle ilişkisini incelemektedirler (Gunn ve Chen, 2006,212). Bu bakı açıyla örgütsel politika, stratejik ilişkileri veya birleşmeler, lobi faaliyetleri, pazarlama stratejileri gibi örgütsel politikanın makro düzeyi, stratejik yönetimin özünü temsil etmektedir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,2).

Örgütsel politikayı birey ve grup düzeyinde inceleyen çalımlar ise mikro düzey olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan örgütsel politika, örgüt içerisindeki grupların bir diğer grupları ya da örgütsel hedefleri, kararları, kaynak dağıtımını, hareket tarzlarını ve uygulamaları veya örgüt dışındaki bireyleri ve grupları, etkilemeye çalımakta kullandıkları resmi olmayan taktikler ve yaklaşımlardır (James, 2006,53). Örgütsel politika, en yaygın olarak mikro ya da bireysel seviyede araştırılmaktadır (Fedor ve diğerleri, 1998,1763).

Görüldüğü üzere, modern hayatının bir gerçeği olan örgütsel politika (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,252), oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir (Gunn ve Chen, 2006,211). İmdiye kadar ileri sürülen tanımlar arasında mutlak benzerlikler olmasına rağmen, günümüzde örgütsel politikanın tanımına ilişkin geniş ölçüde bir katılım bulunmamaktadır (Kacmar, Bozeman, Carlson ve Anthony, 1999,384). Ancak genel olarak örgütsel politika tanımı;

(a) Eylemlerin örgütün tamamında bireyler tarafından yapılıyor olması,

(b) Bir bireyden diğerine doğrudan herhangi bir etkinin var olması,

(c) Bir tarafın kişisel çıkarlarını diğerlerinin çıkarlarından daha üst seviyeye yükseltme çabası içerisinde olması ve bu nedenle, diğerlerinin çıkarlarını tehdit etmesi,

(d) Örgüt tarafından uygun görülmeyen eylemler ya da yaptırım uygulanmayan sonuçlar aranması gibi birkaç faktörü içermektedir. (Fairholm, 2009,36).



## 2.1.2 Örgütsel Politikanın Tarihsel Gelişimi

Kökleri günümüzden çok daha eski dönemlere kadar uzanan politika olgusu, insanın içinde yer aldığı her toplulukta güç ve etkileme davranışlarıyla kendisini göstermektedir. Bu kapsamda birçok bilim insanı, oldukça uzun bir süredir örgütsel politika kavramını, örgütsel politikaya sebep olan unsurları ve örgütsel politikanın etkilerinin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır (Mohan Bursalı, 2008,10).

Sosyal etkileşim, örgütsel hayatın önemli bir bileşendir. Bu kapsamda davranış bilimciler, sosyal etkileşimde kullanılan üslubu, yeteneği ve etkileyiciliği daha iyi anlamak için yoğun ilgi göstermişlerdir. (Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink, 2003,4).

Politikayla ilgili olarak modern görgül çalışmalar, Machiavelli'nin politik aktörlere kendilerini yönetmek için en iyi yöntem hakkında tavsiyeler veren "Prens" adlı kitabı yazmasıyla başlamıştır (Provis, 2006,90). Ancak yönetim yazınında güç ve politika kavramını ilk açıklayan, klasik yönetim yaklaşımının kurucularından Max Weber olmuştur. Örgütsel davranış yazınında kavramın yer alması ise 1960'lı yılların başlarını bulmuştur (Mohan Bursalı, 2008,10).

Konuyla ilgili olarak ilk defa Goffman (1955, Aktaran, Higgins, Judge ve Ferris, 2003,89), bireylerin kişilerarası etkileşimi esnasında başkalarında uyandırmak istedikleri izlenimlerini bilinçli olarak yönetmesi fikrini davranış bilimlerine tanıtmıştır. Goffman'ın bu yaklaşımı, evrim teorisinden ve kişilerarası davranış araştırmalarından güçlü bir şekilde etkilenmiş ve kendini tanıtmış, izlenim yönetimi, etkileme taktikleri ve örgütsel politika gibi çalışmalarla devam etmiştir (Higgins ve diğerleri, 2003,89). Ancak örgütsel politikayla ilgili yapılan ilk çalışmalarda;

(a) Arzu edilen davranış ile kasıtlı yapılan politik davranış birbirinden ayırt etmede hataya düşülmesi,

(b) Yanlışlıkla yapılan politik davranışların ayırt edilmesinde hataya düşülmesi,

(c) Analizlerin makro ve mikro seviyeleri arasındaki net ayrımlarda hataya düşülmesinden dolayı, bireysel politik davranış ihmal edilmiş ve örgütsel politika bireysel davranışlardaki yüksek stres olarak yansıtılmıştır (Farrell ve Petersen, 1982,404).

1970'lerin sonundan itibaren örgütsel politika ve örgütsel güç ile ilgili artan merak dalgası, bu kavramların “yeniden ke fedilmesine” neden olmu tur (Farrell ve Petersen, 1982,403).

lk önce bir dizi yazar tarafından (Zaleznik, 1971; Mayes ve Allen 1977; Trushman, 1977) örgütler, politik birer arena veya sistem olarak tanımlanmı ve konuyla ilgili kavramsal çerçeveler olu turulmu tur.

Daha sonraları, genellikle örgüt kuramcıları tarafından birbirlerinden ayrı tutulan örgütsel güç ve politika kavramı, teorik ve uygulamalı olarak birbirine ba lanmı ve izleyen süreçte dikkatler güç teması üzerine yo unla mı tır. Bu dönemdeki yazarlar güç ve otorite ili kisi kapsamında gücün temelleri, güç alanı, etkileme yöntemleri ve gücün ölçülmesine odaklanmı lardır (Farrell ve Petersen, 1982,404).

Daha sonra ara tırmacılar, sadece güç üzerine odaklanmaktan çok, etkileme maksatlı kullanılan davranı ların belirli tiplerini incelemeye ba lamı lardır (Barbuto, Fritz ve Marx, 2002,602). Bu açıdan bakıldı ında, güç ve politika ho kar ılanmayan kelimeler olarak görülmeye ba lanmı tır (Zaleznik, 1971,53).

Ki isel çıkar elde etmek ya da örgütsel amaçları ba arabilmek için, i görenlerin kendi meslekta larını ve üstlerini etkileme yöntemleri üzerinde yapılan ilk çalı malarda, odak noktasını, astların performanslarını ve morallerini artırmaya yönelik çabalar olu turmu tur. Ba ka bir ifadeyle, liderlik çalı maları önem kazanmı tır (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980,440).

Liderlik üzerindeki bu odaklanma sonucunda, insanların kendi meslekta ları ya da üstlerini nasıl etkilediklerine ili kin az da olsa sistematik bilgilere eri ilmi tir. Ancak yapılan ilk çalı malar daha sonraları örgütsel politika çalı maları olarak adlandırılmı tır (Kipnis ve di erleri, 1980,440). lgili yazın incelendi inde, konuyla ilgili yapılan ilk çalı maların etkileme taktikleri üzerinde yo unla tı ı; özellikle 1990'lardan itibaren ise örgütsel politika algısının daha fazla çalı ıldı ı görülmektedir.

### **2.1.3 Örgütsel Politikanın Belirleyicileri**

Örgütsel politikanın yo unlu u, bazı örgütlerde daha çokken, bazı örgütlerde daha az görülebilir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,3). Örgütsel politikanın

do asını açıklamak, örgütlerdeki politik davranı ların niçin çok yaygın olarak görüldü ünü anlamamıza yardım edebilir (DuBrin, 2009,12).

Son zamanlarda yapılan ara tırmalar ve gözlemler sonucunda, örgütsel politikayla ilgili olarak bir dizi unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlardan bazıları, i görenleri birbirinden ayıran özellikler ba ka bir ifadeyle ki ilik özellikleri iken; bazıları da örgütün yapısı, kültürü gibi örgütsel özelliklerdir (Robbins, 2003,158).

### 2.1.3.1 Örgütsel Unsurlar

Yapılan ara tırmalara bakıldı nda, örgütsel politikanın olu masına katkıda bulunan örgütsel unsurlar olarak; örgütlerin politik do ası, rekabetçi i çevresi, çıkar çatı malarının düzeyi, üst düzey yöneticilerin politik davranı ları, çevresel belirsizlik ve karga a, toplum kültürü (DuBrin, 2009,12), örgütün merkezile me, biçimselle me ve uzmanla ma derecesi (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,3), i görenlerin sendikala ma durumu, i gören sayısı (Kipnis ve di erleri 1980,451), örgütsel adalet, rol belirsizli i, net olmayan performans de erlendirme sistemi, (Robbins, 2003,159) gibi unsurlar üzerinde duruldu u görülmektedir.

- **Örgütlerin politik do ası:** Örgütlerdeki politik davranı ın en temel sebebi, örgütlerin politik do asıdır (DuBrin, 2009,13). Mintzberg (1985,133)'in de ifade etti i gibi örgütler, birer politik arenadır.

- **Rekabetçi i çevresi:** Örgüt içerisindeki rekabetçili e sebep olan güçler, genellikle politik davranı ları besler. Örne in, bir i letme fazla sayıda ba arma iste i yüksek i gören istihdam etti inde, bu i görenler kabul görmek ve terfi etmek için üstün performans gösterirler. Ancak i ler azaldıkça i görenler kalan pozisyonları alabilmek için rekabet edeceklerdir. Her ne sebepten olursa olsun insanların kalan pozisyonlar için rekabet etmek zorunda hissetmeleri, rekabet üstünlüklerini artırmak için genellikle olumsuz örgütsel politikaya ba vurmalarına sebep olacaktır (DuBrin, 2009,13).

- **Çıkar çatı malarının düzeyi:** Bir çıkar çatı ması, bireyin tarafsızlı na gölge dü tü ünde ortaya çıkar (DuBrin, 2009,14). Bu kapsamda, örgütsel politikanın, çıkar çatı maları oldu u zamanlarda, bireylerin kendi çıkarlarını korumak ya da artırmak amacıyla bireyler ya da gruplar tarafından giri ilen kasıtlı etkileme hareketlerinden olu ması (Gray ve Ariss, 1985, Aktaran: Vigoda ve Cohen, 2002,312) a ırtıcı de ildir.

- **Üst düzey yöneticilerin politik davranışları:** Alt kademe de yer alan i görenler, üst kademe yöneticilerin politik davranışlarından dolayı, bazen politik davranışlarla me gul olabilirler. Politik davranışın en çok görünen yüzlerinden biri adam kayırmadır. ayet alt kademedeki i gören, böyle bir uygulamanın oldu unu algılasa, o da aynı hareketi yapmaya ba lar (DuBrin, 2009,16).

- **Çevresel belirsizlik ve karga a:** nsanlar ya da örgütün alt grupları, istikrarsız ve önceden bilinmeyen bir çevrede çalı ırlarsa, politik davranışmaya e ilimli olurlar. Örne in, küçülmenin yarattı ı belirsiz, karı ık ve güvensiz bir ortam, örgütsel politikaya en çok katkıda bulunan unsurlardır (DuBrin, 2009,16).

- **Kültür:** Bazen politik faaliyetlere neden olan, bazen de politik faaliyetleri sınırlayan kültür ile politika arasında tartı masız bir ili ki vardır (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,6). Ba ka bir ifadeyle, kültürlerin, politik davranış ı artırdı ına yönelik çok güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Robbins, 2003,159).

Son zamanlarda yapılan bir ara tırmada, Çin, Tayvan ve Hong Kong'lu yöneticilerinin tercih ettikleri etkileme taktiklerini nasıl kullandıkları incelenmi tir. Belirtilen bu üç yerdeki tüm yöneticiler, akılcı ikna ve mübadele taktiklerinin en etkili yöntem oldu una inandıklarını belirtmi lerdir. Tayvan'daki yöneticilerin, Çin ve Hong Kong'lu yöneticilere göre yaranma ve göze girme taktiklerini kullanmaya daha fazla e ilim gösterdikleri; Hong Kong'da ba kalarını etkilemede baskı yönteminin, Tayvan ve Çin'e nazaran daha etkili oldu u tespit edilmis tir. Ayrıca, Tayvan ya da Çinli yöneticilerin, Hong Kong'lu yöneticiler tarafından kullanılan baskı yöntemine a ırdıkları saptanmı tir. Aynı ekilde, Hong Kong'lu bir yönetici, göze girme takti ine e ilimli olan Tayvan'lı bir yönetici tarafından ikna edilememi tir. Sonuç olarak, i görenler, ba kalarını etkilemeye çalı madan önce, bölgesel kültürde var olan çe itlili in ne oldu unu bilmeleri gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2007,477).

- **Örgütün merkezile me, biçimselle me ve uzmanla ma derecesi:** Hiyerar inin yüksek oldu u örgütlerde karar mekanizması üst yönetimin çevresinde toplanır. Bu durum ise, di er üyelerin çevreyi denetleme isteklerini azaltarak politik etkinliklerin azalmasına neden olur (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,6). Ba ka bir ifadeyle, birçok örgütün baskın özelli i olan merkezile me, politik davranışın dikey ve yatay boyutu kapsamında etkileme yöntemlerinin farklı olmasına neden olur (Farrell ve Petersen, 1982,406). Nitekim Sweid (2008), yapmı oldu u çalı mada, örgütsel politika algısı ile örgüt yapıları arasında bir ili kinin oldu unu tespit etmi tir.

- **görenlerin sendikala ma durumu ve i gören sayısı:** Yapılan çalı malarda i gruplarının büyüklü ü ile etkileme taktiklerinin astlar üzerinde

kullanılması arasında bir ili ki tespit edilmi tir. Geni i gruplarında bireylerin astlarını etkilerken en çok; dayatma, yaptırım ve üst makama ba vuru yöntemlerini kullandıkları görülmü tür. Ayrıca, i görenlerin sendikala ma durumu ile kullanılan etkileme taktikleri arasında da anlamlı bir ili ki tespit edilmi tir. Bu kapsamda, ayet i görenler sendikala mı ise, üst yönetimin, astları etkilemek için göze girme taktiklerini kullandıkları tespit edilmi tir (Kipnis ve di erleri, 1980,451).

- **Örgütsel adalet:** Örgütsel politika, i yerindeki adalet ve dürüstlük hissiyle ili kilidir (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006,3). Örgüt içerisindeki adalet seviyesi ne kadar dü erse, politik davranı seviyesi o kadar artar. Dolayısıyla yüksek adalet, politik davranı seviyesini bastırır. (Robbins, 2003,159). Ba ka bir ifadeyle, politik i çevresi, genellikle adaletsiz, haksız ve yoksun bırakıldı nı hissedenden bireylerce daha çok algılanmaktadır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,258).

- **Rol belirsizli i:** Rol belirsizli i, i görenden istenen davranı ların net olmamasıdır (Harris ve Hartman, 2002, 186). Bireyin biçimsel rolünü gerektirmeyen davranı lar olarak tanımlanan politik faaliyetler ile rol belirsizli i arasında anlamlı ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle rol belirsizli i ne kadar fazlaysa, bireyin görünür olma ansı çok az olan politik faaliyetlerle ilgilenmesi o kadar fazla olur (Robbins, 2003,159).

- **Net olmayan performans de erlendirme sistemi:** Örgütler performans de erlendirmede ne kadar çok öznel ölçütler kullanırlarsa, (tek bir çıktının ölçülmesi üzerinde durulması ya da faaliyet ile de erlendirme arasından zaman geçmesine izin verilmesi gibi) i görenlerin politik davranı lardan kaçınma olasılıkları o kadar artar (Robbins, 2003,159). Bu açıdan performans de erlendirme sisteminin özneli i, i görenlerin adalet algılarına yansiyacak, bu durum da politik davranı ların belirleyicisi olacaktır.

Özet olarak, örgütün kaynakları azaldı nda, mevcut kaynakların düzeni de i ti inde ve promosyon için seçenekler oldu unda, politik davranı nın su üzerine çıkması daha olasıdır (Robbins ve Judge, 2007,485).

### 2.1.3.2 Bireysel Unsurlar

Örgütsel politika konusunda yapılan çalı malarda örgütsel politikanın belirleyicileri olarak; insan do asının politik tarafı, ki ilik özellikleri, cinsiyet, kontrol oda ı, Makyavelcilik, kendini kontrol, sosyal kimlik, içsel ve dı sal motivasyon

(O'Connor ve Morrison, 2001,302; Cable ve Judge, 2003, 19; Barbuto ve Moss, 2006,30) gibi faktörlerin üzerinde duruldu u görülmektedir.

- **nsan do asının politik tarafı:** Örgütsel politikanın bu kadar yaygın uygulanmasının temel nedeni, insan do asının bir yansıması olmasıdır. nsanlar, tarafsız olmaya çalı salar bile, genellikle tanıdıkları, bildikleri ve güvendikleri ki ilere yönelik olumlu yönde önyargıya sahiptirler (DuBrin, 2009,17). Bu kapsamda, politika insanın özünde olan bir olgudur.

- **Ki ilik özellikleri:** Ara tırmacılar, belirli ki ilik özelliklerinin sergilenen politik davranı lar ile ili kisi oldu unu tespit etmi lerdir. Ayrıca, bireyin güce, otoriteye, güvenli e ya da statüye yüksek derecede ihtiyaç duyması, bireyin politik davranı la ilgilenme olasılı nı arttırmaktadır (Robbins, 2003,159).

- **Cinsiyet:** Yapılan ara tırmalar, politik davranı ta bulunan ki ilerin cinsiyetlerinin, kullandıkları etkileme yöntemlerinin etkilili inde önemli bir rol oynadı nı göstermektedir (Buttner ve McEnally, 1996,582). Ba ka bir ifadeyle cinsiyet ile politik davranı lar arasında anlamlı ili kiler tespit edilmi tir. Örne in ABD'de erkekler genellikle daha saldırgan ve kendine güvenli görünürken, kadınlar daha sakin ve çekingen olarak görünmektedir. Bu farklılıklardan dolayı, kadınların kullandıkları sert etkileme yöntemleri, erkeklerin aynı oranda kullandıkları sert yöntemlere nazaran daha olumsuz algılanabilmektedir (Castro ve di erleri, 2003,6).

- **Kontrol oda ı:** Kontrol oda ı, bireylerin çevresindeki olayları kontrol edebileceklerine olan inançlarının derecesi, olarak tanımlanabilir. Kontrol oda ı, iç kontrol oda ı (kendi kaderini kontrol edebilmeye olan inanç) ve dış kontrol oda ı (kendi kaderinin ba ka ki iler ya da olaylar tarafından kontrol edildi ine inanma) olarak ele alınabilir (Barbuto ve Moss, 2006,34). çsel kontrol odaklı bireyler, kendi çevrelerini kontrol edebildiklerine inandıkları için, önleyici bir duru almaya ve kendi çıkarları için de i iklikler yapmaya daha e ilimli oldukları; buna kar ın, dış kontrol odaklı bireylerin örgütsel açıdan sonuçlarını daha az dikkate alan politik davranı ları sergiledikleri tespit edilmi tir (Robbins, 2003,158).

- **Makyavelcilik:** Makyavelcilik, ki inin hedefine ula ana kadar ne gerekiyorsa yapmasında istekli davranması, olarak tanımlanabilir. Makyavel, Makyavelcili i, politik olarak açgözlü liderlerin, etkinliklerini ve pozisyonlarını devam ettirebilmeleri için ortaya koymaları gereken hareketler, olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, Makyavelci ki iler, politik olarak açgözlü, yüksek derecede itibar sahibi olmaya e ilimli ve ahlaki de erleri sorgulanan bireyler olarak; dü ük Makyavelci ki iler ise, saf ya da gerçekçi olmayan, a ırı derecede çabuk inanan, kolaylıkla istismar edilen

bireyler olarak görülmektedir (Barbuto ve Moss, 2006,33). Özetle, Makyavelci ilişkiler, kendi çıkarları için örgütsel politikayı kullanmaya eğilimlidirler (Robbins ve Judge, 2007,484).

- **Kendini kontrol:** Kendini kontrol, bireyin tavır ve davranışlarını kontrol etmedeki istek ve yetkinliğinin ölçüsüdür. Başka bir ifadeyle, kendini kontrol davranışı, bazı ilişkilerin farklı durumlara, izleyicilere ve beklentilere daha kolay uyum sağlamasına neden olurken, diğerlerinin bu davranışlıklara niçin daha düşük uyum sağlamadıklarını anlamak olarak ifade edilebilir (Barbuto ve Moss, 2006,34). İlişkilerde özelliği olarak kendini kontrol özelliği yüksek, kontrol odaklı ve güce yüksek derecede ihtiyaç duyan bireylerin politik davranışları daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Kendini kontrol seviyesi yüksek olan bireyler, sosyal beklentilere çok hassastırlar, sosyal uyum seviyeleri yüksek düzeydedir ve kendini kontrol seviyesi düşük olanlara göre politik davranışları daha iyi uygularlar (Robbins ve Judge, 2007,484).

- **Sosyal kimlik:** Sosyal kimlik, bir örgüte ya da gruba kabul edilmek ya da üyesi olmak için duyulan istektir (Barbuto ve Moss, 2006,34). Sosyal kimlikler çoğunlukla bilinç dışı ve duygusal düzeylerde çalışır ki; bu da onları tam olarak anlamayı ve yönetmeyi zorlaştırır (James, 2006,63). Dolayısıyla birey, örgüte ya da gruba kabul edilmek için politik faaliyetlerde bulunabilir.

- **İçsel ve dışsal güdülenme:** Örgütlerdeki politik ve politik olmayan davranış farklılıkları niyet temelinde gerçekleşmektedir. Yani bir davranış bireyin kendi çıkarlarına hizmet etmek maksadıyla harekete geçiyorsa, kişisel politik hareket ediyordur (Cropanzano ve Kacmar, 1995,9). Kişisel iyi harekete geçiren unsurlar içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- **İçsel güdülenme:** Başarıya ulaşmak için bireyin içinden gelen güdülenme eğilimidir. Başka bir ifadeyle performans için enerjinin kaynağı bireyin içinden gelir. İçsel güdülenme süreç ve sonuç olmak üzere, iki genel kategoriye ayrılmıştır. Süreç odaklı içsel güdülenme, faaliyetlerle meşgul olma esnasında zevk alma ve ödüllerin türetilmesini içermektedir. Sonuç odaklı içsel güdülenme ise, ilgi çekici hedeflere ulaşmak ve sonucun peşine düşmek için duyulan isteği kapsamaktadır. (Barbuto ve Moss, 2006,34)

- **Dışsal güdülenme:** Dışsal güdülenmenin en önemli özelliği, performans için gereken enerjinin kaynağının başkalarından gelmesi ve başkaları tarafından maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmek için dışsal bir dürtü olmasıdır. Bu güdü, tipik olarak maddi ya da sosyal tekliflere önem verir. İlgili yazında dışsal

güdülenmenin iki genel kategoriye ayrılmasıdır. Birincisi, dısal bir somut ödül peinde koan güdüyü içerirken; ikincisi, dısal bir öhreti artırmaya yönelik güdü olarak ifade edilmektedir. Dısal güdülenmenin, kullanılan etkileme taktiklerinin belirleyicisi oldu una ilikin birçok çalı ma bulunmaktadır (Barry ve Shapiro, 1992; Benson ve Hornsby, 1988; Kumar ve Beyarlain, 1991 Aktaran: Barbuto ve Moss, 2006,35).

### 2.1.3.3 Diğer Unsurlar

Yapılan ara tırmalarda, örgütsel politikanın olu masına katkıda bulunan diğer unsurlar; yatırım, alternatifler ve yeterlilik (Farrel ve Petersen, 1982,408) olarak ifade edilebilir.

- **görenler üzerine yapılan yatırımlar:** Yatırım, gelecekte artacak olan çıkarlar beklentisi ile katılımcıların bir ilikiye ba ladıkları eylerdir. Bir i letme, istihdam etti i i görenlerine hizmet içi e itim vererek yatırım yapmı olur. Bu sayede i ten ayrılma maliyetleri artar ve i görenlerin i ten ayrılma olasılıkları azalır. Yapılan ara tırmalarda, gelecekte daha fazla çıkar elde etme beklentisi ve yatırımın içine yerle mi olan bazı davranılardan dolayı, i görenlerin gayri resmi politik davranılarda me gul olma olasılıklarının azaldı ı görülmektedir. Alt seviyedeki i görenlere verilen hizmet içi e itim sayesinde uzmanla mı ki iler, üst yönetime kar ı güç kazanırlar. Bu husus dikey politik davranı ları ekillendirebilir. Ayrıca, yatırım seviyesi yüksek ve ta ınabilir oldu u zaman, i görenlerin örgütten ayrılma olasılıkları artabilir. Bu husus ise dü ey politik davranı ları ekillendirebilir (Farrel ve Petersen, 1982,408).

- **Alternatifler:** Uygun bir i gücü piyasası oldu unda, birey zor bulunan yeteneklere ya da bilgilere sahip oldu unda ve birey alternatifler konusunda geni çaplı bir ara tırma yaptı ında, bireyin sahip oldu u alternatifin sayısı artar. Bazı örgütlerde alternatifler bulunmaz ya da sınırlı olarak bulunur. Örne in, hapisaneler, askeri birlikler ya da denizdeki bir gemi, belirli bir süre için alternatifleri fiilen yok eder. Eczane, benzin istasyonu gibi bir ehirdeki tüm i yerlerinin tek bir firmaya ait oldu u “ ehir irketleri” gibi firmalarda çalı an i görenlerin de alternatifleri oldukça sınırlı sayıdadır. Bu kapsamda, genel olarak az sayıda alternatiflere sahip olmak i görenlerin örgütten ayrılmalarını önler ancak içsel protesto olasılı ını artırır. (Farrel ve Petersen, 1982,408).

- **Yeterlilik:** Yeterlilik genel olarak algılanmı etkileme yetene i olarak dü ünülür. Örgüt içerisinde yeterlilik seviyesi dü ük oldu u algılanan bireyler, uzun



vadede küçük politik davranı lara kalkı abilir. Yeni örgüt üyelerinden ya da örgüt içerisinde birimi de i tirilmi yeni i görenlerden yeterlilik seviyesi dü ük olanlar ise, politik etki kazanmak için çabalarını yo unla tırabilirler (Farrel ve Petersen, 1982,409).

#### 2.1.4 Politik Davranı Kavramı

Yönetmel etkilili in en önemli belirleyicilerinden biri, astları, benzerleri ve üstleri etkilemedeki ba arıdır (Yukl ve Falbe, 1990,132). Örgütsel politika ile ilgili yapılan ilk çalı malarda örgütsel politikanın davranı sal boyutuna önem verilmi ve örgütsel politika, uzun ya da kısa dönem çıkarlarını en üst seviyeye çıkartmak için stratejik olarak tasarlanmı davranı lar, olarak ifade edilmi tir (Cropanzano ve di erleri, 1997,160).

Politik davranı , örgütsel politikayı, örgütün temel i levine katkıda bulunan yaygın bir dizi sosyal davranı olarak görür (Vigoda ve Cohen, 2002,312). Bu “politik davranı ”, gizli dinamikleri, gizli faaliyetleri ya da örgütsel hedeflerin tamamında sık sık ortaya çıkan çatı malarda di er hedef arayı larını yansıtır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,252).

Politik davranı ı kabul etmeyen bireyler, örgütlerin politik sistem olduklarını da görmezden gelirler. Bu bakı açısı, bireyin, i görenlerin her zaman örgüt amaçlarına uygun davrandı ını sanmasına neden olacaktır. Bunun tersi olarak, politik davranı ların varlı ını kabul eden bireyler, örgüt içerisindeki birçok mantıksız görünen davranı ları açıklayabilirler. Bu kapsamda politik davranı , i görenlerin neden bilgi sakladıklarını, üretimi kısıtladıklarını, “imparatorluk kurma” giri imlerini, ba arılarının reklamını yaptıklarını, hatalarını gizlediklerini, kendilerini daha iyi göstermek için performans de erlendirme rakamlarını çarpıttıklarını, etkinlik ve verimlilik için örgüt amaçlarıyla çeli en faaliyetlerle me gul olduklarını açıklamaya yardımcı olur (Robins, 2003,158).

Politik davranı ; bireyin örgüt içerisindeki resmi rolünün bir parçası olmayan fakat örgüt içerisindeki avantaj ve dezavantajların da ıtılmasını etkileme ya da etkilemeye te ebbüs etme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Robins, 2003, 158; Farrell ve Petersen, 1982,405).

Bu tanım, birçok insanın örgütsel politika hakkında konu urken ifade etmek istedi i temel unsurları kapsar. Politik davranı , bireyin özel i gereklerinin dı ındadır. Bu davranı , bireyin sahip oldu u bazı güçlerini kullanma giri imlerine

ihtiyaç duyar. Ayrıca, yukarıda belirtilen tanımda, örgütsel politikanın, örgüt içerisinde de itılan avantaj ya da dezavantajlara hizmet etti i ifade edilirken, karar vermek için kullanılan araçları, ölçütleri ya da yöntemleri etkileme çabalarını da içermektedir (Robins, 2003,158).

Özetle, güç ya da farklı tipteki avantajları kazanma yöntemleri olarak ifade edilen politik davranı , çatı ma ihtimalinin oldu u zaman, kendi çıkarlarını artırmak ya da korumak için, bireyler ya da gruplar tarafından giri ilen kasıtlı etkileme hareketlerinden meydana gelmektedir (DuBrin, 1989,4).

Politik davranı lar, örgüt içerisinde kararları etkilemek için güç kullanımı ya da kendini dü ünen i görenlerin örgüt tarafından uygun görülmeyen davranı ları üzerine odaklanmaktadır (Robins, 2003,157). Ba ka bir ifadeyle, güç ya da farklı tipteki avantajları kazanma yöntemleri olarak ifade edilen politik davranı , çatı ma ihtimali oldu u zaman, kendi çıkarlarını artırmak ya da korumak için, bireyler ya da gruplar tarafından giri ilen kasıtlı etkileme hareketlerinden meydana gelmektedir (DuBrin, 1989,4). Politik davranı nın en iyi temsilcisi, i yerinde görülen etkileme taktikleridir (Vigoda ve Cohen, 2002,311).

#### **2.1.4.1 Etkileme Taktikleri**

Etkileme, bir bireyin (etken) ba ka bir birey (hedef) üzerinde baskı uygulayarak, davranı larında, fikirlerinde, tutumlarında, amaçlarında, ihtiyaçlarında ve de erlerinde de i iklik yapmasını sa lamak, olarak tanımlanabilir (Bruins, 1999,8).

Etkileme taktikleri, bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ula mak için kullandıkları amaç odaklı davranı lardır. Yani, bir bireyin (uygulayan ki i), ba ka birinin (hedefteki ki inin) davranı larını, tutumlarını ya da inançlarını de i tirmeye yönelik giri imlerini kapsar (Castro ve di erleri, 2003,1).

Etkileme taktiklerinin uygulanması, örgütlerde temel bir faaliyettir. Öncelikle belirtmek gerekir ki pek çok yönetici, sırf keyif olsun diye ba ka insanların davranı larını de i tirmek için etkileme taktiklerini kullanmaz. Genellikle insanları etkileme taktikleri kullanmaya yönelten mantıklı sebepler vardır. Örne in, insanlar bazen özlük haklarını korumak ya da daha iyi görevler almak gibi bazı ki isel sebeplerden veya i görenlerin daha etkin çalı ması amacıyla cesaret vermek, yeni fikirleri desteklemek ya da yeni i yöntemlerini tanıtmak gibi örgütsel sebeplerden dolayı etkileme taktiklerini kullanırlar. Ba ka bir ifadeyle, etkileme taktiklerinin

uygulanmasının altında hem ki isel hem de örgütsel sebepler yatmaktadır (Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson, 1984,58-59).

Ayrıca, kıt kaynaklar üzerindeki mücadele, kritik bir kararın verilmesi gerektiğinde ortaya çıkan çatımlar, bireyler ya da gruplar arasındaki çıkar farklılıkları ve güç arayışı gibi etmenler de etkileme davranışlarının ortaya çıkması için ideal bir ortam sağlar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005, 252).

1980'lerden itibaren etkileme davranışları üzerinde yapılan görgül araştırmaların sayısı artmıştır (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995,272). Araştırmacılar, sadece güç üzerine odaklanmadan ziyade, etkileme amaçlı kullanılan davranışların belirli tiplerini incelemeye başlamışlar ve etkileme taktikleri olarak isimlendirilen önleyici davranış kategorilerini tanımlamışlardır (Barbuto ve diğerleri, 2002,602).

Örgütsel politikayla ilgili birçok çalışması oldu u halde, Kipnis ve diğerlerinin (1980) çalışması, kuramsal ve deneysel bulgular açısından büyük öneme sahiptir. Kipnis ve diğerleri (1980), örgütsel politikayı, ki isel çıkarları kazanmak ya da örgütsel hedefleri kar ılamak için, i görenlerin, meslektaşlarını, astlarını ve üstlerini etkileme yöntemleri, olarak tanımlamışlardır. Kipnis ve diğerlerinin çalışmasının temel amacı, insanların i yerinde kullandıkları taktiklerin geni lili ni ve boyutlarını tanımlamaktır (Vigoda ve Cohen, 2002,312).

Örgütsel yapıda etkileme taktiklerinin ölçülmesi, sekiz taktik tanımlayan, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından ileri sürülen sınıflandırma emasıyla başlamıştır (Higgins ve diğerleri, 2003, 91).

Kipnis ve diğerleri (1980) French ve Raven (1959)'in güç taktikleri çalışmasını genişleterek, örgütsel yapı içerisinde i görenlerin, üstlerini etkilemek için kullandıkları etkileme taktiklerini tümevarımsal olarak incelemi ler (Barbuto ve Moss, 2006,30) ve etkileme taktiklerini; *dayatma, göze girme, akılcılık, yaptırım, çıkarların mübadelesi, üst makama b a vuru, engelleme ve koalisyon* olmak üzere a a ı, yatay ve yukarı etkileme girişimlerinde kullanılan sekiz etkileme takti i geli tirmi lerdir (Kipnis ve diğerleri, 1980, 447).

Bu çalışmayı takiben Kipnis ve diğerleri (1984,60-61) dikey etkileme girişimlerini araştırdıkları çalışmada etkileme taktiklerini *sebep, arkadaşlık, koalisyon, pazarlık, dayatmacılık, daha yüksek yetkili ve yaptırım* olmak üzere yedi boyutta incelemi lerdir.

Daha sonra, Erez, Hurim ve Keider (1986, 29) uygulayıcı ve hedeflerden gelen verileri analiz ederek, a a ı ve dikey etkileme girişimlerinde kullanılan; *göze girme,*

*akılcılık, dayatma, engelleme, yaptırım, üst makama ba vuru, mübadele, pasif engelleme ve koalisyon* olmak üzere dokuz taktik tanımlamı lardır.

Yukl ve meslekta ları, etkileme taktiklerini önce, baskı taktikleri, üst makama ba vurma, mübadele taktikleri, koalisyon taktikleri, göze girme taktikleri, akılcı ikna, yaranma ve danı ma olmak üzere, sekiz boyutta incelemi ler; (Yukl ve Falbe, 1990, 133). Daha sonra yaptıkları çalı mada üst makama ba vurma takti i yerine, yasal dayanak sunma takti ini kullanmı ve yeni bir taktik olarak ki iyle olan özel ba a vurgu yapma takti ini ilave etmi lerdir (Yukl ve Tracey, 1992,526).

Yukl ve meslekta ları, etkileme taktiklerinin en kapsamlı sınıflandırmasını yapmı lar ve (Cable ve Judge, 2003,199) etkileme taktiklerini dokuz boyutta incelemi lerdir. Ancak Kipnis ve di erlerinin (1980) çalı ması, kuramsal ve deneysel bulgular açısından büyük öneme sahiptir (Vigoda ve Cohen, 2002,312). Dolayısıyla, çalı mamızda Kipnis ve di erlerinin (1980) etkileme taktikleri boyutları kullanılmı tır.

Söz konusu etkileme taktikleri a a ıdaki ekilde açıklanabilir:

- **Dayatma:** Ba kasını etkileyip bir ey yaptırana kadar tekrar edilmi isteklerde bulunulmasıdır. Bu taktik, hedefteki bireylerin, etkileme giri imlerine kar ı koyamamaları için niyet ve istekleri belirgin hale getirmek amacıyla tasarlanmı önleyici davranı lar olarak kendini göstermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Ba ka bir ifadeyle, ki inin, bir iste ini ya da destek teklifini kabul ettirmek için, talep, tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) yöntemlerini kullanmasıdır (Yukl ve Falbe, 1990, 133). Hedefteki ki inin itaatini kazanmak için cezanın kullanılmasını ya da ceza ile tehdit edilmesini içeren bu davranı lar (Higgins ve di erleri, 2003,91) yatay, dikey ve dü ey olmak üzere her kademeye uygulanabilir (Cable ve Judge, 2003, 1999).

Kipnis ve di erleri (1980) bu etkileme davranı ını “yaptırım” olarak isimlendirmi ler; Yukl ve Falbe (1990) ise, bunun için “baskı takti i” kavramını kullanmı lardır (Barbuto ve Moss, 2006,31).

- **Göze Girme:** Ço u kez pohpohlamanın bir ekli (Barbuto ve Moss, 2006,31) olarak kabul edilen ve “alçakgönüllü hareket etmek” ya da “di er insanları önemli hissettirmek” gibi taktikleri içeren (Kipnis ve di erleri, 1980,447) bu taktik, bir rica/istekte bulunmadan önce, kompliman, övgü ya da arkada ça davranı lar kullanarak (Robbins ve Judge, 2007,476), hedefteki ki iyi keyifli bir hale getirmek (Barbuto ve Moss, 2006,31) ya da ba kalarının gözünde olumlu bir görüntü olu turmaya dönük çabalardır (Yukl ve Falbe, 1990,133; Castro ve di erleri, 2003,3; Cable ve Judge, 2003,199; Higgins ve di erleri, 2003,91).

- **Akılcılık:** Hedeflenen amaca ulaşmak için önerilen bir teklif ya da iste i, hedefteki kişinin kabul etmesi için mantıklı görüşleri, gerçek delilleri (Yukl ve Falbe, 1990,133; Castro ve diğerleri, 2003,3; Barbuto ve Moss, 2006,31) ve detaylı planları (Kipnis ve diğerleri, 1980,447; Buttner, McEnally, 1996,582), kullanmaktır (Cable ve Judge, 2003,199). Başka bir ifadeyle, hedefteki kişiden talep edilen iste in akla uygun olduğunu göstermek için, mantıklı görüşler ve gerçek delillerden faydalanmaktır (Robbins ve Judge, 2007,476; Higgins ve diğerleri, 2003,91).

Kipnis ve diğerleri (1980), bu etkileme girişimini “sebe p” olarak isimlendirirken, Yukl ve Fable (1990), bu takti i “akılcı ikna” olarak isimlendirmi lerdir (Barbuto ve Moss, 2006,31).

- **Mübadele:** En kısa tanımıyla mübadele, karşılıklı fayda sağlamak için başkalarına, yardımların deste i toku unu içeren bireysel bir teklifi içerir (Castro ve diğerleri, 2003,3). Başka bir anlatımla, kişinin hedefteki kişiye yönelik iste ini ya da destek teklifini kabul etmesi durumunda, ödül ya da somut faydalar almasına yönelik net ya da imalı söz verilmesi ya da daha önce kendisine yapılan bir iyili e karşılık verilmesinin hatırlatılması (Yukl ve Falbe 1990,133; Robbins ve Judge, 2007,476; Higgins ve diğerleri, 2003, 91) ekinde ifade edilebilir.

- **Üst Makamın Deste ini Almak:** Hedefteki kişi iyi, talebin daha üst bir yönetici tarafından yapıldığına inandırmaya ya da hedefteki kişinin iste e rıza göstermesi için daha üst bir makamın yardımının istendi i (Yukl ve Falbe, 1990,133) bu yöntemde bireyi etkilemek için hiyerarşik yapının (Castro ve diğerleri, 2003,3) başka bir ifadeyle, emir komuta zincirinin kullanılması (Higgins ve diğerleri, 2003,91) ve böylelikle, hedefteki kişinin amirinin deste ini kazanması (Barbuto ve Moss, 2006,31) esastır.

- **Engelleme:** Bu taktik, hedefteki bireyin ilerlemesini engelleyerek bazı amaçları başarmaması için çe şitli engelleme taktikleri kullanarak hedefi durdurma girişimi, olarak tanımlanabilir (Kipnis ve diğerleri, 1980,447; Higgins ve diğerleri, 2003,91).

- **Koalisyon:** En kısa ifadeyle, hedefteki kişi iyi inandırmak için diğerlerinin yardımını kullanmak olarak tanımlanan (Higgins ve diğerleri, 2003,91) koalisyon, başkalarının davranışlarını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç kişi tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu taktik, bireye bir şey yaptırabilmek için başkalarının yardımının ya da deste inin istenmesi (Cable ve Judge, 2003,199; Yukl ve Falbe,

1990,133; Castro ve di erleri, 2003,3 Robbins ve Judge, 2007,476), olarak da ifade edilebilir.

- **Danı ma:** Hedefteki ki inin güdülenmesini ve deste ini artırmak amacıyla (Robbins ve Judge, 2007,476), bir stratejinin, etkinli in ya da bir de i ikli in nasıl uygulanacağına ili kin karar verilmesinde ya da planlanmasında hedefin katılımının aranmasıdır (Cable ve Judge, 2003,199; Yukl ve Falbe, 1990,133).

- **Yaranma:** Hedefteki ki inin de erlerine, fikirlerine ve arzularına seslenerek hedefteki ki inin evk ve iste ini harekete geçirecek (Cable ve Judge, 2003,199) ya da i i yapacağına ili kin kendine güvenini artıracak, duygusal bir istek ya da teklif yapmak, olarak tanımlanabilir (Yukl ve Falbe, 1990,133). Hedefin de erlerine, ihtiyaçlarına, umutlarına ve arzularına seslenerek duygusal ba lılı ı geli tirmek (Robbins ve Judge, 2007,476) maksadıyla uygulanan yaranma;

- Yeni proje veya görevlerin önemini vurgulamak için duygusal, sembolik lisanı kullanmayı,

- Hedefteki ki inin adalet, insanlık ve örgütsel sadakat duygularına seslenmeyi,

- Bireyin üstün olma, rakipleri yenme, önemli ve ilgi çekici görevleri tamamlama arzusuna seslenmeyi içerir (Yukl ve Falbe, 1990,133).

- **Ki iyle olan özel ba a vurgu yapma:** En kısa tanımıyla, arkada lı a ya da sadakate dayanarak bir eyin yerine getirilmesinin istenmesidir (Robbins ve Judge, 2007,476 ). Bu taktikte, hedeften bir ey yapmasını istemeden önce, isteyen ki iye yönelik hedefin sahip oldu u sadakat ve arkada lık hislerine seslenmek (Cable ve Judge, 2003,199) esastır.

- **Yasal dayanak sunma:** Bireyin statüsünden kaynaklanan otoritesine güvenmek ya da iste in örgütsel hareket tarzlarına ya da kurallara uygun oldu unu vurgulamaktır (Robbins ve Judge, 2007,476). Bu taktik, örgütsel politikalarla, kurallarla ya da geleneklerle tutarlı oldu unu onaylayarak, bir i in yapılması için iste in yasal uygunlu unun otoriteye anlatılmasıdır (Cable ve Judge, 2003,199).

- **Yaptırım:** Bu taktik i görenlerin uyumlu olması için yönetsel engellemeyi içermektedir. Örne in “maa artı larını engellemek”, “i güvenli i ile tehdit etmek” gibi (Kipnis ve di erleri, 1980,447). Ancak yaptırım takti i kavramsal problemlerinden ve seyrek kullanımlarından dolayı (Yukl ve Falbe, 1990,132) çalı mamızda yer almamı tır.

#### 2.1.4.2 Etkileme Taktiklerinin Yatay, Dikey Ve DÜ ey Olarak Uygulanması

Yapılan ara tırmalarda, etkileme giri imlerinin yatay, dikey ve dü ey olmak üzere üç farklı yönde kullanıldı ı görülmektedir (Castro ve di erleri, 2003,1). Örgütsel politika kapsamında yapılan ilk ara tırmaların odak noktasını, astların performanslarını ve morallerini artırmaya yönelik olarak, astların etkilenmesi yani dü ey etkileme taktikleri olu turmu tur (Kipnis ve di erleri, 1980,440). Ara tırmacıların dü ey etkileme taktiklerinin etkisini yıllardır ara tırmalarına ra men, son zamanlarda örgütsel ba lamda dikey (yukarı) etkileme taktiklerinin daha fazla ilgi çekt i görülmektedir. Bu yön de i ikli i, etkileme taktiklerinin sadece astların algılarını ve örgütsel çıktılarının sonuçlarını etkilemedi i, aynı zamanda üstlerin algısını ve bunun sonucu olarak da kararlarını ekillendirdi i ekinde ortaya çıkmı tır (Buttner ve McEnally, 1996,581). Yönetimin özünü etkileme davranı ları olu turmasına ra men, yöneticilerin ba kalarının davranı larını de i tirmede hangi yöntemleri kullanaca ına ili kin sistematik ara tırmalarda eksikliklerin bulundu unu ifade eden Kipnis ve di erleri, (1984,59) yapmı oldukları çalı mada, ülkelere göre kullanılan taktikleri en sık kullanılanı en az kullanılanı do ru sıralamı larıdır.

**Çizelge1. Her Ülkede Kullanılan Popüler Stratejilerin En Sık Kullanılandan En Az Kullanılana Do ru Sıralanması**

	Yöneticiler Amirlerini Etkiledikleri Zaman	Yöneticiler Astlarını Etkiledikleri Zaman
<b>En Fazla Popülerden En Az Popülere Do ru</b>	Sebep	Sebep
	Koalisyon	Dayatmacılık
	Dostluk	Dostluk
	Pazarlık	Koalisyon
	Dayatmacılık	Pazarlık
	Üst Makama Ba vurma	Üst Makama Ba vurma
		Yaptırım

**Kaynak:** Kipnis, D., Schmidt, S.M. ve Wilkinson, I. (1984). Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders, *Organizational Dynamics*, s.62.

Kipnis ve di erleri (1984,63) tarafından yapılan çalı mada, yöneticilerin, dayatmacılık, dostluk, pazarlık ve st makama ba vurma yöntemlerini, üstlerinden ziyade, astlarını etkilemek için daha sık kullandıkları görülmü tür. Sadece sebep takti i, amirleri etkilemek için daha sık kullanılmaktadır. Yöneticiler, sahip oldukları etkileme taktiklerini son sınırına kadar kullandıkları için astları üzerinde büyük baskı yaratmaktadırlar. Böylece yöneticiler, bir taktikte ba arısız olunca alternatif bir taktik kullanarak astları üzerindeki baskıyı devam ettirebilmektedirler.

Etkilemenin yönüne ba lı olarak bazı taktikler hedef üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Örne in yapılan ara tırma bulgularına dayanarak hazırlanan izelge 2’de, akılcı ikna takti inin örgütün her seviyesinde etkili olan tek taktik oldu u görülmektedir. Astlara yönelik yapılan etkileme giri imlerinde akılcı ikna yönteminden sonra gelen en iyi yöntemin “yaranma” oldu u görünmektedir. Yatay etkileme giri imlerinde ise, “ki iye olan özel ba a vurgu yapma” yöntemi ile “koalisyon” yönteminin etkili oldu u kar ımıza çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2007,477).

**Çizelge 2. Etkileme yönüne göre tercih edilen güç taktikleri**

<b>Dikey etkileme</b>	<b>D ey etkileme</b>	<b>Yatay etkileme</b>
Akılcı ikna	Akılcı kna	Akılcı kna
	Yaranma	Danı ma
	Baskı	Göze Girme
	Danı ma	Mübadele
	Göze Girme	Yasal Dayanak Sunma
	Mübadele	Ki iye Olan zel Ba a Vurgu Yapma
	Yasal Dayanak Sunma	Koalisyon

**Kaynak:** Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge (2007). *Organizational Behavior (Twelfth Edition)* New Jersey: Pearson Education Inc.,s.476.



### 2.1.5 Politik Algı Kavramı

Hayatın bir gerçeği olarak ifade edilen örgütsel politika üzerinde yapılan ara tırmalar öncelikle, hangi şartlar altında politik davranışların meydana geldiği, doğası ve sonuçları üzerine odaklanmıştır (Vigoda ve Cohen, 2002,311). Bireyler tarafından örgüt içerisinde politik davranışların uygulanması, politik bir örgütsel çevrenin nesnel kanıtını sağlamasına rağmen, bireylerin bu çevreyi algılaması, daha çok kendi öznel yorumlarına dayanmaktadır (Fedor ve diğ. erleri, 1998,1761).

Bu kapsamda, yapılan çalışmalarda örgütsel politika algısının ihmal edildiği görülmektedir. Yani, bireylerin örgüt çevrelerini politik olarak algılamalarına katkıda bulunan unsurların ve bazı algıların, bireylerin tavır ve davranışları üzerindeki sonuçlarının ilk zamanlarda göz ardı edildiği ifade edilebilir (Ferris ve Kacmar, 1992,93).

1990 ve 2000'li yıllarla birlikte, örgütsel politika üzerindeki ilgi daha çok kavramsal yönde olmuş, artan sayıdaki görgül ara tırmalarda, insanların politik manevralar hakkında ne düşündükleri, etkileme taktikleri yerine bireysel algı yoluyla örgütsel politikanın anlaşılması, önem kazanmıştır (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010,2832). Örgüt içerisinde bulunduğu birimin ya da örgütün çıkarlarının aksine, kendi çıkarlarını, avantajlarını ve faydalarını artırmak için bireyler tarafından yapılan çıkar amaçlı davranışlar olarak tanımlanan örgütsel politika, daha sonra yapılan çalışmalarda, sadece politik davranış ya da etkileme taktikleri olarak değil, bireylerin örgütsel politikayı öznel olarak algılaması, olarak tanımlanmıştır (Vigoda ve Cohen, 2002,312). Lewin (1936, Aktaran: Fedor ve diğ. erleri, 1998,1762)'e göre, bireylerin tepkileri gerçeğin kendisinde çok, gerçeği algılamalarına dayanmaktadır.

Bu kapsamda, kavramsal olarak fiili politik davranıştan farklı olan örgütsel politika algısı, bir bireyin çıkar hevesli davranış özelliklerini içermekte ve çıkar davranışları gösteren bireyler arasında farklılıkların olduğu ortamda bireyin derecesi hakkında, bireyin öznel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Liu ve diğ. erleri, 2006,164). Harris ve Kacmar (2005,338)'in yaptığı çalışmada, örgütsel politik algıyı, örgütlerinin ya da diğer çalışanların mutluluğuna saygı duymadan, kendi kişisel çıkarlarını artırma amacına yönelen bireyler tarafından yapılan davranışların algılanması olarak ifade etmişlerdir.

## 2.1.6 Kültür Kavramı

Dünyada kültürel çeitliliğin olduğu ülkelerin varsayımları uzun bir süredir antropologlar tarafından kabul edilmiştir. Antropologlara göre, insanların duyguları ve davranışlarında çeitlilik olmasına rağmen, her toplum kendine özgü duygular ve davranışlarla diğerlerinden ayrılmaktadır. Başka bir ifadeyle tek ve evrensel bir model yoktur. Bunun yerine her bir toplum zamanla çoğuluğunun duyguları ve davranışlarını tanımlayıcı bir kültürel uyum geliştirmiştir (Adler ve Jelinek, 1986,74).

### 2.1.6.1 Ulusal Kültür Kavramı

Kültürün tanımı ile ilgili bir fikir birliği bulunmamasına (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, 286) rağmen kültürün, sosyal bir birimin üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi algı olduğu, araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991, 491). Çocukluk çağının ilk zamanlarından itibaren öğrenilen ve özümlenen; edebiyat, tarih ve din tarafından pekiştirilen; kahramanlar tarafından somutlaştırılan ve içgüdüsel değerler ve fikirlerle ifade edilen kültür, düşünce dünyamızı ve algılarımızı şekillendiren güçlü bir kuvvettir (Solomon ve Schell, 2009, 46).

Sapir (1924,402) kültürün üç farklı tanımından bahsetmektedir. İlk olarak kültür; etnologlar tarafından kullanılan ve insan hayatındaki toplumsal sosyal mirasın somutlaştırılması ekli, olarak ifade edilmektedir. Tıpkı Güney Afrika yerlilerinin av oyunu yöntemleri, Kuzey Amerika yerlilerinin “ilaç”a olan inançları gibi kültürün birinci anlamı, geleneksel olarak muhafaza edilen olayların, usullerin ve davranışların oluşturduğu karmaşık yapıyı ile karakterize edilen sosyal bir kavimdir. Sapir (1924,403)'e göre kültürün, bireysel gelişim, bilgi birikimi ve deneyimlerden oluşan ikinci bir anlamı mevcuttur. Bu anlam, entelektüel alanda “kültürlü birey” olarak isimlendirilmektedir. Son olarak yazar üçüncü anlamda kültürün neredeyse bir insanın “ruhu” ya da “düşünce yapısı” ile eş anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Kısacası kültürün bu anlamını, ulusal ruhu içeren medeniyet olarak tanımlamaktadır (Sapir, 1924,405).

Ulusal kültür; çocukluk zamanında öğrenilen ve bir grup insanı diğerlerinden ayıran, değerler, inançlar ve beklentiler, olarak tanımlanabilir (Newman ve Nollen, 1996,754). Eliot, en basit şekilde kültürün; hayatı yaşamaya değer yapan şey olduğunu ifade etmiştir. Eliot'a göre kültür; “doğumdan ölüme, sabahdan akşam kadar ve hatta uykuda bile bir halkın sahip olduğu inanç, kısacası bütün bir yaşam

eklidir. Kültürün bir hayat tarzı oldu unu ifade eden Eliot'a göre kültür; bütün olarak toplumun bir ürünüdür. Ba ka bir ifade ile kültür, toplumu toplum yapan eydir (Eliot, 1945/1981,31-37). Uygur (1984,17)'a göre kültür; "do anın insanla tırma biçimi, bu insanla tırmaya özgü, süreç ve verimdir". Ba ka bir ifadeyle "insanlar arasındaki her  e it kar ılıklı etkile melere, her türlü yapıp yaratma alı kanlıklarına, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünlere" kültür denir.

Levin (2000,83)'e göre kültür; genellikle payla ılan bir dizi varsayımlar, inançlar, de erler ve bir grubun algılarına, idrak ve faaliyetlerine rehberlik yapan örnek davranı lardır. Ba ka bir tanıma göre kültür; bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlı ıdır. Kültür belirli bir toplumun kendisini ifade etmesidir. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin toplamıdır. Kısacası kültür do anın yarattıklarına kar ılıklı insano lunun yarattı ı her eydir. Bir sözcü e ya da kavrama bu kadar çok ve  e itli anlam yüklenince, onun tanınmaz ya da tanımlanamaz hale gelmesi do al ve ola an olmaktadır (Güvenç, 1994,95-96). George ve Jones (2008,14)'a göre ulusal kültür; toplumun önem verdi i ve toplumda denenen ya da uygun görülen davranı nornlarının olu turdu u de erler ya da inançlar dizisidir.

Kültürü insanın meydana getirdi i bir ey olarak tanımlayan Tezcan (1987, 21)'a göre; insan kültürü, kültür de insanı yaratır. Kültürle me olarak ifade edilen bu durum, ki inin kendi kültürünü olu turan d   nce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesi, olarak da ifade edilebilir.

Schein (2004, 1)'e göre kültür; hem her zaman bireyleri  vreleyen dinamik bir olgu, hem de ba kalıyla olan ileti im tarafından meydana gelen ve liderlik davranı ı ile ekillenen, bireyin davranı larını olu turan ve onlara yön veren bir dizi yapı, rutin, kural ve normlardır. Schein 1996 yılında yayınlanan çalı masında kültürü, payla ılan varsayımlar dizisi, olarak tanımlanmaktadır. Schein (1996, 236)'e göre bu varsayımlar do ru kabul edilmekte olup; üstü kapalı bir ekilde grup tarafından kavranmakta, üzerinde d   n lmekte, nasıl algılanacağı na ili kin kararlara varılmakta ve  e itli  vrelerde tepki göstermektedir.

Hofstede (1993,89)'e göre kültür; bir grubu ya da insan toplulu unu di erlerinden ayırt eden zihnin toplu programlanmasıdır. Hofstede'e göre kültür, bir yapı demektir. Bunun anlamı, "do rudan gözetimle ula ılamayan fakat sözlü ifadelerden ve di er davranı lardan anla ılan, di er gözlenebilen ve  l lembilen sözlü/sözsüz davranı ları  nceden tahmin etmeye yarayan" bir kavramdır. Hofstede (1993,89)'e göre kültür somutla tırılmamalıdır. Kültür onu atlayarak davranı ları

onsuz tahmin etmeye ba ladı ımız zamana kadar kullanılabilen yardımcı bir kavramdır (Hofstede, 1993,89).

Ara tırmacılar tarafından kültür kavramı çe itli kuramlar açısından açıklanmaya çalı lımı tır ( i man, 2002,5-13). Bu kapsamda kültür;

- **Bili sel/zihinsel açıdan;** “Herhangi bir insan grubu tarafından payla ılan bir dü ünçe, bilgi, inanç ve davranı sistemi”,
- **Yapısalcı açıdan;** “ nsan zihninin birikimli ürünleri ve bilinçaltı süreçlerinin yansıması olan semboller sistemi”,
- **Sembolik açıdan;** “Payla ılan ortak anlam ve sembol sistemleri”,
- **levsel açıdan;** “Bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının kar ılanması sırasında ortaya çıkan problemleri çözümede bir araç”,
- **Yapısal-i levsel açıdan;** “Belirli bir çevrede, belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal ya amlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum sa layıcı bir mekanizma”,
- **Çevresel-uyumcu açıdan;** “ nsan toplumlarının içinde ya adıkları çevreye uyumlarını sa lamada ve varlıklarını sürdürmede gerekli sosyal davranı örnekleri”, olarak tanımlanmaktadır ( i man, 2002,5-13).

Özet olarak kültür sözcü ünün; bilim anlamında uygarlık, be eri anlamda e itim süreci, estetik anlamda güzel sanatlar ve maddi anlamda üretme, tarım gibi farklı anlamlarda kullanıldı ı görülmektedir (Güvenç, 1994,97). Yukarıda açıklanan tanımlardan hareketle **“ulusal kültürü; ku aktan ku a a aktarılan, çocuklu un ilk zamanından itibaren ö renilen, çevre ve tarihsel olaylardan etkilenerek, kendisini semboller, törenler ve kahramanlar gibi unsurlarla gösteren, bir grup insanı di erlerinden ayıran, payla ılan de erler, inançlar, beklentiler ve varsayımlardan olu an bir dizi algı”**, olarak tanımlayabiliriz.

Kültürün tanımı ile ilgili bir fikir birli i bulunmamasına ra men birçok ara tırmacı, kültürün bütünsel oldu u, tarihsel olarak belirlendi i, antropolojik kavramlarla ilgili oldu u, toplumsal olarak yapılandırıldı ı ve de i tirilmesinin zor oldu u konusunda fikir birli ine varmı lardır (Hofstede ve di erleri, 1990,286). Kültür kavramı bu açıdan incelendi inde, kültürün bazı etmenlerden olu tu u anla ılmaktadır.

## 2.1.6.2 Kültürü Olu turan Unsurlar

Kültür, temel hüner ve bilgilerden ba layarak, toplumu ya atan evren ve insan yorumlarına kadar pek çok eyi içine alan unsurlardan olu maktadır (Eliot, 1945/1981,103). İgili yazın incelendi inde, kültürü olu turan unsurlarla ilgili olarak çe itli sınıflandırmalar yapıldı ı görülmektedir ( i man, 2002,3).

Konunun daha iyi anla ılması için bu çalı mada, kültürü olu turan unsurlar, *maddi ve maddi olmayan* olmak üzere iki ba lık altında açıklanmı tır.

### 2.1.6.2.1 Maddi Olmayan Unsurlar

- **nançlar (Varsayımlar/Sayıtılar):** nançlar, bir kültürün üyesi olan insanların, dünyanın nasıl i ledi ine ili kin payla ılan ortak görü leri, olarak ifade edebilir. Geçmi in yorumlanmasına, imdinin açıklanmasına ve gelece in öngörülmesine yarayan inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir birle imi üzerine kurulabilmektedir ( i man, 2002,3).

Ashforth (1985, Aktaran, Seymen, 2008,61)'a göre varsayımlar, "Dünya ve i leyi i hakkında büyük ölçüde bilinçaltında bulunan, bireysel temelli ve derin kökleri olan dü üncelerdir." De erlere göre daha derin bir zihinsel yerle ime sahip olan ve bu nedenle zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile de erleri de yönlendiren varsayımlar (Macit, 2010,11), gerçekli e, do ruya, zamana, mekâna, insan do asına, insan faaliyetine ve insan ili kilerine yönelik (Seymen, 2008,61) olarak kendisini hissettirmektedir. nsanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye kar ı tavrını belirlemek olarak tanımlanan inançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü olu turmaktadır ( i man, 2002,3).

- **De erler:** Hofstede ve di erleri, kültürün çekirde ini de erlerin olu turdu unu ifade etmektedirler. De erler, geni anlamda, iyinin ve kötünün, güzelin ve çirkinin, normalin ve anormalin, mantıklı ve mantıksızın belirli olma hisleridir (1990,291). Ba ka bir ifadeyle inançlar neyin ne oldu unu açıklarken, de erler de bir bakıma neyin ne olması gerekti ini açıklamaktadır ( i man, 2002,3). Rokeach (1973; Aktaran: O'Reilly ve di erleri, 1986,492)'e göre de er; "uygun olmayan bir durum ya da hareket tarzına kar ı, bireyin kendi hareket tarzını seçmesinde belirleyici olan inançtır."

Hofstede ve Peterson (2000, 404-405)'a göre, ulusal seviyede zihnin kolektif programlanması, öncelikle de erleri içermektedir. Bu de erler insan hayatında

genellikle 12 ya ından önce kazanılmaktadır. Genellikle bilinçsiz ve nadiren tartı maya açık olan de erler gözlemlenemez; ancak çe itli davranı lar ekinde kendisini hissettirebilir (Hofstede ve di erleri, 1990,291). Kùltürün yapı ta ı olarak ifade edilen de erler (Goffee ve Jones, 2001,46), bir bireyin, hayatta ne için çalı ması gerekti i ve nasıl davranması gerekti ine ili kin ki isel inançlarıdır (George ve Jones, 2008,74). Bir kùltür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade eden de erler ( i man, 2002,4), daha çok olanı de il, olması istenilen idealleri temsil eder (Seymen, 2008,61).

- **Tutumlar:** Genel olarak insanların çevresindeki herhangi bir nesneye kar ı sahip oldukları tepki e ilimini ifade eden tutumlar, psikolojik bir dü ünsel olu um içinde ve toplumsal de er, norm ve ili kilerinin etkisiyle olu maktadır (Güney, 2009,218). Ba ka bir ifadeyle tutumlar, bir bireye yüklenen ve onun psikolojik bir nesneyle ilgili dü ünçe, duygu ve davranı larını düzenli bir biçimde olu turan bir e ilim olarak, tanımlanmaktadır (Can, A an ve Aydın, 2006,82). Bir grubun üyeleri tarafından payla ılan alı kanlıklar, kabul edilen davranı , tutum ve de erler o grubun kùltürünü olu turmaktadır (Güvenç, 1994,102). Bu ba lamda, tutumların sosyal sistemin i leyi i içindeki en önemli i levinin, bireyleri toplumun kùltürüne uyumlu hale getirmek oldu u söylenebilir (Güney, 2009,225).

- **Normlar ve Uygulamalar:** Kùltürü, bireysel duygular ve sırasıyla olaylar, inanı lar ve bireysel davranı lar ekillendirir. Buna antropolojik “ortak de er” ya da “norm” denir (Adler ve Jelinek, 1986,74). Ba ka bir ifadeyle, insanların nasıl davranması gerekti ini tanımlayan ve de erlere göre olu an yazılı olmayan kurallar ya da standartlar, norm olarak tanımlanmaktadır ( i man, 2002,4). Toplum hayatının düzenli bir ekinde devam etmesini sa layan kurallar olarak tanımlanan normlar (Güney, 2009,21), genellikle de erlerin yansımasıdır (Seymen, 2008,59). Ba ka bir ifadeyle normların kayna ı de erlerdir ve normlar de erlere göre biçimlenir ( i man, 2002,4).

#### 2.1.6.2.2 Maddi Unsurlar

- **Do al Çevre ve Tarihsel Olaylar:** Do al çevre, nesnelere, kaynaklardan, çevresel co rafyadan ve ya ama ya da hayatta kalma yöntemlerinden olu maktadır. Ba ka bir ifadeyle do al çevre, fiziksel çevre, co rafya, iklim, bitki örtüsü, bölge hayvanlarının tümü ile bazı kaynaklardan (verimli topraklar, av hayvanları, petrol metaller vs.) olu maktadır. Bu kapsamda do al çevre kùltürü; kùltür ise sosyal davranı ları ekillendirir (Triandis, 1994,14-15).

Tarım kültürlerinde dayanı maya sıklıkla ihtiyaç duyulur. Örne in birçok çiftçi sulama kanallarını birlikte kazar ya da depolama tesislerini birlikte kurarlar. Güvenilmeyen ya da uyumlu olmayan bir birey, iyi bir i arkada ı olamaz. Sonuç olarak böyle kültürlerde sosyalle meye, güvenilirli e, sorumlulu a ve uyumlulu a vurgu yapılır (Triandis, 1994,23).

Afrika'nın bazı bölgelerinde çevre, çeçe sine inin etkisine maruz kaldı ndan dolayı, bu bölgelerde büyükba hayvan yeti tirilememektedir. Bu bölgelerde ya ayan insanlar çocuklarını inek sütüyle besleyemedikleri için, anne sütü ile üç yıl beslemek zorunda kalmı lardır. Bu süre boyunca anne, e iyle cinsel ili kiye girmez ve çocu uyla birlikte yatar. Çevrenin bu etkisinden dolayı erkekler çok e lili e yönelmi tir. Dahası, annesine çok sıkı bir ekilde ba lı olan erkek çocukları, erkeklik rolünü tam olarak ö renemezler. Dolayısıyla bu toplumda "çocukluktan" "ergenli e" geçi törenleri yapılır (Triandis, 1994, 23-24).

Görüldü ü üzere do al çevre kültürü ekillendirmektedir. Ancak, kültürü ekillendiren tek faktör, ekoloji de ildir. Aynı zamanda tarih de kültürü ekillendiren unsurlardandır. Örne in, kinci Dünya Sava ı'ndan sonra Japonya kendisini askeri saldırganlıktan ekonomik rekabetçili e do ru ciddi anlamda de i tirmi tir. Dolayısıyla tarihsel olaylar da kültürü en az ekoloji kadar ekillendirir (Triandis, 1994,24).

- **Törenler ve Kutlamalar:** Törenler, teknik olarak gereksiz, fakat kültür için sosyal olarak gerekli ve birlikte yapılan aktivitelerdir (Hofstede ve di erleri 1990,291). Özel bir dü üncenin iletilmesi ya da belirli bir amacın gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan düzenli etkinlikler olarak tanımlanan törenler, önemli kültürel normların ve de erlerin anıldı ı ve güçlendirildi i olaylar ve gelenekselle mi etkinliklerdir (Seymen, 2008,48-49).

- **Artifaktlar ve Semboller:** Kültürün somut ve gözle görülebilir yönünü olu turan artifaktlar, insan eliyle yapılan ürünler, olarak açıklanmaktadır (Seymen, 2008,52). Genel olarak artifaktlar kapsamında da ele alınabilen semboller (Seymen, 2008,52), en basit ifadeyle, bir eyi simgeleyen ba ka bir ey olarak tanımlanabilir (Daft, 2010,340). Semboller; sadece o kültürü payla anlar tarafından ayırt edilebilen ve karma ık anlamlar ta ıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere dir. Bir dilde ya da mesleki dildeki kısaltmalar (jargon), kıyafet ve saç ekli ve mevki sembolleri bu kategoriye girmektedir (Hofstede ve di erleri, 1990,291; Hofstede, 2001,10).

- **Kahramanlar ve Liderler:** Kahramanlar; ölü ya da diri, gerçek ya da hayali, kültür içerisinde son derece de erli bir özelli e sahip olan ve böylece davranı

modelleri olarak hizmet eden karakterlerdir (Hofstede ve diğ. erleri, 1990,291). ABD’de Batman ya da Charlie Brown, Fransa’da Asteriks, Hollanda’da Bay Bumble gibi fantastik ya da çizgi film şahsiyeti bile, kültürel kahramanlar olarak hizmet etmektedirler (Hofstede, 2001,11; Hofstede, 1991,7).

- **Hikâye ve Efsaneler:** Hikâyeler, masal ve kıssadan hisse gibi görünür; tıpkı çocukların peri masallarına benzerler. (Levin, 2000,89). Efsaneler, geçmişte neyin neden olduğunu açıklar (Triandis, 1994,15). Efsanelerin içindeki kahramanlar kültürel rol modelleridir ve onların hareketleri kültür içerisinde hangi özelliğinden dolayı ödüllendirildiğini ve neyin daha fazla takdir edildiğini belirtirler (Levin, 2000,89). Ülkemizde toplumsal değerlerimiz, Dede Korkut hikâyeleri, Keloğlan masalları ve daha birçok efsanelerle kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.

### 2.1.6.3 Ulusal Kültür Sınıflandırmaları

#### 2.1.6.3.1 Triandis’in Kültürel Boyutları

Triandis (1994,22)’e göre kültür, geçmişte aynı ekosistem içinde yaşayanların hayatta kalma olasılıklarını artırarak memnuniyet seviyelerini yükselten, insan yapımı bir dizi nesnel veya öznel unsurlardır. Bu nedenle, aynı yerde yaşayan ve ortak dili kullanarak iletişim kuran bireyler arasında bahsedilen unsurlar paylaşılmıştır. Triandis, *kültürel karmaşıklık, kültürel gerginlik, bireysellik ve toplumsalcılık* olarak adlandırılan ve her kültüre uygun dört kültürel boyut tanımlamıştır (Triandis, 1994,156-179; Triandis ve Suh, 2002,139).

- **Kültürel karmaşıklık boyutu:** Triandis(1994, 14)’e göre karmaşık kültürlerde insanlar çevrelerindeki nesnel ve olaylar arasında ayırım yaparlar. Örneğin, farklı mesleklerin sayısı karmaşıklığı yansıtır. Modern endüstriyel kültürlerde onbinlerce farklı meslek grubu varken, gelişmiş toplumlarda bu sayı kabaca yirmidir. Karmaşıklıkla ilgili olarak bir diğer ipucu da dini faaliyetlerdir. Örneğin Hindistan’da her biri farklı sorumluluklara sahip olmak üzere yaklaşık 6000 rahip vardır (Triandis, 1994,15). Bir toplumun karmaşıklık derecesini belirlemek için kişi başına düşen üretim miktarı tek başına yeterli olmaz. Kentlerin nüfus oranı, şehirlerin büyüklüğü ve kişi başına düşen bilgisayar gibi başka göstergeler de karmaşıklık derecesini belirlemeye yardımcı olur (Triandis ve Suh, 2002,139). Bir toplumun doğal çevresi ve tarihi de o toplumun karmaşıklığını tanımlar. Avcılık ve balıkçılıkla yaşayan toplumlar basit; tarım toplumları bir dereceye kadar karmaşık; endüstriyel toplumlar daha karmaşık; bilgi toplumları ise en karmaşık yapıya sahiptir (Triandis, 1994,158).



- **Sıkı ve gev ek kültürler:** Triandis (2004,92)'e göre, toplumlar, kültürel açıdan sıkı ya da gev ek olma durumuna göre birbirlerinden farklılık gösterir. Sıkı kültürlerde güvenilir bir ekilde dayatılan açık normlar vardır. Bu kültürlerde insanlar normlara göre hareket ederler. Normlardan küçük sapmalar ho görölse bile normlardan sapan ki ilere iddetli yaptırımlar uygulanır. Sıkı kültürlerin ilk örne i teokrasilerdir. Ancak, bazı ça da , tek tip, nispeten kendi kendine yeten kültürler (Geleneksel Yunan, Japonya vs.) yüksek seviyede sıkılı a e ilimidir. Herkesin aynı anda uyandı ı, yemek yedi i, dua etti i ve uyudu u; programdan ayrılmanın dü ünülmedi i Yunan kültürü sıkı kültürlere örnektir. Gev ek kültürlerde ise açık olmayan normlar ya da normlardan sapmalarda ho görü vardır. ABD gibi çok tipli, ço ulcu kültürlerde insanların belirli normlar üzerinde fikir birli inde olması ve dahası ciddi yaptırımlar uygulanması çok zordur. Gev ek kültürlerin ilk örne i, Kuzey sviçre'nin Lapps kenti ve Tayland'dır (Triandis, 1994,160).

Sıkı kültürlerde do ru davranı lar için birçok kural, norm ve standart bulunmaktadır. Örne in nasıl gülümsenece ine ya da ba la selam verilece ine ili kin katı kurallar vardır. Gev ek kültürlerde ise daha az kurallar, normlar ve standartlar vardır. Dahası, insanlar kurallara uymayı istemedikleri zaman bir normu ya da standardı ihlal ettiklerinde, sıkı kültürlerde büyük olasılıkla ele tirilir, cezalandırılır, hatta öldürölür. Gev ek kültürlerde ise bu durumda olan insanlara büyük olasılıkla “sorun de il” denilir (Triandis, 2004,92).

- **Bireycilik ve Ço ulculuk Boyutu:** Bireycilik ve ço ulculuk kültürel boyutunu, kültürler arasındaki en önemli kültürel farklılık olarak gören Triandis'e göre, ço ulcu kültürlerde insanlar gruplarına (aile, a ilet, ulus vs.) ba lıdır ve üyesi buldukları grubun amaçlarına öncelik verirler. Bu tür toplumlardaki insanlar, davranı larını grubun normlarına göre ekillendirir ve toplumun geleneklerine göre belirler (Triandis, 2001,907). Bireyci toplumlardaki insanlar ise, üyesi oldukları gruplarda (aile, kabile, i grubu ya da hem eri gibi) ya anan önemli amaç çatı malarında, genellikle kendi ki isel amaçlarına göre önceliklerini belirlerler. Bunun tersine ço ulcu kültürlerde ya ayan insanlar, amaçlarındaki öncelikleri ait oldukları grubun hedefleri do rultusunda belirlerler (Triandis, 1994,165).

### 2.1.6.3.2 Trompenaars'ın Kültür Boyutları

Kültürü, “bir grup insanın problemleri çözme yöntemleri” olarak tanımlayan Trompenaars, üç tip problemin (ba kalarıyla ili kiler, zaman ve çevre) çözümünden

hareketle, yedi farklı kültürel boyut tanımlamı tır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,8).

- **Evrensellik-Özgücülük Boyutu:** Evrensel toplumlarda, iyi ve do runun her durumda uygulanabilece i inancı hakimdir ve bu toplumlarda yargılar, durumlar göz önüne alınmadan yapılır. Buna kar ın özgücü toplumlarda, iyi ve kötünün belirlenmesinde durum önem arz eder (Can, A an ve Aydın, 2006,418). Evrensellik boyutunun yüksek oldu u toplumlarda, ili kilerden daha çok resmi kurallara odaklanılırken, özgecilik boyutunun yüksek oldu u toplumlarda ise ki isel ili kiler ve güven önemlidir (Macit, 2010,55). Bu boyut, bir bireyin arkadaş ları ya da ili kileri yararına sosyal kuralları yorumlamadaki gönüllülük derecesiyle farklılık gösterir ve a a ıda açıklanan bireysellik boyutu ile bir dereceye kadar örtü ür (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,8).

- **Bireycilik-Ço ulculuk Boyutu:** Bireycili i “bireyin ben merkezli olması”, ço ulculu u ise “bireyin ortak hedefleri ve amaçları merkeze koyması” olarak tanımlayan Trompenaars, bu boyutun birey ve grup ilgisi arasındaki çatı mayı temsil etti ini kabul etmektedir (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,9). Bu boyut, Hofstede’in geli tirdi i “bireycilik-ço ulculuk” boyutu ile benzerlik göstermektedir (Can ve di erleri, 2006,418). Bireyci kültürlerde, ki inin ba lı ba na bir birey olarak de erli oldu u kabul edilirken; ço ulcu kültürlerde ki inin ancak bir grubun üyesi olarak bir de ere sahip olaca ı dü ünülmektedir (Özgür, 2007,24). Bireyci toplumlarda önemli olan “birey”, ço ulcu toplumlarda ise “grup”tur (Can ve di erleri, 2006,418).

- **Tepkisizlik-Duygusallık Boyutu:** Bu boyut duyguların ifade edilme çe itlili ini içermektedir. Akıl ve duygu insanlar arasındaki ili kilerde önemli bir rol oynar. Bunlardan hangisinin baskın oldu u, üyelerin duygusal (duygularını aç ı a vuran) ya da tepkisiz (duygularını aç ı a vurmayan) olup olmamalarına ba lıdır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,9). Bu boyutun özü, bireylerin duygularını ifade etmeleridir. Tepkisiz toplumdan gelen bir birey, duygusuz, so uk ve kalpsiz olarak algılanırken; duygusal toplumdan gelen bir birey, kendisini kontrol edemeyen, duygusal davranı lar sergileyen biri olarak algılanmaktadır (Can ve di erleri, 2006,418). Tepkisiz kültürlerin baskın oldu u toplumlarda bireyler, ki ilerarası ili kilerde duygularını kontrol ederek belli etmezken, duygusal kültürün baskın oldu u toplumlarda bireyler duygularını aç ı a vururlar (Özgür, 2007,24).

- **Kesinlik-Da ınıklık Boyutu:** Kesin ve da ınık kültürler, bireylerin özel ileti im durumlarına girdiklerinde ne tür davranı lar sergilediklerini ifade eder (Chanchani ve

Theivanathampillai, 2002,9). Bu boyut, gizlilik ve gizlili e eri imin nasıl algılandı ı ile ilgilidir. Ortak kullanım alanı ile özel kullanım alanı arasında bir ayırım olan kesin kültürlerde, özel kullanım alanına daha az ki i nüfuz eder ve ortak alana göre daha gizlidir. Örne in, ABD gibi kesinli i yüksek seviyede olan toplumlarda, bireyler hayatlarını ortak ve özel olarak kesin bir biçimde ayırmı lardır. Bir Amerikalıya, ortak bir alan olan i yerinde ula mak kolayken, aynı bireye özel alanında ula mak zordur. spanya gibi, da ınıklı ı yüksek olan toplumlarda ise bireye özel alanında ula mak, ortak alanında ula maktan daha kolaydır (Can ve di erleri, 2006,418).

Kesin kültürlerde, görev ili kileri di er ili kilerden ayrımı tır. Kesin kültürlerde, patron ve çalı an, sözsüz bir ileti im zeminine sahipken; da ınık kültürlerde durum farklıdır. Örne in, da ınık kültürlerde bir yönetim kurulu ba kanı sadece irketi i letmekle kalmaz, aynı zamanda bu bireyin de erleri, bütün irket içerisinde ve sosyal ortamlarda payla ılır. Bu boyutun, uluslararası bir ortamda de erlendirme konuları açısından önemlilik arz etti i, ancak ulusal kültür ba lamında uygun olmadı ı (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,9) de erlendirilmektedir.

- **Ba armak-Atıfta Bulunmak Boyutu:** Bu boyut, bireyin gücü ve saygınlı ını nasıl kazandı ı ile ilgilidir (Can ve di erleri, 2006,418). Bireylerin kendi çabalarıyla elde ettikleri ba arılara ve sahip oldukları yeteneklerine göre statülerin belirlendi i kültürler; ba arı kültürleridir. Statülerin, ba arı ya da yetene e göre de il de bireyin, ki ilik, ırk, para veya unvanına göre belirlendi i kültürler ise; atıfta bulunan kültürlerdir (Macit, 2010,56). Örne in, Avustralya gibi ba armak boyutu yüksek seviyede olan bir ülkede, bireyin terfi etmesi, i teki ba arısı ile do ru orantılıdır. Buna kar ın Endonezya gibi atıfta bulunma derecesi yüksek olan toplumlarda bireyin güçlü bir mevkide olmasına, ya cinsiyet, aile gibi ki isel özellikler etki etmektedir (Can ve di erleri, 2006,418). Bazı toplumlarda statü, bireylerin esas ba arılarına göre verilirken, bazı toplumlarda bireyin ya ı, sınıfı, cinsiyeti, e itim seviyesi ve daha ba ka nedenlere göre verilir. te, ilk bahsedilen ba arıya dayalı statü olarak isimlendirilirken, di eri atıfta bulunan statü olarak isimlendirilir. Ba arıya dayalı kültürler “olmayı”, atıfta bulunan kültürler ise “yapmayı” ifade ederler (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,9).

- **Zaman Yönlendirme Boyutu:** Bu boyuta göre, geçmi , imdiki ve gelecek zamana uyum, insanların faaliyetlerini koordine etmesine olanak tanıyan kültürün merkezi bir boyutudur. Ba ka bir ifadeyle zaman algısı toplumdan topluma farklılıklar gösterir. (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,10). Geçmi e odaklı olan bir toplumda gelenekler ve tarih önemliyken, u ana odaklanan bir toplumda güncel olaylar ve ili kiler önem kazanmaktadır. Gelece e odaklı bir toplumda ise geçmi ve

İndiki zamandan yararlanarak gelecek için üstünlük kurmak daha önemlidir. Bu boyutun di er bir yönü ise, zamanın e zamanlı veya sıralı olmasıdır. Sıralı kültürlerde bireyler programlarını ayrıntılı bir ekilde hazırlarlar ve de i tirmezler; i lerini bir bir yaparlar. E zamanlı kültürlerde ise bireyler, aynı anda birçok i yaparlar ve bireylerin programları, ki isel i leri kadar önemli de ildir (Can ve di erleri, 2006,418).

- **Çevreyle li ki Boyutu:** Trompenaars, “çevreyle ili ki” boyutunu içsel ve dı sal olmak üzere iki yönden incelemi tir. çsel olarak ele alınan yakla ımda, toplumun çevreyi kontrol edebilece ine yönelik görüşü hâkimken, dı sal olarak ele alınan yakla ımda, bireylerin toplumla uyumlu olabilmeleri için daha esnek olmaları gerekti i görüşü ü hâkimdir (Can ve di erleri, 2006,418).

### 2.1.6.3.3 Fiske'nin Kültürel Boyutları

Sahip olunan kültür, bireylerin sosyal davranı larını yapılandırmaktadır. Örne in; bir arkada ından hediye alan bir kadının, kar ılıklılık ilkesine göre hediyeyi veren ki iye bir eyler vermesi gerekmektedir. ayet hediye veren ki i çok uzun zamandan beri arkada ı ise, belki biraz para verecek ya da sahip oldu u bir eyi **payla acaktır**. ayet hediye veren ki i ondan zengin ise, “cömertli inden dolayı te ekkür ederim“ diyecek ve **hiyerar i** simetrik olmayan bir davranı sergilemesine sebep olacaktır. Fakat bazı kültürlerde **e itlik** önemli oldu u için, hediye alan ki i aynı de erde ba ka bir eyi hediye olarak verecektir. Hatta bazı kültürlerde alıcı, **miktari**, davranı ları için bir rehber olarak hesaplar. Bu açıklamalardan hareketle, bu dört temel de er (**payla ma, hiyerar i, e itlik ve miktar**) Fiske tarafından sosyal davranı ın dört temel unsuru olarak tanımlanmı tır (Triandis, 1994,149; Fiske, Thomsen ve Thein, 2009,1294-1295).

- **Ortak Payla ım Boyutu:** Ortak payla ım, birçok kültürde aileye kadar dayanan bir sosyal davranı türüdür. Genellikle, aile içinde kaynaklar mevcut oldu u zaman, insanlar ihtiyaçları do rultusunda bu kaynakları payla ırlar. “htiyaç duyuldu unda”, “herkes tarafından” kullanılan yerler, her toplumda bulunmaktadır. Örne in parklar herkesin kullanımına açılmı tır (Triandis, 1994,149). Ortak payla ım kültürünün baskın oldu u toplumlarda, bir grubun üyeleri birbirlerinin aynılığını gibi davranırlar. Bu toplumlarda bireyler ortak özellikleri payla maya odaklanırlar ve bireysel kimlik farklılıklarını hiçe sayarlar. Yakın akrabalık baskındır ve kuvvetli sevgiyi, etnik ve ulusal kimlikleri içerir (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,11).

Ortak paylaşımda karar verme, fikir birliğine dayalıdır. Ortak paylaşım, insanların grup içerisinde nasıl davranacaklarına şekil verir ve ayrıca, sosyal bir grup kurmak için temeldir. Ortak paylaşım, bir güdü, değer, norm, ahlaki standart ya da ideoloji formu olarak farz edilebilir. Fiske'nin ortak paylaşım tanımını büyük miktarda Hofstede ve Triandis'in toplumsalcılık yapısına benzemektedir (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002, 11).

- **Yetki Sıralaması Boyutu:** Ortak paylaşım boyutunun tersine yetki sıralaması, öncelik sırasını, eşit olmayan gücü, hürmet ve saygı gösterilmesini içermektedir. Bu kültürün baskın olduğu toplumlarda insanlar, fiilen ya da mecazi olarak kendilerini bakaları ile kıyaslayarak, bir sıralamanın içerisinde sokarlar (Fiske ve diğ. erleri, 2009, 1295). Bu kültür boyutunda insanların aile içerisindeki statüleri, doğum sıralarına göre belirlenir. Örneğin geleneksel bir Çin ailesinde, yemeğin ilk önce büyükbaba yer. Daha sonra ailenin diğer erkekleri en yaşlıdan en gence doğru sırayla yemeğin yer. En sonunda en yaşlıdan en gence doğru ailenin kadınları yemeklerini yerler (Triandis, 1994,149).

Bu kültür sınıflandırmasında bir emre uygun olarak insanlar, daha yüksek rütbelerde astlarında olmayan saygınlığa, imtiyaza ve önceliğe sahiptir. Bu yüzden ilki sadece doğrusal sırayı değil aynı zamanda hiyerarşiyi de içerir. Bir yetki sıralamasının baskın olduğu toplumlarda "öz" kavramı, bireyin hiyerarşisindeki yerinin bilinmesinden gelmektedir. Yetki sıralamasının önemli olarak kabul edildiği kültürlerde, "öz" belki de bireyin ne çeşit bir yetkiye sahip olduğunu, kimlerin ona saygı duyduğunu, riayet ettiğini ya da kimlerin takip ettiğini tanımlamaktadır. Fiske'nin yetki sıralaması kavramı, Hofstede'in güç mesafesi kavramına benzemektedir (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,11).

- **Eşitlik Eyletirmesi Boyutu:** Eşitlik eyletirmesi, nöbetle eyletirmek, yazı tura atmak, başlangıç çizgisinde sıraya girmek ve aynı anda başlamak ya da oylama yapmak gibi somut faaliyetleri içerir (Fiske ve diğ. erleri, 2009,1295). İnsanlar ihtiyaçlarına göre ya da statülerine göre değil, "eşit" bir şekilde paylaşırlar. Burada önemli olan nokta, eşitliğin eşit paylaşım olduğu değildir (Triandis, 1994,150). Eşitlik eyletirmesi ilki kisindeki insanlar, ilki kilerdeki dengesizliklerin bir hesabını tutarlar ve bu dengesizliklerin miktarı ile ilgilenirler. Bu eylemlerin temelini oluşturan merkezi düşünce, bir eşitlik eyletirmesi ilki kisindeki tüm insanların eşit miktarlara eşitsizlik ya da dengesizlik sahip olmasıdır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,11-12).

- **Piyasa Fiyatlandırması Boyutu:** Piyasa fiyatlandırması ilki kileri, gönüllü bir şekilde anlaşarak eşit bir değerlendirilme ortamında, farklı bir şey almak için başkalarına bir şeyi

de i -toku etmek, olarak tanımlanabilir (Fiske, 1990,184). Bu sosyal davranı yapısında birey, istedi i bir eyi ba ka bir ey vererek elde eder. Burada para verilebilece i gibi, sevgi, statü, bilgi, hizmet, zaman ve çaba gibi ba ka kaynaklar da verilebilir. Burada temel kural, “ne kadar verirsen o kadar alırsın” ekinde ifade edilir (Triandis, 1994,150). Piyasa fiyatlandırması, Batı toplumlarında daha yaygın görülmekte ve insan do asının ve insan ili kilerinin temelini olu turmaktadır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002,12). Bu boyut, pazar sistemine dayalı de erler tarafından yönlendirilen bir ili kiye ifade etmektedir. Bu tür toplumlarda ya ayan insanlarda, tipik olarak fiyat ve fayda gibi tek bir evrensel de er baskın oldu u için, bireyler birbirleriyle akılcı oldu una karar verdikleri zaman ili kiye girerler (Tan ahin, 2007,16).

#### **2.1.6.3.4 Geert Hofstede’in Kültürel Boyutları**

Hofstede’e göre kültür, bir gruba üye olan insanları ya da belli bir sınıflandırma kapsamındaki insanları di erlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır. Bu tanımda ifade edilen “zihin”, kafa, kalp ve el anlamına gelmektedir. Ba ka bir ifadeyle, inançların, tutumların ve yeteneklerin sonucu ile dü ünme, hissetme ve harekete geçme anlamına gelmektedir (Hofstede, 2001, 9). Hofstede ulusal kültür ile ilgili ara tırmasını IBM üzerinde 1967 ve 1973 yılları arasında yirmi farklı dilden ve 72 farklı ulustan olu an katılımcılara uyguladı ı 116 000 anket üzerinden gerçekle tirmi tir. Ara tırma sonucunda, ulusal de er sistemi arasında dört ba ımsız farklılık boyutu tespit edilmi tir: Bunlar, “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireysellik–ço ulculuk” ve “erillik-di illik” olarak adlandırılmı tir. 1989 yılında Çin’de yapılan ba ka bir çalı ma ile be inci anlamlı ba ımsız boyut tespit edilmi ve bu boyut “Konfüzyen Dinamizm” olarak isimlendirilmı tir. (Hofstede ve di erleri, 1990, 287-289).

##### **2.1.6.3.4.1 Güç Mesafesi Boyutu**

Hofstede (2001,82), yapmı oldu u çalı masında toplumun bir birimi olan örgütlerde, üyelerin yeteneklerinde ve güç da ılımında adaletsizliklerin oldu unu tespit etmi tir. Üyeler üzerindeki gücün adaletsiz bir ekinde da ıtılmasının örgütlerin özü oldu unu ifade eden Hofstede, güç da ıtımındaki adaletsizli in, kontrol ve düzensizli in üstesinden geçici olarak gelebilmek için zorunlu bir durum oldu unu ifade etmi tir (Hofstede, 2001,82). “Güç mesafesi” olarak ifade edilen birinci boyut,

bir ülkenin nüfusunu olu turan ve normal olarak kabul edilen insanlar arasındaki e itsizlik derecesini ifade eder (Hofstede, 1993, 89).

Her toplumda az veya çok birtakım sosyal e itsizliklerin oldu u beklenebilir. Bu e itsizlikler toplum içinde bazı birey ve grupları, di erlerinden daha güçlü, di erleri üzerinde daha baskın hale getirmektedir. Bu durum toplumun her alanında gözlemlenebilmektedir ( i man, 2002,67). Konuyla ilgili olarak Hofstede'in IBM çalı anları üzerinde yapımı oldu u çalı ma sonucunda güç mesafesinin en yüksek oldu u ülke 104 puanla Malezya olurken, Türkiye 66 puanla 18'inci sırayı almı tır. Güç mesafesinin en dü ük oldu u ülkenin ise, 11 puanla Avusturya oldu u görülmektedir. Bu kapsamda Türkiye' de güç mesafesinin yüksek seviyede oldu u söylenilebilir (Hofstede, 2001,87).

Bu kavram ayrıca ülkelerin zenginlikteki, statüdeki ve do al olarak iyi haldeki ekonomik ve sosyal farklılıklarının derecesini ölçmektedir. E itsizli i sürdürmeye ya da yükseltmeye izin veren ülkeler yüksek güç mesafesine sahiptir. Yüksek güç mesafesinin bulundu u ülkelerde mesleki açıdan ba arılı i görenler, servetlerini biriktirir ve bunu çocuklarına aktarır. Bu ülkelerde, e itsizlik (zengin ve fakir arasındaki bo luk) zaman içinde artar. Bunun tersine, vatandaşları arasındaki bo lu un fazla adaletsiz hale gelmesinden ho lanmayan ülkeler dü ük güç mesafesine sahiptirler. Bu ülkeler, e itsizli i azaltmak ve toplumun anslı üyelerini az sayıda tutmak için vergilendirme ve sosyal yardımla ma programları kullanırlar. Dü ük güç mesafeli ülkeler, zengin ve fakir arasındaki geni bo lu u ve sınıflar arasındaki uyumsuzlu u önlemeyle ilgilenirler (George ve Jones, 2008,584).

#### **2.1.6.3.4.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu**

İkinci boyut belirsizlikten kaçınma olarak ifade edilmektedir. Teknoloji, hukuk ve din gibi üstesinden gelmeye çalı tı ımız gelecek hakkındaki belirsizlik, insan hayatının temel gerçe idir. Hayatın temel gerçe i, zamanın tek bir yöne do ru akmasıdır. İnsanlar planladıkları umutlar ve korkular üzerinde, yakalamaya çalı tıkça hızlı bir ekilde hareket eden gelecekte ve farkında oldukları belirsizlikle ya amaktadırlar (Hofstede, 2001,145-146). Belirsizlikten kaçınma, bir ülkede ya ayan insanların belirlenmemi durumlar yerine belirlenmi durumları tercih etmesi olarak da tanımlanabilir. Belirlenmi durumlarda, bireyin nasıl davranması gerekti ini gösteren açık kurallar vardır. Bu kurallar yazılı olabilece i gibi geleneklerin dayattı ı yazısız kurallar da olabilir (Hofstede, 1993,90).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde bireyler, güvenlik duygusu sardı ından dolayı yapılandırılmı durumları tercih ederler (George ve Jones, 2008,584). Bu ülkelerde insanlar daha gerginken, belirsizlikten kaçınma derecesi dü ük olan ülkelerde insanlar daha rahattırlar. Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip bir toplum “katı” olarak adlandırılırken, dü ük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlar ise “esnek” olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkelerde “farklı olan ey ne ise o tehlikelidir” duygusu hâkimken, dü ük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip olan ülkelerde “farklı olan ne ise o merak edilir” duygusu hakimdir (Hofstede, 1993, 90). Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda insanlar, istikrar aramakta, belirsiz, riskli ve üpheli durumlardan çekinmektedirler. Dolayısıyla bu toplumlarda bireyler, otoriteye, hiyerar iye, yazılı ve resmi kurallara ba lı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler ( i man, 2002,64). Konuyla ilgili olarak, Hofstede’in IBM çalı anları üzerinde yapmı oldu u çalı ma sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma boyutunun en yüksek seviyede oldu u ülke, 112 puanla Yunanistan’dır. Türkiye 85 puanla 16’ncı sırayı almı tır. Bu kapsamda ülkemizin belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek oldu u söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi en dü ük olan ülke ise 8 puanla Singapur’dur (Hofstede, 2001,151).

#### **2.1.6.3.4.3 Bireycilik – Ço ulculuk Boyutu**

Hofstede’in bireysellik ve ço ulculuk olarak adlandırdı ı bu boyut, bireyler ve gruplar arasındaki ili kiyi yöneten de erlere odaklanmaktadır (George ve Jones, 2008,584). Bu boyut, bir ülkede ya ayan insanların bireysel mi, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerinin derecesini belirtmektedir. Bireysellik ve ço ulculuk birbirine zıt kavramlardır. Dolayısıyla ço ulculuk dü ük bireyciliktir (Hofstede, 1993,89-90). Bireycili in etkili oldu u ülkelerde bireysel ba arı, özgürlük ve rekabet de erleri vurgulanmaktadır. Ço ulculu un etkili oldu u ülkelerde ise, grup uyumu, ba lılık ve i birli i çok güçlüdür ve bireyler arasında anla ma ve dayanı manın önemine vurgu yapılmaktadır. Ço ulcu toplumlarda grup bireyden daha önemlidir ve grup üyeleri bireysel ilgilerinden ziyade grubun vurguladı ı normları takip ederler (George ve Jones, 2008,584).

Ço ulcu toplumlarda bir çocuk ait oldu u gruba (genellikle aile) saygı duymayı ve grup içi üyeler ve grup dı ı üyeler (di er insanlar) arasında ayırım yapmayı ö renir. Çocuklar büyüdükleri zaman grup üyelerini hatırlar ve ba ları derde girdi inde grubun onları koruyaca ını umarlar. Kar ılık olarak da hayatları boyunca



gruplarına sadık kalırlar. Bireysel toplumlarda bir çocuk, kendisini “bizden bir parça” yerine “ben” olarak düşünmeyi çok erken yaşıta öğrenir. Çocuk bir gün kendi ayakları üzerinde duracağını ve grubunun korumasına daha fazla ihtiyaç duymayacağını umar, bu nedenle güçlü bir sadakat hissetmez (Hofstede, 1993,89-90).

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın sonucuna göre, ABD, 91 puanla bireysellik düzeyi en yüksek ülke olarak karşımıza çıkmakta; Türkiye ise 37 puanla 28'inci sırayı almaktadır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede bireysellik düzeyine sahip olduğunu anlamaktadır. Yapılan çalışmada, bireysellik seviyesinin en düşük olduğu ülke, 6 puanla Guatemala olmuştur (Hofstede, 2001,215).

#### 2.1.6.3.4.4 Erillik – Dişillik Boyutu

Dördüncü boyut erillik olarak ifade edilmekte olup, zıttı dişilliktir. Amaçlarının önemi üzerinde yapılan çalışmalarda, insan ilişkileri, bakalarına yardım ve fiziksel koşullar gibi sosyal amaçlar kadınlar tarafından; kariyer ve para gibi bireysel amaçlar ise erkekler tarafından daha fazla önemli görülmektedir (Hofstede, 2001,279).

Eril toplumlarda erkeklerin güçlü, sıkı, rekabetçi ve iddialı olması beklenirken; kadınların, alçak gönüllü, uysal, ılımlı ve yardımsever olması beklenir (Wilson, 2004,183). Eril kültürler, yapmak ve elde etmek yerine düşünmek ve incelemekle karakterize edilir. Eril kültürlerde de erkek; bakarmak ve bakarısızlıktan nefret etmekteken, dişil kültürlerde de erkek; yakın ilişkiler ve bakarısızlığın çok daha az önemli olmasıdır (Newman ve Nollen, 1996,758). Eril kültürlerde, yüksek kazanç, tanınma, terfi ve liyakate dayalı ödüllendirme gibi konular vurgulanırken, dişil kültürlerde, bireylerarası ilişkilerin ve çalışmanın hayatının kalitesi gibi konular vurgulanmaktadır (Newman ve Nollen, 1996,759).

Hofstede (2001,311)'e göre, eril/dişil boyutları arasındaki ulusal kültür farklılıkları, insani insanların hayatlarının anlamını etkilemektedir. Örneğin, “çalışmak için ya amak” ve “ya amak için çalışmak” ifadelerinden birincisine eril, ikincisine ise dişil kültürler daha yakındır. Bakabir örnek vermek gerekirse, ödüllerin dağıtılmasında dişil kültürler için, emetlik ve karlılık dayanım önemliken, eril kültürler için adalet (bu, hak eder ve performansa göre ödemedir) önemlidir (Hofstede, 2001,312-313). Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın sonucuna göre, erillik değerinin en yüksek olduğu ülke 95 puanla

Japonya'dır. Türkiye ise 45 puanla 32'nci sırayı almıştır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede eril bir toplum olduğu söylenebilir. Erillik de eri en düşük olan ülke ise 5 puanla sıvadır (Hofstede, 2001,286).

#### **2.1.6.3.4.5 Uzun-Kısa Zamana Odaklanma Boyutu**

Hofstede'in uzun-kısa zamana odaklanma boyutu orijinal boyutlar arasında yer almamaktadır. Çin'de yaşayan Michael Bond, be kıtada 23 ülke üzerinde 100'er öğrencinin katılımıyla Konfüçyüs Çin De er Sistemi'ni ara tırmıştır. Hofstede ve Bond (1988, Aktaran: Park ve Lemaire,2011,4), birlikte yaptıkları ortak çalışmada ortaya çıkan sonuçların di er dört boyutu yansıtmadığını fark etmiş ve yeni bir boyut olarak kabul etmişlerdir. Bu boyut, bir ülkenin kısa ya da uzun zamana yönelik olmasını ifade eder (Newman ve Nollen, 1996,759). Konfüçyüs dinamiği olarak da adlandırılan bu boyut daha sonradan yapılan çalışmaları ortaya çıkmıştır. Konfüçyüsçülük bir din değil, Çin tarihinde Konfüçyüs'ün önerdiği ve günlük hayatın ilgisizliğiyle ilgili etik kurallardır. Konfüçyüs'ün önerdiği bu altın kurallar;

- Toplumun istikrarı, insanlar arasındaki etik olmayan ilişkiler (baba-oğul, karı-koca, büyük kardeş-küçük kardeş vs.) dayanır.
- Aile, tüm toplumun örneğidir.
- Dişlerine karşı erdemli davranış, kendisine davranılmasını istemediği şekilde başkalarına davranmama ile meydana gelir.
- Erdem bakımından birinin hayattaki görevi, sonradan kazanılan yetenek ve eğitim, sıkı çalışmak, gerekenden fazla harcamamak, sabırlı ve azimli olmak için gayret etmekten oluşur. (Hofstede, 2001,354).

Uzun döneme yönelmede, birey bulduğu değerleri (tutumluluk ve sebat gibi) geleceğe doğru yönlendirir. Kısa döneme yönelmede ise keşif bulduğu değerleri (geleneklere saygı ve sosyal zorunlulukları yerine getirme gibi) geçmişe ya da şuanaki zamana yönlendirir (Hofstede, 1993,90). Uzun zamana yönelik kültürler, sabır, azim, keşif büyüklerine ve atalarına saygı duyması ve daha büyük bir fayda için itaat ve görev duygusu olarak karakterize edilir (Newman ve Nollen, 1996,759). Daha sonradan 23 ülke üzerinde yapılan çalışmanın sonucu ortaya çıkan sonuçlara göre uzun zamana odaklanma de eri en yüksek olan ülke 118 puanla Çin olmuştur. Pakistan ise sıfır puanla en alt sırayı almıştır (Hofstede, 2001,356).

Hofstede'in kültür modeli, ilgili alan yazınında en yaygın kullanılan modeldir (Kovacic,2005,147). Bu başlıkta çalışmamızda Hofstede'in kültür modeli kullanılmı tır.

#### 2.1.6.4 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı, 1970'lerin sonu ile 1980'lerde popüler olmaya başlamı ve ara tırmacıların ilgisini çekmi tir (Dastmalchian, Lee ve Ng, 2000,388). Örgüt kültürü kavramı ilk sosyolojik çalışmalara kadar uzanan uzun bir geçmi e sahiptir. Antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji kuramlarının üzerinde çalış an ara tırmacılar, örgüt içindeki bireylerin ve grupların, anlambilim, ritüeller, seremoniler, hikâyeler ve dil gibi kültürel kavramları kullanarak, gösterdikleri davranı ları anlamak için sayısız çaba harcamı lardır. (O'Reilly ve di erleri, 1991, 491).

Dwyer, Richard ve Chadwick (2003,1011)'e göre bir örgütün kültürü, i görenlere örgütün i levlerini anlatmaya ve örgüt içerisinde davranı normlarının olu turulmasına yardım eden, payla ılan de erler ve inançların olu turdu u bir modeldir. Daft (2010,336)'a göre kültür, bir dizi de erler, normlar, yönlendirici inançları ve bir örgütün üyeleri tarafından payla ılan, yeni üyelere do ru dü ünme, hissetme ve davranma yöntemlerini ö reten anlayı lardır. Örgüt kültürü, örgütün yazılı olmayan duygusal bölümünü temsil eder. Ba ka bir ifadeyle; ulusal kültürler, üyelerini ba ka uluslardan ayırırken, örgüt kültürleri de üyelerini ba ka örgütlerden ayırır (Oudenhoven, 2001,90).

Örgüt kültürü, örgüt içinde i lerin nasıl yürütüldü üne ili kin norm davranı lar, de erler ve varsayımlar kalıbıdır. nsanların nasıl dü ündüklerini ve en sonunda nasıl davrandıklarını yönlendiren örgüt kültürü, ortak bir toplum içindeki her eyi kapsamaktadır (Bridgeford, 2011,8). Smith (2003,249), örgüt kültürünü, i görenlerin neyi söylemeleri ya da yapmaları gerekti ine ili kin uygun standartlar sa layarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan bir sosyal tutkal, olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda bir örgütün kültürü, onu di er örgütlerden ayıran ve i görenler açısından neden bir i verenin di er i verenlere göre daha çekici geldi ini açıklamaya yardım eden bir kavramdır.

Kilmann, Saxton ve Serpa, (1986,88)' ya göre örgüt kültürü, insanlarla ilgili ve örgütün benzersiz kalitesi ya da karakteri olan eyledir. Örgüt kültürü, i letmenin faaliyet gösterdi i endüstri, co rafi konumu, geçmi inde gerçekleş en olaylar, i görenlerin ki ilikleri ve bunların etkile im ekilleri gibi faktörlerden büyük ölçüde

etkilenmektedir (Sadri ve Less, 2001,854). Dolayısıyla örgüt kültürü tanımlarında ortak bir fikir birli inin olmadı ı söylenilebilir (Jones, Jimmieson ve Griffiths, 2005,363). Bu kapsamda Schein (2004,12-13), kültürü tanımlamakta kullanılan çe itli kategorileri u ekilde ifade etmi tir:

***nsanlar ileti im halindeyken gözlenen davranı sal düzen:*** nsanların kullandı ı dil, yaydı ı gelenek ve görenekler ile her çe it durumda uygulanan ritüellerdir.

***Grup normları:*** Çalı ma grupları içinde geli tirilen, ima edilen standartlar ve de erlerdir.

***Benimsenen de erler:*** “Ürün kalitesi” ya da “ücret liderli i” gibi grubun ba arılı olabilmesi için verilen çabalara ili kin, açık-seçik ifade edilen, açıkça duyurulan kurallar ve de erlerdir.

***Resmi felsefe:*** Grubun payda lara, i görenlere, mü terilere ve di er payda lara yönelik hareketlerinde bir rehber olan yaygın politikalar ve ideolojik ilkelerdir.

***Oyunun kuralları:*** Örgüt içerisinde iyi geçinmeye yönelik olarak ima edilen ve yazılı olmayan kurallardır.

***klim:*** Örgüt üyelerinin birbirleriyle ve mü terilerle olan etkile im metotları tarafından grup içinde birbirine nakledilen duygulardır.

***Yerle mi yetenekler:*** Grup üyelerince belirlenmi görevlerin ba arılmasında gösterilen ve bir nesilden di erine zorunlu bir ekilde yazılı veya sözlü ifade edilmeden aktarılan özel yeteneklerdir.

***Dü ünçe yapısı, zihni modeller ve dilsel paradigmlar:*** Grup üyeleri tarafından kullanılan algılara, dü ünçelere ve dile rehberlik eden, payla ılan kavramsal çerçevelerdir.

***Payla ılan anlamlar:*** Grup üyelerinin birbirleri arasında etkile ime girerek olu turdukları geli mekte olan kavrayı lardır.

***Kökle mi metaforlar ya da bütünle mi semboller:*** Bilinçli olarak de erlendirilebilen ya da de erlendirilemeyen, fakat grubun binalarına, çalı ma odalarının düzenine ve di er maddesel yapılarına gömülmü ekilde grupların kendilerini karakterize etme yöntemleridir. Kültürün bu seviyesi üye tepkilerinin duygusal ve estetik i aretleridir.

Örgüt kültürü tanımının ö eleri ve ölçümü üzerinde anla mazlıklar olmasına ra men, bireyin örgüte uyumunda, kültürün önemli bir faktör olabilece i hususunda ara tırmacıların hemfikir oldukları görülmektedir (O'Reilly ve di erleri, 1991,487).

Ba ka bir ifadeyle, insanların örgüt içerisinde nasıl dü ündü ü, hissetti i, fikir ve hareketlerine yön veren de erlerin ne oldu u gibi kültürel konuların çok az belirgin oldu u ve çok az dikkat çekti i örgütlerde bile, kültürel (toplum olarak payla ılan) do anın anlamı ve inancı vardır (Alvesson, 2002,1). Kültür; ister örgütsel, ister ulusal olsun, do ru olarak kabul edilen bir dizi varsayımlar, beklentiler ya da kurallar olarak tanımlanmaktadır. (Adler; Jelinek, 1986,74).

Yukarıda açıklanan örgüt kültürü tanımlarından hareketle; örgüt kültürünü, ***örgüt kurucusunun inançları, de erleri ve varsayımlarıyla olu an, zamanla örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin inançları, de erleri ve varsayımlarıyla ekillenen, örgütü ba ka örgütlerden ayırmaya yarayan, i görenlere örgütün i levlerinin ne oldu unu, örgüt içerisinde i lerin nasıl yürüdü ünü anlatmaya ve örgüt içerisinde davranı normlarının olu turulmasına yardım eden, payla ılan bir dizi de erler, normlar ve inançlar bütünü***, olarak tanımlayabiliriz.

#### **2.1.6.5 Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü li kisi**

Kültürü, zihnin kolektif programlanması olarak tanımlayan Hofstede, ulusal kültür kavramı ile örgüt kavramı arasında benze im olmasına ra men, ulusal kültürün örgüt kültüründen önemli açılardan farklılık gösterdi ini ifade etmektedir (Hofstede ve Peterson, 2000,401-402). Hofstede'e göre, ülkelerin kültürel sistemlerinin temel unsurlarını kültürel boyutlar olu turmaktadır. Bu boyutlar sadece ulusal kültürün çerçevesini belirlemek için de il, aynı zamanda kültürün örgüt ve yönetim üzerindeki etkileri ile insanların örgütler hakkındaki dü üncelerini anlamak açısından da önem ta ımaktadır (Birsell, slamo lu ve Börü, 2009,249).

Bir bireyin sosyalle mesi, çalı tı ı örgütün kültüründen çok, en temelden ve en derinden toplum kültürü tarafından ekillenir. Ulusal seviyede zihnin kolektif programlanması, öncelikle de erleri içermektedir. Bu de erler insan hayatında genellikle 12 ya ından önce kazanılmaktadır. Örgütsel seviyede zihnin kolektif programlanması ise, daha ziyade semboller, kahramanlar ve törenler gibi uygulamaları içermektedir (Hofstede ve Peterson, 2000,404-405). Bu kapsamda, kültürün kayna ını olu turan de erlerin (Hofstede ve di erleri, 1990,291) bireyin çocukluk ça ında olu tu u söylenebilir. Ba ka bir ifadeyle, ulusal kültür, çocukluk zamanında ö renilen ve bir grup insanı di erlerinden ayıran, de erler, inançlar ve beklentiler, olarak tanımlanmaktadır (Newman ve Nolen, 1996,754). Nitekim kültürel farklılıkların bireylerin dü ünme tarzlarını ve davranı larını etkileyerek tüm örgütün yapısını etkiledi i yönünde i dünyasında kabul gören bir görü bulunmaktadır

(Birsell ve di erleri, 2009,249). Ba langıçta unu ifade etmek gerekir ki; ulusal kültür, örgüt kültürünü olu turan ve i görenlerin algılarını, anlayı larını ve davranı larını etkileyen sembolleri, ideolojileri ve uygulamaları etkileyen çok sayıdaki unsurdan (teknoloji, rekabet ko ulları, i i havuzları, hkmet ile ili kiler vs.) sadece biridir (Sagiv ve Schwartz, 2000,418).

Yapılan bazı çalı malarda ara tırmacılar ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında bazı ili kilerin oldu nu tespit etmi lerdir. Örne in, ulusal kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek seviyede olan bir toplumda örgütler açık sistemden ziyade kapalı sistemin baskın oldu u örgüt kültürünü, güç mesafesi seviyesi yüksek olan toplumlar ise, sonuç odaklı kültürden ziyade süreç odaklı kültürü tercih etmektedirler (Hofstede ve Peterson, 2000,405-406). Adler (1986; Aktaran: Bendixen ve Burger, 1998,107)'e göre ulusal kültür, örgüt kültürüne nazaran i görenler üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir. Ba ka bir ifadeyle; çevremizi saran ulusal ya da uluslararası kültür, örgüt kültürü üzerindeki etkinin dı sal bir kayna ıdır. Dolayısıyla ulusal ya da uluslararası kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisi sayesinde örgüt üyelerinin davranı ları etkilenebilir (Sagiv ve Schwartz, 2000,417). Ulusal kültür; i görenlerin i i anlamalarının, i e olan yakla ımlarının ve umdukları gibi davranma yöntemlerinin temel, merkezi ve düzenleyicisidir. Ulusal kültür, ba kasının yerine tercih edilebilen bir dizi sonucu ifade etmektedir. Yönetim uygulamaları, bu derin kavranan de erlerle uyumsuz oldu u zaman, i görenler kendilerini memnuniyetsiz, a ırmı , rahatsız ve ba ımsız olarak hissederler ve bunun sonucu olarak da iyi performans için daha az istekli olurlar (Newman ve Nolen, 1996,755).

İgili yazında en yaygın olarak Hofstede'in ulusal kültür boyutları incelendi i için, bu çalı mada ulusal kültürün i görenler üzerindeki etkileri Hofstede' in kültürel boyutları kullanılarak açıklanmaya çalı ılmı tır.

#### **2.1.6.5.1 Güç Mesafesi Boyutu ile örgüt/ gören li kisi**

Hofstede, örgütlerin e itlik taraftarı olmak için tasarlanmı olsalar bile g da ılımının, birçok örgütte hiyerar ik olarak resmile tirildi ini ifade etmi tir. Ba ka bir ifadeyle, hiyerar ik piramidin temel elemanlarından patron B ile i gören S arasındaki ili kinin içerdi i de er  esi, güç mesafesi kavramını daha iyi anlamayı sa lar. Güç mesafesi, ki ilerarası g veya B ile kendisini daha az güçlü olarak algılayan S arasındaki etkinin ölçümüdür. Hiyerar i içindeki patron B ile i gören S arasındaki güç mesafesi, B' nin S' nin davranı larını belirleyebilece i (yn

verebilece i) mesafe ile S'nin B'nin davranı larını belirleyebilece i (yön verebilece i) mesafe arasındaki farktır (Hofstede, 2001,83). Güç mesafesinin yüksek oldu u ölkelerde örgüt yapıları daha merkezizyetçi bir yapı haline gelmektedir. Niteli i daha az olan i görenler bu örgütsel yapı içerisinde daha alt kademelerde yer almaktadır; bu örgütlerde denetçi personel sayısı fazladır ( i man, 2002,67).

Dü ük güç mesafeli ve yüksek güç mesafeli toplumlar arasındaki farkların örgüt ve i görenler üzerindeki etkileri Çizelge 3'te gösterilmi tir (Hofstede, 2001, 107-108).

**Çizelge 3. Dü ük Güç Mesafeli ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Farkların Örgüt ve i görenler Üzerindeki Etkileri**

S. Nu.	Dü ük Güç Mesafesi Olan Örgütler	Yüksek Güç Mesafesi Olan Örgütler
1.	Adem-i merkezizyetçi karar verme yapısı; daha dü ük yo unlukta otorite vardır.	Merkezi karar verme yapısı; daha fazla yo unlukta otorite vardır.
2.	Yatay örgüt yapısı hâkimdir.	Dikey örgüt yapısı hâkimdir.
3.	Denetleyici personel sayısı azdır.	Denetleyici personel sayısı çoktur.
4.	Örgüt içerisindeki hiyerar i, rollerin farklılı ını göstermektedir.	Örgüt içerisindeki hiyerar i üst düzey ile alt tabaka arasındaki var olan e itsizli i gösterir.
5.	deal patron becerikli ve demokratır. Kendisini pratik, düzenli ve deste ine güvenen olarak görür.	deal patron iyi niyetli otokrat ya da iyi babadır. Kendisini yardımsever ve karar verici olarak görür.
6.	Yönetici ki isel yeteneklerine ve astlarına güvenir.	Yöneticiler resmi kurallara güvenir.
7.	Astlar danı ılan olmak isterler.	Astlar emir almak isterler.
8.	Demokratik liderlik i tatminini, performansı ve verimlili i yönlendirir.	Otoriter liderlik ve sıkı denetim i tatminini, performansı ve verimlili i yönlendirir.
9.	Astlar ile denetleyiciler arasındaki ili ki pragmatiktir.	Astlar ile denetleyiciler arasındaki ili ki kutupla mı tır; ço u kez duygusaldır.
10.	Denetleyiciler tarafından gücün kötüye kullanımı oldu unda kurumsalla mı ikâyet kanalları devreye girer.	Denetleyiciler tarafından gücün kötüye kullanılmasına kar ı yapılacak bir ey yoktur.
11.	Astlar, görü me ve ikna etmeden etkilenirler. Astlar için amaçlara göre yönetim uygulanabilir.	Astlar resmi otoriteden ve yaptırımlardan etkilenirler. Amaçlara göre yönetim uygulanamaz.

Çizelge 3. Devamı

S. Nu.	Dü ük Güç Mesafesi Olan Örgütler	Yüksek Güç Mesafesi Olan Örgütler
12.	Yenilikler, üstün nitelikli ki ilere ihtiyaç duyar.	Yenilikler, hiyerar iden gelen deste e ihtiyaç duyar.
13.	Yöneticiler amaca uygun alınan kararlarla ilgilidir.	Yöneticiler amaca uygun alınan kararlarla ilgili de ildir.
14.	Yöneticiler, ayrıcalıklar ve statü sembolleri ho kar ilamazlar.	Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü sembolleri, istenen ve popüler bir eydir.
15.	Örgütün en altı ile en üstü arasındaki maa farkı dü üktür.	Örgütün en altı ile en üstü arasındaki maa farkı yüksektir.
16.	Yöneticiler yeteri kadar maa aldıklarını hissederler.	Yöneticiler dü ük maa aldıklarını hissederler.
17.	Yöneticiler kariyerdan (yüksek derecede) tatmin olurlar.	Yöneticiler kariyerdan tatminsizlik ya arlar.
18.	Rol belirsizli i ve i yükünden kaçınmak mümkündür.	Sık sık rol belirsizli i ve yüksek i yükü mevcuttur.
19.	Bilgide herkese açıklık vardır.	Bilgi hiyerar i tarafından sınırlandırılmı tır.
20.	Elle yapılan i ler büro çalı ması statüsü ile benzerdir.	Beyaz yakalı i ler, mavi yakalı i lerden daha fazla de erlidir.

**Kaynak:** Hofstede G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, *Sage Publications*, California, 2001, 2nd. Ed. S. 107-108.

Örgütlerde güç mesafesi, resmi hiyerar inin miktarını, merkezile me derecesini ve kararlara katılım miktarını etkiler. Yüksek güç mesafesi kültüründeki i görenler, katılımın ulusal kültürleri ile tutarlı olmadı ndan, muhtemelen yönetime katılmayı, korku, güvensizlik ve saygısızlık olarak görürler. Bu ülkelerde katılımı destekleyen yöneticiler, güçsüz ve yetersiz olarak görünmektedirler (Newman ve Nollen, 1996,755).



### 2.1.6.5.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile Örgüt/ gören li kisi

Örgütler açısından konu incelendi inde, belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan kültürlerde i görenlerin, örgütte uzun süre kalmayı ve çalı mayı istedi i, örgütten ayrılmayı pek dü ünmedi i görülmektedir ( i man, 2002,65). Örgütlerde belirsizlikten kaçınma, planların, politikaların, prosedürlerin ve sistemlerin netli i ile kendisini gösterir. Açık prosedürlere olan inanç, iyi bilinen stratejiler ve iyi anla ılan kurallar, i görenlerin belirsizli ini azaltır ve bilinmeyen durumların yaratt ı rahatsızlıklarla ba a çıkmalarını sa lar (Newman ve Nollen, 1996,756). İgili yazın incelendi inde; i görenlerin belirsizlikten kaçınma algıları ile yönetici davranı ları, liderlik, güdüleme, yaratıcılık, de i im, ileti im, problem çözme, performans ve karar verme süreçleri arasında anlamlı ili kiler oldu u görülmektedir (Sı rı ve Tı lı, 2006,332-337).

Belirsizlikten kaçınma seviyesi dü ük ve yüksek olan toplumlar arasındaki farkların örgüt ve i görenler üzerindeki etkileri Çizelge 4'de gösterilmi tir (Hofstede, 2001, 169-170).

**Çizelge 4. Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Dü ük ve Yüksek Olan Toplumlar Arasındaki Farkların Örgüt ve i görenler Üzerindeki Etkileri**

S. Nu.	Dü ük Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Olan Örgütler
1.	verene zayıf sadakat, kısa süreli istihdam vardır.	verene güçlü sadakat, uzun süreli istihdam vardır.
2.	Daha küçük örgütlerde tercih edilirken serbest mesleklerde daha az tercih edilir.	Daha geni örgütlerde ve aynı zamanda serbest mesleklerde daha çok tercih edilir.
3.	Teknolojik çözümlere üphecilik vardır.	Teknolojik çözümlere güçlü bir yöneli vardır.
4.	Yenilikçiler, kuralların ba ımsızlı ını hisseder.	Yenilikçiler, kendilerini kurallar tarafından sınırlandırmı hissederler.
5.	Duruma göre savunucudur.	Mantıklı savunucudur.
6.	Üst yöneticiler strateji ile ilgilidirler.	Üst yöneticiler i leyi ile ilgilidirler.
7.	Üstlerin gücü, pozisyon ve ili kilere dayanır.	Üstlerin gücü, belirsizliklerin kontrolüne dayanır
8.	Yapılardaki ve prosedürlerdeki belirsizli e ho görü vardır.	Yüksek derecede resmile tirilmi yönetim kavramı vardır.
9.	Dönü ümcü liderlik rolüne ba vurur.	Hiyerar ik kontrol rolüne ba vurur.
10.	Birçok yeni ticari marka kabul edilir.	Az sayıda yeni ticari marka kabul edilir.
11.	Yenilikler ho kar ılanır.	Yeniliklere direnç gösterilir; fakat kabul edilir ve tutarlı bir ekilde uygulanır.

#### Çizelge 4. Devam

S. Nu.	Dü ük Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Olan Örgütler
12.	Hassaslık ve dakiklik ö renilmeli ve yönetilmelidir.	Hassaslık ve dakiklik kendili inden ortaya çıkar.
13.	li ki odaklıdır.	Görev odaklıdır.
14.	Esnek çalı ma saatleri kabul edilmez.	Esnek çalı ma saatleri popülerdir.
15.	Kültürlü kimselere ve sa duyuya inanç vardır.	Uzman ve bilirki ilere inanç vardır.
16.	Üstler i görenlerin tutkuları ve liderlik kapasiteleri hakkında iyimserdirler.	Üstler i görenlerin tutkuları ve liderlik kapasiteleri hakkında kötümserdirler.

**Kaynak:** Hofstede G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, *Sage Publications*, California, 2001, 2nd. Ed. S. 169 – 170.

#### 2.1.6.5.3 Bireycilik–Ço ulculuk Boyutu le Örgüt/ gören li kisi

Bireyci ve ço ulcu kültürlerin örgütler üzerinde çe itli etkileri bulunmaktadır. ( i man, 2002,63). Örgütlerde bireycilik; sonuçlar açısından bireysel sorumluluk, özerklik ve bireysel seviyedeki ödülleri ile kendisini gösterirken; ço ulculuk yönetim uygulamaları kendini i birimi dayanı ması ve takıma dayalı ödüllendirme ile gösterir (Newman ve Nollen, 1996,758). Bireyci ve ço ulcu kültürlerin örgüt ve i görenler üzerindeki etkileri Çizelge 5' de gösterilmi tir (Hofstede, 2001,244-245).

#### Çizelge 5. Bireyci ve Toplumcu Kültürlerin Örgüt ve görenler Üzerindeki Etkileri

S. Nu.	Dü ük Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler
1.	görenler, grubun ilgi alanı do rultusunda hareket ederler.	görenler "Homo economicus*" lar gibi davranmaya inanırlar.
2.	e alma ve terfi kararları i gören grupları içerisinde açıklama yapılarak alınır.	e alma ve terfi kararları sadece yeteneklere ve kurallara dayanır.
3.	stihdamda i verenlerin akrabaları tercih edilir.	stihdamda akrabalık ili kisi dezavantaj olarak görülür.
4.	çi-i veren ili kisi tıpkı aile ba ları gibi temelde manevidir.	çi-i veren ili kisi "i gücü piyasası" içinde bir i antla masıdır.

Çizelge 5. Devam

S. Nu.	Dü ük Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler
5.	Zayıf performans, i ten atılmak için bir sebep de ildir.	Zayıf performans i ten atılmak için bir sebeptir.
6.	görenin örgüte ba lılı ı dü üktür.	görenin örgüte ba lılı ı yüksektir.
7.	Sendikala maya yönelik potansiyel bir duygusal ba lılık vardır.	Sendikala maya ili kin fayda ve maliyetler hesaplanır.
8.	En iyi performans grup içinde gösterilir.	En iyi performans bireysel gösterilir.
9.	En etkili e itim gruba odaklanıldı ı zaman yapılır.	En etkili e itim bireysel seviyeye odaklanıldı ı zaman yapılır.
10.	Ödüllerin da ıtılması, grup içi e itli e ve grup dı ı adalete dayanır.	Ödüllerin da ıtılması, herkes için adalete dayanır.
11.	li kiler, grup içi üyelerle meslekte dayanı ması ekinde olurken, grup dı ı bireylerle dü mancadır.	Meslekta lar ile olan ili kiler, bireylerin grup kimliklerine dayanmaz.
12.	Bir insanın arkada larına, di er insanlardan daha iyi davranması normal ve etikdir: özgecilik.	Di erlerinden daha iyi ekinde arkada ça davranmak akrabasını tutma olarak algılanır ve etik dı ıdır: evrensellik.
13.	Personel ili kileri görev ve örgütten önce gelir.	Görev ve örgüt, tüm personel ili kilerinden önce gelir.
14.	Örgütsel ba arı, bilgileri payla maya ve politik ittifaklara dayandırılır.	Örgütsel ba arı, bilgileri vermemeye ve birlik olmaktan kaçınmaya dayandırılır.
15.	Ortak kararlara inanç vardır.	Bireysel kararlara inanç vardır.
16.	Örgütteki yenilikçiler di erlerini de içine almayı ister.	Örgütteki yenilikçiler riski üzerlerinden atmak isterler.
17.	Yenilik var olan ileti im a ının içindedir.	Yenilik var olan ileti im a ının dı ındadır.
18.	Az sayıda bulu patenti verilir.	Daha fazla sayıda bulu patenti verilir.
19.	Giri mciler, di erlerinin sonuca olan katkılarını açıklar.	Giri mciler di erlerine dayandırmadan kendi sonuçlarını açıklar.
20.	görenler ve yöneticiler, takım çalı masını, ki isel ileti imi ve i yerinde ayrıcalı ı rapor ederler.	görenler ve yöneticiler bireysel çalı mayı rapor ederler.
21.	ve çalı ma artlarında dü ük kontrol, daha kısa çalı ma saati vardır.	ve çalı ma artlarında fazla kontrol, daha uzun çalı ma saati vardır.
22.	Meslekler arası daha az sosyal hareketlilik vardır.	Meslekler arası daha fazla sosyal hareketlilik vardır.
23.	Yönetim, grubun yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir.
24.	görenler aile ve sosyal ba lam içinde görünmelidirler.	görenler bireysel olarak görülebilirler.

**Çizelge 5. Devam**

<b>S. Nu.</b>	<b>Dü ük Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler</b>	<b>Yüksek Bireysellik Seviyesi Olan Örgütler</b>
25.	Etnik olarak ya da farklı gruptan olan kişileri bir arada tutmak verimliliği artırır.	Grupların çalışması bireysel kriterlere dayanır, grup içinde olmak istenmez.
26.	Gruba verilen teşvikler önemlidir.	Bireye verilen teşvikler önemlidir.
27.	Doğrudan performans değerlendirme ahenk ve uyumu tehdit eder.	Doğrudan performans değerlendirme verimliliği artırır.
28.	Bir bireyin başkasına olan hislerini açıkça paylaşması, dayanışmayı bozar.	Bir bireyin başkasına olan hislerini açıkça paylaşması, verimli olabilir.

\* “Ekonomik sistemde bir varlık ve arz talep içinde karar verici olan birey, ekonomik konularda, kendi içinde mantıklı ve kendisi için en yararlı, en çok fayda sağlayacak kararları verir...” teorisi.

**Kaynak:** Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California, 2001, 2nd. Ed. S. 244-245.

#### **2.1.6.5.4 Erillik–Dişillik Boyutu ile Örgüt/ çalışan ilişkisi**

Eril ve dişil toplumlardaki kültürel farklılıklar, insan hayatında işin anlamını etkilemektedir. İşlerin cinsiyetlere göre ayrılması kültürel bir gelenek sorunudur. Her toplumda ya da her örgütte işler, cinsiyetlerine göre polis, asker, doktor, dişi, eczacı, sekreter, hemşire gibi “erkeksi” ya da “kadınsı” olarak ayrılmaktadır. Kadınsı olarak düşünülen işler, genellikle düşük statülü ve düşük ücretlidir (Hofstede, 2001,311-313). Örneğin Coca-Cola'nın resmi internet sitesinde kadınlar operatör, erkekler ise yönetici olarak gösterilmektedir. Resimlerde kadınlar genellikle arkada yer almaktadır. Ancak Unilever'in resmi internet sitesi incelendiğinde, cinsiyet rollerinin çok açık bir biçimde sınıflandırıldığı, çocukların ve kadınların ön planda tutulduğu, fiziksel ve duygusal özelliklerin aktarıldığı, erkeğin modern bir baba olarak konumlandırıldığı görülmektedir (Yeygel Çakır ve Temel Ekinli, 2010,190-191).

Eril ve dişil kültürlerin örgüt ve çalışan üzerindeki etkileri, Çizelge 6'da gösterilmiştir (Hofstede, 2001,318).

**Çizelge 6. Eril ve Di il Kültürlerin Örgüt ve çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

S. Nu.	Dü ük Erillik Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Erillik Seviyesi Olan Örgütler
1.	Ya amak için çalışmak söz konusudur.	Çalışmak için ya amak söz konusudur.
2.	görevler için i in anlamı, insan ilişkileri ve çalışmaya odaklanmalarıdır.	görevler için i in anlamı, güvenlik, ücret ve i in ilgi çekiciliğidir.
3.	Etkilik, dayanıklı ve i hayatının kalitesi üzerine vurgu yapılır.	Adalet, karlı rekabet ve performans üzerine vurgu yapılır.
4.	Yönetim bir i tir.	Yönetim, personeli e itici tarzdadır.
5.	Yöneticiler, di erleri gibi i görevlerdir.	Yöneticiler kültürel kahramanlardır.
6.	Yöneticilerden, öngörülerini kullanmaları, duygularıyla başa çıkmaları ve ortak görüşünde olmaları beklenir.	Yöneticilerden, kararlı, sert, kendine güvenli, girişken, rekabetçi ve adil olmaları beklenir.
7.	Başarılı yönetici, hem erkek hem de kadın karakterinin ikisini de sahip olmalıdır.	Başarılı yönetici, sadece erkek karakteristiğine sahip olmalıdır.
8.	Yönetimde daha fazla kadın vardır.	Yönetimde daha az kadın vardır.
9.	Cinsiyetler arasında daha düşük ücret farkı vardır.	Cinsiyetler arasında daha fazla ücret farkı vardır.
10.	Kadınlar, kadın patron tercih ederler.	Kadınlar, erkek patron tercih ederler.
11.	Kariyer tutkusu hem kadınlar hem de erkekler için isteğe bağlıdır.	Kariyer tutkusu erkekler için zorunlu, kadınlar için isteğe bağlıdır.
12.	Yöneticiler mütevazı kariyer istemeye sahiptirler.	Yöneticiler hırslı kariyer istemeye sahiptirler.
13.	Yöneticiler kariyer sebeplerinden dolayı ailelerinden uzaklaşmaya daha az hazırlanmışlardır.	Yöneticiler kariyer sebeplerinden dolayı ailelerinden uzaklaşmaya daha fazla hazırlanmışlardır.
14.	Bireyler, aileyi önceli olarak kariyeri buna uydururlar	Bireyler, kariyeri önceli olarak aileyi buna uydururlar.
15.	Problem çözme, uzlaşma ve anlaşma konularındaki çatışmalarda kararlılık vardır.	Başkalarını mahrum etmek ve "en iyi adam" kazanana kadar savaşmak konularındaki çatışmalarda kararlılık vardır.
16.	Hastalık devamsızlığı daha fazladır.	Hastalık devamsızlığı daha azdır.
17.	Daha düşük iş stresi ve sağlıksız iş görevleri arasında düşük tükenmişlik belirtileri görülür.	Daha yüksek iş stresi ve sağlıksız iş görevleri arasında daha fazla tükenmişlik belirtileri görülür.

**Çizelge 6. Devam**

S. Nu.	Dü ük Erillik Seviyesi Olan Örgütler	Yüksek Erillik Seviyesi Olan Örgütler
18.	Daha küçük örgütlerde tercih edilir.	Daha büyük örgütlerde tercih edilir.
19.	Daha dü ük çalı ma saatleri için tercih edilir.	Daha fazla ücret için tercih edilir.
20.	Hizmet sektöründe, danışmanlık, canlı ürün ve biyokimya alanlarında rekabet avantajı yaratır.	Üretim sektöründe, fiyatlandırma rekabeti, a ır ürün ve atık kimya alanlarında rekabet avantajı yaratır.

**Kaynak:** Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California, 2001, 2nd. Ed. S. 318.

#### 2.1.6.5.5 Uzun-Kısa Zamana Odaklanma Boyutu ile Örgüt/ gören li kisi

yerinde uzun zamana odaklanmı kültürler, kendi pazarlarında güçlü pozisyonlar kurmaya yönelik çalı maya alı mı tır. Bu firmalar hemen sonuca ulaşmayı beklemezler. Yöneticiler genellikle aile üyeleridir ve kendi katkıları vermek için zaman ve kaynak imkânı tanırırlar. Kısa zamana odaklanan kültürlerde "en son sıra" (geçen ayın, yılın çeyre inin ya da yılın sonucu) ba lıca ilgi alanıdır. Kontrol sistemleri bunun üzerine odaklanmı tır ve yöneticiler sık sık bununla değerlendirilir (Hofstede, 2001,366).

Uzun ve kısa zamana odaklanan toplumların, ailede, sosyal ili kilerde ve i yerinde görülen etkileri Çizelge 7'de gösterilmi tir (Hofstede, 2001,366).

**Çizelge 7. Ailede, Sosyal li kilerde ve Yerinde Kısa ve Uzun Zamana Odaklanan Topluluklar Arasındaki Farklar**

S. Nu.	Kısa Zamana Odaklanan Örgütler	Yüksek Uzun Zamana Odaklanan Örgütler
1.	Çocuklar di er insanlara kar ı saygı ve hoşgörüyü ö renmelidirler.	Çocuklar tutumlulu u ö renmelidirler.
2.	Geleneksel çocuk hikâyelerine ba lılı a güçlü ihtiyaç duyulur.	Geleneksel çocuk hikâyelerine ba lılı a zayıf ihtiyaç duyulur.
3.	Tüm karde ler e ittir.	Büyük ve küçük karde ler arasında ayırım vardır.

## Çizelge 7. Devam

S. Nu.	Kısa Zamana Odaklanan Örgütler	Yüksek Uzun Zamana Odaklanan Örgütler
4.	E inin aile yakınları ile birlikte ya amak bir problemdir. Çiftler zevkleri ve ilgi çeken eylemleri paylaşmalıdır.	E inin aile yakınları ile birlikte ya amak problem de ildir. Zevkleri ve ilgi çeken eylemleri paylaşmak evlilik için gerekli de ildir.
5.	Alçakgönüllülük kadınsı bir erdemdir. Genç kadınlar kocalarından de il erkek arkadaşlarından efkat beklerler.	Alçakgönüllülük genel insan erdemidir. Genç kadınlar efkati kocalarından beklerler.
6.	Günlük insan ilikilerinden daha az memnuniyet duyulur.	Günlük insan ilikileri (aile, kom uluk, arkadaş ) tatmin edicidir.
7.	Sosyal haksızlıkları düzeltmeye yönelik bireysel girişimlerde daha az memnuniyet vardır.	Sosyal haksızlıkları düzeltmek için daha fazla katkıda bulunmaya gerek yoktur.
8.	Ya lılık daha geç gelecekmi gibi görünür.	Ya lılık tatmin edici bir zaman süreci ile daha erken gelecekmi gibi görünür.
9.	yerinde kısa dönem sonuçlar en son sırada yer alır.	yerinde ki ilerarası ilikileri ve piyasa pozisyonunu in a etmek önemlidir.
10.	Meritokrasi (yetene e göre mevki verme sistemi): ekonomik ve sosyal hayat yetenekler tarafından düzenlenmiştir.	nsanlar daha fazla e it ya amalıdır.

**Kaynak:** Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California, 2001, 2nd. Ed. S. 366.

### 2.1.7 Tutumları

Kaçıba (1985, Aktaran, Can, A an ve Aydın, 2006,82)'na göre tutum, "bir bireye yüklenen ve onun psikolojik bir nesneyle ilgili duygu ve davranı larını düzenli bir biçimde oluşturan bir e ilim", olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bir dü ünsel oluşturma içerisinde ve toplumsal de er, norm ve davranı sal ilikilerin etkisiyle oluşturan tutumların, *bili sel, duygusal ve davranı sal* olmak üzere üç bile ni bulunmaktadır. Bu kapsamda, tutum nesnesine ilikin; bilgi ve inançlar *bili sel bile ni*, duygu ve de erlendirmeler *duygusal bile ni* ve duygu ve kaniya uygun olarak hareket etme e ilimi ise *davranı sal bile ni* oluşturmaktadır (Güney, 2009,118-222). Bu çalı mada tutumların davranı sal bile neleri üzerinde durulacak ve i görenlerin i çevrelerinde gösterdikleri i tutumları incelenecektir.

gözenlerin i çevrelerinde etkili bir biçimde göstermi oldu u tepki olarak dü ünülen i tutumları (Bozeman ve di erleri, 2001,499); örgütlerde kendisini, i tatmini, i le özde le me, örgütsel ba lılık, sadakat, ayrımcılık (Can ve di erleri, 2006,88-90), i stresi (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,257) gibi davranı larla göstermektedir. Ancak, i tutumları üzerinde yapılan görgül ara tırmalarda, en fazla i stresi, i tatmini ve örgütsel ba lılı ın belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmı tır (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007,644). Bu kapsamda, çalı mamızda i tutumları olarak örgütler için kritik sonuçlar do uran i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerinde durulacaktır.

### 2.1.7.1 Tatmini

nsanların i lerine, di er faaliyetlere nazaran daha fazla zaman ayırdıklarından dolayı i tatmini önemli bir kavramdır (Ferguson ve Cheek, 2011,221). tatmini çalı malarının ba langıç noktasını Hawthorne ara tırmaları olu turmaktadır (Muterengül, 2008,38). Daha sonraları, güdüleme kuramları ile i tatmininin çok yakından ili kili oldu u ortaya çıkmı tır (Oyewobi, Suleiman ve Muhammad-Jamil, 2012,179).

yerine güdülemeyi tanıtan ilk kuram, Herzberg'in çift etmen kuramı olmu tur. Bu kuramda, i tatmini ve i tatminsizli i açıklanırken, bu iki kavramın aslında birbirinin zıttı olmadı ı, dahası birbirine paralel ve farklı süreçler oldu u ifade edilmi tir. Herzberg'e göre, i tatminine bireyin i inin içeri i hakkındaki duyguları neden olurken, i tatminsizli ine ise bireyin görev yaptı ı çevre ya da artlar hakkındaki duyguları neden olmaktadır (Hazer, 1976,12). Bu kuramın tersi olan geleneksel i tatmini kuramına göre ise, i tatmini ve i tatminsizli i aynı süreci payla maktadırlar. Bu kurama göre i tatmini, bir bireyin i yle ilgili hissetti i duyguların toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu hisler hem i in içeri inden hem de çevresel artlardan olu maktadır (Hazer, 1976,12).

En kısa tanımıyla bireyin i ine kar ı hissetti i duyguların toplamı olarak ifade edilen i tatmini (Can ve di erleri, 2006,88), bir bireyin i ini ya da i ya antısını, zevkli ya da olumlu duygular içerisinde de erlendirmesi, olarak tanımlanmaktadır (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008,210). Bu kapsamda, duygularla çok güçlü bir ekilde ba lantılı olan i tatmini, olumlu duygularla ba lantılı oldu unda i tatmini; olumsuz duygularla ba lantılı oldu unda ise i tatminsizli i olarak ifade edilmektedir (Liu ve di erleri, 2006,169). Bu açıdan bakıldı ında geleneksel i tatmini kuramının yaygın olarak kullanıldı ı görülmektedir.



görenlerin, örgütün sahip olduğu çalışanlarından memnun olması sonucu, tatminkâr bir duygusal durum içerisine girmesi (Malik, Danish ve Ghafoor, 2009,27) olarak tanımlanan iş tatmininin belirleyicileri üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Güdüleme kuramlarında ihtiyaçların giderilmesi tatmin, giderilmemesinin ise tatminsizlik olarak ifade edildiğinden (Muter- engül, 2008,39) güdüleme kuramlarında bireyi güdüleyen unsurların aynı zamanda iş tatmininin de belirleyicileri olduğu anlaşılmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda iş tatminin, ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, gözetim ve çalışan arkadaşları (Can ve diğerleri, 2006,88), iş gücü ve devamsızlık, yaş, toplum özellikleri, çalışan özellikleri, örgüt büyüklüğü, yönetime katılma ve kariyerlik (Ünal-Alp, 2007,41-44) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, George ve Jones (1996, Aktaran: Alanyalı, 2006,49), iş tatminin belirleyicileri olarak kariyerlik (bireyin düşünce, duygu ve davranışlarındaki değişiklikler), iş durumu (işin kendisi, diğer çalışanlar, denetçiler, üstler, işin fiziksel özellikleri, çalışma saati, süresi, iş güvenliği ve ücret), sosyal etki (diğer çalışanlar, gruplar, kültür) ve diğerlerin (içsel ve dışsal diğerleri) olduğunu ifade etmiştir.

- **Ücret:** iş tatmini üzerinde yapılan çalışmalarda, yapılan işin karlılığında alınan ücret, iş tatmininin ya da tatminsizliğin temel unsurlarından biri, olarak gösterilmektedir (Çelik-Keleş, 2006,37). Görenin emek karşılığında elde ettiği ücret iş tatminin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Sayın, 2009,25). Burada ifade edilen ücret, sadece işin karlılığında alınan maaş değil, aynı zamanda yan ödemeleri de (emekli aylığı, sağlık sigortası, tatil parası, yıllık ücretli izin, işsizlik sigortası vb.) kapsamaktadır (Söyük, 2007,86). Yapılan araştırmalar, aldığı ücretten memnun olan işgörenlerin iş tatmini seviyelerinin de yüksek olduğunu göstermiştir (Muter- engül, 2008,44). Ancak, iş tatmini açısından, belirli bir süre geçtikten sonra, sadece ücretin miktarı değil, alınan ücretin diğer işgörelere nazaran adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı da önem kazanmaya başlamaktadır (Çelik-Keleş, 2006,37,Söyük, 2007,86).

- **İşin kendisi:** görenin çalıştığı işin hoşlanması, işin tatmin olmanın başında gelmektedir (Sayın, 2009,25). Yani, işin kendisi, doğrudan iş tatminini etkileyen unsurlar arasındadır (Söyük, 2007,84). Yapılan araştırmalar, ilgi çekici, sıkıcı olmayan ve statü sağlayan işlerin, tatmin seviyesini artırdığını göstermektedir (Muter- engül, 2008, 44). Başka bir ifadeyle, işin ilginç olması, işgörene öğrenme fırsatı vermesi ve sorumluluk yüklemesi, işgörenleri tatmin etmektedir (Söyük, 2007,85).

- **Yükselme Olanakları:** Terfi olanakları, i görenlerin i e kar ı olan tutumunu olumlu etkileyen etmenler arasındadır (Muter- engül, 2008,44). Terfi imkânının fazlalı ı, sıklı ı, adil olması, terfi iste inin i görenler tarafından arzulanması, i tatminini artıran unsurlar arasındadır (Sayın, 2009,25).

- **Gözetim:** Yönetim ekli, i tatminini etkileyen bir di er önemli unsurdur. ayet, i görenler üzerindeki gözetim, çalı anlara çok az serbestlik tanıyıp kendi ba larına karar almalarını ve katılımlarını zorla tırıyor sa i tatminsizli i ortaya çıkmaktadır (Söyük, 2007,92).

- **Arkada ları:** Birbirlerine dostça yardımcı olan i görenler i tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Çelik-Kele , 2006,38). görenin i arkada ları ile arkada ça bir ortamda çalı ması bireyin i ten aldı ı tatmin seviyesini olumlu yönde etkilemektedir (Söyük, 2007,93). Birbirine ba lı bir i grubu, i görene destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kayna ı sa lamaktadır. yi ili kilerin yer aldı ı bir i grubu i i daha e lenceli bir hale getirmekte ve i tatmini seviyesini artırmaktadır. Ancak, bireyin çalı ma arkada ları ile olumsuz ili kiler içerisinde olması, tam tersine, i tatminini olumsuz yönde etkiler (Muter- engül, 2008,45).

### 2.1.7.2 Örgütsel Ba lılık

Örgütsel ba lılık kavramı, 1960'lı yıllardan itibaren, örgütsel psikolojide giderek artan bir ilgi olu turmu tur (Yüksel ve Tunçsiper, 2011,57). Bu ilginin sonucu olarak, örgütsel ba lılık ilgili yazında farklı ekillerde tanımlanmı tır.

Örne in Becker (1960,32), ba lılı ı, ki inin sürekli olarak birtakım i lere kendisini adamasıyla olu an durum olarak tanımlarken, Salancik (1977,62) ba lılı ı, ki inin yaptı ı eylemlere ba lı olması ile ortaya çıktı ını belirtmekte ve bu eylemler ve de er çerçevesinde i görmeye devam etmesi olarak tanımlamaktadır. Tyree (1996,295), ise ba lılı ı, ki inin sosyal çabalarına yüksek seviyede ba lı olma durumu olarak tanımlamı tır. Ba ka bir tanıma göre örgütsel ba lılık, ki inin çalı tı ı örgütün özelliklerine olan duygusal tepkileridir ve örgütün amaçlarına ve de erlerine ba lılık hissi ile ilgilidir. Ki i örgüte sırf kendi örgütü oldu u için ba lılık duyar. Bu durumda birey örgütünü bir araç de il, bir de er olarak görmektedir (Cook ve Wall, 1980,40).

Scholl (1981,589) ba lılı ı, beklentilerin yeterince kar ılanmadı ı ya da elde edilenlerin ihtiyacı kar ılamadı ı durumlarda, davranı sal e ilimleri devam ettirmeye yarayan sınırlayıcı ve sabitleyici güç olarak tanımlamı tır. Brickman (1987, Aktaran:

Meyer ve Herscovitch, 2001,302) ise ba lılı ı, mevcut olmaması durumunda; bireyi, davranı de i ikli ine gitmek zorunda bırakan ve belirli artlarda bireysel davranı ları sınırlayan, sabitle tiren güç olarak tanımlamı tır.

Görüldü ü üzere, yıllardır ba lılık farklı ekillerde tanımlanmı ve ölçülmü tür. Aslında, ba lılık tanımındaki bu fikir ayrılı ı, kavramın, çok boyutlu bir yapı olarak i lenmesine ciddi oranda katkıda bulunmu tur (Meyer ve Herscovitch, 2001,300). Ayrıca, örgütsel ba lılık kavramının tanımlanmasında görülen karı klık, bu kavramın sınıflandırılmasında da görülmektedir (Gül, 2002,40). Örne in Kanter ba lılı ı sosyal sistem ve ki ilik sistemi üzerine kurmu ve *devama yönelik ba lılık*, *kenetlenme ba lılı ı* ve *kontrol ba lılı ı* olmak üzere üç boyutta incelemi tir (Aktaran, U urlu, 2009,99). Ba ka bir ara tırmacı olan Buchanan (1974,533) ise, örgütsel ba lılı ı *özde le me*, *içselle tirme* ve *sadakat* olmak üzere üç boyuta ayırmı tır. Ayrıca, Angle ve Perry (1981,1) örgütsel ba lılı ı, *de er ba lılı ı* ve *örgütte kalma ba lılı ı* olmak üzere iki boyutta; O'Reilly ve Chatman(1986) *uyum*, *özde le me* ve *içselle tirme* olmak üzere üç boyutta (Aktaran, Seymen, 2008,164); Penley ve Gould (1988,46-47), *ahlaki*, *hesapçı* (çıkarcı) ve *yabancıla tırıcı* olmak üzere üç boyutta incelemi tir. İgili yazında örgütsel ba lılıkla ilgili birçok sınıflandırma olmasına ra men, genel temayı en fazla *duygusal*, *normatif* ve *devam* ba lılı ı yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990,2).

- **Duygusal Ba lılık:** Yazında en yaygın örgütsel ba lılık yakla ımı, duygusal ba lılıktır (Allen ve Meyer 1990,2). Bu kapsamda örgütlerine son derece ba lı olan bireyler, örgütün üyesi olmaktan zevk duyan bireyler olarak tanınırlar (Allen ve Meyer 1990, 2; Meyer, Irving ve Allen, 1998,32). Bu ba lılık türünde çalı an kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görerek, örgütüyle özde le ir ve örgüt ile arasında özel bir ba olu turur (U urlu, 2009,103). İgili yazına bakıldı nda, duygusal ba lılı ın belirleyicileri olarak, i görenlere adil davranılması, destek olunması, kendini geli tirme, terfi ve kararlara katılma imkânının verilmesi (Muterengül, 2008,54), i görenlerin örgütleriyle uyumlu çalı maları, örgütün i görenlerin beklentilerine cevap vermesi (U urlu, 2009,103), örgütteki insanlarla yakın ve samimi ili kilerin olması (Çelik-Kele , 2006,50) gibi hususların ele alındı ı görülmektedir.

- **Devam ba lılı ı:** Bu boyut, bireyin bir hareket tarzına devam etmemesinin pahalıya mal olaca ına yönelik algısı ile tanımlanmaktadır. Genellikle devam ba lılı ı, bireyin yatırım yapması durumunda ya da yan bahislere girdi inde geli ir (Meyer ve Herscovitch, 2001,316). Burada ifade edilen yan bahis, i görenin tutarlı bir ekillde davrandı ı sürece elde edece i faydayı göz önüne alarak davranı ları

sürdürme e ilimi içinde olması durumudur (U urlu, 2009,101). Becker (1960, Aktaran: Muter- engül, 2008,55)'in Yan Bahis Kuramı'na göre i görenler zaman ve enerjilerini örgüte adayarak bir bahis oynamaktadırlar. Bu bahsi kazanmak örgütte sürekli bir istihdamı gerektirir. Bu kapsamda istihdam seçenekleri ne kadar az ise i görenlerin örgüte olan ba lılıkları o kadar fazla olacaktır.

- **Normatif ba lılık:** Bir örgütün içerisinde kalmak ya da bir amacı gerçekle tirmek gibi bir hedefe ili kin ve amaçlanan hareket tarzlarına yönelik zihinsel bir zorunluluk duyulmasıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001,316). Buradaki zorunluluk, devam ba lılı ndaki çıkara ba lı de il (U urlu, 2009,106), i görenin örgüte ba lı olmayı bir görev sayıldı ndan ve bunun do ru oldu unu dü ündü ünden kaynaklanmaktadır (Gül, 2002,45). Normatif ba lılık, i görenin örgütü ile yaptı ı psikolojik sözle menin sonucu olarak hissetti i zorunluluk duygusudur (Meyer ve Herscovitch, 2001,316).

## 2.1.8 Çıktıları

görenlerin çe itli sebeplerden dolayı göstermi oldukları i tutumlarının sonucu ortaya çıkan davranı ekilleri i çıktısı olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda i görenleri gösterdikleri tutumlara ba lı olarak örgütsel vatandaşlık davranı ı, tükenmi lik, i ten ayrılma niyeti, umursamaz davranı , kalite, performans ve verimlilik gibi i çıktıları ortaya çıkabilir. Ancak yazında örgütsel politikayla ba lantılı olarak en fazla tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti üzerinde duruldu undan, çalı mamızda bu iki kavram ele alınmı tır.

### 2.1.8.1 Tükenmi lik

Kronik i stresinden kaynaklanan ve duygusal tükenme, duyarsızla ma ve ki isel ba arıdaki eksiklik gibi olumsuz davranı lar olarak tanımlanan tükenmi lik sendromu, mesleki stres ara tırmalarında disiplinler arası bir konu olarak kabul edilmektedir (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2011,378). Tükenmi lik kavramını ilk defa Freudenberger, 1974 yılında (Fogarty, Singh, Rhoads ve Moore, 2000,33), uyu turucu ba ımlıların tedavisi edildi i bir klinikte çalı an genç erkek ve bayanlar arasında görülen mesleki bir hastalık olarak kullanmı (Farber, 2000,591) ve kavramı, bir i görenin i e ba lamasından yakla ık bir yıl sonra, enerji, dayanma gücü ya da kaynaklar üzerinde a ırı bir e kilde tükenmeye ba laması olarak nitelendirmi tir (Ahola ve Hakanen, 2007,103). Maslach ve Jackson (1981,99) bu

tanımı güncelleyerek, tükenmişliği, “insanlarla çalışmayan” bireyler arasında sıklıkla görülen bir duygusal tükenme ve kinizm sendromu olarak tanımlamış ve tükenmişlik sendromunun temel görüntüsünün duygusal tükenme hislerindeki artış olduğunu ifade etmişlerdir.

İlgili yazında, tükenmişlikle ilgili olarak birçok tanım olmasına rağmen en fazla güvenilen tanım, Maslach ve Jackson'un (1981,99) tanımıdır. Yazarlara göre tükenmişlik, genellikle insanlarla etkileşim halindeki bireylerde ortaya çıkan, duygusal tükenme sendromudur. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, *duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı* ekindeki üç boyutla açıklamıştır (Farber, 2000,589).

- **Duygusal Tükenme:** Tükenmişliğin üç boyutu arasındaki en kritik olan boyutun duygusal tükenme olduğu düşünülmektedir (Sweeney ve Summers, 2002,226). Başka bir ifadeyle, insanlar kendilerinin yada bakalarının tükenmişlik ya da adını ifade ettikleri zaman genellikle duygusal tükenmeyi ima etmektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001,402). Bu kapsamda duygusal tükenme, duygusal yönden bitkin ve yorgun olma durumunu kastetmektedir. Tükenmişlik görenler, kendilerini bitkin hissederler ve her gün işe girme konusunda kendilerinde çok az istek duyarlar. İçin gerekli olan enerjide eksiklik hissederler ve işe yönelik duygusal heveslerini kaybederler (Lambert, Hogan ve Jiang, 2010,128).

- **Duyarsızlaşma:** Duygusal tükenme, tükenmişliğin anahtar özelliği olmasına (Harwell, 2008,380) rağmen, tükenmişlik için yeterli değildir (Maslach ve diğerleri, 2001,403). Bu kapsamda duyarsızlaşma, duygusal tükenmeyi takip eder (Sweeney ve Summers, 2002, 226). Duyarsızlaşma, iş yerinde insanları bir nesne gibi görme ve kişisiz/duygusuz şekilde davranma durumunu ifade etmektedir. Tükenmişlik, iş görenin bakalarına ve bakalarının güdülenmelerine karşı alaycı davranışlar geliştirmesiyle ortaya çıkar. İş gören çevresindekileri kendisinden uzağa iter ve iş yerinde yalnızlaşmaya başlar. Temel olarak duyarsızlaşma iş yerinde diğerlerinden uzakta durmaktır (Lambert ve diğerleri, 2010,128).

- **Kişisel Başarı Noksanlığı:** Tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutu olan kişisel başarıda noksanlık, bireyin tükenmişlikle ilgili öz değerlendirilmesini ifade eder (Liang ve Hsieh, 2008,198). Kişisel başarıda noksanlık hisseden iş görenler, işleri yeteneklerinden memnun olmadıkları için kendilerini olumsuz olarak değerlendirirler (Maslach ve Jackson, 1981,99).

Tükenmişlik ile ilgili olarak başka bir sınıflandırma da Pines ve Aronson (1981, Aktaran: Bolat ve diğerleri, 2011,379) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre

tükenmişlik, “sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur” (Pines ve Aronson, 1988, Aktaran: Çapri, 2006,63); başka bir ifadeyle, fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmenin bir ifadesidir (Malach-Pines 2005,78-79). Pines'e göre bireyler, çocukluk yıllarında tatmin edemedikleri bazı ihtiyaçlarını gidermek ve çocukluk ya antılarına varoluşsal bir anlam kazandırmak için bir meslek seçerler. Bu bireyler seçtikleri mesleklerden beklentilerini karşılayamadıklarında, umutsuzluk, çaresizlik hatta tükenmişlik duygularına kapılırlar. Bu açıdan bakıldığında, tükenmişlik sadece idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir (Çapri, 2006,63-64).

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin sebeplerinin psikolojik çevresiyle daha çok bağlantılı olduğu (Agüir, Baena ve Hoyos, 2006,128) anlaşılmıştır. Bu sebepler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir (Lewandowski, 2003, 175; Otacıoğlu, 2008,105). Kişisel unsurlar kapsamında demografik ve kişilik özellikleri tükenmişliğe sebep olurken (Maslach ve diğerleri, 2001,409), örgütsel unsurlar kapsamında, fazla yükü, zaman baskısı, çelişkili istekler, işi yapmak için ihtiyaç duyulan bilgilerdeki eksiklik, sosyal destek ve geri besleme eksikliği (Harwell, 2008,381), işsizlik, meslekte desteğinin düşük olması, ödüllendirici olmayan işkoşulları (Barutçu ve Serinkan, 2008,547) gibi faktörler tükenmişliğe sebep olmaktadır. Ayrıca, tükenmişliğin, bireyler üzerinde depresyona ve fiziksel rahatsızlıklara sebep olmasının (Liang ve Hsieh, 2008,197) yanı sıra, çalışma hayatı açısından, düşük performans, umursamaz davranış, güdülenme düşüklüğü, iş tatmininde eksiklik, örgütsel bağlılıkta azalma ve işgören devrinde artış gibi sonuçları görülmektedir (Çutuk, 2011,38).

#### **2.1.8.2 İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, iş hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biri olup (Eroğlu, 2000,335); işgörenlerin çalışma koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Onay ve Kılıcı, 2011,365). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. İş tatmininin yanı sıra işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında, çevresel faktörler, örgüt kültürü ve diğerleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları sayılmaktadır (Gül ve diğerleri, 2008,3-4).

Örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti ifade eden i ten ayrılma niyeti (Sabuncuo lu, 2007,617), i gören devri kapsamında oldukça önemlidir. Çünkü ayrılmalar sonucunda i letmede kalan i görenler arasında dedikodu ve endi e ba lar. Ayrılan i görenlerin yerine yeni i görenler istihdam edilene kadar geçen zaman sürecinde üretim kaybı ya anır. Ayrıca yeteneksiz ve acemi i görenler, sahip oldukları makine ve ekipmanları etkili kullanamadıklarından hem verimin dü mesine hem de makinelerin yıpranmasına yol açar ( im ek, Akgemici ve Çelik, 2003,314-318).

Ayrıca gerçek devamsızlı ın bir ön belirtisi olan i ten ayrılma niyeti, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi bir takım problemlere neden olmaktadır (Gül ve di erleri, 2008,3-4).

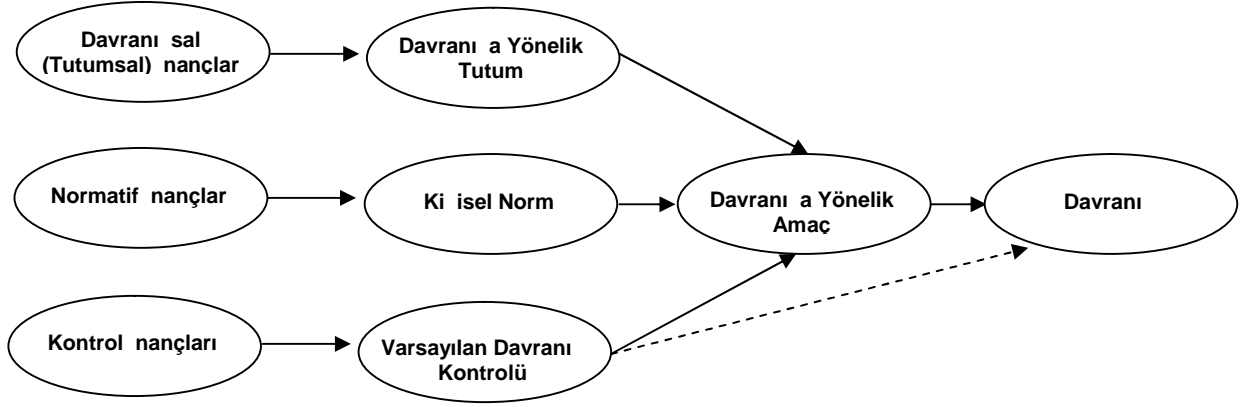
## **2.2 Hofstede'in Kültür Boyutları, Örgütsel Politika, Tutumları ve Çıktıları İlişisi ile Araştırma Hipotezleri**

Kültür, çocukluk zamanında ö renilen ve bir grup insanı di erlerinden ayıran, de erler, inançlar ve beklentiler, olarak tanımlanmaktadır (Newman ve Nollen, 1996,754). Bu kapsamda, bir bireyin sosyalle mesi; çalı tı ı örgütün kültüründen ziyade, en temelden ve en derinden toplum kültürü tarafından ekillenmektedir (Hofstede ve Peterson, 2000,404-405). Yapılan çalı malarda, grup üyeleri tarafından kavranan, sosyal etkile imi, tutumları ve davranı ları etkileyen de erler ve normların, ulusal kültür tarafından etkilendi i öne sürülmektedir (Irani ve Oswald, 2009,69). Örgütler açık sistemler olduklarından dolayı içinde buldukları toplumlardan da etkilenmektedir. Bu açıdan ulusal kültür, örgüt içerisindeki davranı ların büyük bir kısmı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Leslie ve Gelfand, 2012,411).

Davranı ve tutum arasındaki ili kiyi ara tıran çalı malardan geni kabul gören ve çe itli durumlarda deneysel olarak incelenen Mantıklı Eylem Kuramına göre davranı ın öncül belirleyicisi, bireyin davranı ı gerçekte tirmeye yönelik niyetidir. Bu kurama göre niyet, iki belirleyiciden olu maktadır. Birincisi bireyin davranı ı gerçekte tirmeye yönelik tutumu; ikincisi ise bireyin davranı ı gerçekte tirmesi için bireye uygulanan sosyal ya da normatif baskının algılanmasıdır (Yılmaz, 2006, 18-23).

Mantıklı Eylem Kuramında belirtilen *davranı sal niyet*, davranı a yönelik tutumlardan ve öznel normlardan olu maktadır (Chang, 1998,1826). Söz konusu

kuram üzerinde yapılan çalı malarda, modelin sadece bireyin kontrolü altındaki davranı ları açıkladı ı tespit edilmi ve bu eksiklik Ajzen ve Madden (1986, Aktaran: Erten, 2002,218) tarafından yeniden düzenlenerek ekil 1'de gösterilen Planlanmı Davranı Kuramı haline dönü türülmü tür.



**ekil 1. Planlanmı Davranı Kuramı Modeli**

**Kaynak:** Erten, S. (2002).Kız ve Erkek Ö rencilerin Evde Enerji Tasarrufu Yapma Davranı Amaçlarının Planlanmı Davranı Teorisi Yardımıyla Ara tırılması, *Hacettepe E itim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.:22.

Bilinçli olarak planlanmı davranı ların belirleyicileri ile ilgilenen ve geni kapsamlı bir model olarak tanımlanan Mantıklı Eylem Kuramını (Yılmaz, 2006, 18) geli tiren Ajzen ve Fishbein (1980, Akraran: Yılmaz, 2006,18)'e göre davranı ı etkileyen unsurlar arasında bireylerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler, tutumlar ve öznel normlar sayılmaktadır (Yılmaz, 2006,18). Bu kuramda, kültürü olu turan unsurlar arasında yer alan inançlar, tutumlar ve normların, aynı zamanda davranı ları olu turan temel belirleyiciler arasında yer aldıkları görülmektedir. Nitekim kültürel de erlerin baskın oldu u bir toplumda yeti en i görenlerin tutum ve davranı ları içinde buldukları toplumun de erlerinden de etkilenmektedir. Kültürel de erler, insanların birbirleriyle ili kileri açısından toplumsal normları yansıtmaktadır. Bu normlar, etkileme taktiklerini de içeren ki ilerarası davranı ların kabul edilen yöntemlerini de belirtmektedir. Bazı durumlarda normlar, ba kalarının kararlarını ve eylemlerini etkilemek için güç kullanımını sınırlayan toplumsal yasalar olarak da ifade edilebilmektedir (Fu ve Yukl, 2000,252). Davranı ı etkileyen çe itli yönlere sahip bili sel bir süreç olan algılama, farklı zamanlarda dı çevreden gelen verileri bütünlüde birle tirme, olarak tanımlanmaktadır (Kolasa, 1969,246).

Bu açıklamalardan hareketle, bireyin i çevresine yönelik öznel de erlendirmesi olarak tanımlanan örgütsel politika algısının (Liu ve di erleri,



2006,164), bireyin sahip oldu u tutumlar, de er yargıları ve yeti tirme tarzı gibi kültürel etmenlerden etkilenece i söylenebilir. Örgütün politik bir ekilde algılanıp algılanmaması ise, i görenlerin politik davranı lar gösterip göstermemesine neden olabilir (Mohan-Bursalı, 2008,97). Bununla beraber hem örgütsel politika algısı hem de politik davranı ların, i görenlerin i tutumları ve i çıktılarında da farklılıklar yarataca ı beklenmektedir. Bu ba lamda bu ili kiler a a ıda daha ayrıntılı bir ekilde açıklanmaktadır:

## **2.2.1 Kültür ile Politik Algı li kisi**

Daha önce de ifade edildi i gibi, insanların algılamasını etkileyen faktörler arasında yer alan tutumlar, de er yargıları ve yeti tirme tarzı (Güney, 2009,135) gibi unsurların kültürü olu turan temel unsurlarla aynı olması, örgütsel politika algısı ile kültür arasında bir ili kinin oldu unu dü ündürmektedir. Dolayısıyla, bazen politik faaliyetlere neden olan, bazen de politik faaliyetleri sınırlayan kültür ile politika arasında tartı masız bir ili ki vardır (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003,6). Ba ka bir ifadeyle, örgütsel politika, örgütler açısından ister olumlu/olumsuz, isterse iyi/kötü sonuçlar do ursun, sırasıyla ulusal kültürden, tarihten, normlar ve de erlerden güçlü bir ekilde etkilenmektedir (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010,201).

### **2.2.1.1 Güç Mesafesi Algısı ile Politik Algı li kisi**

Güç mesafesi, insanlar arasında güç da ılımındaki e itsizlik derecesi, olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1993,89; Hofstede, 2001,82). Ba ka bir ifadeyle, güç mesafesi toplumların merkezietçi yapısıyla ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek oldu u ülkelerde örgüt yapıları daha merkezietçi bir yapı haline gelmektedir. Bu kapsamda, dü ük nitelikli i görenler, merkezietçi yapı içerisinde daha alt kademelerde yer almaktadır. ( i man, 2002,67). Bu ba lamda, güç mesafesi algısının yüksek oldu u i görenlerin bulundu u örgütlerde politik algının da yüksek olaca ı de erlendirilmektedir. Çünkü güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde, statüler belirlenmi tir ve terfi imkânı daha azdır. Dolayısıyla dü ük seviyede güce sahip olan bireylerin, güç kazanabilmek amacıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin örgütsel politika algılarında da bir artı olaca ı de erlendirilmektedir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınıanacak olan ilk hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.1 Güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

### **2.2.1.2 Belirsizlikten Kaçınma ile Politik Algı İlişkisi**

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizlikten, bilinmeyenden ya da yapılandırılmamış durumlardan rahatsız oldukları bir boyuttur (Newman ve Nollen, 1996,756). Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkelerde insanlar daha gergin olurken, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan ülkelerde daha rahatlırlar (Hofstede, 1993,90). Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan örgütlerde rol belirsizliğinin ya anması çok normaldir. Bu kapsamda, rol belirsizliği ne kadar fazlaysa, bireyin politik faaliyetlerle ilgilenmesi o kadar fazla olur (Robbins, 2003,159). Bu durumun da i görenlerin örgütsel politika algılarının artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.2. Belirsizlikten kaçınma derecesi ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

### **2.2.1.3 Bireycilik/Çoğulculuk ile Politik Algı İlişkisi**

Daha önce de ifade edildiği gibi, bireycilik ve çoğulculuk, bir ülkede yaayan insanların bireysel olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerini belirtmektedir (Hofstede, 1993,89-90). Bu kültürel farklılığın, i görenlerin algılarında, tutum ve davranışlarında da farklılıklara neden olabileceği de erlendirilmektedir. Bu çerçevede, örneğin grup içi eşitlik ve grup dışı adalet önem veren çoğulcu bireylerin bulunduğu örgütlerde i görenler, ödüllerin dağıtılmasında bir adaletsizlik algılarına, gelecekte meydana gelebilecek adaletsizlikleri önlemek amacıyla gizli yöntemler kullanmaya eğilimli olabilir (Erdoğan ve Liden, 2006,6). Bu açıdan çoğulcu yapıya sahip olan i görenlerin bulunduğu örgütlerde etkileme taktikleri, bireyselci yapıya sahip olan i görenlerin bulunduğu örgütlere göre daha fazla uygulanmaktadır (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan üçüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.3. Bireycilik ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde bir ilişki vardır.*

#### 2.2.1.4 Erilik/Di ilik ile Politik Algı li kisi

Di il toplumların baskın özellikleri arasında; insanlarla iyi ili kiler kurmak, ba kalarına yardım etmek, fiziksel ko ulları düzenlemek gibi sosyal amaçlar (Hofstede, 2001,279); gösteri ten uzak olmak, ya am kalitesini artırmak, çevrenin korunmasına önem vermek (Hofstede, 1983,85) ve dayanı ma içinde olmak gibi neredeyse her toplumda kadına atfedilen roller sayılmaktadır (Hofstede, 1993,90). Eril toplumların baskın özellikleri arasında ise, di il toplumların aksine; gösteri li olmak, görünür eylere ula mak için çaba sarf etmek, para kazanmak (Hofstede, 1983,85), kendine güvenmek, performansı artırmak, ba arı ve rekabete önem vermek (Hofstede, 1993,90), yüksek kazanç sa lamak, tanınmak, terfi etmek ve ödüllendirilmek gibi hususlar sayılmaktadır (Newman ve Nollen, 1996,759). Bu özellikler dikkate alındı nda; eril yapıya sahip i görenlerin bulundu u örgütlerde politik davranı nın daha yo un olabilece i, dolayısıyla örgütsel politika algılarında da bir artı olabilece i de erlendirilmektedir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan dördüncü hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.4. Erillik ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

#### 2.2.1.5 Zamana Odaklanma ile Politik Algı li kisi

Uzun döneme yönelik olan kültürlerde birey, tutumluluk ve sebat gibi de erleri gelece e do ru yönlendirir. Kısa döneme yönelik olan kültürlerde ise ki i, geleneklere saygılıdır ve sosyal zorunlulukları yerine getirme gibi sahip oldu u de erleri geçmi e ya da u anki zamana yönlendirir (Hofstede, 1993,90). Uzun zamana odaklı kültür yapısına sahip olan i görenlerin bulundu u örgütlerde, uzun süreli ili kilere zarar vermemek amacıyla, i görenlerin mevcut konumlarını korumak ya da daha fazla fayda sa lamak için çe itli etkileme taktikleri kullanabilecekleri de erlendirilmektedir. Bu durumla beraber, i görenlerin politik algılarının da artaca ı dü ünülmektedir. Ba ka bir ifadeyle uzun zamana odaklanma ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ili kinin olabilece i beklenmektedir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan di er hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.5. Uzun zamana odaklanma ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

## 2.2.2 Kültür ile Etkileme Taktikleri İlişkisi

Daha önce de ifade edildiği gibi, davranışları etkileyen değerler ve normların, ulusal kültür tarafından etkilendiği öne sürülmektedir (Irani ve Oswald, 2009,69). Bu açıdan ulusal kültür, örgüt içerisindeki davranışların büyük bir kısmı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Leslie ve Gelfand, 2012,411). Bu bağlamda kültür ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkiler, aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır:

### 2.2.2.1 Güç Mesafesi Algısı ile Etkileme Taktikleri İlişkisi

➤ **Güç Mesafesi ve Dayatma Taktikleriyle İlişkisi:** Etkileme taktikleri kapsamında, dayatma taktiklerinin, baskını etkileyip bir şey yaptırana kadar tekrar edilmiş isteklerde bulunmaktır (Barbuto ve Moss, 2006,31). Her seviyede (yatay, dikey ve düşey) uygulanabilen (Cable ve Judge, 2003,1999) bu taktik, talep, tehdit ya da korkutma (gözdağı verme) gibi yöntemleri de içermektedir (Yukl ve Falbe, 1990,133; Higgins ve diğerleri, 2003,91). Kipnis ve diğerlerinin (1984,62) Amerikalı, Avustralyalı ve İngiliz yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dayatma taktiklerinin, üstleri etkilemek için en az, astları etkilemek için ise en çok kullanılan ikinci taktik olduğu tespit edilmiştir. Yazarlar, güç mesafesi algısı düşük olan bu üç ülkede dayatma taktiklerinin astları etkilemek için ikinci sırada tercih edilmesinin ana irtıcı olduğunu, ancak bu bulgunun genel bir inanış olan “yöneticiler, üstlerinden bir şey talep ettiklerinde değil de astlarından bir şey talep ettiklerinde kendilerini agresif gösterirler” inanışını doğruladığını ifade etmişlerdir (Kipnis ve diğerleri, 1984,62). Benzer şekilde, Castro ve diğerlerinin (2003,7) Amerikalı yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dayatma taktiklerinin 1,70 ortalama ile en az tercih edilen taktik olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, güç mesafesi algısının düşük olduğu kültürlerde dayatma taktiklerinin de daha az kullanıldığını; güç mesafesi algısının yüksek olduğu kültürlerde ise dayatma taktiklerinin daha fazla kullanıldığını düşünülmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin güç mesafesi algıları ile dayatma taktikleri arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

➤ **Güç Mesafesi ve Göze Girme Taktikleriyle İlişkisi:** Göze girme taktiklerinin, bir rica/istekte bulunmadan önce, kompliman ya da övgü dolu sözcükler söyleyerek veya arkadaşça davranışlar gösterilerek (Robbins ve Judge, 2007,476), baskılarının gözünde olumlu bir imaj yaratmaya çalışılan (Castro ve diğerleri, 2003,3) ve çoğu

kez pohpohlamanın bir ekli (Barbuto ve Moss, 2006,31) olarak kabul edilen bir taktiktir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç son derece de erlidir (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Bu husus göz önüne alındığında, performans seviyesi düşük olduğu için sahip olduğu güç seviyesi düşük olan i görenlerin, göze girme davranışını sergilemelerinin mümkün olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim güç mesafesi algısının yüksek olduğu Hindistan'da, göze girme davranışlarının kabul edilen bir davranış ekli olması (Erdoğan ve Liden, 2006,6) bu iliyi destekleyen bir bulgudur.

➤ **Güç Mesafesi ve Akılcılık Takti i li kisi:** Akılcılık takti i, baskalarının kararlarını ya da davranışlarını etkilemeye yönelik mantıklı, ikna edici deliller kullanmayı içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Akılcılık takti inde astlar, üstlerini etkilemek için önerilen bir teklif ya da iste i, mantıklı görüşler, gerçek deliller (Yukl ve Falbe (1990,133; Castro ve di erleri, 2003,3) ve detaylı planlar (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Buttner, McEnally, 1996,582) kullanarak ifade ederler. Güç mesafesi algısı yüksek olan örgütlerde de yöneticiler, resmi kurallara güvendiklerinden (Hofstede, 2001,107) dolayı, bu örgütlerde akılcılık takti inin daha fazla kullanılacağı değerlendirilmektedir. Nitekim güç mesafesi algısı yüksek olan Japonya'da en fazla tercih edilen yöntemin akılcılık takti i olduğu tespit edilmiştir (Rao ve di erleri, 1997,302).

➤ **Güç Mesafesi ve Mübadele Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin bulunduğu örgütlerde, statüler belirlenmiştir ve terfi imkânı daha azdır. Dolayısıyla düşük seviyede güce sahip olan bireylerin, güç kazanabilmek amacıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Bu bağlamda, düşük nitelikli i görenlerin, karlılık fayda sağlamak için yardımların deste i toku unu içeren bireysel teklifler sunmaları ve bu suretle güç elde etmeye çalışmaları muhtemeldir. Dolayısıyla güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin mübadele takti ini kullanmaya daha fazla eğilimli olabilecekleri değerlendirilmektedir.

➤ **Güç Mesafesi ve Üst Makamın Deste ini Alma Takti i li kisi:** Güç mesafesi algısı yüksek olan toplumlarda örgütler, dikey örgüt yapısına sahiptir. Ayrıca bu örgütlerde astlar, üstlerinden emir almak isterler (Hofstede, 2001,107). Bu bağlamda, güç mesafesi yüksek olan örgütlerde üst makamın deste ini alma takti inin tercih edilebilece i değerlendirilmektedir. Bu durumun tersi olarak da güç mesafesi algısının düşük olduğu toplumlarda ise üst makamın deste ini alma takti inin hoş karşılanmayacağı düşünülmektedir. Nitekim Kipnis ve di erlerinin (1984,62) yapmış oldukları çalışmada, güç mesafesi düşük olan ABD, İngiltere ve

Avustralya'da üst makamın deste ini alma takti inin en az tercih edilen yöntem oldu unun tespit edilmesi bu ili ki yi destekleyen bir bulgudur.

➤ **Güç Mesafesi ve Engelleme Takti i li kisi:** Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde bilgi hiyerar i tarafından sınırlandırılmı tır (Hofstede, 2001,108). Ba ka bir ifadeyle bilgi üst makamlar tarafından engellenmi tir. Bu açıdan, güç mesafesi algısı yüksek olan örgütlerde engelleme takti inin tercih edilebilece i de erlendirilmektedir. Çünkü güç mesafesi yüksek olan örgütlerde güç son derece de erlidir (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Dolayısıyla bu durum, güç mücadelelerini de beraberinde getirebilece ini dü ündürmektedir.

➤ **Güç Mesafesi ve Koalisyon Takti i li kisi:** Koalisyon takti i, ba kalarının davranı larını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç ki i tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde, dü ük nitelikli i görenlerin ba kalarının deste ini alarak güç elde etmeye çalı maları muhtemeldir.

Bu açıklamalardan hareketle güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin etkileme taktiklerini daha fazla kullanacakları söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.6.Güç mesafesi ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

### **2.2.2.2 Belirsizlikten Kaçınma ile Etkileme Taktikleri li kisi**

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Dayatma Takti i li kisi:** Bu ba lamda, belirsizlik seviyesinin yüksek oldu u toplumlarda bireylerin hedefteki ki iyi etkilemek için dayatma takti ine daha fazla ba vuracakları dü ünülmektedir. Çünkü daha önce de ifade edildi i gibi, dayatma takti inde talepler ısrarcı bir ekilde tekrar edilerek hedefteki ki iye iletilmekte (Barbuto ve Moss, 2006,31) ve gerekirse tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu ısrarcılı ın altında belirsizlikten bir an önce kurtulma iste inin yattı ı dü ünülmektedir. Nitekim Kipnis ve di erlerinin (1984,62) yapmı oldukları çalı mada, belirsizlikten kaçınma seviyesi dü ük olan Amerikalı, ngiliz ve Avustralyalı yöneticilerin, dayatma takti ini tercih etmedikleri tespit edilmi tir. Benzer ekilde Rao ve di erlerinin (1997,302) yapmı oldukları çalı mada, belirsizlikten kaçınma seviyesi oldukça yüksek olan Japonya'da (Hofstede, 2001,151), dayatma takti inin 3, 11 ortalamayla en fazla tercih edilen yöntem oldu u tespit edilmi tir. Bu ba lamda, belirsizlikten kaçınma seviyesi artıkça

bireylerin amaçlarına ulaşmak için dayatma taktiklerini kullanmaya daha fazla eğilimli olacakları değerlendirilmektedir.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Göze Girme Taktikliliği:** Örgütsel yapı ve işinin niteliği gibi özellikler, politik faaliyetlerin belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan rol belirsizliği ve rol çatışması belirsizliğe neden olmakta ve beraberinde politik faaliyetleri de artırmaktadır (Leslie ve Gelfand, 2012,420). Çünkü işi görenden istenen davranışların net olmaması olarak tanımlanan rol belirsizliği ne kadar fazlaysa, bireyin görünür olma şansı çok az olan politik faaliyetlerle ilgilenmesi o kadar fazla olur (Robbins, 2003,159). Rol belirsizliği arttıkça, bireyler, değer verdikleri ödülleri garantiye almak için, göze girme taktiklerini kullanmaya eğiliminde olurlar. Çünkü bu bireyler kabataslak tanımlanmış görevleri tamamlayarak yeterince iyi bir ödül kazanıp kazanmama konusundaki öz değerlendirilmelerine güvenmezler. Dolayısıyla iş çevresindeki belirsizlik arttıkça, iş görenler göze girme taktikleri ile karşılaşacaklardır (Kacmar, Carlson ve Bratton, 2003,314-315). Nitekim Darr ve Johns (2004, 184)'un yaptığı örgütsel politika algısı arasında  $r=.34$   $p<.01$  seviyesinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu Hindistan'da (Hofstede, 2001,151) göze girme davranışları kabul edilen bir davranış türüdür (Erdoğan ve Liden, 2006,6). Yine, Cable ve Judge (2003)'un yaptığı çalışmada, göze girme davranışının Amerika'da 4, 17 ortalamayla oldukça tercih edilen bir yöntem olduğu görülmektedir.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Akılcılık Taktikliliği:** Açık prosedürlere olan inanç, iyi bilinen stratejiler ve iyi anlaşılan kurallar iş görenlerin belirsizliğini azaltır ve bilinmeyen durumların yarattığı rahatsızlıklarla başa çıkmalarını sağlar (Newman ve Nollen, 1996,756). Akılcılık taktikliği, hedefteki kişiden talep edilen işte işin akla uygun olduğuunu göstermek için, mantıklı görüşler ve gerçek deliller kullanmaktır (Higgins ve diğerleri, 2003,91; Robbins ve Judge, 2007,476). Bu kapsamda belirsizlikten kaçınma seviyesi yükseldikçe, hedefteki bireyi etkilemek için akılcılık taktiklerinin kullanılması olasıdır. Çünkü hedefe yöneltilen gerçek deliller, belirsizliği azaltıcı yönde olacaktır. Nitekim Rao ve diğerlerinin (1997,302) yaptığı çalışmada, belirsizlikten kaçınma seviyesi oldukça yüksek olan Japonya'da (Hofstede, 2001,151) en sık kullanılan yöntemin akılcılık taktikliliği olduğu tespit edilmiştir.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Mübadele Taktikliliği:** Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan örgütler işi odaklıdır (Hofstede, 2001,170). İş odaklı olan bir örgütte ise mübadele taktiklerinin daha fazla kullanılacağı

de erlendirilmektedir. Çünkü mübadele, hedefin yardım etmesi durumunda, elde edilecek kazançları payla maya söz vererek, sonraki bir zamanda bu yardıma kar ılıklı verilece ine ili kin isteklili i belirtmek ve yardımların kar ılıklı olarak de i toku unu teklif etmektir (Cable ve Judge, 2003,199). Bu dü üncenin tersi olarak belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda mübadele takti inin tercih edilmedi i dü ünülebilir. Nitekim Rao ve di erlerinin (1997,302) yapımı oldukları çalı mada, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan Japonya'da mübadele takti inin çok fazla tercih edilmedi i anla ılmaktadır.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Üst Makamın Deste ini Alma Takti i li kisi:**

Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan örgütlerde son derece resmile mi bir yönetim anlayı ı mevcuttur. Ayrıca bu tip örgütlerde hiyerar ik kontrol önem arz eder (Hofstede, 2001,170). Dolayısıyla bu tip örgütlerde, hedefteki ki iyi etkilemek için üst makamın deste ini alma takti inin daha fazla kullanılaca ı de erlendirilmektedir. Nitekim belirsizlikten kaçınma seviyesi dü ük olan ABD, Avustralya ve ngiltere'de üst makamın deste ini alma takti i en son sırada tercih edilen yöntemdir (Kipnis ve di erleri, 1984,62).

➤ **Belirsizlikten Kaçınma ve Engelleme Takti i li kisi:**

Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan örgütlerde yenilikçiler kendilerini kurallar tarafından sınırlandırmı hissederler. Ancak bu örgütlerde teknolojik çözümlerden oldukça fazla yardım alınır (Hofstede, 2001,169-170). Bu kapsamda bu tip örgütlerde hedefteki ki iyi etkilemek için engelleme takti inin kullanılması olasıdır. Çünkü hedefteki ki inin ihtiyacı olan teknolojik çözümlerin sunulmaması ya da bu çözümlere ulaşmanın engellenmesi, hedef üzerinde bir baskı yaratılaca ı kanaatini uyandırmaktadır.

➤ **-Belirsizlikten Kaçınma ve Koalisyon Takti i li kisi:**

Daha önce de ifade edildi i gibi, belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan örgütlerde i görenler, otoriteye, hiyerar iye, yazılı ve resmi kurallara ba lı kalarak kendilerini güvence altına almak isterler ( i man, 2002,64). Ancak belirsizlikten kaçınma derecesi dü ük olan örgütlerde bu durum tam tersidir. Dolayısıyla bu örgütlerde yazılı kurallar ya da i leyi le ilgili resmi bir otorite bulunmaz. Çünkü bu tip örgütlerde üst yöneticiler i leyi le de il, strateji ile ilgilenmektedirler (Hofstede, 2001,169). Bu ba lamda, belirsizlikten kaçınma derecesi dü ük olan örgütlerde, hedefteki ki iyi etkilemek isteyen bir bireyin, koalisyon takti ini kullanmaya daha fazla e ilimli olaca ı de erlendirmektedir. Nitekim Castro ve di erlerinin (2003) yapımı oldukları çalı mada Amerikalı i görenlerin koalisyon takti ini üçüncü öncelikle tercih ettikleri tespit edilmi tir.



Bu açıklamalardan hareketle güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin etkileme taktiklerini daha fazla kullanacakları söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.7.Belirsizlikten kaçınma ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

### **2.2.2.3 Bireycilik/Ço ulculuk ile Etkileme Taktikleri li kisi**

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Dayatma Takti i li kisi:** Bazı kültürlerde i görenler, ki ilerarası ili kiler kurmaya daha e ilimli olurlar. Bu ili kiler de etkileme taktiklerinin temelini olu turur (Fu ve di erleri, 2004,289). Kolektivist yapıya sahip örgütlerde, ki ilerarası ili kiler görev ve i letmeden önce geldi i için (Hofstede, 2001,244) bu örgütlerde sert etkileme taktikleri ho kar ılanmaz (Irani ve Oswald, 2009,75). Daha önce de ifade edildi i gibi, dayatma takti i, tehdit ya da korkutma gibi yöntemleri kapsadı ndan dolayı (Yukl ve Falbe, 1990,133) sert etkileme taktikleri arasında sayılmaktadır (Farmer ve di erleri, 1997,24). Bu ba lamda, ço ulcu yapının baskın oldu u örgütlerde, dayatma takti inin ho kar ılanmayaca ı dü ünülmektedir. Bireycilik seviyesi yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde ise bu durumun tam tersi olabilece i de erlendirilmektedir. Nitekim ülkelerin bireycilik de erlerine göre, sıralamada ilk üç sırayı olu turan ABD, Avustralya ve ngiltere'de yöneticilerin astlarını etkilerken dayatma takti ini ikinci sırada kullandıkları tespit edilmesi (Kipnis ve di erleri, 1984,62) bu ili kiyi destekleyen bir bulgudur.

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Göze Girme Takti i li kisi:** Erdo an ve Liden (2006,6)'e göre bazı kültürlerde göze girme takti i, yatay ya da a a ı etkilemeden çok dikey etkileme maksadıyla daha fazla kullanılmaktadır. Bu bulgunun tersi olarak, Yukl ve Tracey (1992,531) tarafından göze girme takti inin yatay ya da a a ı seviyeye göre dikey etkileme takti i olarak daha az kullanıldı ı ifade edilmektedir. Bu çeli kili durumun, yazarların ara tırma yaptıkları toplumdaki kültürel farklılıklardan kaynakladı ı dü ünülmektedir. Nitekim Erdo an ve Liden (2006) ara tırmasını bireysellik seviyesi 37 puanla 28'nci sırada yer alan Türkiye'de (Hofstede, 2001,215); Yukl ve Tracey (1992) ise ara tırmasını bireysellik seviyesi 91 puanla birinci sırada yer alan ABD'de (Hofstede, 2001,215) yapmı tır. Bu bulgulardan da anla ılaca ı üzere, göze girme takti i kültüre özgü bir taktiktir (Erdo an ve Liden, 2006,6). Ço ulcu yapıya sahip olan i görenlerin bulundu u

örgütlerde göze girme takti i incelendi inde, söz konusu i görenlerin, uyumu desteklemeye daha e ilimli olmasından ötürü amirlerine daha ho , arkada ça ve güvenilir görünmeye çalı acakları, gelecekteki davranı ların ya da ödülleri artırabilecekleri de erlendirilmektedir (Erdo an ve Liden, 2006,6). Çünkü ço ulcu yapıya sahip bir bireyin ba kasına olan hislerini açıkça payla ması, dayanı mayı bozan bir durumdur (Hofstede, 2001,245). Bu açıdan ço ulcu yapının baskın oldu u örgütlerde, göze girme gibi gizli ve yumu ak bir takti in kullanılmasının daha uygun olaca ı de erlendirilmektedir. Bireycili in baskın oldu u örgütlerde ise bu durumun tam tersi olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Akılcılık Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, etkileme taktikleri kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Nitekim Fu ve Yukl (2000,262) yapımı oldukları çalı mada, ABD’li yöneticilerin Çinli yöneticilere göre akılcılık takti ini daha etkili bulduklarını ifade etmi lerdir. Ba ka bir ifadeyle, akılcılık takti i Çinli yöneticilere göre, ho kar ılanmayan ve anla mazlıklara neden olan bir taktik olarak görülmekte ve Amerikalılara nazaran daha az tercih edilmektedir (Fu ve Yukl, 2000,254). Bu bulgunun sebebinin iki toplum arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklandı ı dü ünülebilir. Çünkü Amerikalı yöneticilerde bireysellik baskın oldu u için, sorunları açıkça ortaya koyup yüz yüze tartı mak daha fazla kabul görmektedir. Ba ka bir ifadeyle bireyselci toplumlarda farklı bakı açılarının mantıklı deliller sunarak yapılması tercih edilen bir durumdur. Ancak, kolektivist toplumlarda bu durum tam tersidir. Yani ço ulcu toplumlarda anla mazlıkların açık bir ekilde ortaya çıkması ho kar ılanmayan bir durumdur. Çünkü ço ulcu toplumlarda, grup uyumu, ba lılık, i birli i, bireyler arasında anla ma ve dayanı ma oldukça önemlidir (George ve Jones, 2008,584). Dolayısıyla anla mazlıkların açık bir ekilde ortaya çıkmasının grup uyumuna, bireyler arasındaki anla maya ve dayanı maya zarar verebilece i dü ünüldü ünden, akılcılık takti i, güçlü bir ço ulcu toplumdan gelen Çinliler tarafından kesinlikle kabul görmemektedir (Birsell ve di erleri, 2009,250).

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Mübadele Takti i li kisi:** Farmer ve di erlerinin (1997,34) yapımı oldukları çalı mada mübadele takti inin “yumu ak” taktik kapsamına girdi i tespit edilmi tir. Ço ulcu yapının baskın oldu u örgütlerde sert taktiklerin ho kar ılanmadı ı (Irani ve Oswald, 2009,75) için yumu ak taktiklerin daha fazla kullanılaca ı de erlendirilmektedir. Bireyselci i görenlerin bulundu u örgütlerde ise bu durumun tam tersi olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Üst Makamın Deste ini Alma Takti i li kisi:** İlk bakı ta, sert etkileme taktikleri arasında sayılan üst makamın deste ini alma

takti inin (Fu ve di erleri, 2004,287) normal olarak ço ulcu yapının baskın oldu u örgütlerde ho kar ılanmayaca ı dü ünülebilir. Ancak Yukl ve di erleri (2003,73) yapımı oldukları çalı mada, ço ulcu yapıya sahip Çinli yöneticilerde üst makamın deste ini alma takti inin yüksek seviyede etkili oldu u tespit edilmi tir. Benzer ekilde, Fu ve di erleri (2004) yapımı oldukları çalı mada, ço ulculuk ile sert etkileme taktileri arasında anlamlı ili kiler tespit edilmi tir. Nitekim ço ulculuk, ki ilerarası ili kilerde yüksek seviyede hiyerar i ile ili kilidir (Fu ve di erleri, 2004,73). Bu kapsamda, yüksek seviyede hiyerar inin bulundu u örgütlerde üst makamın deste ini alma yönteminin daha fazla tercih edilece i de erlendirilmektedir. Ayrıca Çinli yöneticiler, kar ılıklı çatı ma ile saygı ve itibar kaybetme ihtimalinden dolayı endi elenmekte ve bu endi enin bir yansıması olarak, anla mazlıkları genellikle dolaylı bir ekilde çözmeye yönelik yöntemleri (üst makamın deste ini alma gibi) daha fazla tercih etmektedirler (Yukl ve di erleri, 2003,73).

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Engelleme Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, bireysellik seviyesi yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde bireysel ba arı, özgürlük ve rekabet de erleri vurgulanmaktadır (George ve Jones, 2008,584). Ayrıca bu örgütlerde örgütsel ba arı, bilgileri vermemeye ve birlik olmaktan kaçınmaya dayandırılır (Hofstede, 2001,244). Dolayısıyla bireycilik seviyesi yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde, engelleme takti inin daha fazla tercih edilebilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Bireycilik/Ço ulculuk ve Koalisyon Takti i li kisi:** Yukarıda da ifade edildi i gibi bireycilik seviyesi yüksek olan i görenlerin bulundu u örgütlerde bireysel ba arı, özgürlük ve rekabet de erleri vurgulanmaktadır (George ve Jones, 2008,584). Dolayısıyla bu tip örgütlerde koalisyon kurarak birlikte hareket etmenin ho kar ılanmayaca ı de erlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle bireyci/kolektivist i görenlerin etkileme taktiklerini daha fazla kullanacakları söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.8.Bireycilik/Kolektivistlik ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

#### 2.2.2.4 Erillik/Di illik ile Etkileme Taktikleri li kisi

➤ **Erillik/Di illik ve Dayatma Takti i li kisi:** Bireylerin saldırganlı a daha fazla ho görülü oldu u eril toplumlarda, görev odaklı faaliyetleri ki ilerarası ili kilerden daha önce gelmektedir. Çünkü bu kültürlerde ki ilerarası ili kilere çok az önem verilir (Irani ve Oswald, 2009,76). Erilli in baskın oldu u örgütlerde i görenler, kariyer için hırslı ve rekabetçidirler (Hofstede, 2001,318). Dolayısıyla bu örgütlerde sert etkileme taktikleri (yaptırım, iddialı olmak ve koalisyon gibi) daha yaygın ve etkilidir (Leslie ve Gelfand, 2012,435). Di er taraftan di il toplumlar tatlı dilli, kendini geri planda tutan, uysal ve duygusaldır. nsan merkezli faaliyetleri ve ki iler arası ili kileri daha fazla tercih eden di il toplumdaki bireyler, eril toplumun tersine saldırganlı a daha az ho görülüdür (Irani ve Oswald, 2009,75-76). Bu kapsamda di ili in baskın oldu u örgütlerde sert etkileme taktikleri etkili de ildir (Leslie ve Gelfand, 2012,435). Nitekim Rao ve di erlerinin (1997,301) erillik de eri en yüksek olan Japonya'da (Hofstede, 2001,286) yapımı oldukları çalı mada, Japon yöneticilerin akılcılık takti inden sonra en fazla dayatma takti ini tercih ettiklerinin ( $\bar{x}=3, 11$ ) tespit edilmesi bu ili kiyi desteklemektedir.

➤ **Erillik/Di illik ve Göze Girme Takti i li kisi:** Eril i görenlerin bulundu u örgütlerde rekabetin önemi olması ve kariyer için i görenlerin her türlü çatı mayı göze alması (Hofstede, 2001,318), bu örgütlerde göze girme takti inin yaygın olarak kullanılabilce ini dü ündürmektedir. Nitekim Hofstede (2001,286)'in yapımı oldu u çalı mada erillik de eri 56 olan ve yirincisi sırada yer alan Hindistan'da göze girme davranı ları oldukça kabul edilebilen bir davranı eklidir (Erdoğan ve Liden, 2006,6). Benzer ekilde, Fu ve Yukl (2000,260)'ın ABD'de yapımı oldukları çalı mada, göze girme taktiklerinin tercih edilen bir davranı ekli oldu u ( $\bar{x}=3, 11$ ) tespit edilmi tir.

➤ **Erillik/Di illik ve Akılcılık Takti i li kisi:** Bakalarının kararlarını ya da davranı larını etkilemeye yönelik mantıklı, ikna edici deliller kullanmayı içeren akılcılık takti inin (Barbuto ve Moss, 2006,31) di il örgütlerde etkili olarak kullanılacağı de erlendirilmektedir. Çünkü di il örgütlerde problem çözme, uzlaşma ve anlaşma konularındaki çatı malarda kararlılık vardır (Hofstede, 2001,318). Bu kapsamda akılcılık takti inin eril i görenlerin bulundu u örgütlerden ziyade di il i görenlerin bulundu u örgütlerde daha yaygın olarak kullanılabilce i de erlendirilmektedir.

➤ **Erillik/Di illik ve Mübadele Takti i li kisi:** Eril toplumlara nazaran di il toplumlarda dayanı ma daha önemlidir (Hofstede, 2001,318). Bu ba lamda, yardımların kar ılıklı olarak mübadele edilmesine di il örgütlerde daha fazla rastlanaca ı de erlendirilmektedir. Nitekim erillik de eri 45 puanla 33'üncü sırada yer alan, ba ka bir ifadeyle di il kültür özelli i gösteren Tayvan'da (Hofstede, 2001,286) yapılan bir ara tırmada, yöneticiler akılcılık ve mübadele taktiklerinin en etkili yönetim oldu una inandıklarını belirtmi lerdir (Robbins ve Judge, 2007,477). Ayrıca Rao ve di erlerinin (1997,302) erillik de eri oldukça yüksek olan Japonya'da yaptıkları çalı mada, ara tırmaya katılan i görenlerin mübadele takti ini pek tercih etmedikleri ( $\bar{x}=1,39$ ) tespit edilmi tir.

➤ **Erillik/Di illik ve Üst Makamın Deste ini Alma Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, eril kültür yapısının baskın oldu u örgütlerde, yöneticilerden, kararlı, sert, kendine güvenli, giri ken, rekabetçi ve adil olmaları beklenir. Ayrıca bu örgütlerde ba arılı yönetici, sadece erkek karakteristi ine sahip olan ki ilerdir (Hofstede, 2001,318). Bu kapsamda, erili in baskın oldu u örgütlerde, hedefteki ki iyi etkilemek için emir komuta zincirinin kullanılaca ı, ba ka bir anlatımla hedefteki ki inin amirinin deste inin kazanılması önem arz edece i de erlendirilmektedir.

➤ **Erillik/Di illik ve Engelleme Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, eril toplumlarda i görenler, ba kalarını mahrum etmek ve "en iyi adam" olmak için gereken her türlü çatı mada kararlıdırlar (Hofstede, 2001,318). Bu kapsamda erili in baskın oldu u örgütlerde, i görenlerin engelleme takti ine daha fazla e ilimli olmaları olasıdır.

➤ **Erillik/Di illik ve Koalisyon Takti i li kisi:** Di il kültür yapısının baskın oldu u örgütlerde, sert etkileme taktiklerin ho kar ılanmadı ı daha önce de ifade edilmi tir (Leslie ve Gelfand, 2012,435). Bu dü ünceden hareketle, ki ilerarası ili kilerin önem kazandı ı ve dayanı ma üzerine vurgu yapıldı ı di il örgütlerde, hedefteki ki iyi etkilemek için koalisyon olu turarak ba kalarının deste inin alınmasının uygun olabilece i de erlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle erillik/di illik ile etkileme taktikleri arasında bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.9.Erillik/Di illik ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

### 2.2.2.5 Zamana Odaklanma ile Etkileme Taktikleri li kisi

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Dayatma Takti i li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, uzun zamana odaklı kültürler sabır, azim, ki inin büyüklerine ve atalarına saygı duyması ve daha büyük bir fayda elde etmek için itaat ve görev duygusuna sahip olmak ile karakterize edilir (Newman ve Nollen, 1996,759). Ayrıca, uzun zamana odaklı toplumlar, mevcut hareket ve davranı ların gelecek ku aklara etkisini göz önünde bulundururlar (Can ve di erleri, 2006,417). Dolayısıyla, uzun süreli ili kilere zarar vermemek amacıyla bu tip örgütlerde sert etkileme taktikleri ho kar ılanmaz (Fu ve di erleri, 2004,289). Talep, tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) gibi davranı ları içeren dayatma takti i (Yukl ve Falbe, 1990,133) de sert etkileme taktikleri arasında yer almaktadır (Castro ve di erleri, 2003,4).

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Göze Girme Takti i li kisi:** Uzun zamana odaklı toplumlarda sert taktiklerin ho kar ılanmamasından hareketle yumu ak taktiklerin bu toplumlarda daha etkili olabilece i dü ünülmektedir. Dolayısıyla, yumu ak etkileme taktikleri arasında yer alan göze girme davranı nın (Castro ve di erleri, 2003,4), uzun zamana odaklı toplumlarda daha etkili olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Akılcılık Takti i li kisi:** Uzun zamana odaklı toplumların tersine, geçmi ya da u anki zamana odaklanan kültürlerde anlık faydalar daha önemlidir. Görev odaklı olan bu kültürlerde sosyalle meye fazla önem verilmez (Fu ve di erleri, 2004,289). Dolayısıyla kısa zamana odaklı toplumlarda anla mazlıkların açık bir ekilde ortaya konulması ve akılcı deliller kullanılarak bu anla mazlıkların tartı ma yolu ile çözüme kavu turulması daha olasıdır. Bu kapsamda kısa döneme odaklı toplumlarda akılcılık takti inin daha fazla kullanılabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Mübadele Takti i li kisi:** Benzer ekilde kısa zamana odaklı toplumlarda, anlık fayda sa lamak için yardımların kar ılıklı olarak mübadele edilmesi muhtemeldir. Dolayısıyla bu toplumlarda mübadele takti inin kullanılabilce i de erlendirilmektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Üst Makamın Deste ini Alma Takti i li kisi:** Dayatma takti i gibi üst makama ba vuru takti i de sert etkileme taktikleri arasında sayılmaktadır (Castro ve di erleri, 2003,4). Dolayısıyla üst makamın deste ini alma takti inin de uzun zamana odaklı toplumlarda ho kar ılanmayaca ı de erlendirilmektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Engelleme Takti i li kisi:** Daha önce ifade edildi i gibi, uzun zamana odaklı toplumlar mevcut zamanda sergiledikleri davranı ların, gelecek ku aklara olan etkisini göz önünde bulundurmaktadırlar (Can ve di erleri, 2006,417). Dolayısıyla engelleme takti inin bu tür toplumlarda ho kar ılanmayaca ı de erlendirilmektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma ve Koalisyon Takti i li kisi:** Koalisyon takti i, dayatma ve üst makamın deste ini alma gibi sert etkileme taktikleri arasında yer almaktadır (Castro ve di erleri, 2003,4). Dolayısıyla sert etkileme taktiklerinin uzun zamana odaklı toplumlarda ho kar ılanmayaca ı dü ünncesinden hareketle, koalisyon takti inin de uzun zamana odaklı toplumlarda ho kar ılanmayaca ı de erlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle zaman oryantasyonu ile etkileme taktikleri arasında bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.10. Uzun Zamana odaklanma ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

### **2.2.3 Politik Algı ile Etkileme Taktikleri li kisi**

Duyu; duyu organları vasıtasıyla alıcı hücrelerin dı çevredeki fiziksel enerjileri yakalayarak sinirsel enerjiye çevirmesiyle oluşmaktadır. Bu sinirsel enerji, beyinde gerçekleşen birtakım i lemler sonucu bir algısal ürüne dönüşür. Bu i lem “algılama”, ortaya çıkan ürün ise “algı” olarak ifade edilmektedir. Algı, duyudan farklıdır. Çünkü algılama anında bireyin toplumsal ve kültürel etkenleri de hesaba katılır. Başka bir ifadeyle algılama, bireyin geçmi ö renme ve deneyimlerinin de hesaba katıldığı bir süreçtir (Cücelo lu, 1991,118-119). İyilerindeki davranı lar, sadece ihtiyaçların ve insanların ortaya koydukları güdülerin bir sonucu de il, aynı zamanda herkesi kapsayan algıların bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2002,175). Algılama bir sıra içinde gerçekleşir. İlk önce, bireyler çevresel faktörlerle (di er insanlar, olaylar, artlar ve durumlar) yüz yüze gelirler. Gözlemele ile çevre, birey tarafından zihinsel olarak foto raflanır. Bu gözlemlemelerden yorumlama ya da yargılama yapılır. Bu yorumlamalardan sonra tutumlar oluşur ve tutumlar davranı kalıpları haline gelir (Harris ve Hartman, 2002,175). Dolayısıyla, örgütün politik bir ekinde algılanıp algılanmaması, i görenlerin politik davranı lar gösterip göstermemesine neden olabilir (Mohan-Bursalı, 2008,97). Nitekim, Vigoda ve Cohen

(2002), yapımı oldukları çalı mada etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasında ( $p < .01$ ,  $r = .16$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ili ki tespit etmi tir.

Bu açıklamalardan hareketle politik algı ile etkileme taktikleri arasında bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.11.Politik Algı ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ili ki vardır.*

#### **2.2.4 Politik Algı ile Tutumları li kisi**

Adams (1965, Aktaran Hopkins ve Weathinston, 2006,479) E itlik Kuramı'nı, ödüllerin bireysel katkılara göre dayanarak da ıtılmasına yönelik inanç olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan örgütsel yapı içerisindeki e itlik kavramı; örgüt ile i gören arasında var olan ve her iki taraftan beklenen girdi ve çıktıları içeren psikolojik sözleşmeleri ifade etmektedir (Hopkins ve Weathinston, 2006,479). Adams'ın E itlik Kuramı'na göre, bireyler sosyal ili kilerinde adaleti ya da e itli i devam ettirmeye özen gösterirler. Bu sosyal ili kileri de "çok çe itli kaynakları içeren de i im i lemi" olarak görürler (Disley, Hatton ve Dagnan, 2009,57). Ba ka bir anlatımla, e itlik kuramına göre bireyler, kendi girdileri ile (çaba, e itim, performans kalitesi vs.) çıktıları (ücret, terfi vs.) kendileri ile aynı seviyede olan di er i görenlerle kıyaslarlar (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005,261). Bu kıyaslama sonucunda herhangi bir uyu mazlı ın var oldu unu tespit eden bir i görenden ise, bu uyu mazlı ı azaltmak için üç farklı davranı ekli göstermesi beklenir. Bu i gören ya kendi girdi-çıkıtı algısını de i tirecek; ya kendi girdisini de i tirecek ya da örgütü terk edecektir (Hopkins ve Weathinston, 2006,479). Örgütsel adalet kavramı Adams'ın e itlik kuramına dayanarak geli tirilmi tir (Titrek, 2009,606; Hopkins ve Weathinston, 2006,479) ve i görenlerin örgütsel eylemlerdeki adalet algısını ifade etmektedir (Siers, 2007,439). Ba ka bir ifadeyle örgütsel adalet kavramı, örgüt tarafından yapılan davranı ların ki iler ve gruplar tarafından algılanma ekli ve bu algıya kar ı ki iler gösterdikleri tepki davranı ları olarak tanımlanmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002,269).

Örgütsel adalet ve örgütsel politika bir dereceye kadar birbirinden farklı kavramlar olarak görünse de kar ılıklı olarak birbirlerini etkileyici yapıya sahiptirler (James, 2006,65). Çünkü örgütsel politika algısı, adalet algısından güçlü bir ekilde etkilenmektedir. Örne in örgütünü yüksek seviyede politik bir yapıya sahip olarak algılayan bir i gören, içerisinde bulundu u durumu adaletsiz olarak ifade edebilir



(Beugré ve Liverpool, 2006,123). Algılama her zaman kesin ya da do ru olmayabilir. Ancak bu algılar, her i görenin davranı larını etkiler (Harris ve Hartman, 2002,175). Dolayısıyla içerisinde bulundu u örgütte adaletsizli in oldu unu ya da amirlerinin adaletsiz davranı lar sergiledi ini dü ünen bir i görende dü ük performans, yüksek devamsızlık, normalden sapan davranı lar, duygusal ba lılıқта ve örgütsel vatandaşlık davranı nda azalma gibi i tutumları görülebilmektedir (Blakely ve di erleri, 2005, 262).

#### **2.2.4.1 Politik Algı ile Tatmini li kisi**

Örgüt içerisindeki politik atmosfer, i tatmini, örgütsel ba lılık, i endi esi, devamsızlık ve i gören devri gibi i tutumlarını ekillendirmek için çok önemlidir (Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz ve Ben-Zion, 2003,770). Çünkü i görenlerin gözünde örgütsel politika algısı ne kadar yüksekse, o i görenlerin gözünde e itlik, hak ve adalet kavramı o kadar dü üktür (Vigoda-Gadot, 2007,665). Nitekim konuyla ilgili yapılan birçok ara tırmada [Ferris ve Kacmar, 1992 ( $p<.01$ ,  $r=-.36$ ); Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999 ( $p<.05$ ,  $r=-.46$ ); Hochwarter, 2003 ( $p<.05$ ,  $r=-.33$ ); Harris, Harris ve Harvey, 2007 ( $p<.05$ ,  $r=-.438$ ); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 ( $p<.001$ ,  $r=-.51$ ) vb.] örgütsel politika algısı ile i tatmini arasında negatif yönde bir ili ki bulunmu tur (Vigoda, 2000,329).

Bu bulgular, i tatminsizli inin, i görenin çalı ma ko ullarından memnun olmaması sonucunda ortaya çıktı nı (Malik ve di erleri, 2009,27) göstermektedir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan bir di er hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.12. Örgütsel politika algısı ile i tatmini arasında negatif yönde aracı etkiye sahiptir.*

#### **2.2.4.2 Politik Algı ile Örgütsel Ba lılık li kisi**

Bir i gören, örgütte politik sebeplerden dolayı bazı olanaklardan mahrum kaldı nı ya da kendisine insafsızca davranıldı nı hissetti inde, ilk olarak örgüte olan minnet borcunu ve ba lılı nı dü ürerek tepki göstermeye e ilimli olur. Bu kendili inden olan tutumlar ve tepkiler, örgüt tarafından do rudan kontrol edilemez. Bununla ilgili olarak en çok çalı ılan konu örgütsel ba lılıktır (Vigoda, 2000,330). Yapılan ara tırmalarda [Cropanzano ve di erleri, 1997, ( $p<.05$ ,  $r=-.70$ ); Kiewitz ve

di erleri, 2002, (p<.05, r=-29); Hochwarter, 2003 (p<.05, r=-48); Vigoda-Gadot ve di erleri, 2003 (p<.001, r=-22); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 (p<.001, r=-55); Karatepe, 2011 (p<.01, r=-.257) vb.] örgütsel politika algısı ile örgütsel ba lılık arasında negatif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Daha önce de ifade edildi i gibi, bir i gören örgütsel atmosferi haksız ve adaletsiz olarak algıarsa, ilk tepkisi i tatmininde ve örgüte olan ba lılı nda azalma ekinde kendisini gösterir (Vigoda-Gadot ve di erleri, 2003,781). Bu kapsamda, ara tırmamızda sınanacak olan di er hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.13. Örgütsel politika algısı ile örgütsel ba lılık arasında negatif yönde ili ki vardır.*

## **2.2.5 Politik Algı ile Çıktıları li kisi**

Daha önce de ifade edildi i gibi, algılama bir sıra içinde gerçekleşir. İlk önce, bireyler çevresel faktörlerle yüz yüze gelirler. Bu çevresel faktörler birey tarafından gözlemlenir ve zihinsel olarak foto raflanır. Bu gözlemlerden yorumlama ya da yargılama yapılır. Bu yorumlamalardan sonra da tutumlar oluşur ve bu tutumlar davranı kalıpları halinde kendini gösterir (Harris ve Hartman, 2002,175). Ba ka bir ifadeyle, algılanan örgütsel politik atmosfer, çe itli i tutumlarını ekillendirmek için çok önemlidir (Vigoda-Gadot ve di erleri, 2003,770). Bu ba lamda, tutumlar neticesinde ortaya çıkan davranı kalıplarının da çe itli i çıktılarına (tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti gibi) neden olabilece i dü ünülmektedir.

### **2.2.5.1 Politik Algı ile Tükenmi lik li kisi**

Bir bireyin üzerinde rahatsızlık ve üzüntüye yol açan her türlü etken stresi meydana getirmektedir (Ero lu, 2000,298). Strese sebep olan unsurlar incelendi inde, çalı ma ortamındaki ili kilerin önemli bir stres kayna ı oldu u görülmektedir. Çünkü i ortamındaki bireylerin birbirleriyle olan etkileimleri, onları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Güney, 2009,327). Bir i yerinde örgütsel politika seviyesi arttı nda, i görenler çabalarının ödüllendirilece i ya da di erlerinin politik davranı larından dolayı de erli ödülleri kaybedebilece i konusunda tereddüt yaşarlar. Bu öngörülme riskli ve tehditkâr i yerli artları, i gören üzerindeki stres seviyesini artırır. Nitekim geçmi te yapılan bazı

ara tırmalarda, algılanan örgütsel politikanın i yeri stresi ile ili kili oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle örgütsel politika algısı i stresi gibi psikolojik artların belirleyicileri arasında yer almaktadır (Ram ve Prabhakar, 2010,41-42). Nitekim Kacmar ve di erleri (1999,394) tarafından yapılan çalı mada, örgütsel politika algısı ile i endi esi arasında pozitif yönde ( $r=,38$ ,  $p<,05$ ) bir ili ki tespit edilmi tir.

Bu açıklamalar do rultusunda, örgütsel politika algısı ile i stresi arasında pozitif yönde bir ili kinin oldu u dü ünülmektedir. Tükenmi lik duygusu da i yerinde ki iler arasında ya anan stresten kaynaklanan bir kavramdır (Lewandowski, 2003, 176). Dolayısıyla örgütsel politika algısı ile tükenmi lik arasında pozitif yönde bir ili kinin oldu u de erlendirilmektedir. Nitekim Vigoda-Gadot ve Talmud (2010)'un srail'de yapmı oldukları çalı malarında, örgütsel politika algısı ile tükenmi lik arasında ( $r=, 24$ ,  $p<,01$ ) pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tir. Benzer ekilde, Vigoda-Gadot ve Kapun (2005) tarafından yapılan çalı mada, örgütsel politika algısı ile tükenmi lik arasında ( $r=,31$ ,  $p<,001$ ) pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tir. Bu ba lamda, ara tırmamızda sınanacak olan di er hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.14. Örgütsel politika algısı ile tükenmi lik arasında pozitif yönde ili ki vardır.*

### **2.2.5.2 Politik Algı ile ten Ayrılma Niyeti li kisi**

Daha önce de ifade edildi i gibi örgütsel politika algısının yüksek oldu u örgütlerde, i görenlerin örgütü terk etme yönünde davranı lar sergilemesi beklenen bir durumdur. Nitekim yapılan görgül ara tırmalarda, örgütsel politika gibi stres sebeplerinin örgütten ayrılma niyetine neden oldu unu öne sürülmektedir (Ram ve Prabhakar, 2010,42). ten ayrılma niyetinde olan i görenler, fiziksel olarak i yerindedirler; ancak akılları ba ka yerde olabilir (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005,260). ten ayrılma niyeti, i görenin hali hazırdaki i ini bırakmaya yönelik dü üncelerini ifade etmektedir. i görenler, örgütsel politikayı dayanılmaz olarak görmeye ba ladıklarında, kendilerini fiziksel ya da psikolojik olarak geri çekerler. Fiziksel geri çekilmenin ekli i i bırakmaktır (Ram ve Prabhakar, 2010,42). Bu açıklamalardan hareketle, örgütsel politika algısı ile i ten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ili kinin oldu u dü ünülmektedir. Nitekim Bozeman ve di erleri (2001)'nin yapmı oldukları çalı mada, örgütsel politika algısı ile i ten ayrılma niyeti arasında ( $p<,001$ ,  $r=,47$ ) pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tir. Benzer ekilde

Vigoda, 2000 ( $p < .001$ ,  $r = .29$ ); Ram ve Prabhakar, 2010 ( $p < .01$ ,  $r = .73$ ) ve Karatepe, 2011 ( $p < .01$ ,  $r = .271$ ) örgütsel politika algısı ile i ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmamızda test edilecek diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.15. Örgütsel politika algısı ile i ten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki vardır.*

## **2.2.6 Etkileme Taktikleri ile Tutumları İlişkisi**

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgüt içerisinde ve çevresel ilişkilerde maddi temelleri esas almaktadır. Ayrıca bu kuram, örgütlerde meydana gelen olayları, alınan kararları ve çevreye yönelik hareketleri açıklarken örgütsel, sosyal ve politik etkilere öncelik vermektedir (Üsdiken, 2007,111). Bu açıdan kaynak bağımlılığı kuramının, örgütlerde meydana gelen politik davranışları açıklamaya yardımcı olabileceği de değerlendirilmektedir. Çünkü kaynak bağımlılığı kuramının örgüt içerisindeki güç dengeleri ile görüşleri mevcuttur. Bu kurama göre, örgüt içerisindeki kişisel ya da grupsal (departmansal) güç, kritik kaynakların dışarıya çevreden örgüte gelmesinde etkili olmaktadır (Koçel, 2003,355). Dolayısıyla, kıt kaynaklara ve güce yakın olmak isteyen yöneticilerin politik faaliyetlerle mücadele olmaları düşünülebilir.

Örgütlerde cereyan eden politik davranışları açıklamaya yardımcı olan bir diğer kuramın da rol kuramı olduğu da değerlendirilmektedir. Sosyal sistem analizleri, sosyal hayatın çok sayıda alt sistemlerden, daha doğrusu, davranış düzlemlerinden meydana geldiğini ifade etmektedirler. Bu davranış düzlemleri incelendiğinde ise, bunların birer statüler olduğu anlaşılmaktadır (Eroğlu, 2000,81). Statü, davranış düzlemi içerisinde bireyin bulunacağı yeri gösteren pozisyon ya da sosyal durumdur. Bu statüler kültürel yapı içerisinde şekillenir ve toplumdaki farklılıklarla farklılık gösterebilir (Güney, 2009,76). Statüleri veya belirli bir sosyal mevkii işgal eden bireylerden beklenen davranışlar ise rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (İmrek ve diğerleri, 2003,21). Başka bir anlatımla, davranış düzlemi içerisinde bulunan belirli bir sosyal statüye ait tutum ve tavırların tamamının gerçekleştirilmesi, rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000,82). Bu kapsamda, bireyin sahip olduğu statüsünden dolayı, uygulayacağı etkileme taktiklerinin farklılık göstereceği de değerlendirilmektedir.

### 2.2.6.1 Etkileme Taktikleri ile Tatmini li kisi

Uygulanan etkileme taktikleri, uygulayıcının sahip oldu u güce dayanmakta ve örgüt kültürü ile normlardan kaynaklanmaktadır (Castro ve di erleri, 2003,4). Bu kapsamda, bireyin sahip oldu u statüsünden dolayı, uygulayaca ı etkileme taktiklerinin farklılık gösterece i de erlendirilmektedir. Bireyin sahip oldu u rol gerekleri ile uyumlu etkileme taktikleri sergilemesi sonucunda elde edece i i tatmini seviyesi ile uyumlu olmayan etkileme taktikleri sergilemesi sonucunda elde edece i i tatmini seviyesinin birbirinden farklı olması olasıdır.

➤ **Dayatma Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi dayatma takti i, ba kasını etkileyip bir ey yaptırana kadar tekrar edilmi isteklerde bulunmaktır. Bu taktik, hedefteki bireylerin, etkileme giri imlerine kar ı koyamamaları için niyet ve istekleri belirgin hale getirmek amacıyla tasarlanmı önleyici davranı lar olarak kendini göstermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, dayatma takti inin içerd i tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) yöntemlerinin (Yukl ve Falbe, 1990,133) i görenlerin i tatmini seviyelerinde azalı lara neden olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Göze Girme Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi göze girme takti i, hedefteki ki iden bir ey yapmasını istemeden önce isteyen ki i hakkında güzel eyler dü ünmesini sa lamaktır (Cable ve Judge, 2003,199; Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu ba lamda, herhangi bir fayda sa lamak için kar ısındaki ki iyi pohpohlamak zorunda kalan i görenlerin i tatminlerinde de azalı ların olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Akılcılık Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi akılcılık takti i; hedefi inandırmak için gerçek delillerin (Yukl ve Falbe (1990,133; Castro ve di erleri, 2003,3) ve detaylı planların (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Buttner, McEnally, 1996,582), kullanılmasıdır (Cable ve Judge, 2003,199). Fu ve Yukl (2000,254)'a göre akılcılık (mantıklı ikna) esnek bir taktiktir ve her çe it kültürde kullanılabilir. Nitekim çapraz kültürlerde yapılan bir ara tırmada, Çinli i görenlerin Amerikalı i görenlere nazaran akılcılık takti ini daha az tercih ettikleri tespit edilmi tir (Fu ve Yukl, 2000,254). Bu ba lamda, kullanılan etkileme taktiklerinin kültürel farklılıklardan dolayı i görenlerin i tatmini seviyelerini etkileyebilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Mübadele Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, merkezîyetçi yapı içerisinde dü ük güç seviyesine sahip ve örgütsel politika algısı

yüksek olan bir i görenin mübadele takti ini kullanabilece i de erlendirilmektedir. Dolayısıyla kültür ile uygulanan etkileme davranı ı arasında bir ili kinin oldu u ve bu durumun i görenin i tatmini seviyesinde farklılıklar yaratabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Üst Makamın Deste ini Alma Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, etkileme taktikleri arasında sayılan üst makamın deste ini alma yönteminde hedefteki ki iye bir ey yaptırabilmek için, hedefteki ki iden daha üst bir makamın yardımı talep edilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu taktikte, emir komuta zincirinin kullanılması (Higgins ve di erleri, 2003,91) ve böylelikle hedefteki ki inin amirinin deste inin kazanılması (Barbuto ve Moss, 2006,31) esastır. Yelo lu (2011)'na göre, kültür ile örgüt yapıları arasında bir ili ki bulunmaktadır. Bu kapsamda dikey örgüt yapısının hakim oldu u örgütlerde üst makamın deste ini alma takti inin daha fazla kullanılabilece i; yatay örgüt yapısının hakim oldu u örgütlerde ise bu takti in tercih edilmeyece i de erlendirilmektedir. Bu ba lamda, kültür ile uygulanan etkileme takti i arasında bir ili kinin oldu u ve bu durumun i görenin i tatmini seviyesinde farklılıklar yaratabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Engelleme Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi engelleme takti i, hedefteki bireyin ilerlemesini önleyerek, bazı amaçları ba aramaması için çe itli engelleme taktikleri kullanılması ve böylelikle hedefin durdurulmaya çalı ılması, olarak tanımlanabilir (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Higgins, 2003,91). Bu ba lamda, engelleme takti inin i görenlerin i tatminini etkileyebilece i dü ünülmektedir. Çünkü i görenlerin kar ılıklı yardımlaşması i tatminini olumlu yönde etkileyebilece i (Çelik-Kele , 2006,38), kar ılıklı güç mücadelelerinin ise i tatminsizli ine neden olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Koalisyon Takti i ve Tatmini li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, koalisyon takti i, ba kalarının davranı larını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç ki i tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, taleplerinin yerine gelmesini isteyen bir i görenin ba kalarının deste ini almak zorunda kalması durumundan i tatminin de etkilenebilece i dü ünülmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle etkileme taktikleri ile i tatmini arasında negatif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.16. Etkileme taktikleri ile i tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ili ki vardır.*

### 2.2.6.2 Etkileme Taktikleri ile Örgütsel Ba lılık li kisi

Daha önce de ifade edildi i gibi, örgüt ile i görenin uyumlu çalı ması, örgütsel ba lılı ı etkilemektedir (U urlu, 2009,103). Bu ba lamda, etkileme taktikleri ve i tatmini ile benzer belirleyicilere sahip olan örgütsel ba lılık arasında bir ili kinin olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Dayatma Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi dayatma takti i, ba kasını etkileyip bir ey yaptırana kadar tekrar edilmi isteklerde bulunmaktır. Bu taktik, hedefteki bireylerin, etkileme giri imlerine kar ı koyamamaları için niyet ve istekleri belirgin hale getirmek amacıyla tasarlanmı önleyici davranı lar olarak kendisini göstermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, dayatma takti inin içerdi i tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) yöntemlerinin (Yukl ve Falbe, 1990,133) i görenlerin örgütsel ba lılık seviyelerinde azalı lara neden olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Göze Girme Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi göze girme takti i, hedefteki ki iden bir ey yapmasını istemeden önce isteyen ki i hakkında güzel eyler dü ünmesini sa lamaktır (Cable ve Judge, 2003,199; Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu ba lamda, herhangi bir fayda sa lamak için kar ısındaki ki iyi pohpohlamak zorunda kalan i görenlerin örgütsel ba lılıklarında da azalı ların olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Akılcılık Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi akılcılık takti i; hedefi inandırmak için gerçek delillerin (Yukl ve Falbe, 1990,133; Castro ve di erleri, 2003,3) ve detaylı planların (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Buttner, McEnally, 1996,582), kullanılmasıdır (Cable ve Judge, 2003,199). Fu ve Yukl (2000,254)'a göre akılcılık (mantıklı ikna) esnek bir taktiktir ve her çe it kültürde kullanılabilir. Nitekim çapraz kültürlerde yapılan bir ara tırmada, Çinli i görenlerin Amerikalı i görenlere nazaran akılcılık takti ini daha az tercih ettikleri tespit edilmi tir (Fu ve Yukl, 2000,254). Bu ba lamda, kullanılan etkileme taktiklerinin kültürel farklılıklardan dolayı i görenlerin örgütsel ba lılık seviyelerini etkileyebilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Mübadele Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, merkezîyetçi yapı içerisinde dü ük güç seviyesine sahip ve örgütsel politika algısı yüksek olan bir i görenin mübadele takti ini kullanabilece i de erlendirilmektedir. Dolayısıyla kültür ile uygulanan etkileme davranı ı arasında

bir ili kinin oldu u ve bu durumun i görenin örgütsel ba lılık seviyesinde olumlu ya da olumsuz farklılıklara neden olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Üst Makamın Deste ini Alma Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, etkileme taktikleri arasında sayılan üst makamın deste ini almak yönteminde hedefteki ki iye bir ey yaptırabilmek için, hedefteki ki iden daha üst bir makamın yardımı talep edilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu taktikte, emir komuta zincirinin kullanılması (Higgins ve di erleri, 2003,91) ve böylelikle hedefteki ki inin amirinin deste inin kazanılması (Barbuto ve Moss, 2006,31) esastır. Yelo lu (2011)'na göre, kültür ile örgüt yapıları arasında bir ili ki bulunmaktadır. Bu kapsamda dikey örgüt yapısının hâkim oldu u örgütlerde üst makamın deste ini almak takti inin daha fazla kullanılabilece i; yatay örgüt yapısının hakim oldu u örgütlerde ise bu takti in tercih edilmeyece i de erlendirilmektedir. Bu ba lamda, kültür ile uygulanan etkileme takti i arasında bir ili kinin oldu u ve bu durumun i görenin örgütsel ba lılık seviyesinde olumlu ya da olumsuz farklılıklara neden olabilece i dü ünülmektedir

➤ **Engelleme Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi engelleme takti i, hedefteki bireyin ilerlemesini önleyerek, bazı amaçları ba aramaması için çe itli engelleme taktikleri kullanılması ve böylelikle hedefi durdurulmaya çalı lması, olarak tanımlanabilir (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Higgins, 2003,91). Bu ba lamda, engelleme takti inin i görenlerin örgütsel ba lılı nı da etkileyebilece i dü ünülmektedir. Buna kar ı i görenlerin kar lıklı yardımı la ması, i tatmini gibi örgütsel ba lılı ı da olumlu yönde etkileyebilecektir.

➤ **Koalisyon Takti i ve Örgütsel Ba lılık li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, koalisyon takti i, ba kalarının davranı larını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç ki i tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, taleplerinin yerine gelmesini isteyen bir i görenin ba kalarının deste ini almak zorunda kalması durumundan örgütsel ba lılı nın da olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilece i dü ünülmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle etkileme taktikleri ile i tatmini arasında negatif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a daki gibidir:

*H.17. Etkileme taktikleri ile örgütsel ba lılık arasında anlamlı ve negatif bir ili ki vardır.*



## 2.2.7 Etkileme Taktikleri ile Çıktıları li kisi

Amaçlı Davranı ılılık Kuramının öncüsü olan Tolman (1932, Aktaran: Schultz ve Schultz, 2002,412)'a göre tüm davranı lar bir amaç do rultusunda olu maktadır. Ba ka bir ifadeyle, her davranı ın bir hedefi bulunmaktadır. Benzer eilde, Mantıklı Eylem Kuramına göre bir bireyin davranı ı, bireyin bu davranı ı uygulamaya yönelik davranı sal niyetine dayanmaktadır (Chang, 1998, 1826). Ancak yapılan çalı malarda, sadece niyetin davranı ın olu masında yeterli olmadı ı, davranı ı ba latan ba ımsız de i kenler ile (çevresel uyarıcı, fizyolojik güdü, kalıtım, önceki e itim ve ya ) en son tepki miktarı arasında bazı ara de i kenlerin oldu u anla ılmı tır. Bu ara de i kenler ise, ihtiyaç sistemleri, inanç-de er dürtüleri ve davranı alanı, olarak ifade edilmi tir (Tolman, 1932, Aktaran: Schultz ve Schultz, 2002,412). Bu kapsamda, davranı ın olu umunu etkileyen inanç-de er dürtülerinin kültürel unsurlar; davranı alanının ise çevresel faktörler olabilece i dü ünülmektedir. Nitekim daha önce de ifade edildi i gibi Planlanmı Davranı Kuramı Modelinde yer alan, inançlar, tutumlar ve normların (kültürü olu turan unsurların), davranı ı olu turan temel unsurlar oldu u görülmektedir.

Di er bir ara de i ken olan davranı alanı ise, bireyin davranı larının yer aldı ı bölgeyi (Tolman, 1932, Aktaran: Schultz ve Schultz, 2002,414), yani bireyin sosyal hayatını ifade etmektedir. Bu sosyal hayat içerisinde bulunan belirli bir statüye ait tutum ve tavırların tamamının gerçekleşmesi de daha önce ifade edildi i gibi, rol davranı ları, olarak tanımlanmaktadır (Ero lu, 2000,82). Bu ba lamda, bireyin davranı larının hem niyetten (amaçtan) hem de içerisinde bulunan kültür ile bireyin statüsünün gerektirdi i rol davranı larından etkilendi i söylenebilir.

Dolayısıyla, davranı ı etkileyen bu üç unsurun birbirleriyle uyumlu olup olmamasının, bireyin tepkilerini de (i çıktılarını) etkileyebilece i dü ünülmektedir. Ba ka bir ifadeyle etkileme taktikleri ile i çıktıkları arasında bir ili kinin olabilece i de erlendirilmektedir.

### 2.2.7.1 Etkileme Taktikleri ile Tükenmi lik li kisi

Daha önce de ifade edildi i gibi, kültür ile etkileme taktiklerini içeren davranı lar arasında bir ili ki bulunmaktadır (Fu ve Yukl, 2000,252). Bu ba lamda,

bir i görenin ho kar ılamadı ı davranı lar sergilemesi, o i görenin tükenmi lik seviyesini artırabilecektir. Çünkü i ili kileri ve meslekte deste inin dü ük olması gibi faktörler, tükenmi li e sebep olmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008,547).

➤ **Dayatma Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi dayatma takti i, ba kasını etkileyip bir ey yaptırana kadar tekrar edilmi isteklerde bulunmaktır. (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, dayatma takti inin içerdi i tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) yöntemlerinin (Yukl ve Falbe, 1990,133) i görenlerin tükenmi lik seviyelerinde artı a neden olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Göze Girme Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi göze girme takti i, hedefteki ki iden bir ey yapmasını istemeden önce isteyen ki i hakkında güzel eyler dü ünmesini sa lamaktır (Cable ve Judge, 2003,199; Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu ba lamda, herhangi bir fayda sa lamak için kar ısındaki ki iyi pohpohlamak zorunda kalan i görenlerin tükenmi lik seviyesinde de artı ların olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Akılcılık Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi akılcılık takti i esnek bir taktiktir ve her çe it kültürde kullanılabilir (Fu ve Yukl, 2000,254). Bu ba lamda, talebin yasal mevzuat ile birlikte yapılması i görenlerin tükenmi lik seviyelerinde azalı lara neden olabilir.

➤ **Mübadele Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, kültür ile etkileme taktiklerini içeren davranı lar arasında bir ili ki bulunmaktadır. Bu ba lamda, bir i görenin ho kar ılamadı ı davranı lar sergilemesi, o i görenin tükenmi lik seviyesini arttırabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Üst Makamın Deste ini Alma Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, etkileme taktikleri arasında sayılan üst makamın deste ini almak yönteminde hedefteki ki iye bir ey yaptırmak için, hedefteki ki iden daha üst bir makamın yardımı talep edilmektedir (Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu taktikte, emir komuta zincirinin kullanılması (Higgins ve di erleri, 2003,91) ve böylelikle hedefteki ki inin amirinin deste inin kazanılması (Barbuto ve Moss, 2006,31) esastır. Yelo lu (2011)'na göre, kültür ile örgüt yapıları arasında bir ili ki bulunmaktadır. Bu kapsamda dikey örgüt yapısının hakim oldu u örgütlerde üst makamın deste ini almak takti inin daha fazla kullanılabilmesi; yatay örgüt yapısının hakim oldu u örgütlerde ise bu takti in tercih edilmeyece i de erlendirilmektedir. Bu ba lamda, kültür ile uygulanan etkileme takti i arasında bir ili kinin oldu u ve bu durumun i görenin tükenmi lik seviyesinde farklılıklar yaratabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Engelleme Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi engelleme takti i, hedefteki bireyin ilerlemesini önleyerek, bazı amaçları ba aramaması için çe itli engelleme taktikleri kullanılması ve böylelikle hedefi durdurulmaya çalı lması olarak tanımlanabilir (Kipnis ve di erleri, 1980,447; Higgins, 2003,91). Bu ba lamda, engelleme takti inin i görenlerin tükenmi lik seviyelerini olumlu yönde etkileyebilece i dü ünülmektedir.

➤ **Koalisyon Takti i ve Tükenmi lik li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, koalisyon takti i, ba kalarının davranı larını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç ki i tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, taleplerinin yerine gelmesini isteyen bir i görenin ba kalarının deste ini almak zorunda kalması durumunda, tükenmi li in de olumlu yönde etkilenebilece i dü ünülmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle etkileme taktikleri ile tükenmi lik arasında pozitif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.18. Etkileme taktikleri ile tükenmi lik arasında anlamlı ve pozitif bir ili ki vardır.*

### **2.2.7.2 Etkileme Taktikleri ile ten Ayrılma Niyeti li kisi**

Daha önce de belirtildi i gibi i ten ayrılma niyeti, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı i görenlerin, i hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için ba vurdukları yollardan birisidir (Ero lu, 2000,335). Dolayısıyla, ho kar ılamadı ı bir davranı la kar ı kar ıya kalan bir i görenin i ten ayrılma niyetinde artı olması beklenmektedir.

➤ **Dayatma Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi dayatma takti i, ba kasını etkileyip bir ey yaptırana kadar tekrar edilmi isteklerde bulunmaktır (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, dayatma takti inin içerdi i tehdit ya da korkutma (gözda ı verme) yöntemlerinin (Yukl ve Falbe, 1990,133) i görenlerin i ten ayrılma niyetlerinde artı a neden olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Göze Girme Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi göze girme takti i, hedefteki ki iden bir ey yapmasını istemeden önce isteyen ki i hakkında güzel eyler dü ünmesini sa lamaktır (Cable ve Judge,

2003,199; Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu ba lamda, herhangi bir fayda sa lamak için kar ısındaki ki iyi pohpohlamak zorunda kalan i görenlerin tükenmi lik gibi i ten ayrılma niyetlerinde de artı ların olabilece i de erlendirilmektedir.

➤ **Akılcılık Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi akılcılık takti i esnek bir taktiktir ve her çe it kültürde kullanılabilir (Fu ve Yukl, 2000,254). Bu ba lamda, talebin yasal mevzuat ile birlikte yapılması i görenlerin i ten ayrılma niyetlerinde azalı lara neden olabilir.

➤ **Mübadele Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, kültür ile etkileme taktiklerini içeren davranı lar arasında bir ili ki bulunmaktadır. Bu ba lamda, bir i görenin ho kar ılamadı ı davranı lar sergilemesinin, o i görenin i ten ayrılma niyetini artırabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Üst Makamın Deste ini Alma Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, etkileme taktikleri arasında sayılan üst makamın deste ini almak yönteminde, hedefteki ki iye bir ey yaptırabilmek için, hedefteki ki iden daha üst bir makamın yardımı istenmektedir (Yukl ve Falbe, 1990,133). Bu ba lamda herhangi bir talebinin kar ılanması için üst makamların deste ine ihtiyaç duyan bir i görenin i ten ayrılma niyetinde artı ların olabilece i dü ünülmektedir.

➤ **Engelleme Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi engelleme takti i, hedefteki bireyin ilerlemesini önleyerek, bazı amaçları ba aramaması için çe itli engelleme taktikleri kullanılması ve böylelikle hedefin durdurulmaya çalı lması, olarak tanımlanabilir (Kipnis ve di erleri, 1980,447;Higgins, 2003,91). Bu ba lamda, engelleme takti inin i görenlerin i ten ayrılma niyetlerini de etkileyebilece i dü ünülmektedir.

➤ **Koalisyon Takti i ve ten Ayrılma Niyeti li kisi:** Daha önce de ifade edildi i gibi, koalisyon takti i, ba kalarının davranı larını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç ki i tarafından desteklenen toplulu un bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,31). Bu ba lamda, taleplerinin yerine gelmesini isteyen bir i görenin ba kalarının deste ini almak zorunda kalması durumundan i ten ayrılma niyetinin de etkilenebilece i dü ünülmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle etkileme taktikleri ile tükenmi lik arasında pozitif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.19. Etkileme taktikleri ile i ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ili ki vardır.*

## 2.2.8 Tutumları ile Çıktıları İlişkisi

### 2.2.8.1 Tatmini ile Tükenmişlik İlişkisi

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre, iş tatminine bireyin işinin içeriği hakkındaki duyguları neden olmakta iken, iş tatminsizliğine bireyin görev yaptığı çevre ya da şartlar hakkındaki duyguları neden olmaktadır (Hazer, 1976,12). Bu bağlamda iş tatmini, bir bireyin işini ya da iş hayatını zevkli ya da olumlu duygular içerisinde değerlendirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Miller, ve diğerleri, 2008,210). Bu kapsamda, iş hayatında mutsuz olan çalışanların iş tatminsizliği iş hayatı ve beraberinde tükenmişlik duygusunda artış olması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasında negatif yönde bir ilişkinin olması beklenmektedir. Nitekim Çalıyan (2007), yaptığı çalışmada iş tatmini ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ,  $r=-.23$ ) tespit etmiştir. Benzer şekilde Naktiyok ve Kaygın (2012)'in iş tatmini ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ( $p<0,01$ ,  $r=-.51$ ) tespit etmeleri, hipotezimizi destekleyen bir bulgudur.

Bu açıklamalardan hareketle iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.20. İş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

### 2.2.8.2 Tatmini ile İten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Tükenmişlikte olduğu gibi, iş hayatında mutsuz olan çalışanların iş tatminsizliği iş hayatı ve beraberinde iten ayrılma niyetlerinde artış olması beklenmektedir. Nitekim çalışanların çalışmaya koullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlanan iten ayrılma niyeti, iş tatmininden büyük oranda etkilenmektedir (Gül ve diğerleri, 2008,3). Dolayısıyla iş hayatında mutsuz olan çalışanların iş tatminsizliği iş hayatı ve beraberinde iten ayrılma niyetlerinde artış olması beklenmektedir. İlgili yazın incelendiğinde iş tatmini ile iten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir [Çekmecioğlu, 2005, ( $p<.01$ ,  $r=-.55$ ); Gül ve diğerleri, 2008, ( $p<.01$ ,  $r=-.41$ ); Poyraz ve Kama, 2008, ( $p<.01$ , $r=-.32$ )].

Bu açıklamalardan hareketle i tatmini ile i ten ayrılma niyeti arasında negatif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda test edilecek hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.21. tatmini ile i ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ili ki vardır.*

### **2.2.8.3 Örgütsel Ba lılık ile Tükenmi lik li kisi**

tatmini ba lılı ın, i tatminsizli i ise tükenmi li in öncüleri arasında sayılmaktadır (Derin ve Demirel, 2012,515). Yukarıda da belirtildi i gibi i inde tatminsizlik ya ayan ki inin moral ve güdüleme bozuklu u görülmektedir (Derin ve Demirel, 2012,515). Örgütsel ba lılık ki inin çalı tı ı örgütün özelliklerine olan duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Cook ve Wall, 1980,40). Bu ba lamda örgütsel ba lılıkla tükenmi lik arasında bir ili kinin oldu u dü ünülmektedir. İgili yazın incelendi inde duygusal tükenmi lik ile duygusal ba lılık arasında anlamlı ve ters yönde bir ili kinin oldu u görülmektedir [Güne , Bayraktaro lu ve Özen Kutanis, 2009, (p<0.05, r=-.08); Çetin, Basım ve Aydo an, 2011, (p<0.05, r=-.45); Derin ve Demirel, 2012, (p<0.05,r=-.63)].

Bu açıklamalardan hareketle örgütsel ba lılık ile tükenmi lik arasında negatif bir ili kinin olabilece i söylenebilir. Dolayısıyla ara tırmamızda sınanacak olan hipotezimiz a a ıdaki gibidir:

*H.22. Örgütsel ba lılık ile tükenmi lik arasında anlamlı ve negatif bir ili ki vardır.*

### **2.2.8.4 Örgütsel Ba lılık ile i ten Ayrılma Niyeti li kisi**

Örgütten ve meslekten ayrılma niyetini do rudan etkileyen örgütsel ba lılık, i yerinde bireysel tutum ve davranı ları oldukça fazla etkileyen bir unsurdur (Ceylan ve Bayram, 2006, 106). Nitekim i de i tirme ve devamsızlık ile örgütsel ba lılık arasında negatif bir ili ki bulunmaktadır (Do an ve Kılıç, 2007,52). Nitekim Ceylan ve Bayram (2006), i ten ayrılma niyeti ile normatif ba lılık (r =-,379, p< 0,01) ve devamlılık ba lılı ı (r =-, 200, p<0,01) arasında negatif yönlü ve anlamlı ili kiler tespit etmi tir. Sarıdere ve Doyuran (2004) ise örgütsel ba lılık ile i ten ayrılma niyeti arasındaki ili kide en güçlü boyutun duygusal ba lılık ( =-.795, p<.01) oldu unu tespit etmi tir. İgili yazın incelendi inde, örgütsel ba lılık ile i ten ayrılma

niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edildi görülmektedir (Gül ve diğ. erleri, 2008,  $p<0.01$ ,  $r=-.418$ ; Poyraz ve Kama, 2008,  $p<0.01$ ,  $r=-.524$ ).

Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.23. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

## **2.2.9 Kültür, Politik Algı, Etkileme Taktikleri, Tutumları ve Çıktıları ile İlişkisi**

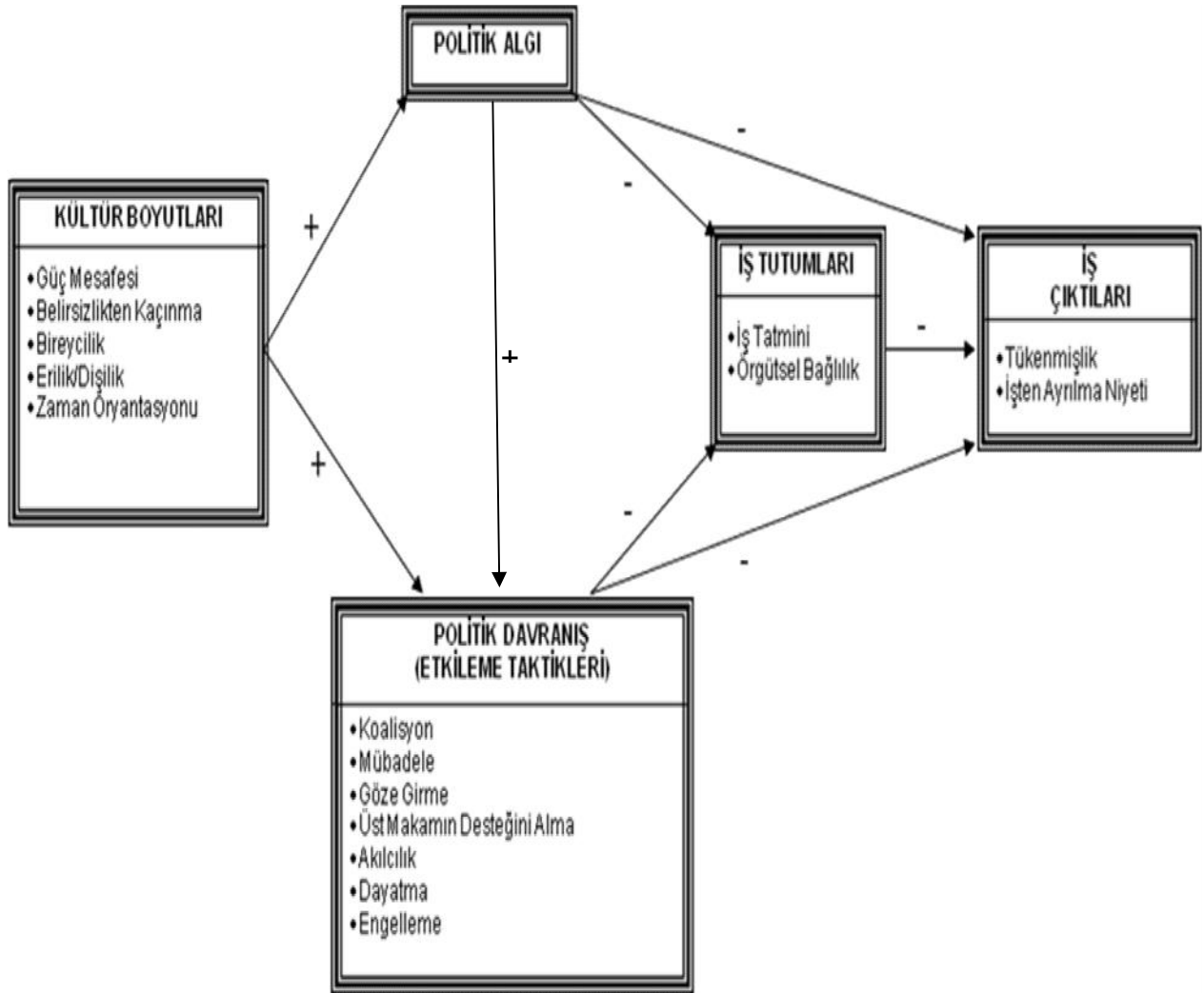
Yukarıdaki açıklamalardan hareketle kültür boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/çokulculuk, erillik/diğililik, zaman oryantasyonu), politik algı, etkileme taktikleri (dayatma, göze girme, akılcılık, mübadele, üst makamın desteğini alma, engelleme, koalisyon), iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve iş çıktıları (tükenmişlik, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiler bir arada ele alındığında; politik algı, etkileme taktikleri ve iş tutumlarının kültür boyutları ve iş çıktıları arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.24. Politik algı, etkileme taktikleri ve iş tutumlarının kültür boyutları ve iş çıktıları arasında aracı bir etkisi vardır.*

### 3 YÖNTEM

#### 3.1 Ara tırma Modeli

Yukarıda ayrıntıları ile açıklanan “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, Tutumları ve Çıktıları li kişi” ba lıklı çalı manın ara tırma modeli ekil 2’de görölmektedir.



ekil 2. Ara tırma Modeli



### 3.2 Evren ve Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler, Antalya'da bulunan ve örnekleme olarak seçilen dört oteli işletmesinden, Balıkesir'de bulunan özel hastanelerden, bor fabrikasından, trafo fabrikasından, Çanakkale'de bulunan seramik fabrikasından ve Gümüşhane'de bulunan yüksek öretim kurumlarından elde edilmiştir.

Bu kapsamda yaklaşık 2430 anket, anketörler aracılığıyla işçilere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine iki günlük bir süre verilmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmamızda 1031 anket geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönme oranı %42'dir. Geri dönen 1031 anket incelendiğinde 387 ankette eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 644'dür. Örneklemi oluşturan işçilerden otelde görev yapanlar, resepsiyon görevlisi, kat görevlisi, belboy, garson, animatör, muhasebeci olarak; özel hastanelerde görev yapanlar tıbbi sekreter, hasta danışmanı, doktor, hemşire olarak; bor fabrikasında görev yapanlar bakım onarım işçisi, asit borik torbalama işçisi, ileri işçisi ve nakliye ulaştırma görevlisi olarak; seramik fabrikasında görev yapanlar, maden görevlisi, laboratuvar görevlisi, yükleme istifleme görevlisi, üretim işçisi, seramik tasarım işçisi, izolatör, KY, kalite kontrol görevlisi olarak; trafo fabrikasında görev yapanlar pano montaj işçisi, AR-GE bölümünde mühendis, bilgi işlem görevlisi, mekanik tasarım görevlisi olarak; yüksek öretim kurumunda görev yapanlar ise araştırma görevlisi ve öretim üyesi olarak çalışmaktadırlar.

Örneklemi oluşturan 644 işçinin yaş ortalaması 30,4; çalışma sürelerinin ortalaması ise 4,7'dir. Erkek işçilerin oranı % 54 (n=351), kadın işçilerin oranı %46 (n=293), evlilerin oranı %60, bekârların oranı ise %40; lise mezunlarının oranı %34, yüksek okul mezunlarının oranı %21, lisans mezunlarının oranı %34 ve yüksek lisans/doktora mezunlarının oranı ise %11'dir. Kadrolu işçilerin oranı %59, kadrosuz işçilerin oranı ise %41'dir.

### 3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

• **Örgütsel Politika Ölçeği:** görenlerin örgütsel politika algısını ölçmek için, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen 40 maddeli ölçeğin; yine Kacmar ve Carlson (1997) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış 12 maddelik kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Çalışmada test edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının fazla olmasından dolayı ölçeğin kısa versiyonu tercih edilmiştir. Söz konusu ölçek tek boyutlu olup güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,96 olarak ölçülmüştür. Örnekler: “İletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar” ve “İletmemde insanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konu almaz” şeklindedir. Fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, örgütsel politika algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ekte örnekleri bulunan ölçeğin 2,3,6,7, 11 ve 12'nci maddeleri ters kodlanmıştır.

• **Politik Davranış Ölçeği:** görenlerin politik davranışlarını, başka bir ifadeyle, kullandıkları etkileme taktiklerini ölçmek için, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından geliştirilen 49 maddeli ölçeğin; yine Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış 21 maddeli kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Çalışmada test edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının fazla olmasından dolayı ölçeğin kısa versiyonu tercih edilmiştir. Kipnis ve diğerlerinin (1980) ölçeğinde bulunan sekiz ölçekten yaptırım ve engelleme taktikleri kavramsal problemlerinden ve seyrek kullanımlarından dolayı (Yukl ve Falbe, 1990, 132) ölçekte temsil edilmemiştir, ancak engelleme taktiği bu çalışmada için tarafımızdan hazırlanarak güvenilirlik ve geçerliliği ölçülmüştür ve ölçeğe dahil edilmiştir. Söz konusu ölçek yedi boyutlu olup her boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) koalisyona taktiği için 0,78; mübadele taktiği için 0,80; göze girme taktiği için 0,78; üst makamın desteğini almak taktiği için 0,81; akılcılık taktiği için 0,81; dayatma taktiği için 0,78 ve engelleme taktiği için 0,91 olarak ölçülmüştür.

Sonuç olarak; araştırmada kullanılan politik davranış ölçeği dayatma, akılcılık, mübadele, üst makamın desteğini alma, engelleme, koalisyona ve göze girme olmak üzere yedi boyutta test edilmiştir. Örnekler: dayatma taktiği için “istediğimi elde etmek için yöneticime kızgınlığımı sözlü olarak ifade ederim”, akılcılık taktiği için “yöneticimi ikna etmek için mantıklı deliller sunarım”, mübadele taktiği için “istediğimi kabul etmesi için geçmişte yöneticime yaptığım yardımları hatırlatırım”, üst makamın desteğini alma taktiği için “beni desteklemeleri için üst yönetimin resmi

olmayan deste ini sa larım”, engelleme takti i için “yöneticime engel olmak için sahip oldu um önemli bilgileri kimi zaman gizlerim”, koalisyon takti i için “istedi imi kabul etmesi konusunda yöneticimi ikna etmek için i arkada larımın deste ini alırım” ve göze girme takti i için “istekte bulunmadan önce yöneticime arkada ça yakla ırım” eklindedir. fadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler, i görenlerin tercih ettikleri etkileme taktiklerini göstermektedir.

• **Kültür Ölçe i:** Çalı maya katılan deneklerin kültürel yapılarını ölçmek için Hofstede’in kültürel boyutlarını belirlemeye yönelik olarak kullandı ı ölçe in, Wu (2006) tarafından geçerlilik ve güvenilirli i test edilen versiyonu kullanılmı tır. Söz konusu ölçekte be boyut bulunmaktadır.

➤ **Erillik Boyutu:** Ölçekte bulunan 1, 2,3,4 ve 5’inci sorularla ölçülmü olup güvenilirlik katsayısı 0,86’dır. fadelere örnekler: “Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erke in yönetici olmasını tercih ederim”, “Bana göre örgütsel sorunları çözmeye, erkekler do aları gere i, kadınlara göre daha ba arılıdır” eklindedir. fadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler eril kültürün; dü ük de erler ise di i kültürün baskın oldu unu göstermektedir.

➤ **Güç Mesafesi Boyutu:** Ölçekte bulunan 6,7,8,9 ve 10’uncu sorularla ölçülmü olup güvenilirlik katsayısı 0,73’dür. fadelere örnekler: “Bana göre bir yöneticinin, astlarıyla u ra ırken otorite ve güç kullanması ço u zaman gereklidir”, “Bana göre yöneticiler çalı anlarına önemli görevleri havale etmemelidirler” eklindedir. fadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler güç mesafesi algısının yüksek; dü ük de erler ise, güç mesafesi algısının dü ük oldu unu göstermektedir.

➤ **Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:** Ölçekte bulunan 11, 12, 13, 14 ve 15’inci sorularla ölçülmü olup güvenilirlik katsayısı 0,85’dir. fadelere örnekler: “Bana göre i gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmı talimatların olması önemlidir. Böylece çalı anlar kendilerinden nelerin beklendi ini her zaman bilebilirler”, “Bana göre kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalı anlardan neleri bekledi ini gösterir” eklindedir. fadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek; dü ük de erler ise belirsizlikten kaçınma seviyesinin dü ük oldu unu göstermektedir.

➤ **Bireycilik Boyutu:** Ölçekte bulunan 16, 17, 18 ve 19'uncu soruların ters kodlanmasıyla ölçülmü olup güvenilirlik katsayısı 0,85'dir. fadelere örnekler: "Bence, çalı ılan grubun mutlulu u bireysel mutluluktan daha ön planda tutulmalıdır", "Benim için çalı tı m grubun bir üyesi olarak kabul edilm i olmak çok önemlidir" eklindedir. fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler bireyci kültürün; dü ük de erler ço ulcu kültürün baskın oldu unu göstermektedir.

➤ **Uzun Zamana Odaklanma Boyutu:** Ölçekte bulunan 20, 21, 22 ve 23'üncü sorularla ölçülmü olup güvenilirlik katsayısı 0,79'dur. fadelere örnekler: "Bana göre i yerlerinde statüleri göre ili kileri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir", "Bana göre i yerinde çalı anların tutumlu olması önemlidir" eklindedir. fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler uzun zamana odaklı kültürün; dü ük de erler ise kısa zamana odaklı kültürün baskın oldu unu göstermektedir.

• **Örgütsel Ba lılık Ölçe i:** görenlerin örgütsel ba lılık seviyelerini ölçmek için Angle ve Perry (1981), Kiewitz (2002) ve Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli (1997)' in kullandıkları ölçekten faydalanılmı tır. Ölçek üç maddeli olup, i görenlerin örgütsel ba lılık seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçe in güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak ölçülmü tür. fadelere örnekler: "Örgütün bir parçası oldu umu ba kalarına söylemekten gurur duyarım" eklindedir. fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler, örgütsel ba lılık seviyesinde artı ı göstermektedir.

• **Tatmini Ölçe i:** görenlerin i tatmini seviyelerini ölçmek için Çetin (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirli i test edilmi ölçekten faydalanılmı tır. Ölçek be maddeli olup, i görenlerin i tatmini seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçe in güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak ölçülmü tür. fadelere örnekler: " im benim için bir hobi gibidir" eklindedir. fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmü tür. Yüksek de erler, i tatmini seviyesinde artı ı göstermektedir.

• **Tükenmi lik Ölçe i:** Tükenmi lik düzeyini ölçmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmi lik ölçe inin Malach-Pines (2005,88) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalı maları yapılmı kısa versiyonundan yararlanılmı tır. Ölçek tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesle i olmayan grupların da

tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005,79). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak ölçülmüştür. Fadelere örnekler: “Bu işletmede çalışmaktan dolayı kendimi bezgin hissediyorum” şeklindedir. Fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, tükenmişlik seviyesinde artışı göstermektedir.

- **İstenmeyen Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Araştırmaya katılan çalışanların istenmeyen ayrılma niyetlerini test etmek için Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen, Kiewitz (2002) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek üç maddeli olup çalışanların istenmeyen ayrılma seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak ölçülmüştür. Fadelere örnekler: “Sık sık istenmeyen ayrılmayı düşünürüm” şeklindedir. Fadelere, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, istenmeyen ayrılma niyetindeki artışı göstermektedir.

- **Kontrol Değişkenleri:** Katılımcılardan, cinsiyetlerine, yaşlarına, çalışmaları sürelerine, medeni durumlarına, kadro durumlarına ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları değerlendirilmiştir.

### 3.4 Verilerin Analizi

Veriler LISREL 8,54 ve SPSS 15.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de regresyon analizi yapılmıştır.

## 4 BULGULAR VE YORUMLAR (ANA TARTI MA)

Bu bölümde LISREL 8,54 ve SPSS 15.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile yapılan analizlerin sonuçları ve bu analizlerin de erlendirilmesi yer almaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak ölçe in yapı geçerlili ini tespit etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonuçları; sonra korelasyon analizleri ve son olarak da çalı ma kapsamında geli tirilen teorik model ile bu modelden hareketle üretilen alternatif modellere ili kin bulgular açıklanacaktır.

### 4.1 Faktör Analizi

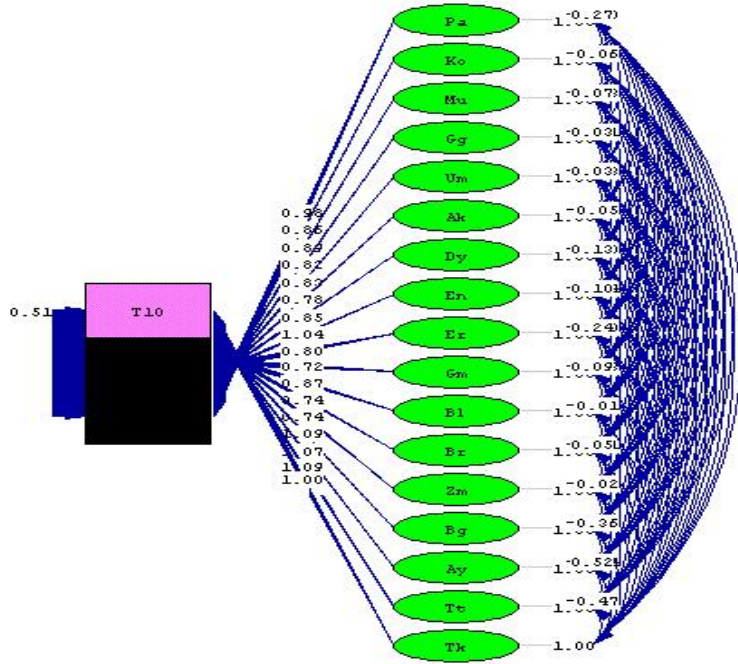
Yaygın olarak kullanılan ve çok de i kenli istatistik tekniklerinden birisi olan faktör analizi, birbirleriyle ili kili çok sayıdaki de i keni az sayıda, anlamlı ve birbirinden ba ımsız faktörler haline getirmek için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2006,321).

Faktör analizi, açıklayıcı ve do rulayıcı olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, de i kenler arasındaki ili kilerden hareketle faktör bulmak, teori üretmek için bir i lem söz konusu iken; do rulayıcı faktör analizinde, daha önce saptanan faktörlerin sınanması söz konusudur (Ero lu, 2003, 154). Ba ka bir ifadeyle do rulayıcı faktör analizinde, açıklayıcı faktör analizlerinden farklı olarak, ara tırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir faktöriyel yapı sınanmaktadır (Yener, 2007,60-61).

Dolayısıyla, ara tırmamızda daha önce çe itli çalı malarda (Angle ve Perry, 1981; Schriesheim ve Hinkin, 1990; Kacmar ve Carlson, 1997; Tsui ve di erleri, 1997; Kiewitz, 2002; Malach-Pines, 2005; Wu, 2006; Çetin, 2011) açıklayıcı ve do rulayıcı faktör analizleri ile ortaya konulan ve sınanan ölçeklerin LISREL istatistik paket programı kullanılarak do rulayıcı faktör analizleri yapılacaktır. Bu kapsamda, ara tırmamızda kullanılan ölçeklerin yapı geçerlili ini sınamak ve en iyi uyum de erine ula mak için be alternatif faktör modeli sınanmı tır.

#### 4.1.1 Teorik Model Faktör Analizi

İlk olarak ulusal kültüre ait be boyut (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), politik davranışa ait yedi boyut (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın desteğini almak, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, i tatmini, örgütsel bağlılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmişlik olmak üzere toplam 17 faktörlü model sınanmıştır. Söz konusu model ekil 3'te gösterilmektedir.

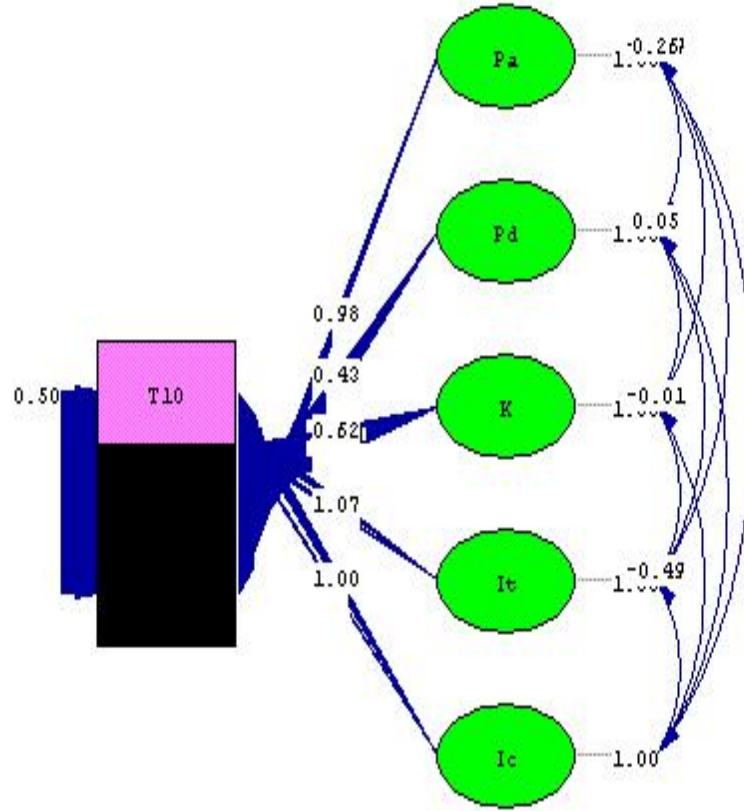


Chi-Square=5280.15, df=2713, P-value=0.00000, RMSEA=0.038

ekil 3. Teorik Model Faktör Analizi

#### 4.1.2 Be Faktörlü Model Faktör Analizi

İkinci olarak kültür alt boyutlarının "kültür" de i kenisi altında; politik davranış alt boyutlarının "politik davranış" de i kenisi altında; i tatmini ve örgütsel bağlılık "i tutumları" de i kenisi altında; i ten ayrılma niyeti ve tükenmişlik "i çıktıları" de i kenisi altında toplanıp, politik algı de i kenisi aynı bırakılarak be faktörden oluşan model sınanmıştır. Söz konusu model ekil 4'te gösterilmektedir.



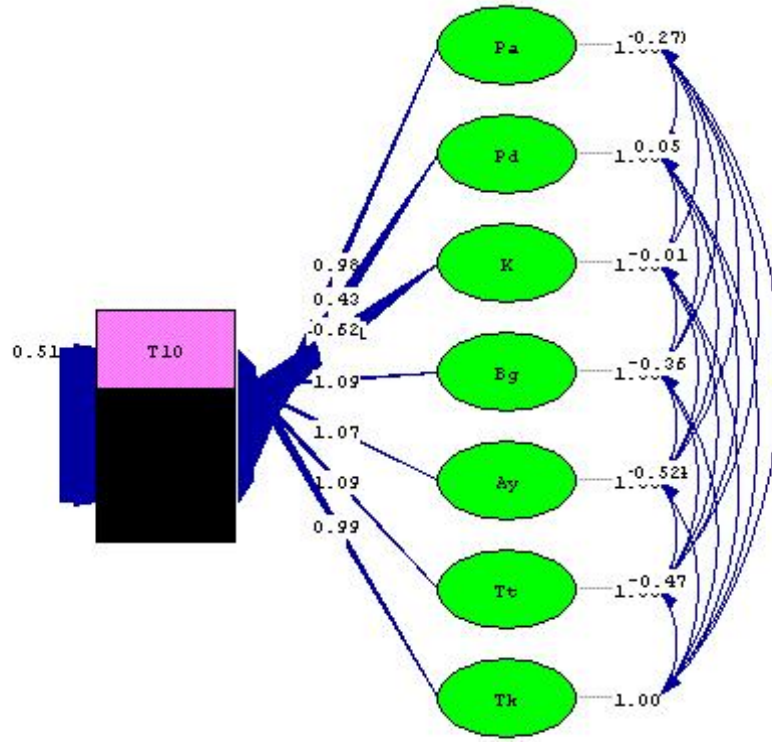
Chi-Square=16531.55, df=2839, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

#### ekil 4. Be Faktörlü Model Faktör Analizi

##### 4.1.3 Yedi Faktörlü Model Faktör Analizi

Üçüncü olarak kültür alt boyutlarının “kültür” de i keni altında; politik davranı alt boyutlarının “politik davranı ” de i keni altında toplanıp, di er de i kenlerin (politik algı, i tatmini, örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik) tek boyutlu olarak aynı bırakılarak yedi faktörden olu an model test edilmi tir. Söz konusu model ekil 5’te gösterilmektedir.





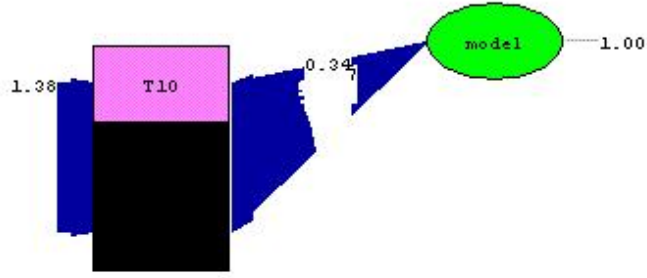
Chi-Square=14962.32, df=2828, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

#### ekil 5. Yedi Faktörlü Model Faktör Analizi

##### 4.1.4 Tek Faktörlü Model Faktör Analizi

Ara tırmamızda kullanılan ölçekte oldu u gibi, birçok ölçe in bir arada kullanıldı ı durumlarda, deneklerin hale, sosyal istenirlik ya da soruların tümüne “evet” veya “hayır” deme e ilimi göstermesi gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Böyle bir durumun olup olmadı nı test etmenin en iyi yolu, ölçekte bulunan bütün maddelerin tek bir faktör altında toplanıp toplanmadı nı belirlemektir (Bolat, 2011,261).

Bu ba lamda dördüncü olarak, ölçekteki her madde “model” de i keni altında toplanmı ve tek faktörden olu an model sınanmı tır. Söz konusu model ekil 6’da gösterilmektedir.

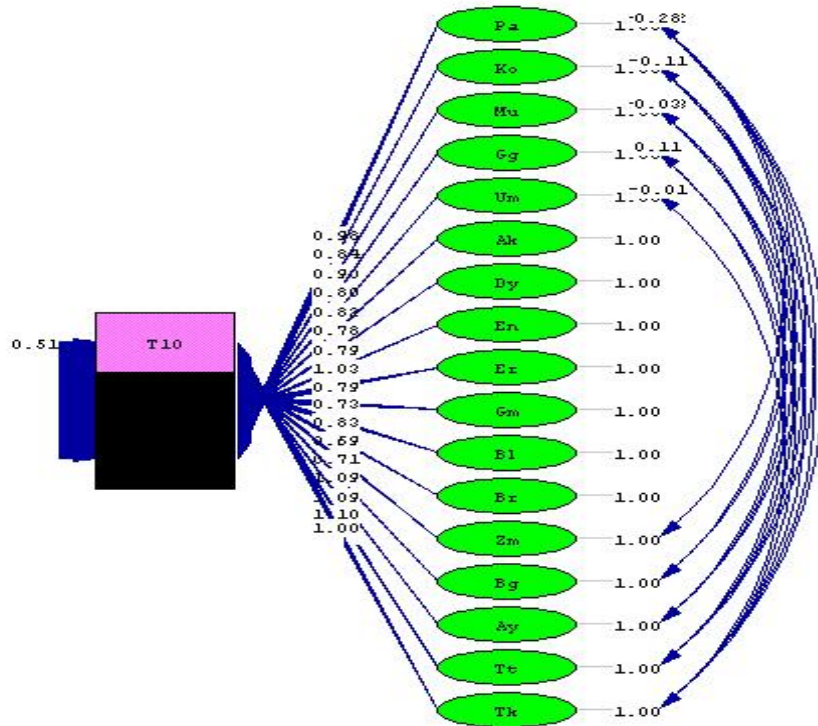


Chi-Square=61544.44, df=2849, P-value=0.00000, RMSEA=0.179

## ekil 6. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi

### 4.1.5 Null Model Faktör Analizi

Son olarak ölçekte bulunan faktörlerin birbirleriyle ili kisinin olup olmadı ını sınamak amacıyla faktörler arasındaki ili kilerin sıfıra sabitlendi i Null model sınamı tır. Söz konusu model ekil 7'de gösterilmektedir.



Chi-Square=9412.12, df=2834, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

## ekil 7. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi

#### 4.1.6 Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırılması

Yukarıda açıklanan alternatif modellerden hangisinin kabul edilebilir karar vermek için uyum istatistiklerine bakmak gerekmektedir. Çünkü uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, yapılan analizler sonucu ortaya çıkan değerlerin belirli sınırların altında ya da üstünde olması beklenmektedir.

Jimenez (2007, 14)'e göre, modelin kabul edilebilir olup olmadığını ölçmek amacıyla ilk olarak  $\chi^2$  (Ki-kare) değerine bakılmalıdır. Başka bir ifadeyle  $\chi^2$  değerinin anlamlı çıkması istenmektedir.  $\chi^2$  değeri, evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin birbiriyle uyumuna bakar. Ancak,  $\chi^2$  değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğu için genellikle anlamlı çıkmaktadır. Dolayısıyla,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle diğer bir hesaplama yapılır ve bu oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir.

Bu değerlerin dışında başka değerler de türetilmiştir. En fazla kullanılan değerler Uyum iyiliği indeksi (GFI), Uyarlanmı Uyum iyiliği indeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum indeksi (CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Ortalama Hata Karekök Artışı (RMR) ve Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü (SRMR)'dir. Bu uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair ilgili yazında tam bir uzlaşma bulunmamaktadır (Jimenez, 2007, 15). Ancak, modeldeki serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin karmaşıklığından etkilenmeyen RMSEA değeri, hem yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından özel bir öneme sahiptir. Söz konusu RMSEA değerinin .08 veya altında olması istenmektedir (Jimenez, 2007,47-48). AGFI değeri de RMSEA değeri gibi modelin karmaşıklığına duyarsız kalmakla beraber, örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. AGFI değerinin .90'dan büyük olması, kabul edilebilir bir uyum değerinin, .95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir (Jimenez, 2007,14-48). Model uyumunun değerlendirilmesinde örneklem büyüklüğüne ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan diğer test ise NFI'nin (Normlaştırmalı Uyum indeksi) örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış hali olan CFI'dir. Söz konusu değerlerin .90'dan büyük olması, kabul edilebilir bir

uyum değerinin, .95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir (Lim et al., 2007, 14-48). Bu bağlamda, araştırmamız için yukarıda açıklanan alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum değerleri Çizelge 8'de gösterilmektedir.

**Çizelge 8. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırmalı Uyum Değerleri**

SIRA NO.	MODEL	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$ ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
1	Teorik Model (17 Faktörlü)	5280,15	2713	1,94624	0,038	0,94	0,97	0,81
2	5 Faktörlü Model	16531,55	2839	5,82302	0,087	0,86	0,88	0,58
3	7 Faktörlü Model	14962,32	2828	5,29078	0,082	0,87	0,90	0,60
4	Tek Faktörlü Model	61544,44	2849	21,60212	0,179	0,69	0,71	0,25
5	Null (ili kisiz) Model	9412,12	2834	3,32114	0,060	0,91	0,94	0,71

(N=644, P<.01)

Çizelge 8'e göre; teorik model olan 17 faktörlü modelin, beş faktörlü model ( $\chi^2=16531,55$ ; RMSEA=.087,  $p<.05$ ), yedi faktörlü model ( $\chi^2=14962,32$ ; RMSEA=.082,  $p<.05$ ), tek faktörlü model ( $\chi^2=61544,44$ ; RMSEA=.069,  $p<.05$ ) ve Null (ili kisiz) modele ( $\chi^2=9412,12$ ; RMSEA=.069,  $p<.05$ ) göre en iyi uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmamızda faktör yapısı olarak en iyi uyum iyiliğine sahip olan ( $\chi^2=5280,15$ ; RMSEA=.038,  $p<.05$ ) "17 faktörlü teorik model" [ulusal kültüre ait beş boyut (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), politik davranışa ait yedi boyut (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın desteğini almak, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, iktidarı tatmini, örgütsel bağlılık, iktidarı ayrılmaya niyeti ve tükenmişlik] tercih edilmiş ve araştırmamızın analizleri bu faktörler aracılığıyla yapılmıştır.

## 4.2 Tanımlayıcı istatistikler ve Korelasyon Analizi

Çalışmamızda kullanılan 17 de i kenin ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 9'da; birbirleri arasındaki ilişkiler ise Çizelge 10'da gösterilmektedir.

**Çizelge 9. De i kenlerin Standart Sapma ve Ortalama De erleri**

De i kenler	Ortalama	Standart Sapma
Politik Algı (PA)	2,9622	,95773
Koalisyon (KO)	3,0771	,98253
Mübadele (MU)	2,7096	1,03826
Göze Girme (GG)	3,3841	,98029
Üst Makamın Deste ini Almak (UM)	2,7024	1,01259
Akılcılık (AK)	3,6227	,96256
Dayatma (DY)	3,0072	,97273
Engelleme (EN)	2,1620	1,06184
Erillik (ER)	3,3804	1,04846
Güç Mesafesi (GM)	2,8295	,85083
Belirsizlikten Kaçınma (BL)	2,4183	,88166
Bireycilik (BR)	3,6751	,92208
Uzun Zamana Odaklanma (ZM)	3,7337	,82647
Ba lılık (BG)	3,2981	1,12750
ten Ayrılma Niyeti (AY)	2,5259	1,00552
Tatmini (TT)	3,4339	1,11911
Tükenmi lik (TK)	2,3550	1,03612

N=644

Çizelge 10. De i kenlerin Birbirleri Arasındaki li ki De erleri

	PA	KO	MU	GG	UM	AK	DY	EN	ER	GM	BL	BR	ZM	BG	AY	TT	TK
PA	1																
KO	,061	1															
MU	,188(**)	,396(**)	1														
GG	,040	,396(**)	,429(**)	1													
UM	,136(**)	,412(**)	,483(**)	,225(**)	1												
AK	,014	,398(**)	,194(**)	,412(**)	,191(**)	1											
DY	,097(*)	,451(**)	,359(**)	,298(**)	,465(**)	,371(**)	1										
EN	,222(**)	,213(**)	,307(**)	,054	,385(**)	-,063	,241(**)	1									
ER	-,158(**)	,034	-,082(*)	,039	-,029	,055	,065	,153(**)	1								
GM	,257(**)	,135(**)	,199(**)	,110(**)	,196(**)	,022	,054	,190(**)	-,328(**)	1							
BL	,129(**)	,125(**)	,106(**)	,103(**)	-,024	,280(**)	,086(*)	-,103(**)	-,185(**)	,304(**)	1						
BR	,082(*)	,179(**)	,031	,163(**)	-,032	,265(**)	,077	-,151(**)	-,162(**)	,124(**)	-,623(**)	1					
ZM	,091(*)	,160(**)	,072	,115(**)	,023	,259(**)	,116(**)	-,123(**)	-,182(**)	,230(**)	-,539(**)	,553(**)	1				
BG	-,010	,249(**)	,089(*)	,123(**)	,154(**)	,155(**)	-,082(*)	,002	,022	,115(**)	-,196(**)	,195(**)	,179(**)	1			
AY	,097(*)	-,009	,020	,008	-,010	,037	,123(**)	,074	-,085(*)	,045	,038	-,045	-,080(*)	-,358(**)	1		
TT	-,091(*)	,154(**)	,030	,074	,127(**)	,109(**)	,041	,049	,092(*)	,090(*)	-,079(*)	,099(*)	,048	,584(**)	-,395(**)	1	
TK	,255(**)	-,043	,061	,022	,017	-,039	,114(**)	,098(*)	-,226(**)	,078(*)	,016	-,050	-,020	-,327(**)	,458(**)	-,441(**)	1

\*\*P<0.01 \*P<0.05 N=644

GM : Güç Mesafesi BL : Belirsizlikten Kaçınma BR : Bireycilik ER : Erillik ZM : Uzun Zamana Odaklanma KO : Koalisyon Takti i AK : Akılcılık Takti i  
 DY : Dayatma Takti i EN : Engelleme Takti i MU : Mübadele Takti i UM : Üst Makamın Deste ini Almak Takti i GG : Göze Girme Takti i BG : Örgütsel Ba lılık  
 TT : Tatmini AY : ten Ayrılma Niyeti TK : Tükenmi lik

Çizelge 10 incelendi inde, politik algı de i ken i ile mübadele, üst makamın deste ini almak, engelleme ( $p<0,01$ ) ve dayatma taktikleri ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Politik algı ile kültür boyutları arasındaki ili ki incelendi inde ise politik algı ile güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ( $p<0,01$ ), bireycilik ve uzun zamana odaklanma ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u anla ılırken; erillik ile ( $p<0,01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u görülmü tür. Ayrıca, Çizelge 10'da politik algı ile i tatmini arasında ( $p<0,05$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u anla ılırken i ten ayrılma niyeti ( $p<0,05$ ) ve tükenmi lik ( $p<0,01$ ) ile pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir.

Etkileme taktikleri açısından Çizelge 10 incelendi inde, koalisyon takti i ile güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun zamana odaklanma arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Ayrıca koalisyon takti i ile ba lılık ve i tatmini arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı ili ki saptanmı tır. Benzer ekilde, mübadele takti i ile güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde; erillik ( $p<0,05$ ) arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u görülmektedir. Ayrıca mübadele takti i ile ba lılık arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili ki belirlenmi tir. Göze girme davranı ı ile güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman odaklanma arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u görülmektedir. Ayrıca, göze girme davranı ı ile ba lılık arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili ki bulunmu tur. Üst makamın deste ini almak takti inin ise sadece güç mesafesi, ba lılık ve i tatmini ile ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u anla ılmı tır. Akılcılık takti i ile bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun zamana odaklanma arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u saptanmı tır. Ayrıca akılcılık takti i ile ba lılık ve i tatmini arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u görülmektedir. Dayatma takti i ile belirsizlikten kaçınma seviyesi arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Ayrıca dayatma takti i ile ba lılık ( $p<0,05$ ) arasında negatif yönde ve anlamlı bir ili ki tespit edilirken; i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik ( $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ili ki tespit edilmi tir. Engelleme takti i ile erillik ve güç mesafesi arasında ( $p<0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ili ki tespit edilirken; belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma arasında ( $p<0,01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ili ki belirlenmi tir. Ayrıca engelleme takti i ile tükenmi lik arasında pozitif yönde ( $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ili ki saptanmı tır.

tutumları açısından Çizelge 10 incelendi inde, ba lılık ile i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında ( $p<0,01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Benzer ekilde, i tatmini ile i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında ( $p<0,01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ili kinin oldu u belirlenmi tir.

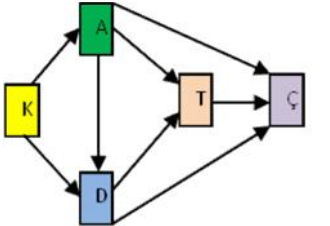
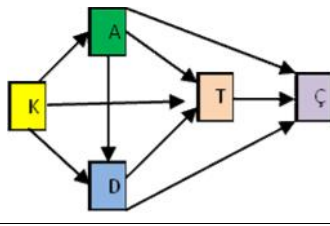
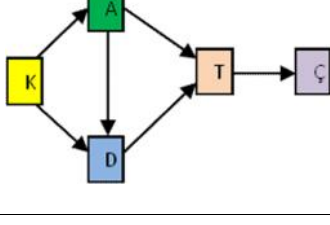
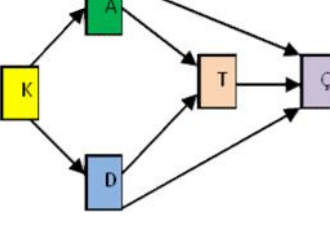
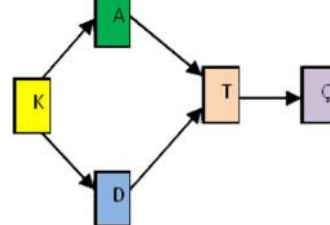
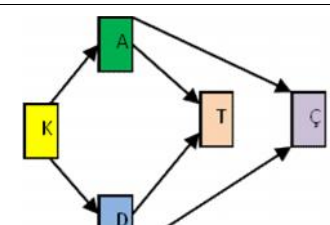
Yukarıda yer alan korelasyon sonuçlarına göre de i kenler arasında yapısal e itlik modeli üzerinden analizlerin yapılabilece i anla ılmaktadır. Dolayısıyla ilerleyen bölümlerde bu ili kilerin analizlerine yer verilecektir.

#### **4.3 Ara tırma Modeli ve Alternatif Modellerin Kar ıla tırması**

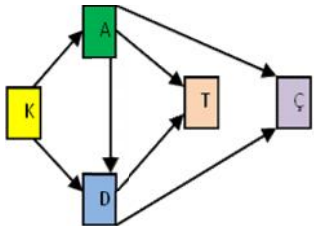
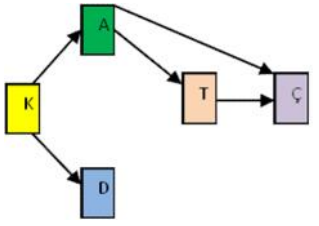
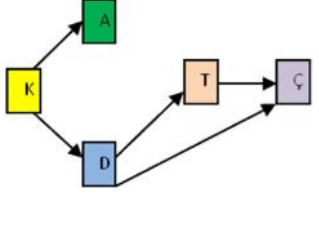
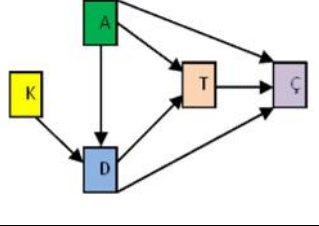
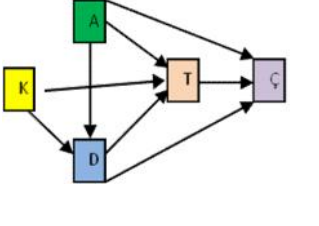
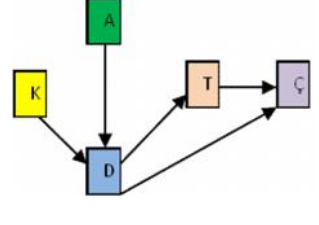
Yapılan çalı ma kapsamında geli tirilen teorik model ile bu modelden hareketle üretilen alternatif modeller LISREL 8.54 programı ile sınanarak kavramları açıklayan en iyi uyum de erine sahip modele ula ılmı tır. Bu kapsamda 25 farklı model geli tirilmi tir. Geli tirilen bütün modellere ait uyum de erleri Çizelge 11'de gösterilmektedir.



Çizelge 11. Modellerin En Uyumlu Durumlarına İlişkin Değerler

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	$\chi^2/DF$ ORANI	RMSA	NFI	CFI	AGFI
1		6233,45	2797,00	2, 229	0,044	0,93	0,96	0,78
2		5934,44	2784,00	2, 132	0,042	0,94	0,97	0,79
3		6307,24	2793,00	2, 258	0,044	0,93	0,96	0,78
4		6228,66	2791,00	2, 232	0,044	0,93	0,96	0,78
5		6314,37	2794,00	2, 260	0,044	0,93	0,96	0,78
6		6157,81	2779,00	2, 216	0,043	0,93	0,96	0,78

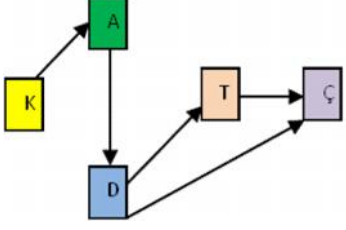
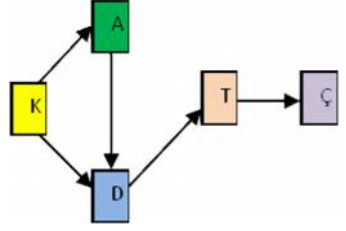
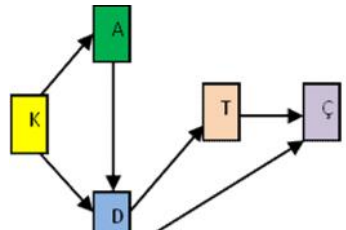
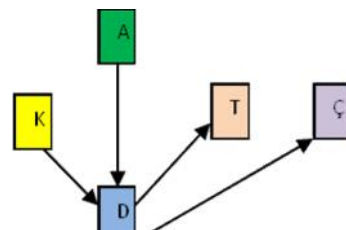
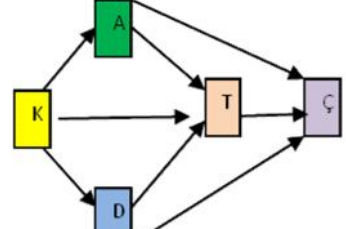
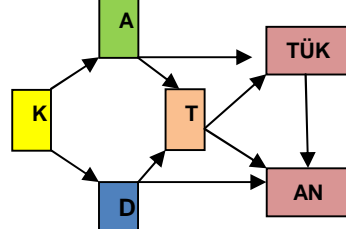
Çizelge 11. Devam

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	X <sup>2</sup> /DF ORANI	RMSA	NFI	CFI	AGFI
7		6136,24	2778,00	2,209	0,043	0,93	0,96	0,78
8		6288,68	2795,00	2,250	0,044	0,93	0,96	0,78
9		6254,46	2791,00	2,241	0,044	0,93	0,96	0,78
10		6214,68	2792,00	2,226	0,044	0,93	0,96	0,78
11		5958,73	2784,00	2,140	0,042	0,93	0,97	0,79
12		6237,38	2787,00	2,238	0,044	0,93	0,96	0,78

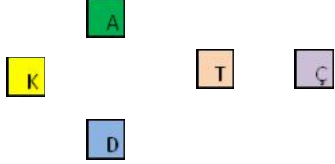
Çizelge 11. Devam

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	$\chi^2/DF$ ORANI	RMSA	NFI	CFI	AGFI
13		6739,94	2793,00	2,413	0,047	0,93	0,96	0,77
14		6315,97	2793,00	2,261	0,044	0,93	0,96	0,78
15		6237,38	2787,00	2,238	0,044	0,93	0,96	0,78
16		6314,74	2793,00	2,261	0,044	0,93	0,96	0,78
17		6875,39	2799,00	2,456	0,048	0,93	0,96	0,77
18		6987,91	2804,00	2,492	0,048	0,93	0,96	0,76

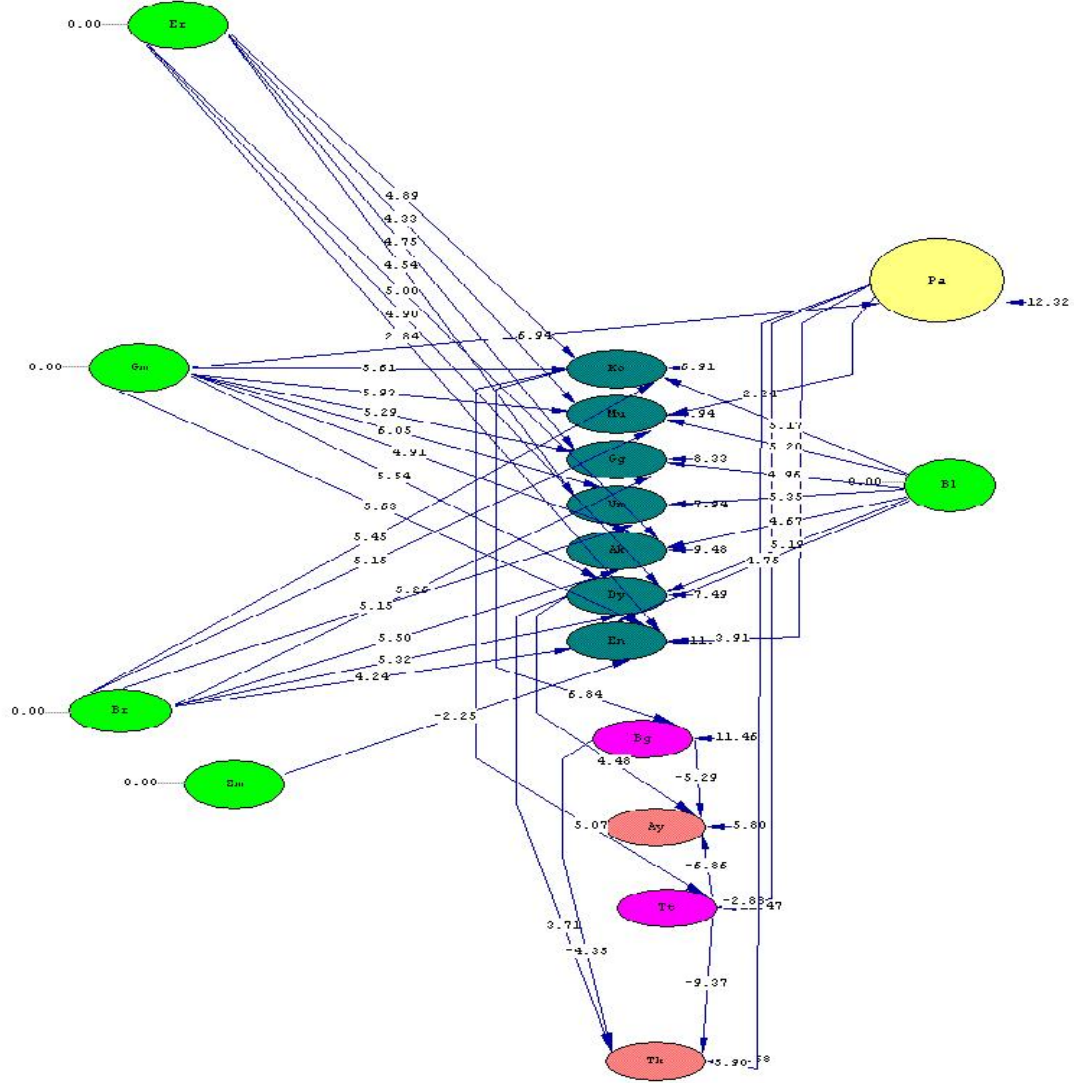
Çizelge 11. Devam

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	$\chi^2/DF$ ORANI	RMSA	NFI	CFI	AGFI
19		6907,58	2800,00	2,467	0,048	0,93	0,96	0,77
20		6295,43	2793,00	2,254	0,044	0,93	0,96	0,78
21		6249,60	2791,00	2,239	0,044	0,93	0,96	0,78
22		6169,37	2775,00	2,223	0,044	0,93	0,96	0,78
23		5957,38	2785,00	2,139	0,042	0,93	0,97	0,79
24		6163,30	2796	2,204	0,043	0,93	0,96	0,79

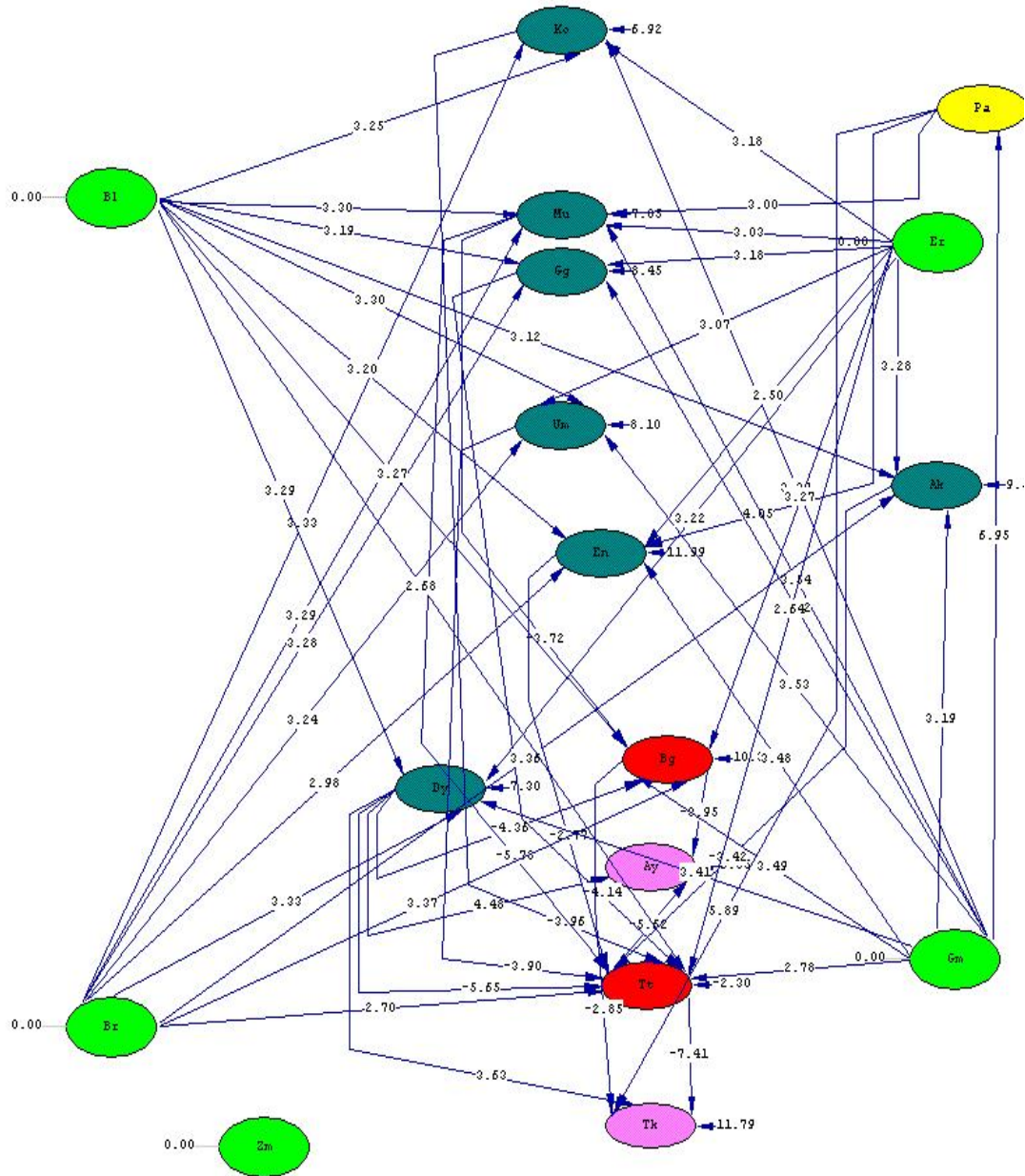
Çizelge 11. Devam

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	X <sup>2</sup> /DF ORANI	RMSA	NFI	CFI	AGFI
25 (NULL)		10253,52	2399	4,274	0,071	0,86	0,90	0,67

Yukarıda belirtilen Çizelge 11'den de anlaşılacağı üzere Model-2 en iyi uyum derecesine sahip olan modeldir. Dolayısıyla ilişkileri açıklamak için bu model kullanılacaktır.



ekil 8. Teorik Model (Model-1)



Chi-Square=5934.44, df=2784, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

**ekil 9. Kabul Edilen Alternatif Model (Model-2)**

#### 4.4 Hipotez Testi ve Sonuçları

Ara tırma kapsamında kültüre ait be boyut (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), politik davranı a ait yedi boyut (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın deste ini alma, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, i tatmini, örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik de i kenleri LISREL programı aracılı ı ile model olarak sınanmı tır. Çalı mamızda LISREL 5.84 programı ile kavramsal model ve bu modelden hareketle alternatif modeller sınanmı tır. Yapılan sınama sonucunda de i kenler arasındaki ili kileri açıklayan en iyi uyum de erine sahip modele (Model-2) ula ılmı tır. Bu model çerçevesinde;

-Kültür boyutları ile örgütsel politika arasındaki ili ki incelendi inde, sadece güç mesafesi boyutu ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tır. Ba ka bir ifadeyle, erillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma boyutları ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ili ki saptanamamı tır.

-Kültür boyutları ile etkileme taktikleri arasındaki ili ki incelendi inde, uzun zamana odaklanmak kültür boyutu hariç olmak üzere, di er dört kültür boyutu ile etkileme taktiklerinin tamamı arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde bir ili kinin oldu u tespit edilmi tır. Uzun zamana odaklanma kültürel boyutunun ise hiçbir de i kenle ili kisinin olmadı ı görülmü tür.

-Örgütsel politika algısı ile etkileme taktikleri arasındaki ili ki incelendi inde; örgütsel politika algısı ile mübadele ve engelleme taktikleri arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde bir ili kinin oldu u; di er etkileme taktikleri ile (koalisyon, göze girme, üst makamın deste ini almak, akılcılık ve dayatma) anlamlı bir ili kinin olmadı ı saptanmı tır.

-Örgütsel politika algısı ile i tutumları ve i çıktıları arasındaki ili ki incelendi inde, örgütsel politika algısı ile sadece tükenmi lik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ili kinin oldu u; i tatmini, örgütsel ba lılık ve i ten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ili kinin olmadı ı tespit edilmi tır.

-Koalisyon takti i ile i tatmini arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki tespit edilirken; örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki bulunamamı tır.

-Mübadele takti i ile i tatmini ve örgütsel ba lılık arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki tespit edilirken; i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki saptanamamı tır.

-Göze girme takti i ile i tatmini arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki saptanırken; örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki tespit edilmemi tir.

-Üst makamın deste ini almak takti i ile i tatmini arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki tespit edilirken; örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki belirlenememi tir.

-Akılcılık takti i ile i tatmini arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki bulunurken; örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki tespit edilememi tir.

-Engelleme takti i ile i tatmini arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki saptanırken; örgütsel ba lılık, i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında herhangi bir anlamlı ili ki belirlenememi tir.

-Dayatma takti i ile i tatmini ve ba lılık arasında negatif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ili ki tespit edilirken; i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik ile pozitif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ili ki tespit edilememi tir.

- tutumları ve i çıktıları arasındaki ili ki incelendi inde; i tatmini ile i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında negatif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ili ki tespit edilmi tir. Benzer ekilde örgütsel ba lılık ile i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında negatif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ili ki saptanmı tır.

Bu model ile ara tırma kapsamında geli tirilen hipotezlerin bazıları kabul edilirken bazıları red edilmi tir. Bu çerçevede, ara tırma hipotezlerinin kabul ve red durumları Çizelge 12'de sunulmu tur.



**Çizelge 12. Hipotezlere İlişkin Değerler**

NO	H POTEZ ADI	Sonuç
H.1	Güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.2	Belirsizlikten kaçınma derecesi ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	RED
H.3	Bireycilik ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	RED
H.4	Erillik ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	RED
H.5	Uzun zamana odaklanma ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	RED
H.6	Güç mesafesi ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.7	Belirsizlikten kaçınma ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.8	Bireycilik/Kolektivistlik ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.9	Erillik/Diğerlik ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.10	Zamana odaklılık ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	RED
H.11	Politik Algı ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H.12	Örgütsel politika algısı ile iletişim tatmini arasında negatif yönde aracı etkiye sahiptir.	RED
H.13	Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki vardır.	RED
H.14	Örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.	KABUL
H.15	Örgütsel politika algısı ile iletişimten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki vardır.	RED
H.16	Etkileme taktikleri ile iletişim tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.17	Etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.18	Etkileme taktikleri ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	RED
H.19	Etkileme taktikleri ile iletişimten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	RED
H.20	İletim tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.21	İletim tatmini ile iletişimten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.22	Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.23	Örgütsel bağlılık ile iletişimten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	KABUL
H.24	Politik algı, etkileme taktikleri ve iletişim tutumlarının kültür boyutları ve iletişim çıktıları arasında aracı bir etkisi vardır.	KABUL

Daha önce de ifade edildi i gibi, çalı mamızda LISREL 5.84 programı ile kavramsal model ve bu modelden hareketle alternatif modeller test edilmi tir. Yapılan test neticesinde de i kenleri arasındaki ili kileri açıklayan en iyi uyum de erine sahip modele (Model-2) ula ılmı tır. Bu model ile kavramsal modelde yer almayan; güç mesafesi, bireycilik, erilik ve belirsizlikten kaçınma kültür boyutları ile i tatmini ve örgütsel ba lılık arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tir.

## 5 SONUÇ VE ÖNER LER

### 5.1 Sonuçlar

Bu çalı ma kapsamında; Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, örgütsel politika algısı, etkileme taktikleri (politik davranı ), i tutumları ve i çıktıları de i kenleri arasındaki ili kileri açıklamak üzere 24 farklı model geli tirilmi olup; yapılan analizler sonucunda bu modeller içerisinde en iyi uyum de erine sahip olan model (Model-2) elde edilerek, de i kenlerin ili kileri bu model aracılı ıyla açıklanmaya çalı ılmı tır. Söz konusu model sayesinde kuramdan hareketle geli tirilen hipotezlere ek olarak farklı ili kiler de tespit edilmi tir.

#### 5.1.1 Do rudan li kilere li kin Sonuçlar

Bu bölümde, yukarıda belirtilen ili kiler ve elde edilen sonuçlar, ilgili yazınla kar ıla tırılarak ele alınacaktır.

##### ➤ *Hofstede'in Kültürel Boyutları ile Örgütsel Politika Algısı li kisi:*

Yapılan analizler sonucu en iyi uyum de erine sahip olan Model-2 incelendi inde, kültür boyutlarından sadece güç mesafesi boyutu ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ili kinin oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle, i görenlerin güç mesafesi algılarında artı oldu unda, buldukları ortamı daha politik olarak algıladıkları anla ılmaktadır. Nitekim daha önce de ifade edildi i gibi, güç mesafesi algısının yüksek oldu u toplumlarda örgüt yapıları daha merkeziyetçi bir yapı haline gelmekte ve niteli i daha az olan i görenler bu örgütsel yapı içerisinde daha alt kademelerde yer almaktadır. ( i man, 2002,67). Dolayısıyla, dü ük seviyede güce sahip olan bireylerin, güç kazanabilmek

maksadıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012,418). Bu sonuç yazındaki sınırlı sayıdaki çalı mayla tutarlılık göstermektedir.

Ara tırmamızda ortaya çıkan a irtıcı sonuçlardan ilki güç mesafesi dı ndaki di er kültürel boyutlar ile örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ili kiye rastlanmamasıdır. Kültür boyutları açısından güç mesafesinin örgütsel politika algısı üzerinde di er kültür boyutlarına göre daha baskın bir etkiye sahip oldu u görülmü tür. Daha önce de ifade edildi i gibi, örgütlerde güç mesafesi merkezile me derecesini etkilemektedir (Newman ve Nollen, 1996, 755). Yüksek seviyede merkezile me, çevrenin politik olarak algılanma düzeyini artırmaktadır (Sweid, 2008,34). Nitekim Muhammad (2007,241), yapımı oldu u çalı mada, merkezile me ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde ( $p<.001$ ,  $r=.27$ ) bir ili ki tespit etmi tir. Bu ba lamda, ara tırmanın yapıldı ı Türkiye’de güç mesafesi algısının di er kültürel boyutlara nazaran daha etkili oldu u ve bu nedenle, örgütsel politika algısı ile sadece güç mesafesi algısının ili kisinin ortaya çıktığı de erlendirilmektedir.

➤ **Hofstede’in Kültürel Boyutları ile Etkileme Taktikleri li kisi:**

-Yapılan analizler neticesinde, güç mesafesi kültür boyutu ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, yüksek güç mesafesine sahip i görenlerin daha fazla politik davranı sergileme e iliminde oldukları; dü ük güç mesafesine sahip i görenlerin ise daha az politik davranı sergileme e iliminde oldukları anla ılmaktadır. Daha önce de ifade edildi i gibi, güç mesafesi algısı, daha az güce sahip i görenlerin; gücün da ılımındaki adaletsizli i hangi dereceye kadar kabul edece ini göstermektedir. Bu kapsamda güç mesafesi algısı yüksek olan i görenler, güç mesafesi algısı dü ük olan i görenlere nazaran etkileme taktiklerini kullanmaya daha fazla e ilimlidir (Drory ve Zaidman, 2006,77).

-Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, i görenlerin belirsizlikten kaçınma seviyesi arttıkça, daha fazla politik davranı gösterme e ilimine girdikleri anla ılmaktadır. Ara tırmamızda ortaya çıkan a irtıcı sonuçlardan bir tanesi de belirsizlikten kaçınma seviyesi ile mübadele ve koalisyon takti i arasında pozitif ili kinin çıkmasıdır. İlgili yazından ve kuramlardan hareketle belirsizlikten kaçınma seviyesi ile bu iki etkileme takti i arasında negatif bir ili kinin olabilece i de erlendirilmekteydi. Ancak yapılan analizler sonucunda belirsizlikten kaçınma seviyesi ile mübadele ve koalisyon takti i arasında anlamlı ve pozitif bir

ili ki tespit edilmi tir. Ortaya çıkan bu sonuç, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan i görenlerin, rol belirsizli i ya amak istemediklerini ve bu belirsizlikten kurtulabilmek için de politik faaliyetlerle daha fazla ilgilenebileceklerini (Robbins, 2003,159) d ndrmektedir.

-Benzer ekilde bireycilik kültürel boyutu ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle tespit edilen sonuçlara göre, bireyci kültürün baskın oldu u i görenlerin, o ulcu i görenlere nazaran etkileme taktiklerini daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır.

-Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan ba ka bir sonuç ise; erillik kültür boyutu ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ili kilerin tespit edilmesidir. Ba ka bir ifadeyle, eril i görenlerin, di il i görenlere nazaran etkileme taktiklerini daha fazla kullandıkları anlaşılmı tır.

-Ara tırmamızda ortaya çıkan di er bir sonuç ise, uzun zamana odaklanma kültür boyutu ile hiçbir de i ken arasında anlamlı bir ili kinin tespit edilememesidir.

➤ **Politik Algı ile Etkileme Taktikleri li kisi:**

Yapılan analizler neticesinde, uyum de eri en iyi olan Model-2'de örgütsel politika algısı ile sadece mübadele ve engelleme takti i arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, bulundu u ortamı politik olarak algılayan bir i görenin, mübadele ve engelleme taktiklerini daha fazla kullanabilece i görülmektedir. Nitekim alı ma arkada larının politik davranı lar içerisinde oldu unu algılayan i görenler, politik davranı larla me gul olurlar (Sowmya ve Panchanatham, 2011,8). Daha önce de ifade edildi i gibi, kültür bireysel davranı ları etkilemektedir (Tatarka, 2009,37). Dolayısıyla, bulundu u rgt politik olarak algılayan bir i görenin, sahip oldu u kültürel de erlere uygun etkileme taktikleri kullanması beklenmektedir. Daha önce de ifade edildi i gibi, Hofstede'e göre Türk kültürü, yüksek seviyede o ulcu ve güç mesafesi ile tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980; Aktaran: Pasa, 2000,415). Bu ba lamda o ulculu un etkili oldu u toplumlarda, i birli inin ve dayanı manın çok güçlü olması (George ve Jones, 2008, 584), rgtsel politika algısı yüksek bir i görenin mübadele takti ini tercih etmesini sa layabilir. Benzer ekilde güç mesafesi, merkezile me derecesini etkilemektedir (Newman ve Nollen, 1996,755). Merkezile me ise, politik davranı n dikey ve yatay boyutu kapsamında etkileme yöntemlerinin farklı olmasına neden olur (Farrell ve Petersen, 1982,406). Bu kapsamda, örgütsel politika ve güç mesafesi algısı yüksek olan i görenlerin engelleme takti ini tercih etmeleri kuramsal olarak kabul edilen bir durumdur.

➤ **Politik Algı ile Tutumları İlişkisi:**

İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkinin tespit edildiği görülmektedir [Ferris ve Kacmar, 1992 (p<.01, r=-36); Cropanzano ve diğerleri, 1997, (p<.05, r=-70); Harrell-Cook ve diğerleri, 1999 (p<.05, r=-46); Vigoda ve Cohen, 2002 (p<.001, r=-.30); Hochwarter, 2003 (p<.05, r=-33); Kiewitz ve diğerleri, 2002,(p<.05, r=-29); Vigoda-Gadot ve diğerleri, 2003 (p<.001, r=-22) Harris ve diğerleri, 2007 (p<.05, r=-438); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 (p<.001, r=-51) vb.]. Ancak çalışmamızda yapılan analizler neticesinde örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu sonucun nedeninin, ilgili yazın ve kuramlardan hareketle geliştirilen hipotezlerimizin bir model olarak sınanması olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, sadece örgütsel politika algısı ve iş tutumları arasındaki ilişki değil, aynı model içerisinde kültür ve etkileme taktiklerinin de iş tutumları üzerindeki etkisi sınanmıştır. Dolayısıyla, aşağıda da açıklandığı üzere, çalışmamızda kültür değişkenleri ile etkileme taktiklerinin iş tutumları üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmıştır.

➤ **Politik Algı ile Çıktıları İlişkisi:**

İlgili alan yazın incelendiğinde [Huang, Chuang ve Lin, 2003 (p<.001, r=.39); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 (r=.24, p<.01); Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005 (r=.31, p<.001) vb.] örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin tespit edildiği görülmektedir. Çalışmamızda da örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bulunduğu ortamı politik olarak algılayan iş görenlerin tükenmişlik seviyelerinde de artışın olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu sonuç yazındaki mevcut çalışmalarla tutarlılık göstermektedir.

Benzer şekilde ilgili alan yazın incelendiğinde [Bozeman ve diğerleri, 2001, (r=.47, p<.001); Vigoda, 2000 (r=.29, p<.001); Ram ve Prabhakar, 2010 (r=.73, p<.01) vb.] örgütsel politika algısı ile iş ten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Ancak çalışmamızda örgütsel politika algısı ile iş ten ayrılma niyeti arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi, değişkenlerin tamamının bir model olarak sınanmasından dolayı iş tutumları ve etkileme taktikleri ile iş ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

➤ **Etkileme Taktikleri ile Tutumları li kisi:**

Yapılan analizler sonucunda, uyum de eri en iyi olan Model-2'de tüm etkileme taktikleri ile i tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) ili kilerin oldu u tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle i görenlerin ne kadar fazla etkileme taktikleri kullanırlarsa i tatminlerinin o kadar azaldı ı anla ılmı tir.

Etkileme taktikleri ile örgütsel ba lılık arasındaki ili ki incelendi inde; sadece mübadele ve dayatma takti i ile örgütsel ba lılık arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde bir ili ki tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle i görenlerin mübadele ve engelleme taktiklerini ne kadar fazla kullanırlarsa, örgütlerine olan ba lılıklarının da o kadar azaldı ı anla ılmaktadır.

➤ **Etkileme Taktikleri ile Çıktıları li kisi:**

Yapılan analizler sonucunda, etkileme taktiklerinden sadece dayatma takti i ile i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönde bir ili ki tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, i gören ne kadar fazla dayatma takti i uygularsa o kadar fazla tükenmi lik duygusu ya amakta ve i ten ayrılma niyetinde artı meydana gelmektedir. Bu sonuç kuramsal açıklamaları desteklemektedir.

➤ **Tutumları ile Çıktıları li kisi:**

Yapılan analizler sonucunda i tatmini ile tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, i tatmini arttıkça i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik duygusu azalmakta; i tatmini azaldıkça i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik duygusunda artı meydana gelmektedir. Bu bulgu ilgili yazında mevcut çalı malarla tutarlılık göstermektedir (Çekmecio lu, 2005; Ça lıyan, 2007; Gül ve di erleri, 2008; Poyraz ve Kama, 2008; Naktiyok ve Kaygın, 2012). Benzer eilde, örgütsel ba lılık ile tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif yönde ili kiler tespit edilmi tir. Ba ka bir ifadeyle, örgütsel ba lılık arttıkça i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik duygusu azalmakta; örgütsel ba lılık azaldıkça i ten ayrılma niyeti ve tükenmi lik duygusunda artı meydana gelmektedir. Bu bulgu ilgili yazında mevcut çalı malarla (Sarıdere ve Doyuran, 2004; Ceylan ve Bayram, 2006; Gül ve di erleri, 2008; Poyraz ve Kama, 2008; Güne ve di erleri, 2009; Çetin ve di erleri, 2011; Derin ve Demirel, 2012) tutarlılık göstermektedir.

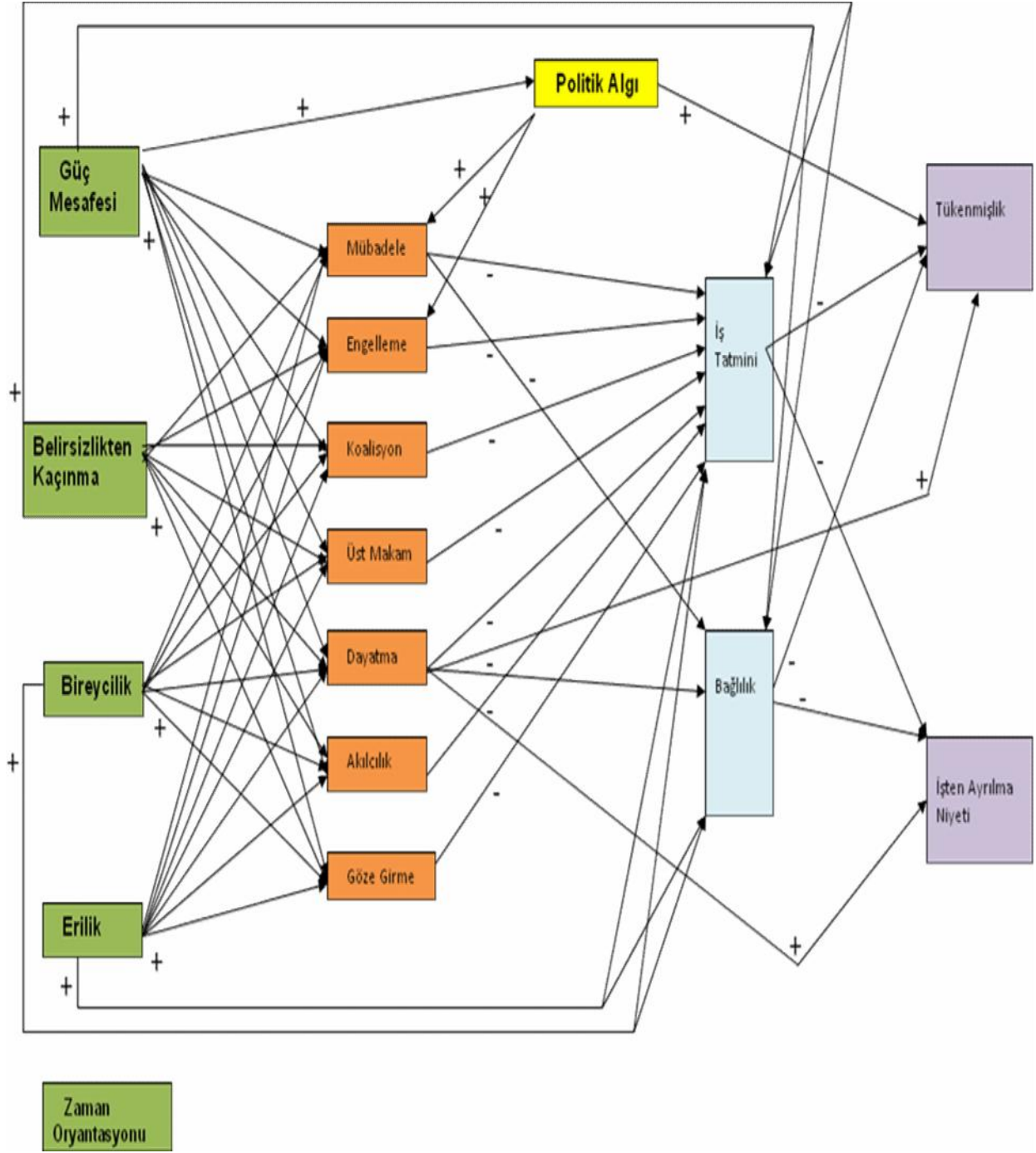
➤ **Hofstede'in Kültürel Boyutları ile i Tutumları li kisi:**

Daha önce de ifade edildi i gibi, bu çalı ma kapsamında; Hofstede'in kültürel boyutları, örgütsel politika algısı, etkileme taktikleri (politik davranı ), i tutumları ve

İçerikler de i kenleri arasındaki ilişkileri açıklamak üzere 24 farklı model geliştirilmiş olup, yapılan analizler sonucu bu modeller içerisinde en iyi uyum elde etmiş olan model (Model-2) elde edilerek, de i kenlerin ilişkileri bu model aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Söz konusu Model-2'de ilgili yazından ve kuramlardan hareketle geliştirilen teorik modelden farklı olarak Hofstede'in kültürel boyutlarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve bireycilik ile i tutumları arasında pozitif yönde ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişkiler tespit edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, tutumları ve davranışları etkileyen değerler ve normlar, ulusal kültür tarafından etkilenmektedir (Irani ve Oswald, 2009,69). Başka bir ifadeyle, kültürel değerlerin baskın olduğu bir toplumda yeti en i görenlerin tutum ve davranışları, içinde buldukları toplumun değerlerinden de etkilenmektedir (Fu ve Yukl, 2000,252). Bu bağlamda, kültür ile i tutumları arasında bir ilişkinin olduğu sonucu, mevcut kuramlarla ve ilgili yazındaki mevcut sınırlı sayıda çalışmaları (Lok ve Crawford, 2003; Kaya, 2008; Kwantes, 2009; Eskildsen, Kristensen ve Antvor, 2010) tutarlılık göstermektedir.

### **5.1.2 Aracı İlişkilerle İlgili Sonuçlar**

Daha önce de ifade edildiği gibi, bu çalışmada kapsamında; örgütsel politika algısı, etkileme taktikleri (politik davranış), Hofstede'in kültürel boyutları, i tutumları ve i çıktıları de i kenleri arasındaki ilişkileri açıklamak üzere 25 farklı model geliştirilmiş olup, yapılan analizler sonucu bu modeller içerisinde en iyi uyum elde etmiş olan model (Model-2) elde edilerek, de i kenlerin ilişkileri bu model aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yukarıdan de i kenlerin birbirleri arasındaki doğrudan ilişkiler açıklanmıştır. Ancak de i kenlerin model olarak sınanması sayesinde birçok de i kenin tam aracılığı ya da kısmi aracılığı etkisi gösterdikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ilgili yazından ve kuramlardan hareketle geliştirilen ve Çizelge 14'te açıklanan hipotezlerimizin birçoğunun, kısmi veya tam aracılık etkisi ile desteklendiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu modelin açıkladığı aracılık etkileri Tablo 10'da görülmektedir.



ekil 10.Aracılık li kileri



Çalı mamızda tespit edilen aracı ili kileri açıklamak için ekil 10 incelendi inde; ilk olarak örgütsel politika algısının güç mesafesi algısı ile tükenmi lik arasında tam aracı etkisinin oldu u görülmektedir. Yani, i görenlerin güç mesafesi algıları arttıkça örgütlerini daha politik algıladıkları; bu suretle de tükenmi lik duygularında artı ların ya andı ı anla ılmaktadır. Benzer ekilde etkileme taktiklerinin kültürel boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik) ile i tatmini arasında kısmi aracı etkisine sahip oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle, i görenlerin sahip oldukları kültürel de erler davranı larını etkilemekte; davranı lar da i tatminini etkilemektedir. Ayrıca kültürel de erler ile i tatmini arasında do rudan bir ili kinin oldu u da anla ılmaktadır. Bu bulgu yazında bulunan sınırlı sayıdaki çalı maları ( can ve Timuro lu, 2007) destekler niteliktedir. Örgütsel ba lılık için durum biraz farklılık göstermektedir. Çünkü kültürel boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik) ile örgütsel ba lılık arasında sadece mübadele ve dayatma takti inin kısmi aracılık etkisine sahip oldu u görülmektedir.

Çizelge 10 incelendi inde etkileme taktikleri ve i tatmininin kültürel boyutlarla tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip oldu u anla ılmaktadır. Benzer ekilde mübadele ve dayatma takti i ile örgütsel ba lılı ın da kültürel boyutlarla tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle i görenlerin sahip oldukları kültürel de erlerin davranı lar (etkileme taktikleri) ve tutumlar (i tatmini ve örgütsel ba lılık) üzerindeki etkisi, i görenlerin i ten ayrılma niyetini ve tükenmi lik duygusunu da etkilemektedir. Bu bulgu mevcut kuramları destekleyen niteliktedir. Ayrıca hem i tatmini hem de örgütsel ba lılık, kültürel boyutlarla tükenmi lik ve i ten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle i görenlerin sahip oldukları kültürel de erler, i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerinden i ten ayrılma niyetini ve tükenmi li i etkilemektedir.

Yukarıda, örgütsel politika algısı ile i tatmini arasında do rudan bir ili kinin tespit edilmedi i açıklanmı tı. Ancak etkileme taktikleri ve i tutumları arasındaki ili ki incelendi inde; mübadele ve engelleme taktiklerinin örgütsel politika algısı ve i tatmini arasında tam aracılık etkisine sahip oldu u görülmektedir. Ba ka bir ifadeyle, söz konusu sonuçlardan, örgütsel politika algısı artan bir i görenin daha fazla mübadele ve engelleme davranı ı sergileyece i, daha fazla mübadele ve engelleme davranı ı sergiledikçe de i tatmininde dü ü lerin meydana gelece i anla ılmaktadır.

Benzer şekilde örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmese de mübadele ve engelleme taktiklerinin örgütsel politika algısı ve örgütsel bağlılık arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, bulunduğu ortamı politik olarak algılayan bir liderin engelleme ve mübadele taktiklerini kullanması ve bu taktikleri uygulamasıyla beraber örgütsel bağlılıkta azalmalar meydana geleceği söz konusu sonuçlardan anlaşılmaktadır.

Bu bulgunun dışında, mübadele ve engelleme taktikleri ile lider tatmininin, örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel politika algısının tükenmişlik üzerinde hem doğrudan, hem de mübadele ve engelleme taktikleriyle lider tatmini üzerinden dolaylı olarak etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu bulgu mevcut çalışmalar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010) desteklemektedir. Ayrıca, örgütsel politika algısı ile lider ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememekle birlikte, mübadele ve engelleme taktikleri ile lider tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin örgütsel politika algısı ve lider ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu bulgu, yazında bulunan mevcut çalışmalar (Bozeman ve diğerleri, 2001; Vigoda, 2000; Ram ve Prabhakar, 2010) desteklemektedir.

Çizelge 10 incelendiğinde, lider tatmininin etkileme taktikleri (mübadele, engelleme, koalisyon, üst makamın desteğini almak, dayatma, akılcılık ve göze girme) ile tükenmişlik ve lider ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle etkileme taktiklerinin kullanılması lider tatmini değişkeni üzerinden tükenmişlik ve lider ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın ise sadece mübadele ve dayatma taktikleri ile tükenmişlik ve lider ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle mübadele ve dayatma taktiklerinin kullanılması, lider tatmini değişkeni üzerinden tükenmişlik ve lider ayrılma niyetini etkilemektedir.

## 5.2 Öneriler

Örgütsel politikayla ilgili yapılan birçok çalışmada, ana kavram olarak örgütsel politika algısı kullanılmakta ve liderlerin kullandıkları etkileme taktikleri ihmal edilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002,321). Dolayısıyla, bu çalışmanın yazına olan en büyük katkısı; örgütsel politika algısı ile liderlerin uyguladıkları etkileme

taktiklerinin bir model içerisinde sınanmasıdır. Bu bağlamda çalışmamız, hem örgütsel politika algısının hem de etkileme taktiklerinin örgütlerdeki politikayı anlamak için önemli olduğunu (Cropanzano ve diğ.leri, 1997,177) ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütsel politikanın önemi ve yaygınlığı bilinmekle beraber bu olgunun daha geniş olarak çalışılmaya ihtiyacı vardır. Örgütsel politikayla ilgili bir araya getirilen bilgiler, örgüt içerisinde kararlaştırılan politik davranışları daha iyi anlamaya, öngörmeye ve yönetmeye olanak sağlar (Sowmya ve Panchanatham, 2011,8).

Bu ara tırma sonucunda, örgütsel politikanın iş görenlerin iş tutumlarını (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve iş çıktılarını (tükenmişlik ve iş ten ayrılma niyeti) etkilediği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel politikanın doğru yönlendirilmesi sonucunda, iş görenlerin iş tutumları ve iş çıktıları arzu edilen seviyede olacaktır. Ayrıca, bu ara tırma ile iş görenlerin hangi etkileme taktiklerini daha fazla kullandıkları, hangi etkileme taktiklerinden ise kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde iş görenlerin kullandıkları etkileme taktiklerini bilmek, yöneticilerin daha iyi bir yönetim ekli sergilemelerine yardımcı olabilir.

Benzer şekilde farklı kültürlere sahip iş görenlerin bir araya gelerek çalıştıkları örgütlerde, kültürel değerlerin iş görenlerin hem örgütsel politika algılarını, hem kullandıkları etkileme taktiklerini hem de iş tutumlarını etkilediği ara tırma bulgularımızdan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla etkili yönetim tarzı için iş görenlerin kültürel değerlerini bilmenin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim küreselleşmenin etkisiyle farklı kültürel değerlere sahip birçok iş gören aynı örgüt içerisinde çalışmaktadır. Bu bağlamda, kültürel değerlerin iş görenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu, bu çalışmada bir kez daha ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla iş görenlerin kültürel değerleri ile çatışmayan yönetim tarzının benimsenmesi sayesinde, iş görenlerden arzu edilen tutum ve davranışların sergilenmesi sağlanabilir.

Bu çalışmada, etkileme taktiklerinin örgütsel politika algısından etkilendiği düşününcesini (Vigoda ve Cohen, 2002,321) desteklemektedir. Vigoda ve Cohen (2002)'e göre örgütsel politika ve etkileme taktikleri, örgüt içerisinde ilerleyebilecek iş gören için bir araç gibidir. Doğru örgütsel politika, iş görenin beklentilerinin karşılanmasına katkıda bulunursa, iş görenin örgütsel politika algısı doğru ve örgüt adil olarak algılanır. Ancak iş görenin beklentileri karşılanmazsa, örgüte yönelik

uyumsuzluk ortaya çıkar ve örgütsel politika algısı yükselir ve örgüt adaletsiz, “politik” bir yer olarak algılanır (Vigoda ve Cohen, 2002,321).

Ara tırmada kar ıla ılan en büyük problem, örgütsel politika algısı ve etkileme taktiklerinin ölçülmesi esnasında ortaya çıkmı tır. Ara tırmaya davet edilen i görenler, ölçekte bulunan maddeleri yanıtlamakta çekince göstermi ler ve bunun kendi aleyhlerine kullanılabilece i kaygısını ta ımı lardır. Bu durum, gerek arzu edilen sayıda veriye ula mada gerekse anketlerin dürüst olarak doldurulmasında kendisini göstermi tir. Bu ba lamda konuya ili kin gelecek ara tırmaların sadece anket yöntemi ile de il, nitel bir ara tırma ile desteklenmesinin daha uygun olabilece i dü ünülmektedir.

Söz konusu ara tırma Türkiye’de yapılmı tır. Daha sonra yapılacak olan ara tırmaların farklı kültürlere sahip ülkelerde denenmesi, daha farklı sonuçların ortaya çıkmasına olanak sa layabilecektir. Bu sayede toplum kültürünün örgütsel politika algısı ve etkileme taktikleri üzerindeki etkisi daha net ortaya çıkabilecektir. Daha sonra yapılacak ara tırmalarda, örgütsel politikanın belirleyicilerinin de modele dahil edilmesi, etkili yönetim tarzı için farklı seçenekleri sunabilir. Benzer ekilde i görenlerin ki ilik özellikleri ile örgütsel politika arasındaki ili kinin incelenmesi, örgütsel politikanın örgütler için önemini daha geni bir yelpazede açıklama fırsatı yaratabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Adler N.J. ve Jelinek M. (1986). Is "Organization Culture" Culture Bound?, Human Resource Management, Vol.25, 1, 73-90.
- Agür, V., E., Baena, D.M. ve Hoyos, S.P. (2006). Psychosocial Work Environment and Burnout among Emergency Medical and Nursing Staff, International Archives of Occupational ve Environmental Health, Vol.80.
- Ahola, K. ve Hakanen, J. (2007). Job strain, Burnout and Depressive symptoms: A Prospective Study among Dentist, Journal of Affective Disorders, 104.
- Alanyalı, L.K. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Çoğu) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Albrecht, S. (2006). Organizational Politics: affective Reactions, Cognitive Assessments and Their Influence on Organizational Commitment and Cynicism Toward Change, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), Handbook of Organizational Politics, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Alvesson, M. (2004). Understanding Organizational Culture, London: SAGE Publications.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1-14.
- Aryee, S., Budhwar S. P. ve Chen, X. Z. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model, Journal of Organizational Behavior, 23, 267-285.
- Barbuto, J.E. ve Moss, J.A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.12, No.3.
- Barbuto, J.E., Fritz S.M. ve Marx, D. (2002). A Field Examination of Two Measures of Work Motivation as Predictors of Leaders' Influence Tactics, Journal of Social Psychology, 142 (5), 601-616.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Cilt:8, No.2.
- Becker H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol.66, 32-42.
- Bendixen, M. ve Burger, B., (1998). Cross-Cultural Management Philosophies. Journal of Business Research Vol.42, 107-114.

- Beugré, C.D. ve Liverpool, P.R. (2006). Politics as Determinant of Fairness in Organizations, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), Handbook of Organizational Politics, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Birsel, M., slamo lu, G. ve Börü, D.(2009). Kültürel Boyutlar çerisinde ekillenen Çatı ma Tarzları, İletme Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 245 -262.
- Blakely, G.L., Andrews M.C, Moorman, R.H.(2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Business and Psychology, Vol.20, No.2, 259-273.
- Bolat, O. . (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmi lik li kisi: Lider-Üye Etkile iminin Aracılık Etkisi. Ege Akademik Bakı , Cilt:11, Sayı: 2 255-266.
- Bolat,T.,Bolat,O. . ve Yüksel, M.(2011). Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.2, No.10.
- Bozeman, D.P., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A. ve Brymer, R.A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics, Journal of Applied Social Psychology, Vol.31, No.3, 486-503
- Bridgeford, L. C. (2011). Blinding Them with Science More Than a Cliché, Company Culture is a Business Driver with Metrics to Support Its Impact. HR/Benefits Pros Should Leverage Those Metrics to Get Executives' Attention, Employee Benefit News.
- Bruins, J. (1999). Social Power And Influence Tactics: A Theoretical Introduction, Journal of Social Issues, Vol.55, No.:1, 7-14.
- Buchanan B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly. Vol.19, 533-546.
- Buttner, E.H. ve McEnally, M. (1996). The Interactive Effect Of Influence Tactic, Applicant Gender, And Type Of Job On Hiring Recommendations, Sex Roles, Vol.34, 581-591.
- Cable, D.M. ve Judge, T.A. (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, 197-214
- Cammann,C., Fichman,M., Jenkins, D., ve Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, Unpublished Manuscript, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Can, H., A an Ö. ve Aydın M. (2006). Örgütsel Davranı , stanbul: Arıkan Basım Yayım Da itım Ltd. ti.
- Castro, S.L., Douglas C., Hochwarter, W.A., Ferris G.R. ve Frink, D.D. (2003). The Effect of Positive Affect and Gender on The Influence Tactics – Job Performance Relationship, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10. No.1

- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki Ba lılı n Örgütsel Ba lılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici De i kenli Çoklu Regresyon ile Analizi, ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 1
- Chanchani, S., ve Theivanathampillai, P. (2002). Typologies of Culture. University of Otago, Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series, 04\_10/02. Dunedin: University of Otago. New Zealand. Web: [http://www.google.com.tr/url?sa=t ve rct=j ve q=typologies %20of%20culture %20shalin%20chanchani ve source=web ve cd=2 ve sqi=2 ve ved=0CCsQFj AB ve url=http%3A%2F%2Fciteseerx. ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload %3Fdoi%3D10.1.1.113.9602%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf ve ei=r4v KT vapLcSn0AH\\_wvzmCQ ve usq=AFQjCNGKtjBEnUTGeqinQDzc\\_Phb3LIK4Q](http://www.google.com.tr/url?sa=t&v=onepage&rct=j&q=typologies%20of%20culture%20shalin%20chanchani&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.113.9602%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=r4vKTvapLcSn0AH_wvzmCQ&usq=AFQjCNGKtjBEnUTGeqinQDzc_Phb3LIK4Q) adresinden 21 Kasım 2011'de alınmıştır.
- Chang, M.K. (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior, Journal of Business Ethics, Vol.17 No.16.
- Cohen, A ve Vigoda, E. (1999). Politics and the Workplace, An Empirical Examination of the Relationship Between Political Behavior and Work Outcomes, Public Productivity ve Management Review, Vol. 22 No. 3, 389-406.
- Cook J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment, Journal of Occupational Psychology, Vol.53, 39-52
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 159-180.
- Cücelo lu, D. (1991). İnsan ve Davranı ı Psikolojinin Temel Kavramları, ikinci Basım, İstanbul:Remzi Kitapevi.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Çelik-Keleş, H.N.(2006). Tatmininin Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çutuk, S. (2011). Spor İletmelerinde Tükenmişlik ve Örgütsel Ba lılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ça lıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çekmecio lu, H.G.(2005). Örgüt ikliminin Tatmini ve İten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, C.Ü. ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı, 2.

- Çetin, F., Basım, H.N ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılık İncelemesi Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, Tatmini, Kimlik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. (2010). Understanding the Theory and Design of Organizations (10 Ed.). China: China Translation ve Printing Services Limited.
- Darr, W. ve John, G. (2004). Political Decision-Making Climates: Theoretical Processes and Multi-Level Antecedent, Human Relations, Vol.57, No.2.
- Dastmalchian A., Lee S. ve Ng I., (2000). The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practice in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework. International Journal of Human Resource Management, Vol.11 (2), 388-412.
- Davis, K. (1982). İletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- Derin, N. ve Demirel E.T. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.17, S.2.
- Disley, P., Hatton, C. ve Dagnan D. (2009). Applying Equity Theory to Staff Working with Individuals with Intellectual Disabilities, Journal Of Intellectual ve Development Disability, 34 (1), 55-66.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılık İncelemesinde Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 37-61.
- Drory, A ve Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience, Human Resource Management Review, Vol. 20.
- Drory, A. ve Zaidman,N. (2006). The Politics of Impression Management in Organizations: Contextual Effects, in Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), Handbook of Organizational Politics, Great Britain: MPG Books Ltd.
- DuBrin, A.J. (1989). Sex Differences In Endorsement Of Influence Tactics And Political Behavior Tendencies, Journal of Business and Psychology, Vol. 4, No. 1.
- DuBrin, A.J. (2009). Political Behaviors in Organizations, United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Dwyer, S., Richard O.C., Chadwick K., (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. Journal of Business Research, 56, 1009-1019.



- Eliot T.S. (1981). Kültür Üzerine Döünceler. (Çev. Doç.Dr. Sevim Kantarcıo lu), Ankara, Ogun Matbaacılık Karde ler Sanayi, Kültür Bakanlı ı Yayınları: 478  
Ça da Tercüme Eserler Dizisi: 6 (Eserin orijinali 1945'de yayımlandı).
- Erdogan, B. ve Liden, R.C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27.
- Erez, M., Hurim, Y., Keider, I.(1986). The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs. Target, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, 25-39.
- Ero lu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal E itlik Modeli ile Analizi, stanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, Yayınlanmamı Doktora Tezi, stanbul.
- Ero lu, F. (2002). Davranı Bilimleri, stanbul: Beta Basım Yayım Da ıtım A. .  
Be inci Baskı.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever-Ertekin, G. (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler, Birinci Basım, Ankara: Türkiye ve Ortado u Amme daresi Enstitüsü.
- Erten, S. (2002). Kız ve Erkek Ö rencilerin Evde Enerji Tasarrufu Yapma Davranı Amaçlarının Planlanmı Davranı Teorisi Yardımıyla Ara tırılması, Hacettepe E itim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.:22
- Erten,S.(2002). Planlanmı Davranı Teorisi ile Uygulamalı Ders İleme Ö retim Metodu, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Cilt: 19, Sayı:2.
- Eskildsen,J., Kristensen, K., Antvor, H.G. (2010). The Relationship between Job Satisfaction and National Culture, *The TQM Journal*, Vol.22, No.4, 369-378.
- Fairholm,G.W. (2009). *Organizational Power Politics Tactics in Organizational Leadership*, Second Edition, California, Greenwood Publishing Group.
- Farber, B.A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture, *Psychotherapy in Practice*, Vol. 56, No.5.
- Farmer, S.M., Maslyn, J. M., Fedor, D.B. ve Goodman, J.S. (1997). Putting Upward Influence Strategies in Context, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18.
- Farrell, D. ve Petersen, J.C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3. 403-412.
- Fedor, D., Ferris, G.R., Harrell-Cook ve Russ, A.S.(1998). The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.28, No. 19, 1760-1797.
- Ferguson, T.D. ve Cheek, R. (2011). How Important Are Situational Constraints in Understanding Job Satisfaction?, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 22.
- Ferris, G.R. ve Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, Vol.18, No.:1, 93-116
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Beehr, T.A. ve Gilmore, D.C. (1995). Political fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Construct, In

- Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational Politics, Justice and Support*, Londra: Quorum Books.
- Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Anthony, W.P. ve Gilmore, D.C. (2000). *Political Skill at Work*, *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, 25-37.
- Fiske, A.P. (1990). *Relativity within Moose ("Mossi") Culture: Four Incommensurable Models for Social Relationships*, *Ethos*, Vol. 18, No. 2, Moral Relativism, 180-204.
- Fiske, A.P., Thomsen, L ve Thein, S.M. (2009). *Commentary Differently Embodying Different Relationships*, *European Journal of Social Psychology*, Vol.39, 1294-1297.
- Fogarty, T.J., Singh, J., Rhoads, G.K. ve Moore, R.K. (2000). *Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model*, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12.
- French, J. R. P., Jr., ve Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Fu, P.P. ve Yukl, G. (2000). *Perceived Effectiveness of Influence Tactics in The United States and China*, *The Leadership Quarterly* Vol. 11, 251–66.
- Fu, P.P., Kennedy, J , Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T., ve di erleri. (2004). *The Impact Of Societal Cultural Values And Individual Social Beliefs On The Perceived Effectiveness Of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach*, *Journal of International Business Studies*, 35, 284 –305.
- George, J.M. ve Jones G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fifth Ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Goffee R. ve Jones G. (2001). *Organizational Culture: A Sociological Perspective*, In Cooper, C.L., Cartwright, S. ve Earley P.C.(Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, England: John Wiley ve Sons Ltd.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Ba lılık Yakla ımlarının Mukayesesi ve De erlendirilmesi*, *Ege Akademik Bakı Dergisi*, Cilt:2, Sayı 1, 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). *Tatmini, Stres, Örgütsel Ba lılık, ten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki li kiler: Sa lık Sektöründe Bir Uygulama*, *Akademik Bakı* , Sayı 15.
- Güne , ., Bayraktaro lu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). *Çalı anların Örgütsel Ba lılık ve Tükenmi lik Düzeyleri Arasındaki li ki: Bir Devlet Üniversitesi Örne i*, *Süleyman Demirel Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3.
- Güney, S. (2009). *Davranı Bilimleri, Be inci Baskı*, Ankara, Nobel Yayım ve Da ıtım Tic.Ltd. ti.
- Gunn, J. ve Chen, S. (2006). *A Micro-Political Perspective of Strategic Management*, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.

- Güvenç, B. (1994). İnsan ve Kültür, İstanbul, Remzi Kitapevi 6. Basım
- Harrell-Cook, G., Ferris, G.R. ve Dulebohn, J.H. (1999). Political Behaviors As Moderators of The Perceptions of Organizational Politics -Work Outcomes Relationships, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20.
- Harris, K.J. ve Kacmar, K.M. (2005). Easing the Strain: The buffer Role of supervisors in the Perceptions of Politics-Strain Relationship, *Journal of Occupational and organizational Psychology*, Vol.78, 337-354.
- Harris, R.B., Harris K.J. ve Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes, *The Journal of Social Psychology*, Vol.147 No.6.
- Harris,O.J. ve Hartman, S.J. (2002). *Organizational Behavior*, New York: Best Business Books, The Haworth Press, Inc.
- Harwell, K.(2008). Burnout Strategies for Librarians, *Journal of Business and Finance Librarianship*, Vol. 13, No.3.
- Hazer, J.T. (1976). Job satisfaction: A Possible Integration of Two Theories, *Training and Development Journal*, 12-14.
- Higgins, C.A., Judge, T.A. ve Ferris, G.R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 89–106.
- Hochwarter, W.A. (2003). The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, No. 7.
- Hofstede, G.(1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Vol. 2, 98-122
- Hofstede G. ve Peterson M. E. (2000). Culture: National Values and Organizational Practices, In Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M. ve Peterson M.F. (Eds.) *Handbook of Organizational Culture ve Climate*, USA: Sage Publications.
- Hofstede G., (1993). Cultural Constraints in Management Theories, *The Academy of Managemet Perspectives*; Vol. 7, No.1, 81-94.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Vol.14 No.2.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Instutions, and Organizations Across Nations*. (2'nd. Ed.), Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders,G., (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantiative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, 286-316
- Hopkins, S.M ve Weathington, B.L.(2006). The Relationship Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization, *The Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.

- Huang, I.C, Chuang C.H.J. ve Lin, H.C. (2003). The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions, *Public Personnel Management*, 32,4.
- Irani, F.S. ve Oswald, S.L. (2009). Workplace Aggression: Is National Culture a Factor? *The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work*.
- can Ö.F. ve Timuro lu M.K. (2007). Örgüt Kültürünün Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *ktisadi ve dari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Sayı: 1.
- James, K. (2006). Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (Group-Level) Politics in Organizations, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Jones, R.A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies* 42 (2), 361-386.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. ve Anthony, W.P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52(3), 383–415.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S. ve Bratton, V.K. (2004). Situational and Dispositional Factors As Antecedents of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 309-331.
- Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1997). Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 23, 627–58
- Kacmar, K. M., ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS):Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193–205.
- Kalaycı, . (2006). *SPSS Uygulamalı Çok De i kenli statistik Teknikleri (2. Baskı)*. Ankara: Asil Yayın Da itım Ltd. ti.
- Karatepe,O. (2011). Perceptions of Organizational Politics and Hotel Employee Outcomes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 1, s.82-104.
- Kaya, H.(2008). Kamu ve Özel Sektör Kurulu larının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Ba lılı na Etkisi: Görgül Bir Ara tırma, *Maliye Dergisi*, Sayı 155.
- Kiewitz, C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R. ve Castro, S.L. (2002). The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, No.6.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J. ve Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Chaning Culture. *California Management Review* Vol.28, No.2, 87-94.

- Kipnis, D., Schmidt, S.M. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, 440-452.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. ve Wilkinson, I. (1984). Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders, *Organizational Dynamics*, 58-67.
- Koçel, T. (2003). *İletme Yöneticili i*. (9. Basım). Beta Basım Yayım Da itım A. . stanbul.
- Kolosa, B.J. (1969). *İletmeler için Davranı Bilimlerine Giri*, John Wiley and Sons, Inc. Çeviren:Tosun, K., Aykar, F., Somay, T. ve Mentee, M., stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi İletme ktisadı Enstitüsü Yayınları No:42, Davranı Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1. stanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.
- Kovacic, Z.J. (2005). The Impact of National Culture on Worldwide eGovernment Readiness, *Informing Science Journal*, Vol.8.
- Kwantes, C.T. (2009). Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States, *Journal of Indian Business Research*, Vol.1, No.4, 196-212.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Jiang, S.(2010). A Preliminary Examination of the Relationship between Organizational Structure and Emotional Burnout among Correctional Staff, *The Howard Journal* Vol. 49 No. 2.
- Lambert, E.G., Hogan, N. L., ve Griffin, M.L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 35 644– 656
- Leslie, L.M. ve Gelfand, M.J. (2012). The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics, In Ferris, G.R. ve Treadway, D.C. (Eds), *Politics in Organizations Theory and Research Considerations*, USA: Taylor ve Francis Group, LLC.
- Levin, I.M. (2000). Five Windows into Organizational Culture: An Assessment Framework and Approach. *Organization Development Journal*; Vol.18, No.1, 83-94.
- Lewandowski, C.A. (2003). Organizational Factors Contributing to Worker Frustration: The Precursor to Burnout, *Journal of Sociology and Social Welfare*, Vol.30, No.4.
- Liang, S.,C. ve Hsieh, A.,T. (2008). The Role of organizational Socialization in Burnout: A Taiwanese Example, *Social Behavior and Personality*, Vol.36, No.2.
- Liu, Y., Ferris, G.R., Treadway, D.C., Prati, M.L., Perrewé, P.L. ve Hochwarter, W.A. (2006). The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as A Stressor, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2003). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross-National Comparison, *The Journal of Management Development*, 23,3/4.,

- Macit, G. (2010). İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Malach-Pines, A.(2005). The Burnout Measure, Short Version, International Journal of Stress Management, Vol.12, No.1.
- Malik, M.E., Danish, R.Q. ve Ghafoor,M. (2009). Relationship between Age, Perceptions of Organizational Politics and Job Satisfaction, Journal of Behavioral Sciences, Vol.19, No.1-2.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior. Vol.2.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, Annual Review of Psychology, Vol.52.
- Mayes, B.T. ve Allen, R.W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics, Academy of Management Review, 672-678.
- Meyer J.P. ve Herscovitch L.(2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model, Human Resource Management Review ,Vol.11, 299-366
- Meyer, J.P., Irving,P.G. ve Allen, N.J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior, Vol. 19.
- Miller,B.K., Rutherford,M. A. ve Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes, Journal of Business ve Psychology, Vol.22, 209-222.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena, Journal of Management Studies, Vol.22 No.2.
- Mohan Bursalı, Y. (2008). Örgütsel Politikanın İletişimi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Murter- Engül, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Manisa.
- Mohammad, A.H. (2007). Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations, Competitiveness Review, 17,4. ABI/INFORM Complete.
- Naktiyok, A. ve Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No.1.
- Newman K.L. ve Nollen S.D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. Journal of International Business Studies, Vol.27, No.4, 753-779.

- O'Connor, W.E. ve Morrison, T.G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics, *The Journal of Psychology*, Vol. 135 No.3, 301–312.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İstenilen Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Ağırlıklar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı,2.
- O'Reilly C.A. III, Chatman, J. ve Caldwell, D.F., (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *The Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, 487-516.
- Orgesta, J., Rusac, S. ve Zorec, L. (2008). Relations between Burnout Syndrome and Job Satisfaction among Mental Health Workers. *Croatian Medical Journal*, 49, 364-374.
- Otaçoğlu, S.G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, *İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 15.
- Oudenhoven, J. P., (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, 89-107.
- Oyewobi L. O., Suleiman B. ve Muhammad-Jamil A. (2012). Job Satisfaction and Job Commitment: A Study of Quantity Surveyors in Nigerian Public Service, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 5.
- Özgür, T. (2007). Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Pasa, S.F. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture, *Leadership and Organization Development Journal* 21/8, 414-426.
- Park, S.C. ve Lemaire, J. (2011). Culture Matters: Long-Term Orientation and the Demand for Life Insurance, *The Wharton School, University of Pennsylvania*, IRM WP2011-01
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout*. New York: The Free Press.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 43-59.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan Güvençesinin Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İstenilen Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.18, S.2, 143-164.
- Provis, C. (2006). Organizational Politics, Definitions and Ethics, , In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Ram, P. ve Prabhakar, G.V. (2010). Leadership and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes, *European Journal of Social Sciences*, Vol.15, No.1

- Rao, A., Hashimoto, K. ve Rao, A. (1997). Universal and Culturally Specific Aspects of Managerial Influence: A Study of Japanese Managers. *Leadership Quarterly*, Vol.8 No.3
- Robbins, A.M. (2003). *Essentials of Organizational Behavior (Seventh Edition)* New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior (Twelfth Edition)*, New Jersey, Pearson Education Inc
- Rosen, C.C., Chang, C.H. ve Levy, P.E. (2006). Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Sabuncuo lu, E.T. (2007). E itim, Örgütsel Ba lılık ve ten Ayrılma Niyeti Arasındaki li kilerin ncelenmesi, *Ege Akademik Bakı* , 7(2).
- Sadri, G. ve Less, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, *The Journal of Management Development*; Vol.20 ,9/10.
- Sagiv L. ve Schwartz S.H. (2000). A New Look at national Culture: Illustrative Applications to Role Stress and Management Behavior, In Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M. ve Peterson M.F. (Eds.) *Handbook of Organizational Culture ve Climate*, USA: Sage Publications.
- Salancik G, (1977). Commitment is Too Easy!, *Organizational Dynamics*, Vol.6, 62-80.
- Sapir, E. (1924). Culture, Genuine and Spurious, *American Journal of Sociology*, Vol. 29, No. 4 pp. 401-429.
- Sarıdere, U. ve Doyuran, . (2004). E itim Örgütlerinde Örgütsel Ba lılı ın ten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal E itim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 nönü Üniversitesi, E itim Fakültesi, Malatya.
- Sayın, U. (2009). Güven: İletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve Tatmini Arasındaki li kide Bir Aracı-Bir Uygulama, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.2, 40th Anniversary Issue, 229-240.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3 Ed.)*. USA: Jossey-Bass.
- Scholl R. W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, Vol.6, 589-599.
- Schriesheim, C.A. ve Hinkin, T.R. (1990). Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 3, 246-257.



- Schultz, D.P. ve Schultz S.E. (2002). Modern Psikoloji Tarihi, stanbul: Kaknüs Yayınları.
- Seymen Aytemiz O. (2008). Örgütsel Ba lılı ı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Ara tırma, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Siers, B. (2007). Relationship among Organizational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates, Applied Psychology: An International Review, 56, (3), 437-459.
- Sı rı Ü. ve Tı lı M. (2006). Hofstede' in "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranı larına Etkisi, Marmara Üniversitesi .B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1.
- Sowmya, K.R. ve Panchanatham, N. (2011). Organizational Politics-Behavioural Intention of Bank Employees, The Journal of Commerce, Vol. 3, No. 1.
- Sweid, N.E. (2008). Perceived Organizational Politics (Pops) In Mechanistic and Organic Organizations - A Bittersweet Aftertaste, Master Thesis, University Maastricht Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- im ek, M. ., Akgemici, T., Çelik, A. (2003). Davranı Bilimlerine Giri ve Örgütlerde Davranı . (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- i man, M. (2002). Örgütler ve Kültürler (1. Baskı). Ankara: Pagem A Yayınları.
- Smith, M.E., (2003). Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure, Leadership and Organization Development Journal; Vol. 24, 5/6; 249-261.
- Solomon C.M. ve Schell M.S. (2009). Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset, New York, Mc Graw Hill.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin Tatmini Üzerine Etkisi ve stanbul lindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hem irelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamı Doktora Tezi, stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul.
- Sweeney, J.T. ve Summers, S.L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout, Behavioral Research in Accounting, Vol.14.
- Tan ahin, K. (2007). İlem Maliyeti Yaklaşımı'nın Kültürel Temelleri, Yönetim, Yıl:18, Sayı 58.
- Tatarka, C.J. (2009). The Perceptions of Organizational Politics in The National Guard, ProQuest Dissertations and Theses, ABI/INFORM Complete.
- Tezcan, M., (1987). Kültür ve Ki ilik (Psikolojik Antropoloji). Ankara: Bilim Yayınları.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish School, Social Behavior and Personality, 37(5), 605-620.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.

- Triandis, H.C. (1994). *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill Inc.
- Triandis, H.C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality, *Journal of Personality*, Vol. 69 No.6.
- Triandis, H.C. (2004). The Many Dimensions of Culture, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1.
- Triandis, H.C. ve Suh, E.M. (2002). Cultural Influences on Personality, *Annual Reviews of Psychology*, Vol.53, 133-60.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., ve Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off! *Academy of Management Journal*, 40, 1089- 1121.
- Tushman, M. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale, *Academy of Management Review*, 206-215
- Tyree Jr. A.K. (1996). Conceptualizing and Measuring Commitment to High School Teaching, *The Journal of Educational Research*, Vol.89, No.5
- U urlu, C.T. (2009). İlkö retim Okulu Ö retmenlerinin Örgütsel Ba lılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranı larının Etkisi, Yayınlanmamı Doktora Tezi, nönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ünal-Alp, H. (2007). İletmelerde Tükenmi lik Sendromu ile Tatmini li kisi Üzerine Bir Ara tırma, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, nönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Malatya.
- Üsdiken, B. (2007). Çevresel Baskı ve Talepler kar ısında Örgütler: Kaynak Ba ımlılı ı Yakla ımı, Sargut,A.S. ve Özen, . (Ed) Örgüt Kuramları, mge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Uygur, N., (1984). *Kültür Kuramı*, stanbul: Remzi Kitapevi, (Büyük Fikir Kitapları Dizisi :58).
- Vigoda –Gadot, E. ve Talmud, I.(2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.40, No. 11, 2829–2861.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal of Business Research* Vol. 55, 311–324.
- Vigoda,E.(2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57.
- Vigoda-Gadot, E. ve Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites: A Theoretical Framework in Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors, *Policy ve Politics*, Vol. 33 No 2, 251–76.

- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H. ve Ben-Zion, E. (2003). Politics and Image in the Organizational Landscape: An Empirical Examination among Public Sector Employees, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.8.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models, *Personnel Review*, Vol. 36 No. 5.
- Wilson F. M. (2004). *Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction*, New York: Oxford University Press.
- Wu, Ming-Yi (2006). Intercultural Communication Studies XV: Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study Of Taiwan And The United States, *Intercultural Communication Studies XV*: 1.
- Yelo lu, H.O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Ara tırmaları Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 4
- Yener, H. (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Etkilik Modeli (YEM) ile ncelenmesi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamı Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeygel Çakır, S. ve Temel E inli A. (2010). Uluslararası İletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi (Uluslararası İletmelerin Web Sitelerinin ıeriklerine Yönelik Kültürel Analiz), *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Ara tırma Dergisi*, Cilt:1 Sayı:2.
- Yılmaz, E. (2006). Mantıklı Eylem Teorisi ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75. No. 2, 132-140.
- Yukl, G. ve Tracey, J.B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss, *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No. 4, 525-535
- Yukl, G., Guinan, P.J. ve Sottolano, D. (1995). Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers and Superiors, *Group and Organizational Management*, Vol.20 No.:3, 272-296.
- Yüksel M. ve Tunçsiper, B. (2011). The Relationship between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1, No. 3.
- Zaleznik, A. (1971). Power and Politics in Organizational Life, *Harvard Business Review*, 52-69.

## EKLER

### EK-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada ile farklı kültürlelere sahip çalışanların politik davranışları ve örgütsel politika algıları ile tutumları ve çıktıkları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu ankette tek kişilerin cevaplarından ziyade tüm çalışanların benzer cevapları bir araya getirilecek için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna **isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur**. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Lütfen her bir ifadeyi okuyup, bunlara **KATILMA** durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇE	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. İşletmemde, her kişiye evet diyen insanlara yer yoktur: Amirlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirler kabul görür.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. İşletmemde, bireyler herkes tarafından kabul edilen fikirleri eleştirirse bile dobra dobra konu masaya taşınmaz.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. İşletmemde, kimsenin karışmasına almamak istemediğim kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. İşletmemde insanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konuşmaz.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. İşletmemde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. İşletmemde genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. İşletmemde çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırlar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9. İşletmemde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10. İşletmemde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan mevcuttur.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11. İşletmemde, işletme kurallarıyla başa da mayan, herhangi bir zamyada terfi yapıldığını hatırlamam.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12. Bu işletmede çalıştıktan beri, terfi ve zamla alakalı mevzuatın herhangi birinin çıkarı doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>ETKİLEME TAKTİKLERİ ÖLÇE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. İstedimi kabul etmesi konusunda yöneticimi ikna etmek için arkadaşlarımdan desteğini alırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. İstedimi yapacak olursa, ben de yöneticime kendisi için bir şeyler yapmayı öneririm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. İstekte bulunurken çok kibar ve alçak gönüllü davranırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Yöneticim üzerinde baskı yapması için üst yönetime başvururum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. İstedimi kabul etmesi için geçmişte yöneticime yaptığım yardımları hatırlatırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Yöneticimden bir şey istemeden önce yöneticimin benden memnun kalması için çok çalışırım ve çaba harcarım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. Yöneticimi ikna etmek için mantıklı deliller sunarım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. İstedimi yaptırabilmem için gerekirse yöneticimle çatışmayı göze alırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9. İstekte bulunmadan önce yöneticime arkadaşlarıma yaklaşıyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10. Pozisyonumu desteklemek için gerçekleri, rakamları ve diğer bilgileri kullanırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11. İstedimi desteklemeleri için üstlerimin desteğini ve işbirliğini sağlarım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12. Beni desteklemeleri için üst yönetimin resmi olmayan desteğini sağlarım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
13. Eğer yöneticim istediğini yerine getirirse mesai saatleri dışında çalışmak gibi fedakarlıklarda bulunmayı öneririm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
14. İstedimin nedenlerini yöneticime çok dikkatli bir şekilde açıklarım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
15. İstedimi elde etmek için yöneticime kızgınlığımı sözlü olarak ifade ederim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
16. Etkileme davranışlarını kullanırım; istekte bulunma, son teslim tarihi belirleme ve yoğun duygularımı ifade etme gibi şeyleri denerim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
17. Emir komuta zincirinde yöneticim üzerinde etkisi olan üst kademe yöneticilere güvenirim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
18. Yöneticimi etkilemeleri konusunda bana yardım etmeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
19. Yöneticime engel olmak için sahip olduğum önemli bilgileri kimi zaman gizlerim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
20. Yöneticime engel olmak için işleri bilinçli olarak yavaşlatırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
21. Yöneticimin başarılı olmasını engellemeye çalışırım.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>KÜLTÜR ÖLÇE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Bana göre erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Bana göre kadınlar örgütsel bir sorunla karşılaşırken genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkekler soruna genellikle soğukkanlılıkla yaklaşır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Bana göre örgütsel sorunları çözmede, erkekler doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Bana göre evli çiftlerde, erkeğin kadından kariyer olarak daha üstte olması önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Bana göre yöneticiler çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. Bana göre bir yöneticinin, astlarıyla uğraşırken otorite ve güç kullanması çoğu zaman gereklidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. Bana göre yöneticiler çalışanlarının görüşlerini nadiren sormalıdırlar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9. Bana göre çalışanlar yönetimin verdiği kararlara uymamazlık etmemelidirler.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10. Bana göre yöneticiler, çalışanlarına önemli görevleri havale etmemelidirler.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11. Bana göre iş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirler.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12. Bana göre yöneticiler, çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
13. Bana göre kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlardan neleri beklediğini gösterir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
14. Bence standart işletme prosedürleri işletimi yapan çalışanlara yardımcıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
15. Bence, çalışanlar için işletimi ile ilgili talimatlar önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
16. Bence, çalışanların grubun mutluluğuna bireysel mutluluktan daha ön planda tutulmalıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
17. Bence, çalışanların grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemli olmalıdır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
18. Benim için çalıştığım grubun bir üyesi olarak kabul edilmiş olmak çok önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
19. Bence, çalışanlar grubun mutluluğuna göz önüne aldıktan sonra kendi hedeflerinin peşinde koşmalıdırlar.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
20. Bana göre işletim yerlerinde statülere göre işleri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
21. Bana göre işletim yerlerinde çalışanların tutumlu olması önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
22. Bana göre işletim yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
23. Bence, işletim yerinde çalışanların doğrudan ve yanlış duyarlılığına sahip olmaları önemlidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>TEN AYRILMA N YET ÖLÇE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. Sık sık i ten ayrılmayı dü ünürüm.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Gelecek bir yıl içinde bu kurumdan ayrılabilirim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Gelecek birkaç yıl içinde bir gün kurumdan ayrılabilirim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>ÖRGÜTSEL BA LILIK ÖLÇE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorm</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. Örgütün bir parçası oldu umu ba kalarına söylemekten gurur duyurum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Bu i letme, benim için çalı lılabilece im i letmeler arasındaki en iyi olandır.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Arkada larıma bu i yerinin çalı lı olacak mükemmel bir yer oldu unu gururla ifade ederim.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>TATM N ÖLÇE</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Her Zaman</b>
1. im benim için bir hobi gibidir.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. imde, di er birçok insandan daha mutlu oldu umu dü ünüyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Mevcut i imin, bulabilece im di er i llerden daha ilgi çekici oldu unu dü ünüyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. imden çok keyif alıyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Genel olarak i im beni tatmin ediyor.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

<b>TÜKENM L K ÖLÇE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi bezgin hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi hayal kırıklı ina u ramı hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi umutsuz hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi kapana kısılmı gibi hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi çaresiz hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi mutsuz hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi fiziksel olarak tükenmi hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. Bu i letmede çalı maktan dolayı kendimi de ersiz hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9. Bu i letmede çalı maktan dolayı duydu um kaygılar nedeniyle uyumakta güçlük çekiyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10. Bu i letmede çalı maktan artık bıktı mı hissediyorum.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

1. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )
2. Ya ınız: .....
3. Kaç yıldır bu i letmede alı ıyorsunuz?:.....
4. Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )
5. E itim düzeyiniz:
  - Lise ( )
  - Meslek Yüksekokulu ( )
  - Lisans ( )
  - Yüksek Lisans ( )
6. Kadro durumunuz: Kadrolu ( ) Kadrosuz ( )
7. alı tı ınız departman:.....
8. Ülkeniz:.....

**ARA TIRMAMIZA KATKIDA BULUNDU UNUZ Ç N TE EKKÜR EDER Z**